

La trama del sentido

Tiempo y comunicación en las organizaciones

por Ana Inés Pepe

La autora

Licenciada en Comunicación Social (Universidad Católica del Uruguay). Consultora en comunicación organizacional.

El tiempo como trampolín

En el marco del creciente desempleo mundial, cada vez se hace más necesaria la problematización del tiempo que se dedica al trabajo. Cada vez son menos los individuos que trabajan, pero lo hacen más horas que antes; por eso hay quienes plantean que si la jornada laboral fuese más corta, más personas podrían trabajar. Tampoco se puede perder de vista que la expectativa de vida aumenta constantemente, otro punto que agrega más interrogantes sobre las futuras problemáticas del empleo: si vivimos más, ¿tendremos que trabajar más?, y si no es así, ¿qué haremos el resto del tiempo?

Las preguntas que nos hacemos por el uso del tiempo tienen que pasar tarde o temprano por las organizaciones en que trabajamos, ya que allí transcurre la mayor parte de nuestras horas de vigilia. «Esto tiene que salir hoy», «Hay que terminar esto sin falta», «El jefe quiere que se lo entreguemos mañana», «El cliente lo necesita ahora», son algunas de las frases que llevan a que pasemos más tiempo con nuestros compañeros de trabajo que con nuestra familia. El reloj y el calendario de la organización nos dictan cuándo tenemos que levantarnos, cuándo nos vamos, cuándo podemos tomarnos vacaciones. Si aceptamos trabajar en ella, nuestros propios ritmos y voluntades quedan supeditados a los suyos.

¿Es así como los seres humanos queremos vivir? ¿Será de la misma manera en el próximo milenio? Parece lógico que, casi llegando a su mayoría de edad —después de todo, está por cumplir veintiún siglos—, la humanidad occidental y cristiana se cuestione qué hace con su tiempo. Pero ¿por qué hacerse esa pregunta desde la comunicación?

Vivimos en un mundo donde las culturas trascienden las fronteras y se entremezclan, no solo a través de los medios masivos, sino también en otros ámbitos, como las organizaciones laborales. Partiendo de la hipótesis de que estas pueden ser analizadas como redes de conversaciones a través de las cuales los discursos culturales se encuentran, se tropiezan y se sincretizan, llevando consigo significados diferentes del individuo y del trabajo, entendemos que es en esos flujos de comunicación donde se construye cultura y ella, a su vez, se reconstruye en la comunicación. Por eso en la comunicación de cada organización encontramos configuraciones propias y particulares de dimensiones aparentemente universales como espacio y tiempo.

La perspectiva de la comunicación organizacional nos ofrece la posibilidad de atar tiempo y trabajo con el nudo del sentido y de esta forma centrarnos en dos interrogantes básicas que se realimentan: ¿qué sentidos se da al paso del tiempo en las organizaciones?, ¿cómo afecta el paso del tiempo al sentido de cada organización?

Estas preguntas son el trampolín para lanzarnos a averiguar qué relaciones se establecen entre los procesos comunicacionales y el transcurrir del tiempo dentro de las organizaciones. Creemos que al investigar más sobre esa interacción se generarán nuevos enfoques para tratar problemas no solo referidos a las políticas institucionales de comunicación y la cultura organizacional, sino también referidos a la identidad, pues, en definitiva, las organizaciones siempre necesitan preguntarse «qué somos» y «cómo comunicamos lo que somos».

El tiempo como desafío

El rayo de sol, la gota de agua, el grano de arena y después el tañido de la campana. Con ese sonido la Iglesia ordenó la jornada y controló el tiempo occidental durante siglos. Pero paulatinamente la sociedad pasó por transformaciones cuyo paso la campana rural no pudo seguir. Ciudades que crecían y burgueses que se multiplicaban necesitaban medir el tiempo laboral y comercial con mayor precisión y continuidad que la que otorgaba un esporádico sonido. De esta forma el tiempo dejó de ser religioso y se convirtió en un tiempo laico que no solo mide el paso de las horas, las divide, las repar-

te, las sincroniza. «La cuenta del tiempo pasó a ser la utilización del tiempo y su racionamiento.»¹

Ahora el sonido del tiempo ya no está representado por campanadas sino por los *tictac* de nuestros relojes, los *bip* que emite el microondas cuando ha transcurrido el tiempo señalado y los *clic* del *mouse* cuando abre alguna ventana que pone en pantalla la hora y la fecha. Acaso sea la pérdida de ese sonido sagrado y eterno que hacía el tiempo al pasar lo que ha llevado a que en esta época el hombre esté en una carrera constante para acumular la mayor cantidad de objetos profanos y finitos. Aunque quizás en su discurso, y tal vez en su esperanza, perdure el afán por aferrarse a entidades supuestamente interminables e inmensurables, como el amor o la felicidad.

Es en esta misma época en que constantemente se construyen artefactos de precisión, cuando cada vez son más imprecisas las fronteras y no podemos definir dónde estamos ni adónde vamos. Probablemente creímos que deconstruyendo el tiempo hasta el milbillonésimo de segundo podíamos controlarlo mejor, pero esto solo nos ha servido para darnos cuenta de que la fugacidad es más fugaz de lo que pensábamos. ¿De qué nos sirve registrar una fracción de tiempo tan pequeña que es inasible? Tan solo para asustarnos hasta el pánico y hacer todo lo posible para que desaparezcan las pausas y los descansos, para tratar de aprovechar hasta el último femtosegundo. Lo dice Bachelard: «el tiempo ya no transcurre, salta».²

Cada vez hay menos días de fiesta, cada vez hay más feriados laborables, las vacaciones se fraccionan, el tiempo del almuerzo se acorta. ¡Bienaventurados los *fast-food*! Es un desperdicio usar la noche para dormir con tantos lugares abiertos toda la madrugada, con tantos supermercados de veinticuatro horas, con la televisión emitiendo señales día y noche. «Es preciso que todo funcione todo el tiempo, que no se dé tregua al poder artificial del hombre, que se supere la intermitencia de los ciclos naturales (las estaciones, el día y la noche, el calor y el frío) en favor de un *continuum* funcional a menudo absurdo.»³

Por esto cada vez nos es más difícil trabajar con la idea de tiempo. Antes lo veíamos pasar de un lado a otro por nuestro reloj de arena y ahora ni siquiera lo sentimos cuando de Montevideo nos vamos a Sidney atravesando la autopista de la información. Y es que en la ruta Internet no se penaliza por exceso de velocidad. Aun cuando parece que ha llegado el fin de tantas co-

¹ Joseph Weizenbaum: *La frontera entre el ordenador y la mente*, Pirámide, Buenos Aires, 1978, p. 29.

² Wassef Ayyam: «Elogio del cuarzo», en «Miradas sobre el tiempo», *Correo de la Unesco*, abril de 1991, p. 33.

³ Jean Baudrillard: *América*, Anagrama, Barcelona, 1987, p. 72.

sas, las ideologías, el trabajo, la historia... seguimos mirando hacia el futuro, atiborrando de planes nuestras agendas, saturando nuestros días de tareas pendientes que nunca llegaremos a terminar. El tiempo ha dejado de ser un sabio anciano de larguísima barba blanca para ser un cronómetro que marca hasta la partícula más minúscula que compone un segundo, pero a un ritmo tan desenfadado que ya nuestros ojos no son capaces de ver las agujas.

El tiempo como premio

«Al hombre le dijo: Por haber escuchado la voz de tu mujer y comido del árbol que Yo te había prohibido comer, maldito el suelo por tu causa: con fatiga sacarás de él el alimento todos los días de tu vida».⁴ Y así fue como el hombre debió dejar sus paseos diarios por el Edén y dedicarse a trabajar, no por su propia voluntad, sino como un castigo. ¿Será por eso que «el trabajo dignifica al hombre», porque este sobrelleva obedientemente su martirio?

En tanto uno entiende el trabajo como un medio y no como un fin, es decir, como una serie de acciones que permiten llegar a, lograr que, como un proceso a través del cual se alcanza un objetivo, se realiza un producto, entonces el trabajo deja de ser una penitencia para volverse una herramienta, deja de ser un castigo para transformarse en un método. Y si además nos sentimos a gusto con la herramienta, dominamos el método y por eso obtenemos no solo un producto por el que se nos paga sino el reconocimiento de los otros, pues más satisfechos estaremos.

Pero todos sabemos que nunca estamos totalmente satisfechos porque la relación entre el medio y el fin es una relación siempre en tensión. Es decir, no es levantarnos a las seis de la mañana y estar en una oficina hasta las cinco lo que nos pone contentos, y aunque trabajemos menos tiempo, o al aire libre, o tengamos todas las comodidades, «queda algo irreductible: el problema es más de fondo; se relaciona [...] con hechos de la objetivación, la necesidad de persistencia, la imposición de una ley ajena [...]. El entusiasmo y la alegría no provienen del trabajo en sí, sino de la capacidad de concebir y celebrar la tarea y la obra realizada, de relacionar el trabajo con el sentido de una acción».⁵ Nos da felicidad realizar determinado trabajo porque es la forma en que nos gusta obtener lo que queremos, pero son todas las obligaciones y restricciones que lo enmarcan las que hacen que sea justamente eso, un trabajo y no, por ejemplo, un *hobby*.

⁴ Denis Sulmont: «Reflexiones sobre el sentido del trabajo», en *Debates en Sociología*, nº15, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 1990, p. 35.

⁵ *Ibidem*, p. 67.

Y sabido es que no siempre uno es capaz de concebir su trabajo como una obra más que como un grillete, y es entonces cuando la organización en la que trabajamos se vuelve nuestra cárcel; en consecuencia, el tiempo que pasamos fuera de ella se denomina *tiempo libre*. ¿Podemos decir que vivimos el tiempo fuera de nuestro trabajo realmente de una manera diferente de como lo vivimos dentro? Actualmente nos entregamos al tiempo libre con la misma obsesión de productividad. Viajar ha dejado de ser un transitar para transformarse en un acumular: ciudades, hoteles, tiendas, restaurantes, *souvenirs*. Ir más que estar, ver más que mirar, comprar más que conocer. Los espacios recorridos aumentan a medida que disminuye el tiempo utilizado.

También podemos entender *tiempo libre* como libre de asfalto, de humo, de computadoras, de complejos. La bermuda le gana la batalla a la corbata. «Gracias a la técnica, asimismo, los fines de semana motorizados y las vacaciones nos permiten recobrar la naturaleza perdida; los deportes nos permiten recobrar el cuerpo natural; la recolección, la caza, la pesca, nos permiten recobrar los gestos de humanidad primitiva, y los juegos nos permiten recobrar nuestras almas infantiles». ⁶ Después de protestar ante las municipalidades para que nos asfalten nuestra calle de barro, ante el gobierno para que se abran más fábricas, ante nuestro jefe para que nos compre la computadora de última generación, no hacemos más que esperar el fin de semana para deshacernos de todo ello.

Y nada mejor que gozar de tiempo libre en el verano, que ya es una institución. Está claramente estipulado adónde se debe ir, cómo se debe uno vestir y cómo debe comportarse. En las vacaciones estivales no se puede madrugar, hay que salir todas las noches e ir todos los días a la playa, y por supuesto hay que tener un amor de verano, que nunca tendrá la misma categoría que uno de invierno, pero son los que más se aprecian en las rondas de amigos.

En este punto podemos darnos cuenta de que no gozamos de tanta libertad en el tiempo libre, ya que por cierto no está libre de normas o rutinas. También es un tiempo que no podemos perder, hay muchas cosas que deben hacerse —y, si no, echemos una ojeada en nuestras listas de cosas pendientes de las vacaciones pasadas—. Menos aún es un tiempo gratis: hay que trabajar mucho para obtenerlo. «Se gana: si trabajas duro podrás ganar unas vacaciones más lujosas, si compras un automóvil veloz podrás ganar tiempo que podrás invertir mirando en la televisión anuncios de automóviles aún más veloces». ⁷

⁶ Edgard Morin: *El espíritu del tiempo*, Taurus, Madrid, 1966, p. 210.

⁷ Jesús Ibáñez: «El tiempo de verano en el tiempo y el tiempo en el tiempo de verano», en *Revista de Occidente* n.º 38-39, Fundación José Ortega y Gasset, julio-agosto de 1984, p. 65.

Quizás en el paraíso perdido que rememorábamos párrafos atrás podían reconocer el ocio y sabían disfrutarlo, que es muy distinto de sacarle provecho. Quizás el problema es que «ya no hay ocio, en vez de definir el trabajo como *no ocio* —negocio— se define el ocio como *no trabajo* —des—ocupación». ⁸ Quizás es que nos hemos olvidado que *hacer ocio* es no hacer.

Pareciera que el tiempo que no empleamos produciendo bienes de consumo solo puede gastarse en consumir los bienes que producen los otros. ¿No sería posible transformarnos en simples caminantes, sin rumbo ni hora señalada para llegar? Si, después de todo, «lo que el destino nos ha deparado es salir a pasear». ⁹

El tiempo como clave

Paso a paso, los engranajes del reloj hacen recorrer a sus agujas el mismo camino en interminable rutina, cada cinco pasos, un mojón, cada quince, una meta. En punto, tarea cumplida y vuelta a empezar. Así la organización cumple los mismos ciclos, entendiendo que «la lógica del tiempo cíclico es la secuencia y la vuelta del estado final al estado inicial». ¹⁰ Sigue las mismas etapas, realiza las mismas sucesiones, una y otra vez. En cada etapa del ciclo se asegura su continuidad: si producimos, tenemos que vender; si vendemos, tenemos que volver a producir. Pero entonces, ¿por dónde empezar? El tiempo se vuelve reversible e interminable. Inventario, balance y cierre, o cierre, inventario y balance. Necesidad, trámite, servicio. Duda, consulta, respuesta. Ingreso, proceso, egreso, para no decir deseo, medio, fin.

Por qué no decir entonces que una organización es un conjunto de ciclos destinados a completar el ciclo principal; después de todo, «el macrociclo es un rasgo de identidad fuerte, determinante de los ciclos, y prevalece por sobre los demás». ¹¹ Ser licenciados nos llevará cuatro años, recoger la cosecha nos llevará uno. También podemos decir que una organización es un conjunto de personas que se han puesto de acuerdo para hacer todos los días al mismo tiempo la misma tarea. O que la organización es un succionador del tiempo humano, que transforma en producto. Cuando nos comemos un dulce y untuoso durazno en almíbar nos comemos el tiempo que dedicó el agricultor

⁸ *Ibidem*, p. 63.

⁹ Hans-Jürgen Gawoll: «El paseo», en *Revista de Occidente* n° 160, setiembre de 1994, p. 99.

¹⁰ Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein: *Identidad en las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 1995, p. 93.

¹¹ *Ibidem*, p. 95.

a proteger la tierra, a plantar la semilla, a regar la planta, a cuidar el árbol, a recoger los frutos, el tiempo que dedicaron los empleados a pelarlos, hervirlos y prepararlos, el envasador a envasarlos, el etiquetador a etiquetar las latas, el distribuidor a entregarlas, el vendedor a venderlas. Voraces, insaciables caníbales, nos comemos el tiempo de los otros, con la misma fruición con que ellos se comen el nuestro.

Según Schvarstein, la noción del tiempo en las organizaciones tiene básicamente el papel de identificar cuándo ocurrió u ocurrirá algo, el papel de establecer las duraciones de los procesos y el papel de encadenar los eventos en series, de crear los ciclos que ponen a andar la organización. Los objetivos que se plantean las organizaciones tienen al tiempo como factor constitutivo: producir tantas toneladas en un año, disminuir tantos puntos de déficit en seis meses, vender tantos productos por mes. Esos objetivos marcan también el fin de los tiempos propios de la organización, de los ciclos internos que ella crea, como la implantación de un sistema, la temporada, las fechas de vencimiento de sus productos.

Desde esta perspectiva podemos considerar al tiempo como un elemento constitutivo del fenómeno organizacional, imprescindible para que este se construya y se desarrolle, con la sincronización como un concepto clave, puesto que esta permite coordinar los ritmos, las secuencias de intervalos sucesivos de acción y pausa, de los seres humanos y los recursos materiales con que cuenta la organización, con los de las necesidades que dan origen a su propósito. ¿Qué pasaría si una empresa que se encarga de producir helados no llega a poner su producto en la calle en el verano? ¿Qué pasaría si una organización que se encarga de alimentar gratuitamente a los niños marginados no pudiera ofrecer su servicio antes de la medianoche? Por otro lado, podemos preguntarnos cómo afecta a las empresas empezar a ofrecer sus servicios las veinticuatro horas, ¿se trastocan sus lógicas, sus sistemas, su beneficio económico, la actitud de sus clientes? Y, en el mismo sentido, ¿qué pasa cuándo una oficina logra reducir un trámite de tres meses a una semana o, por el contrario, aumenta la duración de un proceso de dos a quince días? Las organizaciones deben intentar seguir el compás, pues lograr el acoplamiento de los ritmos internos entre sí, y de estos con el ambiente en que las organizaciones actúan es condición *sine qua non* para que alcancen sus fines, se desarrollen, se transformen o desaparezcan.

Los individuos en la organización marchamos al compás del almanaque. Nos deprimimos si es lunes, nos alegramos cuando llega el viernes, si ya estamos en noviembre nos sentimos exhaustos. La manera en que los integrantes de la organización desarrollan su trabajo diario tiene una insoslayable conexión con la fecha que indica el calendario. La organización sigue el ritmo de zafras y balances. Los estados de ánimo varían según la cantidad de tra-

bajo para la época, el pago de los salarios, las ausencias por vacaciones. Se mira el almanaque ansiando aquellas fechas que sacan de la rutina, sin darse cuenta de que año a año también se vuelven rutinarias: feriados, aniversarios, cumpleaños, despedidas. Y de pronto, quizás por los hechizos de la reina Al-Manakh de *Las mil y una noches*, todas las mujeres de la oficina sincronizan sus menstruaciones.

Los proyectos, los planes, los objetivos, anuales o quinquenales, tienen su momento en el almanaque, al igual que los cierres y los inventarios. El calendario pauta no solo la tarea de la organización sino también su estado de ánimo. Conocer estos ritmos es conocer el cuándo: ¿cuándo implementamos este cambio?, ¿cuándo planteamos este asunto?, ¿cuándo celebramos este acontecimiento?

Una organización también debe seguir el ritmo de las otras. No puede hacer en diez lo que las demás hacen en cinco, no puede estar menos tiempo a disposición del público, no puede detenerse si las demás avanzan. Esta tensión hacia afuera también se vuelve presión hacia adentro, generando muchas veces cambios administrativos y tecnológicos que trastocan los ritmos de quienes trabajan en ella.

Paso a paso la organización se ha ido adueñando de tiempos que le eran ajenos, como la noche, con cenas, reuniones, fiestas o simplemente trabajo extra. La noche puede ser el momento del chispazo genial, el reducto de la creatividad, pero en ella habita la antítesis de la protección y la desprotección; su oscuridad nos esconde, nos protege para que los otros no descubran lo que estamos haciendo, pero es la misma oscuridad que nos deja indefensos a merced de quien nos quiera atacar. No por nada la justicia medieval consideraba a la noche la gran circunstancia agravante y castigaba doblemente cualquier crimen nocturno que se cometiera. Actualmente las estadísticas muestran que la mayoría de los suicidios se cometen de madrugada y en los fines de semana, porque en la noche no solo los extraños nos atacan, también somos víctimas de nuestros propios pensamientos. Será por esto que la organización se ha vuelto cárcel pero también refugio, y los momentos en que nos quedamos sin compañeros de trabajo, acciones necesarias, espacios conocidos, ocupaciones obligatorias, no nos quedan libres sino vacíos.

El tiempo como puente

La creencia más usual que tenemos los seres humanos, al menos los seres humanos occidentales de este milenio, es que el tiempo se corta en el presente en dos segmentos opuestos: uno que va hacia el pasado y otro que

va hacia el futuro. Podríamos definir el pasado como un lapso «hecho de objetos que podemos observar o ver pero sobre los que no podemos actuar; la conexión con ellos es causal y no final»,¹² mientras que el futuro «está haciéndose con proyectos y no lo podemos observar o ver pero podemos actuar sobre él —manejarlo—; la conexión con esos proyectos es final, no causal».¹³ Sin embargo, siempre podemos encontrar una perspectiva distinta, pararnos en un lugar desde donde todo se ve diferente. «Nocturno el río de las flores fluye / desde su manantial que es el mañana / eterno [...]», dicen unos versos de Miguel de Unamuno.¹⁴ Es decir, el tiempo puede comenzar en un pasado y llegar hasta el hoy, o puede ser un futuro que se vuelve presente. Por eso me pregunto si es cierto que se puede manejar el futuro. Si lo que va a pasar ya se encuentra allí, entonces no hay nada que lo modifique. ¿Es cierto que no se puede actuar sobre el pasado? Quizás un poco de olvido sea suficiente para modificarlo.

Aún podemos ir un paso más allá y desde este otro lugar darnos cuenta de que el pasado y el futuro no existen sino en nuestra ilusión. Borges¹⁵ recurre a Schopenhauer para mostrarnos que «nadie ha vivido en el pasado, nadie vivirá en el futuro; el presente es la forma de toda vida». Sin embargo, cotidianamente creemos que a cada uno le corresponde un pasado que ya está hecho y un futuro que se está por hacer.

¿Cómo es posible que nuestro pasado y nuestro futuro se construyan al narrarlos? Gracias a la invención de una trama, una operación mediadora «a través de la cual los acontecimientos singulares y diversos adquieren categoría de historia o narración».¹⁶ La trama encadena los sucesos de una forma verosímil y causal «en la unidad temporal de una acción total y completa». Antes de eso nuestro pasado y nuestro futuro no existen; solo tenemos un conjunto de fechas, hechos, deseos, momentos. No tenemos una historia, no tenemos un proyecto, no tenemos un desde cuándo ni un hasta cuándo. Solo la capacidad integradora de la trama puede extraer una historia completa de un cúmulo de eventos.

El hombre está hecho de tiempo y puesto en este mundo, al menos a primera vista, a transcurrir; conoce a través de lo que le cuentan y hace a través de lo que dicen. Por eso Ricœur, mientras le sigue los pasos a Heidegger y reconoce la temporalidad como «el carácter determinante de la experiencia

¹² Ibáñez: o. cit., p. 51.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Citado por Jorge Luis Borges: *Historia de la eternidad*, Emecé, Buenos Aires, 1953, p. 16.

¹⁵ *Ibidem*, p. 101.

¹⁶ *Ibidem*.

humana»,¹⁷ constata que la mayoría de la información que tenemos del mundo se debe al conocimiento de oídas, y que «el tiempo como realidad abstracta o cosmológica adquiere significación antropológica en la medida en que pueda ser articulado en una narración. La narratividad, por tanto, “determina, articula y clarifica la experiencia temporal”». ¹⁸

Y siempre tenemos una historia que narrar porque es en el día a día que construimos nuestra vida. Nuestra identidad está hecha de lo que contamos del ayer, del hoy y del mañana. ¿Cómo les hacemos saber a los otros qué nos gusta, qué nos pasa, qué sentimos, en definitiva, quiénes somos, si no es a través de lo que les decimos? Es en el relato de lo pequeño donde vamos compaginando los capítulos de nuestra existencia. Todo lo que hiciste hoy desde que te levantaste se vuelve realidad cuando se lo cuentas a alguien que te dice: «¿cómo te fue hoy, cariño?». Lo que tú cuentes será lo que sucedió: ¿quién sabrá que te levantaste a las diez y no a las ocho?, ¿quién sabrá que el anillo se te fue por el desagüe?, ¿quién sabrá que aquella persona te atraía? Solo lo que nosotros les contamos a los otros, sólo lo que se retoma y se inserta en la trama contada de nuestra vida pasa a ser real; lo demás se pierde en una dimensión difusa que puede ser memoria, imaginación o sueño.

Si partimos de la base de que lo cotidiano es «el espacio donde hombres y mujeres dicen —hablan— y hacen su vida. Lo cotidiano, entonces, siempre comunica, lo cotidiano es comunicación»,¹⁹ entonces encontramos la parte del lazo donde todo se anuda: tiempo, organización, narración y vida cotidiana. Es a través de la comunicación como la organización narra su transcurrir, como cada cotidianidad individual es relevada como parte de la trama organizacional y se construye el relato de un pasado y el proyecto de un futuro.

Comunicar es «querer decir a otro algo sobre el mundo»,²⁰ como lo enseñó Aristóteles. Por eso la comunicación implica procesos de codificación y emisión (el decir), mensajes (el algo), referentes (el mundo) y, por supuesto, personas (el otro). En torno al querer ya se pueden establecer más controversias, mientras haya quienes crean, como Watzlawick, que «si se acepta que

¹⁷ Paul Ricoeur: *Tiempo y narración I. Configuración del tiempo en el relato histórico*, Cristiandad, Madrid, 1987, p. 27.

¹⁸ Ídem: *Tiempo y narración II. Configuración del tiempo en el relato de ficción*, Cristiandad, Madrid, 1987, p. 28.

¹⁹ Mariluz Restrepo: «Apuntes para una semántica de lo cotidiano», en *Signo y Pensamiento* nº11, Facultad de Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, segundo semestre de 1987, p. 35.

²⁰ Ídem: «Comunicación para la dinámica organizacional», en *Signo y Pensamiento* nº 26, Facultad de Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 1995, p. 92.

toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje [...]».²¹

Personalmente no puedo desviar la mirada de ese *querer*, que a mi modo de ver es la esencia y el sustrato, el desafío y la belleza de la comunicación. Aunque emitamos mensajes a los otros sin quererlo, ¿cuál es la función de la comunicación desprovista de su intención? Es como un río sin puente, un arriba y un abajo sin escaleras, un pasillo sin puertas. Lo intrínsecamente humano de la comunicación es el querer, que no solo pone a uno frente a otro sino a uno en busca de otro. En el querer está la clave de todos los encuentros y los desencuentros, es el yo que nace solo y muere solo, sintiendo todo lo que sólo él sabe que siente, y alzando su voz para contárselo a un otro que es como él. Por eso es tan dulce el milagro de la comprensión y tan amargo el fracaso del desentendimiento.

Ese querer no es otra cosa que la raíz del sentido. Para Ricœur, «el sentido es lo que dice una expresión lingüística; la referencia es aquello de lo cual se dice».²² Hablamos del mundo, pero no es el mundo lo que queremos que le importe al otro, sino lo que nosotros decimos sobre el mundo. ¿Por qué dejarse llevar por esta búsqueda del sentido? Porque «la promoción del acontecimiento al nivel del sentido en el discurso funda la comunicabilidad».²³

¿Dónde encontramos a la organización si no es en su discurso?, ¿dónde encontramos su memoria y su proyecto si no es en el sentido de ese discurso? Es en lo que la organización dice donde reside lo que la organización hace; es en lo que la organización dice donde encontramos cómo se ve a sí misma, cómo ve su pasado, cómo ve su futuro.

El tiempo como génesis

La memoria es la facultad humana que nos permite «hacer presente en su representación lo que realmente no está aquí ni ahora y sincronizarlo con lo que sí está aquí y ahora».²⁴ Abrir el baúl y sacar lo de otros lugares y otros tiempos, eso es recordar. La memoria es el baúl, tan liviano que podemos llevarlo a todo lados con nosotros, hasta que ya está demasiado viejo y co-

²¹ Paul Watzlawick: *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1981, p. 51.

²² Paul Ricœur: «Discurso y comunicación», en *Universitas Philosophica* nº 11-12, Bogotá, diciembre de 1988 - junio de 1989, p. 75.

²³ *Ibidem*, p. 74.

²⁴ José Luis Pinillos. «El estudio psicológico del tiempo», en *Simposio sobre el tiempo*, Editorial Universidad Complutense, Madrid, 1990, p. 56.

mienzan a oxidarse sus herrajes y a agujerarse el fondo. Lo curioso es que, aunque creamos que lo que está allí ya está viejo y que así como lo ponemos se queda, en cierta manera lo que allí guardamos siempre está acomodándose y renovándose porque «discutir sobre el pasado es prolongarlo en la historia presente»,²⁵ y hasta podemos considerar a la memoria común, la de generación tras generación, como la evidencia de que lo que ha pasado está pasando siempre. ¿Ha dejado de lucharse en Vietnam alguna vez?

En realidad habría que preguntarse si nuestro propio pasado no está pasando todavía. Y, si bien no hay dudas de que una y otra vez nos contamos a nosotros mismos nuestra historia, ¿no será que también nuestras actitudes, nuestros gestos, les van contando a todos nuestro pasado? Porque la ropa que usamos nos la regaló alguien querido el otro día, o la obtuvimos en algún viaje que hicimos hace algún tiempo, y así sucede con nuestras fotos y todos nuestros objetos, que son retazos de momentos ya vividos. Toda nuestra casa es un presente hecho de ladrillos de pasado. Porque el tiempo no es como el agua, inodoro, incoloro e insípido; el paso del tiempo es sepia, tiene el perfume de los roperos de las abuelas, olor a encierro y a humedad, y cada recuerdo tiene su propio sabor: la niñez tendrá el gusto de una comida casera, la juventud el de algún beso, la madurez sabor a café y cigarros. Pero, claro, el agua se puede tocar, almacenar, y el tiempo no. Solo podemos dejarlo ir.

No hay identidad sin memoria. Si no recordamos qué nos gusta y qué no, cuál es nuestro nombre, cuáles nuestros afectos, entonces, ¿quiénes somos? ¿Quiénes serían los judíos sin Auschwitz? ¿Quiénes serían los uruguayos sin Maracaná? Es en el *qué nos pasó* y en el *cómo hicimos* donde la organización encuentra su forma de ser. Por eso, aquellos que analizan las organizaciones desde el enfoque cultural encuentran en los ritos temporales los insumos básicos para dibujar los rasgos que las definen. Los aniversarios, las conmemoraciones, los ingresos y los egresos del personal son frases en el discurso de la organización, son mojonos de sentido que la organización pone a lo largo de su ciclo vital.

Es en el pasado que la memoria recupera donde está el punto de inicio de la trama. Es el origen, el mito, es el *érase una vez* que construye una razón de ser y un propósito. Es ahí cuando empiezan a entretajarse los juicios que se irán asentando en la organización y que conformarán el medio de cultivo en el que se desarrollará. Claro que los estándares que se utilizan para hacer juicios se transforman. ¿Cuántas cosas que la humanidad consideraba imposibles se han logrado ya? A propósito, conozco un buen sitio en Internet para ver fotos de Marte.

²⁵ Ricœur: *Tiempo y narración II*, o. cit., p. 126.

Pero, aunque podamos modificar juicios basándonos en los nuevos estándares, o haya algunos que simplemente se diluyan, otros permanecen a veces como cicatrices, a veces como heridas que nunca cierran. La organización puede juzgar una determinada situación como una crisis o como un fracaso. O puede juzgarla como un desafío, o una ocasión apropiada para el cambio. No hay que olvidar que en realidad «el sufrimiento, a diferencia del dolor, surge de las interpretaciones que hacemos sobre lo que nos acontece y, muy particularmente, de los juicios en que dichas interpretaciones descansan».²⁶ Muchos juicios se construyen a posteriori. Es decir, después de que determinado suceso ocurre, la distancia temporal permite construir juicios que dan un sentido a lo sucedido y que, por lo tanto, pueden integrarse a la trama. Por ejemplo, para una organización gremial la época de la dictadura militar en Uruguay, que en su momento fue vivida como dura y peligrosa, se juzga desde el presente sobre la base de la seguridad de convicciones y la unión de sus integrantes. En este ejemplo probablemente está enredando la trama una visitante asidua del baúl de la memoria: la nostalgia.

La nostalgia es «una evaluación en términos de incompletitud, de reelaboración de un pasado en sus posibilidades que —por la diferencia de perspectivas temporales— surgen como con mayor validez ahora —en el presente presente— que la que tuvieron en su momento».²⁷ ¿Qué hubiera pasado si...? Si en vez de casarme me hubiese ido de viaje, si en vez de ascenderlo lo hubiese despedido, si en vez de vender hubiese comprado... Decisiones basadas en nuestros juicios, juicios que con el paso del tiempo ponemos en duda, porque es ahora cuando nos damos cuenta de que para abrir una serie de posibilidades tuvimos que renunciar a otras.

El problema es que el paso del tiempo es el escenario en el que escribimos la trama, y es en ese transcurrir, sobre la marcha, donde les vamos dando un hilo conductor a los sucesos, otorgándoles el sentido que necesitamos para que encajen con el resto de nuestro relato. Gracias a que ahora sabemos cómo siguió la historia es que tenemos herramientas para imaginar cuán diferente hubiese sido de haber tomado otra opción y no la que elegimos. «Derivado de este intento de mantener una contingencia que ya no puede ser revitalizada, se encuentra en la nostalgia un importante componente de tristeza, de *ya no es posible*».²⁸ No entramos en la Copa del Mundo, nunca le dije cuánto lo quería, no compramos aquella ganga, no supimos retener aquel cliente, no pudimos mantener el clima familiar en la empresa. Algo que era

²⁶ Rafael Echeverría: *Ontología del lenguaje*, Dolmen, s/l, 1994, p. 127.

²⁷ Darío Rodríguez: «Acerca de la nostalgia», en *Estudios Sociales* n° 66, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, Chile, 1990, p. 15.

²⁸ *Ibidem*, p. 25.

bueno ya no está, o algo que debimos hacer para sentirnos bien no lo hicimos. El hecho es que no podemos saber si habríamos hecho bien haciéndolo, o si, de haber sucedido otra cosa que la que efectivamente sucedió, nos sentiríamos mejor ahora, pero es eso mismo lo que nos angustia: el no saber.

¿Acaso la nostalgia no es algo particular, íntimo, personal? Sí, pero también la nostalgia puede ser organizacional. Hay organizaciones e instituciones fundadas por la nostalgia, marcadas por la nostalgia, definidas por la nostalgia. Y si no, pensemos en qué se basa la promesa de la Iglesia si no es en la nostalgia original del paraíso perdido. ¿Cuánto tiempo habrá estado Adán preguntándose qué hubiera pasado de no haberle dado el gusto a Eva? El empleado que se va recuerda con nostalgia el momento en que llegó a la empresa, el empresario que debe vender acciones recuerda con nostalgia la época en que con sus ahorros inició el negocio. Más nostálgico se hace el recuerdo cuanto más ansiosos nos pone el porvenir. ¿No llegamos a sentir nostalgia hasta de los rezongos maternos cuando nos estamos por ir de casa? ¿No sentimos nostalgia de la descascarada oficina de siempre cuando nos estamos por mudar a la nueva?

La organización también construye su nostalgia en la comunicación, también tiene discursos nostálgicos. Las palabras escogidas para referirse a tiempos pasados, la trascendencia con que se celebran ritos que conmemoran un pasado, los juicios emitidos para opinar sobre él pueden construir un relato nostálgico. Aunque esto no siempre es así: el relato también puede ser desapegado o despectivo. ¿Qué significa el pasado para el futuro de una organización? ¿Es su modelo, su norte, su luz guía? ¿Es el ejemplo de lo que no hay que hacer, de lo que hay que cambiar, lo que hay que sacudirse? ¿Es un punto de partida o un lastre? ¿Es lo que hay que recuperar o lo que hay que dejar atrás de una vez por todas?

Nostalgia o no de por medio, el pasado que rescata la memoria pone un sentido en común, a través de los múltiples relatos organizacionales, que no se queda en fotografías o archivos: es parte del accionar cotidiano en cuanto cada acción está dirigida a acercarse a él o a romper con él, y por eso siempre marcará la historia de la organización, porque es el principio de la trama y en él se encuentran las respuestas a preguntas como «¿por qué estamos donde estamos?», «¿dónde queríamos estar?».

El tiempo como esperanza

Si los recuerdos nos dicen por qué estamos donde estamos, los proyectos nos dicen para qué. Es porque imaginamos un mañana que hacemos las cosas que hacemos hoy, solo así podemos cerrar la cadena que configura el

sentido. Sin un posible mañana, aun utópico, imaginado, ficticio, lo que hicimos hasta hoy pierde su razón de ser, la cadena se corta, lo de ayer se desintegra en su inherente obsolescencia.

El presente de hoy será el pasado de mañana y el futuro es una línea de meta que nunca alcanzamos por más veloces que corramos. Ampliando el foco de nuestra lente podemos mirar no solo a una organización o a un país, sino a toda la cultura occidental. Evolución, progreso, vanguardia, son los conceptos que tradicionalmente nos llevan de las narices hacia el futuro. Adelantarse parece ser la consigna. Adelantarse a los competidores, a los requerimientos de los clientes, a las necesidades del mañana, y la tecnología es la encargada de ganar esta carrera. La pregunta es cómo haremos de aquí en más para saber si realmente íbamos a necesitar lo que nos ofrecen antes de que lo necesitemos.

Las organizaciones empresariales son probablemente las que se ven más afectadas por este fenómeno, no solo por los costos que implican los recursos tecnológicos sino por lo que trastoca sus relaciones con los denominados *recursos humanos*. Si las computadoras y las maquinarias se han vuelto rápidamente percederas, lo mismo sucede con los empleados. La edad para entrar y salir de una empresa ha disminuido, la gente joven ha llegado por fin a los puestos más altos de las empresas. ¿Por qué? Porque tienen el bien máspreciado actualmente: futuro. Tienen mucho más mañana que ayer y eso implica estar al día con la tecnología, estar dispuesto a seguirle el paso o, si fuera posible, estar un paso adelante.

Pero estar a la vanguardia en el campo que sea, arte, moda, tecnología, implica convivir con una dolorosa paradoja, porque «la vanguardia está constituida por dos factores contradictorios: la destrucción y la construcción, la negación y la afirmación, el nihilismo y el futurismo».²⁹ Vivir en el futuro implica que lo que hacemos hoy deja de servir casi en seguida; lo que hacemos hoy encuentra su razón de ser cuando lo destruimos para sustituirlo por lo de mañana. La experiencia y la formación han dejado de ser acumulativas para volverse percederas. Hay que dominar el último programa, conocer la última técnica, estar al día con la última tendencia, *marketing* personal, reingeniería, *e-business* o lo que sea.

La pregunta es si estas empresas cada vez más rejuvenecidas que viven en el futuro saben realmente qué quieren hacer con él. Si hubo un momento en que sabían para qué iban hacia allá, ¿lo saben todavía? Según Hervé Sérieyx,³⁰ «la pérdida de conciencia de los fines que las justifican conduce a

²⁹ Antoine Compagnon: *Las cinco paradojas de la modernidad*, Monte Ávila Latinoamericana, Caracas, 1991, p. 36.

³⁰ Hervé Sérieyx: *El Big Bang de las organizaciones*, Granica, Barcelona, 1994, p. 317.

las organizaciones a tomarse a sí mismas como su propio fin: en la administración pública, es la burocracia por la burocracia misma; en la empresa, la competitividad por la competitividad; en la ciudad, el urbanismo por el urbanismo [...]».

¿Podemos encontrar la respuesta en la reconstrucción del sentido? De acuerdo con este autor, hay cuatro preguntas básicas que una empresa debe hacerse respecto al sentido:

- ¿en qué sentido hay que construir la organización (la dirección)?
- ¿qué sentido tiene nuestra acción colectiva (la significación)?
- ¿quién es legítimo para hacer surgir el sentido, encarnarlo y conducir a la acción (la legitimidad)?
- ¿cómo hacer para que los actores sean permanentemente llevados y nutridos por el mismo sentido (la participación)?³¹

Solo hay un proceso capaz de poner significados en común, construyendo juicios que den sentido al futuro: el proceso comunicacional. A través de la comunicación la organización concibe su proyecto, que será válido en tanto signifique, en tanto represente algo para quienes son parte de ella. Un proyecto no es un plan utópico, una loca idea que vaga en la mente de alguien de la organización. Un proyecto es la síntesis, no el resumen sino el fruto, de los proyectos que los miembros de la organización tienen para ella; es el sistema, que es más que la suma de las partes. Más allá de las recetas que puedan dar los auditores culturales para definir el proyecto de la empresa y hacerlo explícito para sus miembros, un proyecto se hace cotidianamente, en el accionar diario. Y volvemos al principio: lo que hacemos hoy tiene sentido en tanto lo hacemos para mañana; por eso es que en lo que hacemos hoy develamos nuestro proyecto.

Un proyecto no es un pronóstico. Los pronósticos «no dicen lo que va a pasar, sino, en todo caso, lo que podría llegar a pasar si nadie hiciera pronósticos»,³² mientras que los proyectos son las cosas que queremos que pasen. Por eso, al igual que con los pronósticos, por el sólo hecho de formular los proyectos estamos incidiendo en el futuro, porque una vez que los hemos definido trabajaremos para que ocurran. Aunque, en realidad, la relación entre formularlos y trabajar para lograrlos no es tan directa. Hace falta *crear* en ellos. Tomamos la definición de creencia como «un lugar estratégico de comunicación que toma la forma de un discurso que completa el intervalo entre el presente perdido (que es confiado) y una recompensa por venir (lo que será recuperado); el discurso de la creencia se sustenta en la ausencia de lo

³¹ *Ibidem*, p. 330.

³² Rodrigo Arocena et al.: *¿El futuro: destino o tarea?*, FESUR, Montevideo, 1989, p. 128.

que representa pero en la promesa de su vuelta».³³ Solo daremos nuestro presente si el discurso de la organización nos hace creer que nos devolverá un futuro. Por eso el proyecto es parte medular de la motivación. ¿Para qué quedarme en esta empresa si no creo que el año que viene exista todavía? ¿Para qué trabajar tanto si no creo que haya un mejor espacio para mí?

Para abrir la puerta de la credibilidad hay que tener la llave del sentido. Lo que hace la organización tiene que ir en la misma dirección que su proyecto, y ese proyecto tiene que ser significativo para sus miembros, tiene que decirles cosas. Es importante señalar que «la falta de términos adecuados en el lenguaje de una organización para designar ciertas instancias es reveladora de la carencia de representaciones organizacionales adecuadas».³⁴ ¿Cómo habla la organización de su futuro? ¿Habla de cambiar, de crecer? ¿Tiene departamentos de planeación, de proyectos, de desarrollo? Cuando dice que se prepara para el futuro, ¿cambia los nombres a los departamentos y los roles, cambia la disposición de los espacios, cambia de problemas a resolver o sigue con los mismos de siempre? Para que el relato sea verosímil la organización tiene que encontrar palabras que sean significantes de los significados que intenta comunicar ese relato; de otra forma, la trama se desarma.

El tiempo como pregunta abierta

Borges dice que «todas las cosas le suceden a uno precisamente, precisamente ahora [...] y todo lo que realmente pasa, me pasa a mí»,³⁵ y nadie puede negárselo. ¿Cómo puedo decir que las cosas suceden sino porque me suceden a mí? Porque soy yo quien cuenta lo que sucede, porque yo creo que hay una guerra en los Balcanes o que un norteamericano pisó la luna.

Dado que los individuos viven realidades organizacionales únicas y diferentes, también tienen percepciones del tiempo únicas y diferentes. No es lo mismo el paso del tiempo para alguien cercano a la jubilación, que para alguien que puede ser promovido en cualquier momento, que para alguien que apenas comienza a trabajar. Según cómo ha sido el propio pasado y lo que se espera del futuro se puede vivir el presente como un remate, como el comienzo de un punto final o como un novedoso y atractivo puente hacia nuevas

³³ Michel De Certau: «What we do when we believe», en *On signs*, Marshall Blonsky (ed.), The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1987, p.194 (traducción de la autora).

³⁴ Etkin y Schvarstein: o. cit., p. 237.

³⁵ Citado por Italo Calvino: *Seis propuestas para el próximo milenio*, Siruela, Madrid, 1994, p. 134.

metas. Tomar el presente como transición o como estado ideal influye en la forma en que cada uno realiza su tarea. No es lo mismo actuar esperando que actuar aguantando.

Tener en cuenta que el ahora de las personas que nos rodean tuvo un antes y tendrá un después es fundamental para darse cuenta de por qué actúan como lo hacen y de qué forma la organización influye en ese ahora para que, entre otras cosas, los ilusione un después o se reconcilien con un antes. Después de todo «somos lo que somos y nos sentimos como nos sentimos en mérito de todo lo que fue vivido por nosotros desde nuestro nacimiento hasta el instante actual».³⁶

Lo que vivimos dentro de la organización nos queda para siempre en nuestro pasado, como saber, como nostalgia, como arrepentimiento. Nos pone los anteojos para mirar al futuro, con esperanza o con ansiedad. El tiempo que pasamos en ella, según su cantidad y calidad, nos calará la memoria, nos cambiará la forma de ver lo que nos rodea, se nutrirá de Kronos, tiempo que podemos medir con años, horas, minutos, segundos que se nos fueron y que se nos están yendo, donde se suman órdenes del jefe, sentimientos hacia los compañeros, éxitos, fracasos, propósitos, pero también de Kairos, «oportunidad de actuar, instante propicio y lapso de crisis»,³⁷ real pero imedible, lleno de sueños, éxtasis y angustias.

El relato cotidiano del individuo está lleno de repeticiones. ¿Acaso no sabemos cómo termina la telenovela o no nos imaginamos que el muchachito saldrá victorioso al final? ¿Quién no ha mirado varias veces una película, quién no ha leído varias veces una misma novela? Es el placer de lo ya sabido, de la fórmula conocida, es el control de lo que se viene. Pero cuando no sabemos lo que se aproxima, el tiempo que se avecina lo invade todo de presentimiento, previsión, planeamiento, venganza, expectativa, paciencia, miedo y, por qué no, posibilidades.

Pero el presente es en definitiva lo único que tenemos, es en el presente cuando aceptamos y rechazamos, es en el presente cuando nos formamos juicios que nos guían para tomar decisiones, decisiones que desde el momento en que las tomamos se vuelven parte del pasado y del futuro que tendremos.

Es la narración que estamos tejiendo hoy, esa magnífica herramienta de articulación, la que nos permite contar el pasado que recordamos, el futuro

³⁶ Honorio Delgado: *Ecología, tiempo anímico y existencia*, Losada, Buenos Aires, 1948, p. 119.

³⁷ Gama: «Digresión y kairos», en *Signo y Pensamiento* nº 21, Facultad de Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, segundo semestre de 1992, p. 7.

que avizoramos y también el presente que vivimos. Contándoles nuestro día a día a los otros creamos la trama de nuestra vida, creamos nuestra propia historia dando un orden y un encadenamiento a los acontecimientos de nuestra existencia. Es a través del diálogo cotidiano con el otro que me defino como un yo distinto, y también a través de ese diálogo puedo encontrar la forma de ser un *nosotros*. Cuando el otro y yo tenemos un sentido en común, tenemos un camino, tenemos un por qué y tenemos una intención, la intención de querer decirle algo al otro. Si tenemos todo eso, ¿cómo no habríamos de tener un *nosotros*?

Toda actividad humana, desde las ciencias a las artes, es una búsqueda del sentido último. Del sentido del sin sentido de estar aquí sin saber por qué, ni para qué, ni hasta cuándo. En este cuándo reside la pregunta sobre el tiempo. Si dijéramos *para siempre*, ¿qué es siempre? Si dijéramos *hasta mañana*, ¿qué sería el después? Esas preguntas se reproducen una y otra vez en los seres humanos bajando del plano existencial hasta llegar a la vida cotidiana, a los actos más pequeños, conocidos y estructurados. Uno se pregunta hasta cuándo, por qué, para qué, cuando mira hacia sus estudios, su trabajo, su pareja.

La organización también se pregunta por qué, por qué esta organización es lo que es, qué la ha traído hasta aquí, para qué vuelve a abrir sus puertas cada día. La organización no encuentra las respuestas en un libro o en un oráculo, las encuentra en el relato de su historia y en los juicios que sus miembros hacen sobre su futuro. Es en la trama configurada en la red de conversaciones de sus autoridades, de sus empleados, de la comunidad en que funciona, donde la organización construye su sentido, el sentido de su existencia, que el relato ubica en un origen y proyecta hacia un mañana. Es por eso que a través de la comunicación la organización le da un sentido a su tiempo de vida, porque sin ese sentido tampoco tendrían sentido la gente ni los sistemas que han construido y construyen el día a día de la organización.

Resumen

La perspectiva de la comunicación organizacional ofrece la posibilidad de vincular tiempo y trabajo con el nudo del sentido y por esa vía intentar dar respuesta a dos interrogantes básicas que se realimentan: qué sentidos se da al paso del tiempo en las organizaciones y cómo el paso del tiempo afecta el sentido de cada organización. A partir de estas preguntas la autora reflexiona sobre el sentido del tiempo para el hombre occidental contemporáneo y sobre las relaciones que dentro de las organizaciones se establecen entre tiempo y procesos comunicacionales, en una búsqueda de nuevos enfoques para tratar problemas referidos no solo a las políticas institucionales de comunicación y la cultura organizacional, sino también a su identidad.