

Entrevista a Mariluz Restrepo

# Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida

Por Mónica Arzuaga  
Fotos de Carolina Guzmán-Restrepo

Metáforas, abstracciones y densos conceptos teóricos se mezclan con experiencias, casos concretos y asuntos que todos podemos reconocer. Dueña de una capacidad divulgadora exquisita, la colombiana Mariluz Restrepo –referente en teoría de la comunicación organizacional en América Latina– ha sabido combinar su pasión por la filosofía con el análisis de la vida de la organización y sus modos de trabajo. En esta entrevista conversa con Mónica Arzuaga sobre su profesión, el arte de hacer teoría con un pie en la filosofía y otro en la comunicación, y nos prepara para su próxima visita a la Universidad Católica del Uruguay, prevista para noviembre.

*Metaphors, abstractions and dense theoretical concepts are mixed with experiences, case studies and issues that we can all recognize. With an exquisite communicative ability, the Colombian Mariluz Restrepo –well known in the organizational communication field in Latin America– has very interestingly combined her passion for philosophy with the analysis of organizational life and its working modes. In this interview with Monica Arzuaga, she talks about her profession, the art of making theory with one foot in philosophy and the other one in communication, and prepares us for her next visit to the Catholic University of Uruguay, scheduled in November.*

**¿Cómo fue tu paso desde la filosofía y la teoría de la comunicación a la comunicación organizacional?** Estoy en comunicación y simultáneamente en filosofía. Aunque es mi pasión, sabía que de la filosofía no podía vivir. Y también sabía que la opción más cercana a una perspectiva filosófica dentro de las ciencias humanas –por lo menos dentro de los intereses que me atraían a mí–, que no fueran las clásicas antropología o sociología, era la comunicación. Terminé la carrera y trabajé en el centro bicultural de la Embajada de los Estados Unidos, haciendo comunicación organizacional; luego fui la gerente de comunicación de IBM. Creo

que siempre he tenido la perspectiva organizacional como el punto de referencia para pensar las teorías de la comunicación y para saber que la filosofía es una reflexión sobre la vida y no una reflexión muerta. Entiendo, por ejemplo, que Kant, si fue importante en vida, lo fue porque miró su momento, así como lo es Aristóteles y muchos otros. Para mí la filosofía es simplemente un modo de darle más sentido a lo que uno hace y a lo que uno vive. Me dediqué a la academia, pero siempre tenía trabajo en diversos tipos de organizaciones, siempre hice asesorías. Han pasado los años y todavía sigo haciendo asesorías en organizacio-



## Mariluz Restrepo

Fundó el campo profesional de la comunicación organizacional en Colombia y fue responsable de su proyección en América Latina. Ha sido directora de comunicación en organizaciones y empresas en Colombia y se desempeñó como consultora en organismos internacionales y entidades de su país. Realizó asesorías académicas en instituciones educativas de Colombia y de América Latina donde participó en la creación de programas de grado y posgrado, así como en procesos de reestructuración de carreras, especialidades, posgrados y facultades. Hoy continúa como consultora académica y organizacional, investigadora y docente, y apoya el desarrollo integral de escuelas rurales de su país mediante la Fundación Restrepo-Millán Educare.

Es candidata al PhD en Filosofía -Artes y Medios- del European Graduate School - EGS (Europäische Universität für Interdisziplinäre Studien, Saas-Fee, Suiza). Completó estudios de doctorado en Filosofía en la Universidad Javeriana y es Magister en Filosofía y Licenciada en Comunicación Social de la misma universidad.

Es profesora de grado y posgrado en la Universidad Externado de Colombia. Fue profesora titular de la Universidad Javeriana de Bogotá, institución que le otorgó el Reconocimiento Docente en 1996. Fue profesora de la Universidad Nacional de Colombia (1994-2003) donde obtuvo el Premio de Docencia Excepcional durante ocho años y continúa vinculada como conferencista. Ha sido profesora invitada en universidades de Colombia, Estados Unidos, Argentina, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Ocupó cargos de

dirección académica entre los que se destaca la dirección del Departamento de Comunicación (1981-1990) y la del Enfoque en Comunicación Organizacional (1989-1998) de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Universidad Javeriana de Bogotá, así como la coordinación nacional de la Maestría en Educación (1991-1993 y 1999-2000) de la Facultad de Educación de la misma universidad. Fue editora de *Signo y Pensamiento* (1985-1990), una de las principales revistas académicas de comunicación en América Latina.

Es reconocida por sus investigaciones y aportes a la comunicación y la cultura, la filosofía de Peirce, el análisis organizacional y la educación. Tiene una prolífica producción académica en libros y artículos especializados. Algunos de sus libros: *Representación, relación triádica en el pensamiento de Charles S. Peirce*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Artes (Agosto 2010, 272p.).

*Web, un paradigma de comunicación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Artes, *Colección sin condición* (Febrero, 2006, s.p.).

*La docencia como práctica, el concepto, un estilo, un modelo*, Bogotá: Universidad Javeriana de Bogotá (2002, 156 p.).

*Ser-signo-interpretante. Filosofía de la representación de Charles S. Peirce*, Bogotá: Significantes de Papel Ed. (1993, 235 p.)

*Intervenir en la organización*, Bogotá: Significantes de Papel Ed. (1992, Segunda edición, 1994, 218 p.).

*La televisión en Colombia: treinta años de documentación*, Bogotá: Universidad Javeriana de Bogotá (1990, 218 p.).

mariluz.restrepo@gmail.com

nes de diferente índole. Entonces, no fue un paso de la filosofía a la comunicación, sino que siempre han estado en relación.

**¿Qué aporta a tu reflexión sobre teoría de la comunicación el haber pasado por la comunicación organizacional?** Para mí las organizaciones realmente son todas y cualquiera; trabajar con ellas es, por lo tanto, trabajar con las formas de vida de culturas. Las organizaciones pueden ser comunitarias, pueden ser la Iglesia Católica u otro tipo de iglesia, pueden ser liceos, galerías de arte, entidades del Estado, multinacionales, grandes corporaciones, empresas familiares o el café de la esquina, ese que empieza en un espacio muy pequeño, casi en un garaje. Por lo tanto, el análisis en las organizaciones es una manera de mirar cómo funciona la vida, cómo los seres humanos se relacionan y establecen distintos tipos de comunidades, de entidades, para poder hacer su vida.

La organización ha sido el referente desde el cual miro los problemas; es un trabajo –utilizando mis metáforas locas– de acordeón, o de bandoneón que es más uruguayo: si estoy trabajando textos de filosofía o desde reflexiones históricas, sociológicas, antropológicas, se me ocurren y pienso relaciones con las formas como los seres humanos se agrupan, se organizan –se llamen bancos, museos, ONG, no importa cómo– para poder realizar su vida y para producir, pero no en el sentido más limitado de la palabra, sino en el sentido de construir. Por eso es un movimiento de abrir y cerrar, de fuelle, de bandoneón: una me lleva a la otra. Y si en la vida tengo que acudir a conceptos, los conceptos me llevan otra vez a las formas concretas de existencia humana, a través de estas agrupaciones que son las organizaciones. Es siempre un abrir y cerrar, un fuelle.

Hablando del bandoneón, a lo largo de estos años, ¿te has replanteado enfoques en la reflexión sobre

comunicación organizacional? ¿Qué dejaste en el camino, qué retomaste y qué mantenés como esencia? Como todo en la vida, ha habido un eje que atraviesa todo y, también, sería incoherente pensar que no me hubiera replanteado cosas... porque el mundo en el que estamos ahora no es el mismo en el que yo empecé a trabajar recién graduada. Yo creo que si algo caracteriza mi enfoque es querer entender en dónde estamos y las posibilidades de utopías. En ese sentido, soy un poco quijote porque creo que hay que soñar, hay que pensar en posibilidades, hay que reconocer las reflexiones de otros pensadores europeos, latinoamericanos, asiáticos... Pero, volviendo a tu pregunta, si hubiera una línea transversal que vaya acompañando mis reflexiones, es el descubrir los sentidos que la comunicación posibilita y en las organizaciones, asumir la comunicación como una de sus dimensiones que tiene que ver con cómo desde ellas construimos sentido; que las organizaciones no solamente son para hacer dinero o para responder operativamente a necesidades inmediatas o inclusive mediatas.

En las organizaciones las personas se agrupan, obviamente, con unos fines que pueden ser más o menos altruistas, más o menos prácticos, más o menos morales, más o menos creíbles por unos grupos o por otros. Pero, en cualquiera de ellas, hay una dimensión que tiene que ver con que están configuradas por seres humanos y con lo que eso significa en su relación con otros, no solo otros humanos, sino también en su relación con los animales, con el mundo entero, con la ecología, con la tierra, con el espacio, con el entorno donde vivimos.

En textos anteriores seguramente estuve muy influida por lo que entendíamos los pensadores occidentales en los años ochenta: la comunicación como un entramado. Pero la comunicación es un concepto muy amplio, muy ambiguo. Todo el mundo dice “comunicación viene de *común*”. Pero si volvemos a la etimología, parecería –como todas las etimologías esto no podría ser absoluto– que la raíz de comunicación no solamente es *común*. La palabra común tiene dos raíces, la de *co*

que implica la relación con otro, estar-con y *mun* que viene de *muni*, movimiento. Heidegger, en el párrafo 34 de *Ser y tiempo* plantea –palabras más, palabras menos– que la comunicación es “co-permitir ver”, es decir, moverse uno con otro. Entonces, más que un entramado, la comunicación es la forma como unos con otros logramos descubrir –y aquí voy a citar a uno de los más eminentes pensadores franceses de la actualidad, Jean-Luc Nancy– la pluralidad singular y la singularidad plural. La comunicación refuerza, hace evidente la singularidad de los seres, y sin embargo está la necesidad, la urgencia impostergable e inherente al ser humano de estar en relación-con. Creo que si algo se ha transformado en mi pensamiento ha sido reconocer que las relaciones entre unos y otros marcan sobre todo una brecha, un vacío –nunca he podido dar con la palabra en español, pero en inglés es lindísima: *gap*, un espacio *miniaturico*. Tal vez en algunas pocas ocasiones logremos la conexión, y aún así siempre está esa pequeña distancia entre uno y otro, como en la *Creación de Adán* de Miguel Ángel [en la Capilla Sixtina en Roma].

Más que un entramado, una unión, un tejido, entonces, lo que la comunicación pone en evidencia es la distancia entre un ser y otro, y eso creo que nos pone en perspectivas muy distintas para estudiar cualquier tipo de organización. Nos plantea la necesidad, primero, de reconocer la diferencia y a su vez la necesidad de la relación con el otro. Pero no con las palabras trilladas, con simplificaciones propias de los famosos libros de los “cómo hacer” o de “sea usted feliz en la organización” que creen que todo se trata de unificar, de que todo es “tolerancia”, todos seamos felices... Creo que, por ejemplo, tendríamos que volver a cuestionarnos qué es eso de la *comunidad*. ¡Si la comunidad no es otra cosa que la diferencia de singularidades! Lo cual no quita que no estemos siempre *con* el otro. Esto, me parece, pone a las organizaciones en una situación muy distinta, en donde la comunicación no puede ser reducida a modelos de eficiencia y de efectividad para lograr lo que los dueños o directivos desean.

Mónica Arzuaga: (Montevideo, 1962) es magíster en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y tiene un posgrado en Sociología por FLACSO-CIESU. Desde 1994 es profesora titular de programas de grado y posgrado en la Universidad Católica y es profesora invitada en diversas universidades de Latinoamérica. En 1997 fundó en UCU la primera formación universitaria de Comunicación Organizacional en Uruguay y desde entonces la dirige. Entre 2003 y 2008 fue directora de la Licenciatura en Comunicación Social en UCU. Actualmente es directora del Departamento de Comunicación Organizacional y de la Maestría en estudios Organizaciones de la misma Universidad. En 2006 fundó la revista *dixit* de la cual es directora. Tiene una amplia experiencia en consultoría en análisis y comunicación organizacional para organizaciones públicas y privadas, en Uruguay y América Latina. Desde 1997 ha sido directora de proyectos de la consultora CIFRA, González Raga y Asociados en la que actualmente es consultora asociada.  
[marzuaga@ucu.edu.uy](mailto:marzuaga@ucu.edu.uy)



Por eso pienso que la comunicación expone a la organización y digo *expone* en el doble sentido de la palabra: la muestra, la exhibe y a la vez la hace vulnerable, la pone en riesgo; la saca de su lugar, literalmente: *ex-pone*. Eso hace la comunicación.

Pensando en esta perspectiva de comunidad como diferencia de singularidades, ¿tú ves que las nuevas generaciones tienen otras claves para vivir y reflexionar sobre estas situaciones, una manera distinta que las generaciones anteriores? Me encanta que me hayas hecho esta pregunta. Hace un par de años decidí volver –luego de enseñar años en posgrado– al pregrado. Quería estar con estas generaciones de posadolescentes muy jóvenes. Y me encuentro con una enorme dificultad para saber dónde están esas claves. Creo que nos debió pasar a todos, no creo que sea una situación de ahora, y es que las generaciones nuevas siempre viven *entre* momentos. Hannah Arendt, en un texto lindísimo, dice que la educación siempre enseña con los modelos de antes para un mundo que todavía

no es. En todos los modelos educativos, y todos a quienes nos corresponde hacer diseños curriculares, enseñamos para el futuro desde lo que somos y desde lo que ya ha sido. Transmitimos la tradición, les contamos a otros lo que se ha ido acumulando y lo que creemos que es más necesario para que ellos puedan continuar. Hannah Arendt es mucho más fuerte aún y dice que todo ser humano llega a un mundo ya hecho, pero que le corresponde hacerlo de nuevo. El ser humano nace y llega a un mundo hecho, con el idioma del lugar donde nació, con unos patrones culturales, con unas formas de vida y, sin embargo, le toca volverlo a hacer. Por eso diría que no es solamente de esta generación, es de cualquiera.

Estos jóvenes del pregrado vienen con una educación desde el colegio (hablando de Colombia) en donde casi todas las asignaturas terminan más o menos con la Segunda Guerra Mundial... ¡y de ello hace más de sesenta años! La física cuántica se dice que existe pero “de eso no se habla porque es muy difícil”; la historia

llega hasta ese momento donde las cosas se volvieron “normales” y, si acaso, saltan a mostrar que algunas cosas cambiaron en los noventa; la historia y todos los referentes teóricos de cualquier asignatura se dan hasta aquello que está muy bien establecido y luego, en dos clases, al final del curso, se cuenta que hay otros cambiecitos. Así, estos chicos llegan con unas concepciones de razón racional que ya nadie cree, con conceptos de objetividad que ninguna persona que esté reflexionando las ciencias duras tampoco creería, con conceptos de *una* verdad, de *una* realidad, de *una* manera de ver y se enfrentan y viven en un mundo que les muestra todo lo contrario. Parte del problema de la educación en la universidad es que no les damos a los alumnos esos puentes, no generamos esas posibilidades para que ellos encuentren puentes, no les mostramos que se pueden hacer transiciones entre una forma y otra.

Por eso es necesario tratar de entender dónde están estas rupturas, dónde están esas claves que estos jóvenes nos muestran desde su sensibilidad, su vida cotidiana, su capacidad multidimensional de trabajo; desde los procesos simultáneos de relación con otros a través del celular, del chat, de las redes sociales, que se unen, además, con la música, la imagen, la escritura; todas estas mezclas, que para muchos todavía son insólitas y dicen “¡nooo... todos estos chicos prendidos al computador!”. Esto nos pone ante nuevos paradigmas con nuevas formas de interconexión, de relaciones –que no necesariamente son de comunicación–, ante preguntas gordas sobre lo virtual... y para algunos parecería que la virtualidad apareció con las computadoras pero no... ¡lo virtual siempre ha existido! Cuando yo digo “¿sabes que Verónica [mi hija] se casa?” estoy en modo virtual porque Verónica no está aquí, ni el matrimonio está aquí, ni todavía ha sido. El lenguaje ya es virtual. Simplemente, la tecnología va generado *otras* formas de virtualidad.

**¿Qué desafíos nos plantean, a las universidades, a los académicos, estos temas?** Las universidades están en crisis y cuando digo crisis estoy hablando de la palabra crisis en su densidad: no estoy diciendo que se van a

acabar ni mucho menos, si que están en ese punto en que necesariamente hay que tomar decisiones, un punto crítico que nos obliga a repensar nuestras formas de universidad. El gran lío es que seguimos enseñando con modelos que ya no corresponden; estamos quitando áreas sin entender por qué... no quiero decir que volvamos al modelo grecorromano de retórica y gramática, no, pero ¿de qué se trata la universidad?, ¿será que las ciencias prácticas –como la medicina, el derecho, la ingeniería y justamente la comunicación– hacen parte de otra lógica donde hay necesidad de enfatizar en un quehacer sin desconocer la reflexión? ¿Hacemos filosofía de la comunicación o enseñamos a manejar medios, o intentamos encontrar modos de enriquecer y dar sentido al quehacer? ¿Nos dedicamos a las tecnologías? ¿Y qué pasaría si reconocemos que esas técnicas tienen que ver con el arte, en el sentido griego de la palabra *techné*, con las formas de producción que los griegos consideraban como lo que precisamente era arte?

Hay preguntas muy grandes para plantearnos en la educación en comunicación organizacional si de veras queremos formar personas que generen procesos de comunicación *en* otros, *con* otros, *desde* otros a través de organizaciones y de, precisamente, in-formar en el sentido *gordo* de la palabra: de dar forma. Por ejemplo, cuando inventamos el énfasis en organizacional en la [Universidad] Javeriana [de Bogotá], en los años ochenta, teníamos como referencia organizaciones reales: la tienda de doña Pepita, el almacencito de miscelánea en la esquina de la casa del barrio o del pueblo y también la gran multinacional. Trabajamos desde referentes concretos, porque ¿cómo enseñar comunicación organizacional en el vacío? Cada organización es singular, hay una pluralidad de ellas, pero la diferencia es, precisamente, lo que hace que cada una sea lo que puede ser; así, los procesos de comunicación de una entidad no pueden ser los de otra. Podemos desarrollar ciertos criterios, podemos desarrollar perspectivas desde las cuales abordar los problemas de una entidad, pero jamás unificarlos. Parte de los líos de hoy, por ejemplo, es que el sitio web

de un banco es igual al de un colegio, de un almacén o de un grupo de artistas. Pero, ¿cómo va a ser igual? ¡Si es que el punto no es unificar! También ahí hay grandes problemas al confundir unidad, con unificación o con estandarización; es un contrasentido pensar que la comunicación se pueda volver estándar.

Ahora estoy ayudando a organizar el casamiento de mi hija y cada vez que hablo con alguno de los proveedores me dicen: "Mire, yo ya he hecho como veinte casamientos, y ya tengo hecho un modelo, entonces es igual", y yo les digo: "No, este no es igual a otros, este es *el casamiento particular* de una persona *específica* que ha de ser *único*". De hecho es un evento y un evento es eso, algo particular que ocurre una vez, que no es igual a otros, porque si se repite necesariamente será distinto. De eso se tratan los procesos en los que un comunicador organizacional pensaría y actuaría. Si hacemos más énfasis en los criterios, en las perspectivas, en las maneras de ver el mundo, la Universidad tendrá que proponer una o algunas maneras y el estudiante podrá descubrir otras.

Considero que la forma como aprendían los artistas primero "copiando" a otros y luego creando lo propio aún es válida. Por ejemplo, en algunas escuelas de música en Colombia, los estudiantes pasan por ejercicios en que tienen que *copiar*, imitar, recrear a un compositor anterior. Y tienen que hacerlo casi, casi igual. Como en el cuento de Borges ["Pierre Menard, autor del Quijote"]: si vuelvo a escribir *El Quijote* quiero entender cómo era esa forma. Los estudiantes de música no lo hacen para después copiar a un compositor que les encanta, sino para entender cómo eran unos modelos, cómo eran unos criterios, para luego poder encontrar los propios modelos y criterios. El problema de la comunicación es un problema de estilo, de las maneras como yo, nosotros, los humanos –los que estamos en esto, pero también la población entera– hacemos comunicación todos los días. Es que la comunicación no puede no estar, todos estamos en ella. Esos modelos de aprendizaje son muy interesantes: seguir algunos patrones justamente para romper-

los, para encontrar los propios, para descubrir que yo no puedo volver a hacer *El Quijote*, pero que encuentro una lógica, unas lógicas, unas maneras, unos estilos particulares que me permitirían descubrir lo que le da su identidad a *El Quijote*. Y que, al final, esa identidad está siempre en construcción, siempre se mueve, que es fruto de los eventos de cualquier organización para la cual o con la cual o desde la cual esté trabajando.

Augier y March plantean una tensión entre quienes dicen que hay que formar en aquello que es interesante, útil y relevante en el sentido pragmático, y quienes plantean que es importante la búsqueda de la esencia, del significado y de la belleza de la formación. Formar con razones, sobre problemas. En general, se dice que el *management* es práctico y estos autores plantean que el *management* también tiene un significado, tiene belleza, tiene razones. ¿Cómo ves esta tensión en la formación del comunicador organizacional? Estos autores muestran que hay escuelas de *management* que apuestan a un modelo de universidad centrado en pensar problemas y hacer teorías, en oposición a otras unidas a la empresa privada, financiadas y a veces creadas por ellas como sus centros de entrenamiento. Esta dicotomía no solamente atañe a las escuelas de *management* y administración en general, sino a casi todas las ciencias prácticas de las que hablábamos hace unos instantes: el derecho, la medicina, la ingeniería, la comunicación... Desde este modo meramente operativo se gesta un modelo muy preocupante que es el productivo y que ha tocado incluso al ámbito político. Muchos de los países han tenido un presidente o ministros que parecen más gerentes o CEO de compañías. Yo recuerdo la felicidad de los colombianos cuando decían "¡Por fin elegimos a un presidente que no es un político sino un empresario!". Y entonces uno se pregunta: "¿El país es una empresa? Pues si es empresa, entonces no es país.

El artículo que señalas también pone un dedo en la llaga *¿será que la universidad tiene que ser autónoma?* Es decir, ¿debe pensar por sí misma y no formar

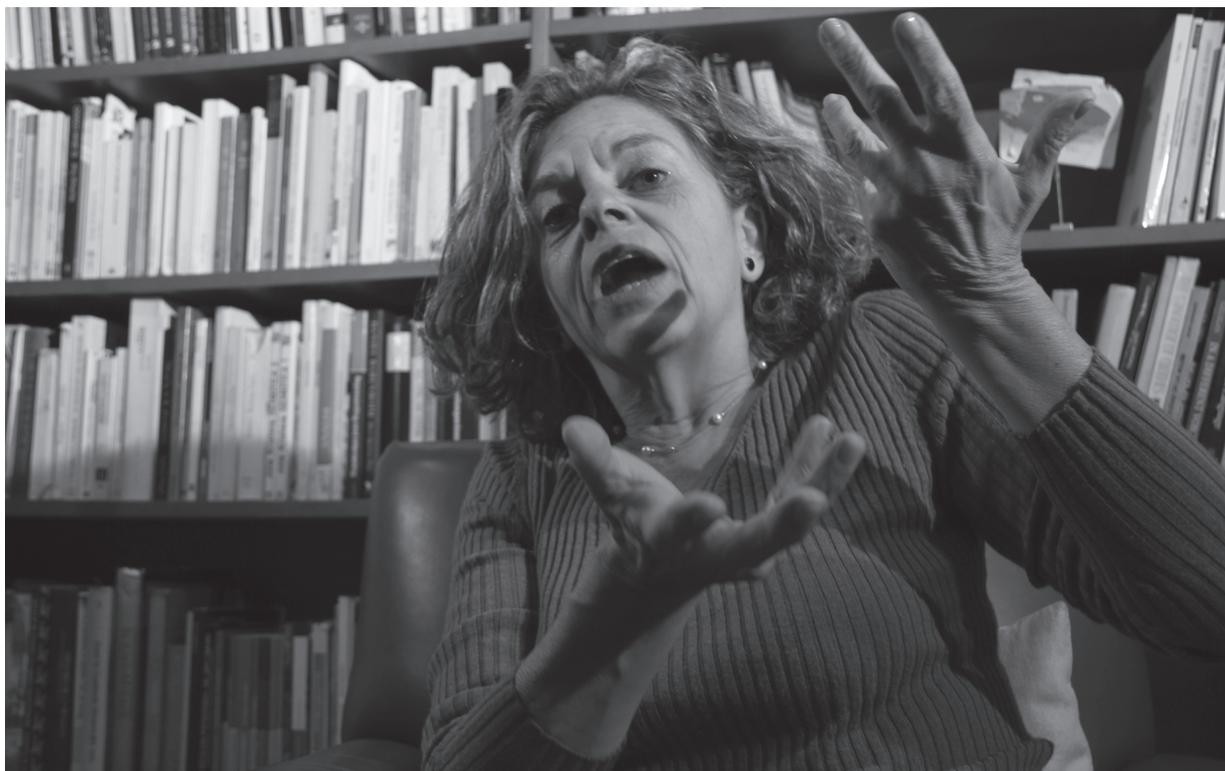
personas para que únicamente cumplan con los “requisitos del mercado”? ¿Podría la universidad ser autónoma precisamente porque piensa sus cosas y ofrecer áreas de estudio que no son rentables, cursos a los que la gente va por gusto, aunque no tengan aparentemente una utilidad práctica inmediata? ¿O la universidad debe producir –la palabra es esa, *producir*– profesionales para que cumplan con las necesidades que generalmente el mercado pide? El debate fuerte está en si cumplimos las necesidades del mercado o si, como universidades, nos corresponde formar personas que pongan en duda, que sean capaces de transformar, de inventarse –y por eso *El Quijote*– y posibilitar nuevas formas de vivir. Para la universidad la pregunta sería ¿hacia dónde queremos mostrar caminos? Y, en ese contexto, ¿cuál es el horizonte de esta búsqueda con los comunicadores? Porque los comunicadores también pueden ser técnicos, y los necesitamos, porque alguien tiene que saber manejar computadoras y hacer programas y armar la página web y hacer los videos. Pero también tienen que poder pensar cuál es el sentido de ese video que hacen, de esa página web, de ese artículo nuevo que se imprime o se “sube” a Internet.

En el caso de la comunicación organizacional hay un “matrimonio”: una parte de la pareja es la comunicación y la otra es lo organizacional, lo administrativo. Pero resulta que el matrimonio se hace tres: una parte de la pareja sigue siendo singular y la otra también; cada uno sigue teniendo sus particularidades, pero el matrimonio justamente es la relación entre ambos. Ese matrimonio es complejo de mirar: qué miramos si hacemos énfasis en la comunicación y la organización es telón de fondo; o qué miramos si hacemos énfasis en la organización y entonces la comunicación es una mera *función* de esos procesos más integradores de la organización.

El gran dilema de las organizaciones es que en ella priman los polos de poder. Una organización es lo que ordena, en el sentido de dar orden, pero también en el sentido de mandar, de imponer, de exigir al otro... Yo

no creo que ahí haya comunicación porque justamente la comunicación es descubrir que el otro no soy yo. Y que hay otros que son distintos, que piensan distinto, que hay opciones. Así la comunicación no es cuestión de *consenso*, más bien sí de *posibilitar* acuerdos. Esto es muy distinto a “todos pensamos igual”, “todos hacemos igual”, “unifiquemos criterios”. Si de verdad tomamos la comunicación no como una palabra que sustituye “transmisión” o “medios”, sino como *mover con el otro*, una posibilidad muy quijotesca es que cuando vayamos gestando procesos de comunicación, seguramente la organización se transforma y así estaríamos también transformando la sociedad. Nadie está diciendo que será algo total, pero si la organización se deja tocar por la comunicación...

**En tus palabras aparecen muchos debates pendientes en comunicación organizacional. Si tú pudieras elegir los tres que son imposterables, ¿cuáles serían?** Me encanta el tres porque es bien peirceano, ¿no? (risas). Yo diría que el primer debate es volver sobre las preguntas de *qué* y *cómo* es la comunicación. De qué estamos hablando cuando hablamos de comunicación; comprender lo comunicacional como una de las preguntas que el hombre se hace, que posibilita su cualidad humana, la índole de eso que nos permite relacionarnos. Y hasta dónde eso es fusión, como se creyó en un momento *que la comunicación fusionaba* o hasta dónde es el *gap* de apertura de muchas otras opciones. El comunicador realmente no hace comunicación, el comunicador lo que hace es interpretar y volver a generar procesos para otros, *en* otros, *con* otros. Un chelista en Colombia me decía: “Mire, el problema del intérprete de una obra de Bach es dejar que Bach suene, ojalá con una interpretación posible de lo que Bach, tal vez, posiblemente, quería hacer sonar”. Con esta metáfora, el comunicador debería hacer que los otros suenen, a través de uno por supuesto, a través de proyectos, procesos, medios, productos; es la apertura para que los otros establezcan procesos de comunicación. Y en cuanto al *qué* es *comunicación*, reconocer también que la propuesta de Aristóteles no es la propuesta de Heidegger, no es la de



Serres... es volver a mostrar que hay muchísimas perspectivas, pero que la perspectiva de la comunicación nunca ha estado ni estará separada de las preguntas ¿qué es la vida, qué es la existencia, qué es el ser?

El segundo debate es, justamente, la concreción de lo anterior; es el del matrimonio del que hablábamos hace un rato: la pregunta por el qué y el cómo de la comunicación en organizaciones. Si hacemos una muy rápida revisión histórica, en un momento la perspectiva fue muy *psicologizada*: cuando no había comunicadores organizacionales, la comunicación estaba a cargo de los pocos psicólogos que había en las organizaciones, creyendo que era un problema de “No pelee en el grupo, mire, usted tiene que entenderse con su subalterno, no se los puede maltratar”, es decir, un problema mucho más de la interacción humana desde una perspectiva psicológica. En otro momento, la comunicación se centró en el uso de medios y en actividades de “relaciones públicas”. Y creo que el debate hoy es –o debería ser– ¿cuál es el entronque entre la comunicación y la organización? La comunicación no puede limitarse al entramado de los polos de poder. Entonces, ¿cuál sería la relación de la comunicación con la organización, con los modos organizacionales, con los modelos de organización que priman hoy?

Y el tercer debate habría de girar en torno a la comunicación como forma de exponer la organización que integra la pregunta por los riesgos que ello entraña para las organizaciones; riesgo porque la hacemos vulnerable cuando la exponemos, cuando movemos sus sistemas, cuando la trastocamos... Por supuesto que es difícil y muchísimos comunicadores dirán: “¡Pero un momentico! ¡Que yo me tengo que ganar *la pasta!*” –como dicen ustedes– o “apenas yo haga esto, me dislocan”. Sí, seguramente tendremos que inventarnos formas retóricas en serio, formas persuasivas abiertas a lo posible, no a verdades absolutas, ni a definiciones ya dadas por la organización, ni a esos modelos estratégicos donde lo único que tengo que hacer es encontrar los caminos para que todos hagan lo mismo que yo.

¿Cuáles serían para ti los desaciertos que hemos tenido en la práctica en comunicación organizacional y qué impactos tienen para organizaciones y para personas? No ha habido desaciertos graves, pero quizás uno de los líos o problemas es que si solamente enseñan quienes nunca han trabajado en la organización y no han pensado problemas, está faltando el referente operativo, práctico, de requisitos reales, de las dificultades de estos polos de poder, de estas

exigencias que las organizaciones nos hacen. Entonces, los estudiantes no tienen ni siquiera el conocimiento de cómo lidiar con unas exigencias que el medio organizacional impone, no porque las organizaciones sean buenas o malas sino porque todas ellas tienen una intención política, económica, religiosa, cultural... no importa cuál... todas las organizaciones tienen una intención. Pero si vamos al otro extremo, que es lo que generalmente ocurre, llamamos como formadores a gente que está en el medio y muy fácilmente se puede caer en la educación de recetas, de enseñar simplemente el hacer. Sin reflexión, quienes trabajamos en organizaciones, terminamos por nutrir el sistema que criticamos. Es decir, la organización nos envuelve, no es que nos manipule, es que simplemente uno termina haciendo parte del engranaje que la organización misma exige y a uno se le olvida el reto tan enorme que es pensar en transformaciones. Por ejemplo, es mucho más fácil hacer vestidos en línea. A la modista que quiere ser eficiente le queda mucho más fácil sacar el patrón para cuerpos talle 34. Mientras que a la de alta costura, hace un mismo vestido pero queda al cuerpo, sabiendo que ningún cuerpo es igual a otro. Otra vez la singularidad de Jean-Luc Nancy; es que cada uno es distinto y, entonces, esas recetas en serie son generalmente desaciertos.

También es un desacierto enseñar cincuenta teorías organizacionales fuera de contexto. ¿Y eso qué?, ¿cómo se digiere?, ¿cómo afecta nuestras vidas? Los desaciertos no están tanto en los temas que se enseñan sino en no preguntarnos ¿qué es lo que permitimos que el estudiante haga con esto que le enseñamos? Tenemos que enseñarles a ser quijotes, a imaginar

opciones, a pensar qué pasaría si... ¿Qué pasaría si transformamos estos modos rígidos y nos *movemos-con* el otro? Qué pasaría si tomo en serio aquello de *ver-con-el-otro*, abriéndome a la visión del otro y posibilitando al otro ver otras opciones. Es complejo porque implica apertura de ambas partes...

Y si hay otro desacierto sería el quedarnos en la *inmediatez*. Todo es para ya: hay que formarlos [a los estudiantes] rápido, en dos años, y que los videos se hagan en dos días y que todo sea ya... El video se puede hacer en dos días, pero los procesos de comunicación no. Si volvemos a las mediaciones, a tiempos más largos, a tiempos de largo alcance, a transformaciones que no son del mañana sino de construcciones de sentido, creo que podríamos tener más posibilidades de una vida que tenga sentido vivirla.

**¿Cuáles serían los aportes o las problemáticas específicas de América Latina para pensar la Comunicación Organizacional?** Esa es la pregunta del millón. En los años sesenta los debates en América Latina se centraban en nosotros: ¿nosotros cómo pensamos?, ¿nosotros qué hacemos?, ¿nosotros quiénes somos? Y siento que ese preguntarnos por nosotros se ha ido dejando de lado o se ha simplificado. Y, sin embargo, muchos modelos externos se pliegan –aunque sea por razones estratégicas– a nuestros modos de ser. Por ejemplo, entidades trasnacionales dedicadas a la comida rápida han tenido que acoplarse, por ejemplo, a la deliciosa carne uruguaya, y no a cocerla como ellos la quisieran hacer, o preparar el ajíaco colombiano que no lleva carne sino pollo; se tienen que reinventar. Esas organizaciones han aceptado, han acogido modos del otro.

Fotos de Carolina Guzmán-Restrepo:: (Bogotá, 1985) tiene un Bachelor of Arts y una Maestría en Arquitectura de Savannah College of Art and Design (EEUU). En Nueva York fue artista asistente, fotógrafa y diseñadora de la cineasta experimental Barbara Hammer, del diseñador de muebles y galerista John Houshmand y el Architectural League of New York. Hoy, radicada en Bogotá, trabaja en fotografía, cine, diseño gráfico y arquitectura y es profesora en la Universidad Externado de Colombia.  
guzcaro@gmail.com  
<http://www.flickr.com/photos/carolaguz/>

En lo poco que conozco de ustedes los uruguayos, yo diría que tienen unas formas de cooperación –con el modelo cooperativo uruguayo– muy atado a la tierra, que nos podría dar mucho que pensar. Seguramente yo no lo entiendo como ustedes porque nunca lo he vivido así, porque no está en mi corazón. Pero, ¿qué pasaría si, con adaptaciones, la cooperación como ustedes la entienden fuera un modelo que pudiera reinventar a entidades multinacionales? En América Latina evidentemente hay una pluralidad de singularidades, no hay un único relato, sino que hay multirrelatos, como la ha expresado desde hace mucho Carlos Fuentes. Y me pregunto: ¿cómo esos múltiples relatos afectan nuestras maneras de organizarnos? Desde la comunicación podemos descubrir que nosotros tenemos unas modalidades distintas que no son ni peores ni mejores, sino que simplemente *son*. Y que podrían dar posibilidades de comprensión a otros.

Me acuerdo de un lema de ustedes: “Importado del Uruguay”, bueno, hagamos lo mismo, importemos América Latina, exportemos América Latina hacia adentro de nosotros.

**¿Qué recordás con mayor pasión de la docencia?** Que estoy viva. Yo no puedo dejar de enseñar. Empecé a enseñar en el colegio, en noveno grado; con un grupo nos inventamos una escuelita y enseñábamos a los chiquitos de la vecindad que no tenían acceso a la educación. Desde ese momento nunca he dejado de enseñar, ¡me hace sentir viva! La mayor gratificación que tengo es acercarme a otras generaciones, es entender que son nuevos munditos y buscar modos de cumplir con ellos, –bueno, no sé si cumplir, pero por lo

menos aprender con ellos. La mayor enseñanza es la manera en que los mismos chicos descubren sentidos que no necesariamente son *mi* sentido; es reconocer que uno apuesta a mostrarles mundos y ellos se inventan los propios.

Creo que lo que más se pone en evidencia en la educación es la capacidad de comprender las variaciones, la multiplicidad, las posibilidades inagotables de sentidos que no necesariamente son mejores ni peores: es que se comprenden distinto. Es darse cuenta de la incapacidad de una comunicación cuyo modelo era “los demás sienten igual que yo, piensan igual que yo, comen igual que yo, viven igual que yo”. Porque, por ejemplo, cuando digo “azul”, no todos entendemos por “azul” lo mismo. De hecho, hemos tenido una discusión con mi yerno uruguayo sobre si azul y celeste son dos colores o son dos maneras del mismo color. Para ustedes celeste es un color distinto del azul, pero para los colombianos azul y celeste son el mismo color con variaciones de saturación. Es interesante, ¿verdad? porque el diccionario de la Real Academia [de la Lengua Española] define “azul” como el color del cielo, por lo tanto azul es celeste... Entonces, reconocemos las maravillosas variaciones entre los seres humanos.

Con la docencia vuelvo a las primeras preguntas que guían mi reflexión: ¿cuál sentido y cómo el sentido no es *el* sentido sino múltiples sentidos? Cuando encuentro que somos distintos, cuando encuentro esas variaciones, cuando reconozco el *gap* que la comunicación pone en relieve, me siento viva. Por eso no envejeczo a pesar de las muchas y nuevas arrugas que me verás dentro de pocos días. ■■