

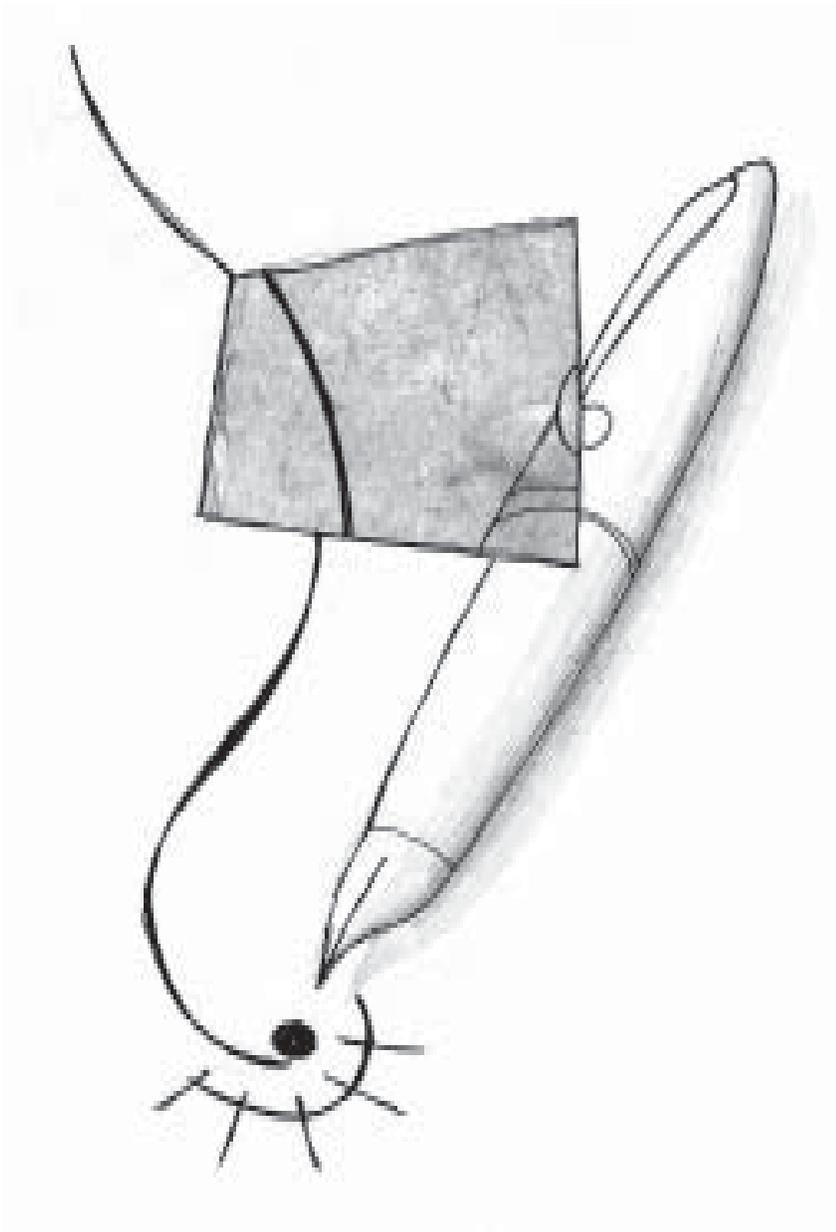
Intersubjetividad y organización

-el sentido colectivo se construye en la conversación

Resumen

Al partir de las teorías de Humberto Maturana, se hace un análisis de la importancia que tienen los procesos intersubjetivos en las organizaciones y su construcción desde las comunicaciones, para resaltar la oralidad, que muchas veces se ve relegada por otros medios de comunicación más impersonales.

Por Luz Gabriela Gómez Restrepo



Introducción

Cum versare: dar vueltas con otro

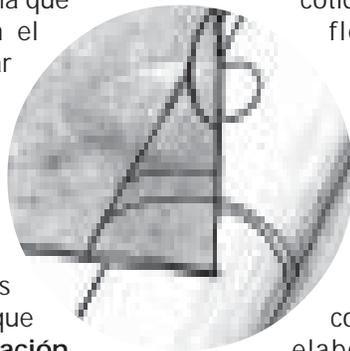
En el interior de los procesos intersubjetivos organizacionales se puede dar el más alto nivel de aprendizaje comunicacional. Se ofrece un escenario ideal para la búsqueda del ideal humano: **el entendimiento**, entre todos los actores que constituyen y construyen lo organizacional. Cuando Humberto Maturana recuerda que **“la cultura es una red de conversaciones que definen un modo de vivir”**¹ coloca a la oralidad entre personas y organizaciones, en un sitio **preferente** para la construcción colectiva del sentido y el progreso de los proyectos **organizados**, al reconocerla como la mejor posibilidad de representar, crear y transmitir.

La comunicación organizacional tradicional se centra excesivamente en lo formal y privilegia lo escrito, cometiendo el error de abandonar la cotidianidad, que es donde verdaderamente se constata y vive plenamente la vida organizada.

Una relación entre personas y ambientes

“Lo que nos caracteriza es que vivimos en conversación. Y vivir en conversación significa que el mundo que vivimos surge en lo que hacemos como seres humanos en conversaciones”²

Maturana llama **lenguajear** a la relación entre las emociones y el lenguaje para hacer posible el otorgamiento de sentido por medio de la coordinación entre las acciones y la experiencia. Afirma que “los seres humanos acontecemos en el lenguaje” y por tanto es necesario otorgar una mayor atención al espacio vital dedicado a la comunicación oral. El **lenguajear** se refiere entonces, al más íntimo y profundo espacio comunicacional: **la intersubjetividad**. Se está entonces frente a la confirmación de que la organización es posible gracias al lenguaje, preferencialmente oral, porque esa organización es básicamente **una relación entre personas y ambientes**.



El **emocionar** del mismo H. Maturana hace posible una mayor comprensión de las interacciones y conductas. Son ellas, las emociones las que determinan los intereses y el conocimiento. El concepto es muy esencial, porque desatendemos mucho, desde la comunicación, aunque parezca contradictorio, el gran potencial implícito en el juego rico y permanente de las intersubjetividades, presentes en cualquier organización social.

“Cada grupo tiene la capacidad de desarrollar redes de comunicación y relación a través de las cuales establecen un accionar o comportamiento común y coordinado”³

Para comprender mucho mejor esas organizaciones en donde se interviene permanentemente desde lo comunicacional, se impone una tarea inmediata: descubrir, diseñar y aprovechar el tejido humano, **su red natural de acciones, interacciones y transacciones**. Es el nombre con sus apellidos completos de cada unidad organizacional, sólo así se dará un paso adelante respecto a las propuestas inteligentes, útiles y abiertas: (“el ser vivo es una fuente de perturbaciones y no de instrucciones”⁴) que respeten la especificidad y la personalización y permitan superar las intervenciones siempre generalistas, descontextualizadas y simples que poco aportan al progreso y desarrollo de los proyectos organizados.

El sentido del nosotros

El modelo a seguir: lo natural, oral, informal, cotidiano ofrece muchas garantías: agilidad, flexibilidad, eficiencia, creatividad, compromiso autonomía, espontaneidad, practicidad, responsabilidad; siempre difíciles de alcanzar por parte de la comunicación formal y oficial. “La comunicación informal permite el desarrollo de los más altos niveles de la comunicación, de la intersubjetividad y de la interacción para agilizar el proceso colectivo y hacer de él un producto más elaborado, más contextualizado y más enriquecedor”⁵.

1 Cardona, Oliverio y otros. El lenguaje y la comunicación organizacional desde Humberto Maturana. Medellín: Universidad de Antioquia, 1998. Pág 45.

2 Maturana, Humberto y Francisco Varela. El árbol del conocimiento. Santiago de Chile: Planeta, 1984. Pág 25.

3 Ibid, p. 90.

4 Cardona y otros, Op. Cit., p. 19.

5 Ruiz, Claudia y otros. La comunicación informal en la organización: otra mirada desde la intersubjetividad. Medellín: Universidad de Antioquia, 1998. p. 38.

Las acciones y medios informales posibilitan un mejor desarrollo de lo intersubjetivo. A partir de la vivencia diaria, de las relaciones entre los individuos que configuran una organización se puede patentizar mejor el proyecto colectivo que los congrega y anima. Iniciando en una misma cultura que se conoce y comparte será más firme y factible amarrar los intereses y las expectativas personales a los deseos, logros y proyecciones de la organización como un todo. Lo evidente, lo más claro, lo concreto se patentiza mejor en las conversaciones, en el manejo del tiempo libre, en los temas de cafetería, en las llamadas telefónicas y por tanto es necesario saber cómo y sobre qué temas funcionan para aprovecharlas y mejorarlas en el afianzamiento del sentido colectivo y la pertenencia. Lo intersubjetivo puede entenderse como el principio de la experiencia compartida, la común unión, **el sentido del nosotros**.

Siempre se ve en lo informal algo ajeno y de poco interés para la vida corporativa. Ahora se trata de aceptar que los grupos informales, por la confianza y permanencia que le son propias gracias a la cercanía, surgen de la vida en la organización y por tanto le pertenecen y es legítimo que le sirvan para apoyar los propósitos y planes del colectivo empresarial.

En la mediación intersubjetiva entre lo formal e informal, es posible observar cómo los individuos y los grupos reflejan y resisten los roles, cómo se internaliza y critica el discurso cultural, cómo se manifiestan las tensiones, contradicciones y paradojas organizacionales, el sentido de sí mismo y el universo, cuál es el concepto del yo y del otro, cuáles son el espacio y el tiempo comunes.⁶

Entonces, la sociabilidad humana es esencial para la supervivencia, es de alta rentabilidad para la eficiencia y eficacia comunicacionales. La forma como se dan las relaciones intersubjetivas impacta directamente la forma como se perciben las tareas y los roles empresariales. La organización no existe sin los individuos y grupos que dialogan y es por eso que, las variables de identidad y satisfacción se medirán con mayor precisión en el interior de los hábitos, comportamientos e interacciones. El concepto de realidad depende de la manera como se manejen las relaciones interpersonales. La intersubjetividad se impone por encima de lo objetivo racionalista, proponiendo una nueva ecología de la comunicación

entendida como el desarrollo de las relaciones e interrelaciones de la actividad comunicacional en conjuntos sociales, a la manera de Edgar Morin.

En lo intersubjetivo como espacio ideal para el entendimiento humano no caben las dudas ni las malas intenciones, exige confianza y nace del cultivo permanente de relaciones. La frecuencia en el contacto hace posible la construcción de acuerdos sólo a partir del reconocimiento del otro. Todo el esfuerzo está dirigido hacia la demostración de que sólo a través de esa racionalidad comunicacional es posible obtener el máximo comprensivo. Se trata entonces de colectivizar el sentido, de construir juntos una mirada de realidad a partir de las condiciones contextuales específicas.

Sólo es posible la construcción de sentido a través de la mediación intersubjetiva. Ella es participación dialógica, intercambio libre y consciente, acción crítica, creativa y autónoma. Es la expresión recíproca de las ideas, los sentimientos, los valores, los comportamientos, las tareas, los roles. La intersubjetividad es entendida entonces como la experiencia compartida que genera redes para percibir y entender la realidad. Abre sentidos, sin que esto signifique necesariamente generar consensos. Es la comunicación ideal como el cruce de múltiples interceptores. Es el mundo de la vida cotidiana como el gran protagonista en el esfuerzo por aclarar y fundamentar el sentido y la dirección de las decisiones.

El "mutuo gatillado de conductas"

La riqueza de la comunicación intersubjetiva, entre conciencias, reside en su capacidad transformadora, ya que a partir de la reflexión que ella suscita el ser humano se libera, se permite ser cambiado por las interacciones y transacciones con otros. Su modo particular de vivir se define por la red de contactos permanentes y esporádicos que mantiene con los demás. Visto así el fenómeno de la comunicación no se realiza alrededor del potencial informacional de quien emite, sino que se refiere a la capacidad comprensiva de quienes reciben. Es el mutuo gatillado de conductas entre miembros de una misma unidad social, a que se refiere Maturana en su texto: "La objetividad: un argumento para refutar".

A este punto se puede afirmar que el lenguaje y la conversación son algo más que un simple medio para representar la realidad. Una organización se comunica cuando es capaz de elaborar colectivamente una red múltiple y compleja de interrelaciones y a partir de

6 Ibid, p. 39

allí acordar la pertinencia y significación de sus prácticas comunicacionales comunes. Entonces, sí recobra sentido el hablar del papel esencial de la comunicación como administrador de los recursos simbólicos en una organización.

A partir del decir de los individuos en la organización, de sus discursos, formales y preferentemente informales, es posible develar el cómo habla toda la organización. Desde la intersubjetividad es posible aprehender y comprender la cultura de la organización. Por tanto, lo intersubjetivo recupera validez en el esfuerzo por construir al sujeto colectivo, al ciudadano corporativo, a partir de la mediación entre lo normativo de los quehaceres colectivos empresariales y lo personal de las metas y aspiraciones individuales.

Los niveles de la intersubjetividad

Podemos acercarnos a un concepto más democrático e incluyente de **comunicación como participación dialógica**, donde todos merecen respeto como interlocutores válidos, porque libre y conscientemente se comparte la construcción del sentido de la realidad a partir de la expresión recíproca de sentimientos, emociones, ideas y percepciones. Intersubjetividad como la manifestación de **las relaciones de y con los otros**.

A este punto vale la pena recordar los tres niveles constitutivos de la intersubjetividad:

1. **EL DECIR**, para hacer referencia a la manera como cada cual habla sobre lo que sabe, es allí donde los sujetos revelan sus esquemas particulares de experiencia.
2. **EI SENTIR**, para entender que los hechos afectan de manera diferente a cada persona, según la circunstancia, motivación y disposición emocional.
3. **EL HACER**, para revelar la manera como la experiencia se incorpora a la vida cotidiana. Es lo que conocemos como el nivel de la toma de decisiones. Es el comportamiento: lo único observable de las interacciones.

Un concepto de comunicación

Una idea central en esta ponencia es proponer **la conversación como acción**. Es acercarse al otro para entender su realidad, para construir una mirada conjunta de la realidad organizacional. Es **un ir del**



yo al nosotros, un producto colectivo enriquecido con la experiencia intersubjetiva para que gane en legitimidad e interiorización personal. Es un movimiento incesante de “decires, sentires y haceres”

En el ámbito de lo desarrollado hasta ahora se esboza un concepto de comunicación corporativa a partir del juego dialéctico entre lo meramente individual y lo estrictamente colectivo, sin caer en la tentación de privilegiar uno u otro universos de significación.

Si se parte de los procesos racionales y emocionales que corresponden al ámbito de la **conciencia individual**, del espacio en donde se construyen autónomicamente las explicaciones, es factible aproximarse al espacio de los **acuerdos sociales y culturales**, que hacen posible el entendimiento humano. Vista así, **la conciencia se transforma en responsabilidad**, para ser capaces de afrontar el giro de la explicación a la comprensión.

Comunicar es entonces un permanente ejercicio de adaptabilidad. Un ir y venir de lo lineal a lo tejido en red, de lo uno a lo múltiple, de lo subjetivo a lo intersubjetivo, de lo privado a lo público, de libertad a responsabilidad, de lo textual a lo contextual, de universo a multiverso.

“La organización no sobrevive considerando simplemente las relaciones funcionales y las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical”⁷.

Comunicar, sólo es posible a partir de relocalizar las situaciones puntuales que permitan hacer inferencias particulares, más creativas. Se advierte acerca del peligro de las generalizaciones, masificaciones costosas e inocuas, que sólo logran confundir y tecnificar la reflexión alrededor de la comunicabilidad. Lo que se propone en su reemplazo es saber aprovechar las condiciones variables de los contextos y las particularidades de los sujetos vinculados para construir lo comunicacional

Si los presupuestos individuales son válidos, lo referido a la personalidad, al **“así soy yo”**, es posible avanzar hacia la pertinencia de los presupuestos colectivos, lo

7 Ibid, p.14.

referido a la responsabilidad, al **“no estoy solo”**, para poder hablar de la dimensión ético-civil de la comunicación. La dimensión estética por su parte, permite darle forma a la intencionalidad por medio de las muy variadas posibilidades simbólicas y de representación. De esa manera se crea **una dimensión más armónica y flexible alrededor del ser, hacer, pensar y decir comunicacionales**, donde la ética otorga razonabilidad y la estética ofrece la posibilidad de que los métodos y técnicas no parezcan aislados.

Ese concepto de comunicación se encuentra en el cruce de relaciones entre lo íntimo (intrasubjetivo), lo privado (subjetivo) y lo público (intersubjetivo). Privilegia las interrelaciones sobre las partes y causas. Posibilita la responsabilidad social sin desaparecer la autoconciencia, yendo de buena fe a intencionalidad más controlada.

A manera de conclusión

Uno de los impulsos humanos más fuertes y constantes es la necesidad de relacionarse con otras personas y es por eso que los grupos informales ejercen un fuerte impacto sobre la organización. A diferencia de los grupos formales, oficiales, regidos por reglas, impuestos, los informales construyen la organización en forma más permanente. La comunicación informal es la manera principal como funciona la construcción de sentido en las organizaciones. Su gran vitalidad se debe a que crece en forma natural, sienta las bases para una comunicación más práctica, establece relaciones más cálidas y afectuosas, protege del anonimato y está construida a partir de intereses más comunes.

“El diálogo intersubjetivo se instaura como mediador de sentido, es un ir del individuo al ciudadano, que hace posible la construcción de un proyecto colectivo donde se aclara y patentiza la función política de la comunicación, en un marco de ética cívica y sociedad civil”⁸.

La cultura organizacional se configura a partir de símbolos, metáforas, imágenes, conceptos, ritos, mitos, héroes, estándares, creencias, normas, valores, que a su vez forman parte de todo el aparato simbólico que constituye tanto la historia oficial, como la historia cotidiana de las organizaciones sociales. Proponer y

desarrollar comunicación sin ese imperativo cultural sería inocuo e improcedente.

La conversación en el contexto corporativo intenta abrir caminos reuniendo dos mundos aparentemente irreconciliables y dispares: el subjetivo, constituido por las expectativas y aspiraciones particulares y el intersubjetivo, conformado por los intereses y necesidades colectivas. La verdadera realidad organizacional se encuentra en el cruce de esas dos experiencias comunicacionales.

Bibliografía

- Cardona, Oliverio y otros. El lenguaje y la comunicación organizacional desde Humberto Maturana. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, Colección Consentido, 1998.
- Maturana, Humberto y Francisco Varela. El Árbol del conocimiento. Santiago de Chile: Planeta, 1984.
- Porto Simoes, Roberto. Relaciones Públicas: función política. Buenos Aires: Norma, 1998.
- Ruiz C. Claudia y otros. La comunicación informal en la organización: otra mirada desde la intersubjetividad. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, Colección Consentido, 1998.

8 Porto Simoes, Roberto. Relaciones públicas: función política. Buenos Aires: Norma, 1999. p. 7.