

La importancia de la comunicación intersubjetiva en las organizaciones

Vivian Romeu y Rosa María Macías

Resumen

Este texto pretende coadyuvar a ampliar el ámbito de reflexión conceptual en torno a la importancia de la comunicación interpersonal en la consolidación de la cultura organizacional a partir de una reflexión sobre la comunicación intersubjetiva dentro de las redes formales e informales de comunicación. Las autoras se posicionan dentro del enfoque humanista en el análisis y la reflexión de lo organizacional para establecer los vínculos teórico-conceptuales entre lo organizacional, lo interpersonal y lo intersubjetivo al interior de los procesos comunicativos en las organizaciones.

Palabras clave: cultura organizacional; intersubjetividad; diálogo; comunicación interpersonal

Abstract

The article aims to make a contribution in the understanding of internal communication in the consolidation of the organisational culture in the context of an inter-subjective reflection on formal and informal communication networks. IT departs from a humanistic analysis in order to establish the techno-conceptual links between the organisational, interpersonal and inter-subjective internal elements of the organisational communication process.

Keywords: Organisational culture; inter-subjective; dialogue; interpersonal communication

Résumé

Ce travail se prétend contribuer à la réflexion conceptuelle sur la pertinence de la communication inter personnelle pour la consolidation de la culture de l'organisation, à partir d'une discussion sur la communication intersubjective au sein des réseaux formels et spontanés de communication. Les auteurs situent l'analyse dans une perspective humaniste pour établir les relations théorico- conceptuelles entre les domaines de l'organisation, des relations interpersonnelles et de l'intersubjectivité, qui interviennent dans les processus de communication de l'organisation.

Mots clé: Culture de l'organisation; intersubjectivité; dialogue; communication interpersonnelle.

Recibido: 01/10/2010

Aprobado: 15/04/2011

1. Introducción

Mucho se ha hablado de la comunicación organizacional como un tipo de comunicación que no tiene que ver con lo interpersonal aunque la relación entre lo organizacional y lo interpersonal es más constitutiva que circunstancial. La comunicación organizacional hunde raíces en un paradigma humanista que con la caída del estado de bienestar, el auge del neoliberalismo, la mundialización del capital y la revolución tecnológica, se ve desplazado lamentablemente hacia un paradigma funcionalista que sólo se enfoca en la productividad, las ganancias y el éxito.

Por fortuna, recientemente, el tema de lo interpersonal en la comunicación organizacional ha vuelto a ocupar un lugar preponderante en la enseñanza y la investigación de este subcampo de la comunicación. Cada vez es más frecuente observar cómo en la bibliografía sobre comunicación organizacional se puede encontrar la presencia de uno o dos capítulos destinados al papel de la comunicación interpersonal en las organizaciones, invitando a tomar en cuenta el papel de lo humano en el clima y la cultura organizacional.

Según las definiciones clásicas, lo organizacional atañe a pequeños grupos de personas que al permanecer congregados al interior de una organización se hallan unidos por un interés común sin que en su unión prime la voluntad, el deseo o la motivación por el otro que es característica de la comunicación intersubjetiva. Por ello, a tenor con lo anterior, pareciera que lo organizacional puede demarcarse sin problemas de lo intersubjetivo, y también de lo interpersonal, ámbito que permite en nuestra opinión poner en relación a ambas instancias.

En el entendido de que toda organización está conformada por sujetos, y que los sujetos no son entes que acatan y reproducen sin más los roles definidos por la organización, sino que establecen también relaciones libres, signadas por la simpatía y el afecto, la comunicación organizacional puede ser conceptualizada como la comunicación gestada en las organizaciones, cuyo surgimiento, desarrollo y consolidación se encuentran de manera central vinculada a la red comunicativa interpersonal que se construye de forma “oculta” en la medida en que soporta o sostiene el entramado visible de la organización.

Ilustra lo anterior, los trabajos de Ally & Bacon (2008) *Interpersonal Communications: Relationg to others*, o de Bokeno R.M. *Dialogue at work?* (2007), y en el ámbito iberoamericano La comunicación interpersonal en las organizaciones de Salvador R. Sánchez Gutiérrez y Keit, Davis (2008), *El comportamiento humano en el trabajo* de Horacio Andrade y Salvador Sánchez (1983), o el trabajo de Aryle, Michael, *Análisis de la interacción. Psicología del comportamiento organizacional* de 1978.

Mientras que el tejido visible de lo organizacional es el que garantiza el funcionamiento a nivel de roles de una institución que es básicamente de lo que se ocupa la comunicación organizacional, la comunicación interpersonal que como plantea Miller es ingrediente principal en las relaciones humanas, no debe ignorarse (Miller, citado en Fernández Collado, 1986: 30). La trama diminuta que tejen las redes de relaciones interpersonales al interior de una organización son, en nuestra opinión, las que verdaderamente definen el rumbo de la misma en tanto conducen, más que orientan, el funcionamiento mismo de los flujos de información y las redes de comunicación que los sustentan.

Al decir de Porter y Hackman (citados en Sánchez Gutiérrez, 2002: 47)

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los problemas de comunicación son prueba de su preponderancia en la vida laboral. Si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las organizaciones.

Como se puede observar, la comunicación resulta un componente esencial en la coordinación de las actividades de los miembros de una organización, especialmente en las épocas de crisis en las que se acentúa su valor en la negociación. Sin embargo, no debemos olvidar la importancia de la comunicación interpersonal en el peso, desarrollo y consolidación de la cultura organizacional. Como bien lo plantea Salvador Sánchez “La trascendencia de la comunicación se hace más patente en la medida que se asciende por la pirámide organizacional. Hay un relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a interactuar con otros; esos actos comunicativos son de gran relevancia para la empresa” (Sánchez, 2002: 48).

Todo lo anterior indica que el papel de la comunicación interpersonal en el funcionamiento de las organizaciones es insoslayable, por lo que su estudio empírico y su reflexión teórica y conceptual debe consolidarse como área de investigación de la comunicación organizacional. En ese sentido, nuestro trabajo, sin pretender instaurarse del todo en esta meta, cree necesario coadyuvar a ampliar el ámbito de reflexión conceptual en torno a la importancia de la comunicación interpersonal en la consolidación de la cultura organizacional a partir de una reflexión sobre la comunicación intersubjetiva dentro de las redes de comunicación, lo cual nos posibilitará posicionarnos dentro de esta corriente de trabajo que pugna por el retorno del paradigma humanista en el análisis y la reflexión de lo organizacional.

Para ello en una primera parte elaboraremos un breve panorama de las diferentes escuelas de la comunicación organizacional en aras de posicionar nuestro enfoque, luego nos referiremos a los vínculos teórico-conceptuales entre

lo organizacional y lo interpersonal; y posteriormente, nos enfocaremos a la reflexión entre lo interpersonal y lo intersubjetivo al interior de los procesos comunicativos en las organizaciones.

2. Orígenes y trayectorias de la comunicación organizacional. Del paradigma humanista al funcionalista, y viceversa

La filosofía que da pie al surgimiento de la comunicación organizacional se inicia con la crisis de los años treinta en los Estados Unidos, producto del agotamiento del modelo capitalista aplicado hasta esos momentos. De ahí que sus inicios estén signados por la necesidad de enfatizar el peso del factor humano en las empresas.

Debido a la guerra de superproducción que Carlos Marx pronosticara como una de las crisis económicas del capitalismo, en los años 30's un empresario con visión como lo fue Henry Ford, ante la certeza de que no vendería muchos automóviles tuvo la ocurrencia de otorgar a cada uno de los empleados una unidad, lo que permitió sacar la mercancía del almacén, proyectar una imagen de confianza y éxito al consumidor y además, motivar a sus empleados. Esto es sólo de unos de los ejemplos de los cambios organizacionales que se dieron en esa época.

Esta concepción del empleado como parte medular de la organización constituyó el punto clave de la llamada revolución de los recursos humanos enfocada a la mejora sustancial de la calidad de vida de los trabajadores mediante una intensa sensibilización ante sus necesidades, la ampliación de prestaciones y el cambio de fondo en los roles organizacionales. Estos son los años también del surgimiento de los sindicatos y las grandes conquistas de los trabajadores en materia laboral como la jornada de 40 horas semanales, las prestaciones de ley como el servicio médico, el pago de vacaciones y aguinaldo, entre otras, donde se centraría la esencia del enfoque organizacional desde sus inicios.

Sin embargo, a pesar de este origen humanista de la comunicación organizacional, las escuelas del comportamiento organizacional han transitado por varias etapas y enfoques. A continuación haremos una revisión muy somera de las mismas.

Desde el punto de vista teórico es Max Weber el primero que se empieza a preocupar por el funcionamiento de las organizaciones, lo que puede observarse en su texto *La teoría de las organizaciones económicas y sociales*, 1947. En él, el autor intenta determinar una forma de organización que fuera útil a las necesidades de la sociedad industrial. Sus estudios y análisis lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia. Algunos de sus elementos son:

- a) División precisa del trabajo y como consecuencia la especialización en las funciones
- b) Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- c) Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- d) Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización, etc

Otros autores que comparten en algunos aspectos la teoría de Weber son Taylor (1911) y Fayol (1929)¹ quienes buscan que dentro de las organizaciones existan jerarquías bien delimitadas, definir en forma clara la posición de cada uno de los miembros dentro de la organización y la existencia de reglamentos y normas objetivas que generen una comunicación formal, oficial y vertical.

Si bien es cierto que estas primeras teorías resultan base fundamental de la conformación de la comunicación organizacional desde un punto de vista administrativo-organizacional, en sentido estricto constituyen un antecedente fehaciente en los inicios de este sub-campo, mas no forman parte del cuerpo teórico de la comunicación organizacional porque aún no tienen contemplado la parte esencial de la organización que es el factor humano.

Otra postura la encabezan autores como: Elton Mayo, Kurt Lewin y Rensis Likert con el surgimiento de la Teoría Humanista donde ya intervienen los elementos humanos de la organización. Para estos teóricos, el impacto de los factores físicos que inciden en el comportamiento organizacional como la iluminación, el liderazgo, la comunicación interna, entre la que se encuentran las

relaciones entre grupos, la moral, la solución de problemas, etc., constituyen elementos insoslayables en la valoración del papel del factor humano dentro de las organizaciones.

A través de los estudios realizados en esta dirección la escuela humanista empieza a influir en las organizaciones para lograr por ejemplo, una mayor participación de todos los integrantes en las decisiones de la organización, o bien estructuras más flexibles e integradas que permitan conciliar las necesidades organizacionales con las individuales, lo que instala una nueva orientación de lo que puede ser la cultura organizacional al preocuparse por el desarrollo y la motivación de los miembros de una organización.

Es precisamente esta teoría la que influye en la revolución de los recursos humanos de la que hablábamos más arriba y es precisamente a la que podemos atribuir el origen de la comunicación organizacional ya como una disciplina propia del área humanística e independiente de la disciplina administrativa.

Más adelante la Teoría de Sistemas encabezada por autores como E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn hace contribuciones importantes a la teoría humanista entre las que podemos destacar: la profundización de la comunicación interna dentro de las organizaciones mediante la implementación de la retroalimentación como aspecto determinante entre los distintos actores de la organización con vistas al control y la evaluación.

Con esta nueva contribución se empiezan a considerar como parte importante de la comunicación organizacional elementos de la psicología del trabajador para determinar cuáles podrían ser las funciones óptimas a desarrollar de acuerdo a su personalidad, habilidades, etc. En esa misma tónica puede decirse que inicia la preocupación por la comunicación entre los empleados y no exclusivamente entre el jefe y el empleado.

No obstante lo anterior, hacia mediados de la década los años sesentas, la comunicación organizacional deja de enfocarse en los factores internos de la organización para ampliar su visión hacia afuera, es decir, hacia el entorno exterior, considerando también a los competidores, a los proveedores y a la sociedad en general. En este nuevo orden de cosas, la Teoría Contingente es la

que ofrece el sustento teórico que posibilita la consolidación de este enfoque en el entorno de la organización que comprende tanto aspectos internos como externos.

Para los autores de esta corriente (Joan Woodward, Tom Burns, G.S. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch) la comunicación en la comunicación organizacional es el elemento integrador de una organización en el mundo cambiante y dinámico en que vivimos. Ello incluye una visión de psicología social y no sólo psicología conductual como las anteriores teorías ya que la teoría contingente toma en cuenta aspectos como la motivación, la participación, el desarrollo individual y de grupo, la evolución de los empleados en el plano profesional, etc, mientras que en los enfoques anteriores el énfasis se encuentra en la productividad del trabajador.

En ese sentido, consideramos a la teoría contingente como la que pule o perfecciona los rasgos humanistas que encontramos en los primeros enfoques de la comunicación organizacional y que luego son desechados por la teoría funcionalista y más recientemente por la teoría neoclásica que debido a los cambios económicos sociales y políticos de los últimos tiempos ha logrado dar un giro muy importante a la comunicación organizacional.

Es evidente que la llegada de la globalización y el neoliberalismo han obligado a las organizaciones a ver las cosas de distinta manera. La caída del socialismo ha provocado un desequilibrio mundial en la competencia de los modelos económicos y también un regreso a un capitalismo salvaje, neoliberalista. Los niveles de competencia a nivel global y la velocidad de los cambios mundiales en cada rubro, han trastocado muchos de los logros alcanzados en materia organizacional debido a los niveles de competitividad exigidos en estos momentos, dando origen así a la llamada Escuela Neoclásica cuyo énfasis en la innovación constante, la productividad y la competitividad, ha sustituido el enfoque humanista por un nuevo funcionalismo basado en resultados y calidad a toda costa.

Este nuevo enfoque pragmático, entre cuyos autores más importantes se encuentran Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale, prioriza el factor de la productividad sobre el factor humano, trayendo como consecuencia la pérdida de muchos de los avances en materia de seguridad laboral logrados

durante la revolución de los recursos humanos a través de los años y desechadas ahora en pos de la competitividad.

Hoy en día las organizaciones no se pueden dar el lujo de tener en sus filas un empleado que no garantice productividad máxima, reduciendo además su capacidad para ofrecer las prestaciones básicas debido a que tienen que equiparar sus precios de producción a nivel internacional. Ejemplos tenemos muchos respecto a estos cambios: personas mayores de cuarenta años con dificultades para encontrar empleos, rotaciones altas en las organizaciones y pérdida de derechos básicos en los trabajadores como seguro médico, pago de vacaciones, aguinaldo, primas por antigüedad, etc. Al contratarlos por honorarios las organizaciones no se comprometen a brindar ninguno de los derechos anteriores; todo ello con la finalidad de reducir costos de operación y entrar en el difícil mundo de la competitividad.

Este estado de cosas no sólo afecta al trabajador que es evidentemente quien a corto y mediano plazo sale altamente perjudicado, sino también a la organización pues no logra comprometer al trabajador más allá de su beneficio económico. En estos momentos de crisis del modelo posindustrialista, es fundamental comprender que perder de vista el factor humano en una organización conduce a la destrucción de ese espacio común que la constituye e identifica interna y externamente. De ahí que la falta de interés por el factor humano en las organizaciones tienda a su vez a consolidar el carácter efímero y temporal de las mismas.

3. La comunicación interpersonal en la cultura organizacional

3.1. La cultura organizacional

La organización en el último cuarto de siglo se ha convertido en un hecho cultural más que económico porque se ha transformado en algo que desborda el campo meramente administrativo y financiero para situarse como una instancia nada despreciable de respuesta a los problemas culturales y sociales como: el equilibrio ecológico, el desarrollo profesional, la migración, la estabilidad laboral y política, etc.

Su dinamismo alcanza a afectar toda la cultura porque la organización forma parte de la cultura y ésta a su vez no puede ser entendida sin referencia a las organizaciones en tanto parte del desarrollo de la humanidad. De hecho las organizaciones e instituciones han sido el factor cultural más importante de la sociedad occidental de los últimos doscientos años, así como la empresa moderna lo fue de la era industrial.

Desde el punto de vista sociocultural, las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios que toma en cuenta tanto al capital como a la fuerza laboral, amén del proceso productivo mismo, y se rige por las leyes y la dinámica del mercado. Su contribución al campo económico se extiende como ya hemos advertido al campo social y cultural toda vez que constituyen también espacios de producción de bienes simbólicos, y en consecuencia contribuyen a la comprensión e interpretación del mundo que nos rodea ayudando a la conformación del sistema de creencias que permite al ser humano conocer su realidad, juzgarla e incidir en ella con sus acciones.

Sin embargo, en tanto “unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para elaborar una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (Guzmán, 1969: 28), la organización elabora también su propia cultura, o lo que comúnmente se denomina cultura organizacional.

Tal y como sucede con la cultura, la cultura organizacional provee a los integrantes de una organización de identidad colectiva en tanto comparten el mismo territorio, o la misma historia o memoria colectiva del pasado, mismas creencias y valores, etc., ofreciendo además un sentido de pertenencia que conduce a la conciencia del nosotros que a la manera de ordenamiento de la realidad provee de significados compartidos sobre el mundo al ser humano.

En las organizaciones, estos significados compartidos constituyen además de la información necesaria para su funcionamiento, las reglas explícitas e implícitas que dan forma a la organización misma, es decir, que la identifica y la cohesiona tanto a nivel interno como externo y que al mismo tiempo permiten definir lo

aceptable y lo inaceptable en las organizaciones, o lo que es lo mismo las normas y significados que posibilitan el buen funcionamiento de la cultura organizacional (aquí consideramos desde quien puede recibir un ascenso y cómo, qué decisiones se toman, cuáles son las funciones y los roles de determinado empleado, cómo se deben comunicar entre sí los integrantes de una organización ya sea verbalmente o no, cómo se visten e incluso los deportes que practican).

Es por ello que la cultura organizacional debe fortalecerse y consolidarse mediante el auxilio de la comunicación pues esta es punto de partida y final de la existencia de una organización. Pensar en la forma en que fluyen los mensajes, su dirección, o el hecho de que la comunicación vertical sea ascendente o descendente o exista horizontalidad, o si la comunicación formal tiene credibilidad o no, si la comunicación se da a través de un lenguaje directo o indirecto, si se busca o no la retroalimentación, entre otros factores... todo ello va a derivarse en valores y creencias de las organizaciones, más aún va a contribuir a definir el estilo de la comunicación dentro de una organización.

En ese sentido podemos definir la cultura organizacional como “el conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de una organización, a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros y que son eficaces en la resolución de problemas.” (Aguirre, 1996: 42), además de un sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo, Casares y González, 1999: 48).

Para concluir, podemos resumir que la cultura organizacional está conformada por los siguientes elementos:

- a) Los valores: son los principios regidores de una organización, son las creencias y conceptos básicos; ellos proporcionan identidad porque otorgan sentido de pertenencia, orientan el comportamiento, regulan la vida social y son un instrumento de realización humana.
- b) Los visionarios: son los individuos que personifican los valores de la cultura y proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los

integrantes de la organización. Algunos nacen y a otros los hacen los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la organización. El visionario es un gran motivador. Ve el potencial a largo plazo de la organización y lo transmite.

- c) Los líderes: son los individuos con autoridad moral para conducir al grupo hacia una progresiva integración de relaciones, comportamientos internos y externos, dentro de la escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional.
- d) Rituales y ceremonia: son rutinas programadas de la vida cotidiana con simbología y que brindan significación a sus miembros.
- e) Las comunicaciones: es la operación de la red cultural de la organización; cada integrante ocupa un rol dentro de la institución, incluye toda la información pero también la interpretación que se da.

Como se puede observar, entre los elementos que conforman la cultura organizacional se halla la comunicación, misma que ha sido definida en términos de significación, es decir, de información simbólica o información con sentido que opera como red para ser intercambiada entre los miembros de una organización. Por ello, la cultura de la organización, las redes de comunicación y las reglas de la comunicación están estrechamente unidas, afectándose mutuamente en tanto la cultura determina la frecuencia y calidad de la comunicación, así como la comunicación condiciona el desarrollo de la cultura organizacional.

3.1.1. La comunicación interpersonal como clave para el buen funcionamiento de la cultura organizacional

Generalmente entendemos por comunicación interpersonal toda aquella comunicación que se da “cara a cara” entre dos sujetos, en la que el grado de cercanía física o espiritual suele afectar el rumbo de las relaciones entre ambos; sin embargo, el peso de las nuevas tecnologías en la vida actual ha dejado parcialmente obsoleta esta definición y se ha visto obligada a asumir que la comunicación interpersonal también puede estar mediada (chat, messenger,

teléfono, etc). Lo que no ha variado es el hecho de que en la comunicación interpersonal el grado de afinidad entre los interactuantes sigue siendo estrecho, es decir, se sostienen interacciones interpersonales con aquellos sujetos sobre los cuales tenemos cierta preferencia, ya sea por gusto, por afiliación ideológica, por simpatía o empatía, o por afinidades de diversa índole.

Por esa razón, en la comunicación interpersonal se yuxtaponen siempre varios mensajes: los que viajan por los canales verbales y los que lo hacen por los canales no verbales, amén de los que provee el entorno, y es responsabilidad de cada uno de los sujetos que interactúan en esa situación comunicativa interpretarlos en función de la intención del otro para poder continuar sosteniendo la comunicación.

Quizá, como ningún otro tipo de comunicación, la interpersonal está expuesta al escrutinio de los interactuantes por lo que tiene una alta carga emotiva. Dicha carga la torna frágil y fuerte al mismo tiempo pues las posibilidades de romper la interacción comunicativa suelen ser más altas, así como también las de crear estrechos lazos que generan interdependencia, lealtad y afectividad, respectivamente, por lo que podemos afirmar que en la comunicación interpersonal la carga emotiva resulta ser mayor y ello puede afectar positiva o negativamente el desarrollo de las comunicaciones.

En el caso de las organizaciones, la diversidad de sujetos amplía el rango de yuxtaposición entre las distintas percepciones que se gestan debido a las interpretaciones de los actos expresivos de cada uno de los actores; en el nivel interpersonal, cada actor entra en relación con otro construyendo así los lazos afectivos que los unirán (definiendo una línea de preferencia, simpatía y eventualmente influencia) o los separarán impidiendo la gestación de comunicación interpersonal propiamente dicha.

Estas redes invisibles de lo interpersonal que se ubican como ya hemos comentado en la dimensión emotiva de las relaciones e interacciones humanas en una organización, es lo que realmente permite medir el grado de cohesión en la estructura organizacional así como el buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo: en algunos sectores de educación, las buenas relaciones interpersonales

entre directores académicos o coordinadores y profesores pueden asegurar un buen clima de trabajo, reducir el índice de ausencias de éstos últimos y sobre todo garantizar la calidad de las clases impartidas.

Y es que en una organización, compuesta insoslayablemente por grupos de personas que comparten objetivos comunes y que se relacionan entre sí para dar cumplimiento a dichos objetivos, como en cualquier grupo humano, dicha relación implica comunicación toda vez que es por medio de ella que se interactúa con vistas a la coordinación de esfuerzos y tareas. Debido a lo anterior, como ya mencionamos con anterioridad, la comunicación es la primera y última condición para la existencia de una organización.

En ese sentido, es fácil apreciar que la comunicación interpersonal es un ingrediente fundamental en las relaciones organizacionales en tanto constituye, como en nuestra vida diaria, prácticamente un asunto de supervivencia, tanto en términos de los hombres y mujeres que integran una organización como en términos de la organización misma.

Si bien en las organizaciones la distribución de los roles determina la acción organizacional y la dirección de los flujos informativos que garantiza dicha acción, lo interpersonal incide en la consecución de estos fines ya que permite asegurar el mínimo necesario de información a compartir y garantizar con ello el mutuo entendimiento entre las partes que al mismo tiempo posibilite su coordinación. Por ejemplo, se requiere conocer las instrucciones de trabajo con la finalidad de estar informado sobre lo que se espera de las funciones que cada uno desempeña; también se requiere conocer las condiciones en que se llevan a cabo las actividades, así como las normas generales de interacción, o sea, los grados de formalidad de las relaciones, las conductas adecuadas e inadecuadas, las formas permitidas de vestir, etc.

Compartir información mínima posibilita a la organización ofrecer información relevante a todos sus miembros, lo que no sólo le da al empleado la oportunidad para realizar satisfactoriamente su trabajo, sino también le brinda un sentimiento de pertenencia que a la larga construye un vínculo emocional y de cohesión benéfico además para la organización. A esto contribuye también, aunque resulta

evidentemente un arma de doble filo para la organización, el suministro e intercambio de información de carácter personal entre sus miembros ya que generará cercanía y solidez en sus relaciones afectivas, factor este que facilita una convivencia laboral armónica. Las fiestas de cumpleaños, de aniversarios de la organización, etc. resultan excelentes escenarios para observar el funcionamiento de la comunicación interpersonal de una organización.

También, mediante la comunicación interpersonal se puede lograr la función de retroalimentación (Hellriegel y Slocum, 2009: 240) del desempeño del empleado que es un elemento importante dentro de la organización ya que permite no sólo evaluar el trabajo a través del cumplimiento de las funciones realizadas, sino que resulta una potente herramienta para la motivación y la superación de los individuos.

Como se puede observar, el análisis de la comunicación interpersonal en las organizaciones no puede ser reducido al estudio de los rumores o los malentendidos entre empleados. De hecho, la importancia de lo interpersonal en la cultura organizacional cobra hoy día una vigencia enorme y abarca un ámbito mayor de reflexión ya que el papel de la comunicación en las organizaciones, en la medida que asciende la pirámide organizacional, resulta un factor relevante para el desarrollo de las mismas, por lo que el peso de lo interpersonal en el clima y la cultura organizacional deben tener en cuenta aspectos tales como (Sánchez, 2002, pp. 56-60):

- 1) La proximidad física: ella juega papel fundamental tanto en el establecimiento de las relaciones como en su mantenimiento. Las necesidades de trabajo en muchas ocasiones obligan a los integrantes de una organización a mantener contacto físico cercano con algunos compañeros y ello permite incrementar los vínculos afectivos entre ellos. Por ejemplo, es conocido que los jefes que estén más próximos físicamente de sus subordinados obtendrán una mayor confianza por parte de estos, y podrán contar en mayor medida con sus aportaciones para el mejoramiento de sus funciones. En este punto se incluyen aspectos de la dimensión no

verbal de la comunicación interpersonal como la cercanía de la oficina del jefe con sus subordinados o incluso el tamaño de la oficina del primero con respecto a los espacios de trabajo destinados a los segundos.

- 2) La similitud de actitudes: este aspecto resulta altamente valioso ya que determina la conformación de las redes de comunicación en una organización, más allá de los roles y funciones organizacionales. Las personas normalmente buscan estar junto a aquellos con los coinciden desde el punto de vista social, político, económico e incluso religioso. En cambio cuando existen diferencias grandes entre las cosmovisiones, las relaciones se tornan más complejas y se tiende a conformar nuevas redes. Este aspecto revela la tendencia humana a conformar relaciones satisfactorias y armónicas lo que contribuye a la importancia de la comunicación intersubjetiva al interior de las relaciones interpersonales.

Fuera o dentro de la jerarquía organizacional, otros aspectos de la comunicación interpersonal revelan su importancia en el buen funcionamiento del clima de trabajo. Estos son:

- 3) La autorrevelación: este es un aspecto que resulta interesante estudiar en las relaciones interpersonales organizacionales ya que sucede con frecuencia que se comparte información personal privada entre los miembros de una organización. Este hecho es altamente selectivo y se soporta en percepciones de confianza de la persona que revela hacia el que recibe la información “secreta” por lo que representa un riesgo alto para el primero toda vez que al ser los segundos depositarios de su confianza éstos contraen cierto estatus de poder que de ser utilizado negativamente puede dañar seriamente el clima de trabajo y con ello los índices de calidad y productividad en la organización.
- 4) Empatía: este aspecto, comúnmente definido como “ponerse en los zapatos de los demás”, se refiere a la capacidad de inferir los sentimientos y estado de ánimo del interlocutor (incluye comunicación verbal y no verbal). La

empatía debe incluir comprensión de la relación entre el estado de ánimo, los sentimientos y conducta del otro. La persona empática siente una preocupación genuina por el estado de su interlocutor y regularmente viene acompañada de actitudes como la comprensión, el apoyo, la motivación. Como se podrá notar, este aspecto de lo interpersonal constituye el meollo de la comunicación intersubjetiva, y aunque en algunas organizaciones las cualidades empáticas resultan importantes para elegir a los jefes, lamentablemente –como mencionamos anteriormente- la constante renovación del personal y el consecuente debilitamiento de las relaciones interpersonales en las organizaciones que impone la velocidad del mercado en el mundo contemporáneo, hacen de este aspecto algo cada vez más en desuso.

Dado todo lo anterior podemos concluir que los aspectos de la comunicación interpersonal que hemos desarrollado con anterioridad no sólo constituyen factores relevantes para el estudio de la comunicación interpersonal en las organizaciones, sino también reglas que definen su funcionamiento, en pos de reducir la incertidumbre frente a determinadas situaciones, así como ofrecer principios normativos de la percepción, del pensamiento, de la interacción, y de casi cualquier otra forma de conducta humana.

Con ello se logran ventajas económicas, de orden, psicológicas; también se brinda estabilidad y sentido de pertenencia a la organización y además permite aportar claridad sobre el proceder de cada uno de los integrantes en la misma. No obstante lo anterior, es importante no perder de vista que estas reglas deben estar concebidas de forma que no limiten la iniciativa y creatividad de sus integrantes.

4. El papel de lo intersubjetivo en la cultura organizacional

La comunicación intersubjetiva está orientada hacia el otro; sus antecedentes pueden situarse en la filosofía, la psicología social y en la fenomenología sociológica². Es también conocida como comunicación dialógica que es el fundamento de lo que se conoce como filosofía dialógica.

Para la filosofía dialógica el poner en común no significa compartir información –tal y como lo hemos venido refiriendo en la comunicación dentro de las organizaciones-, sino interactuar desde el sí mismo hacia el otro, en un proyectarse hacia el otro teniéndolo en cuenta siempre, por ello la comunicación dialógica no puede ser menos que aquella comunicación que basa su existencia en el diálogo, es decir, en la forma de intercambio de información en la que el uno se da al otro de manera directa.

Husserl decía que la acción no sólo es significativa para el individuo, sino que está orientada hacia el otro (Husserl, citado en Aristizábal, 2009: 339) por lo que podemos colegir que este germen de socialidad y dialogicidad propia de la acción no sólo implica la acción del sentido sino la existencia de la acción social misma a partir del reconocimiento del otro.

Lo anterior guarda relación con lo que planteaba Schütz sobre la socialidad como característica del mundo social y como forma superior de intersubjetividad (Rizo, 2007). El sociólogo austríaco señalaba no sin razón, que no podía haber mundo social sin acción social, o sea, sin socialidad, y esta acción social no es más que el conjunto de las relaciones interpersonales y de las actitudes de la gente que son pragmáticamente reproducidas o modificadas en la vida cotidiana que conforman el mundo de la vida.

Si transportamos el concepto de mundo de la vida de Schütz a las organizaciones se puede observar que la organización se convierte, como bien afirma este autor, en una región de la realidad donde los sujetos modifican la realidad mediante su participación e intervención. En ese sentido, el mundo de la vida permite no sólo compartir información y significados, sino también le posibilita a los sujetos comprenderse (Schütz y Luckmann, 1977). Al decir de Julia Iribarne el acto social se torna así acto comunicativo por medio del cual un sujeto que quiere ser atendido por otro reclama al otro su respuesta (Iribarne, citada en Aristazábal, 2009: 348).

Como se puede apreciar, para la comunicación organizacional la importancia de una argumentación de este tipo estriba en comprender que la organización resulta ser una sección o fragmento de la realidad social en la que, como en el

mundo de la vida, los sujetos participan e intervienen, modificando así su propia realidad como sujetos individuales y colectivos mediante la interacción intersubjetiva (la puesta en común de significados) que puede ser entendida a su vez como el escenario a escala organizacional de las interacciones sociales.

Sin embargo, a pesar de lo útil que puede ser el legado de Schütz en torno a lo inteligible como factor de socialidad, su concepto de intersubjetividad difiere del sentido que le otorga la comunicación intersubjetiva y cuyas raíces se hallan más bien en los disímiles marcos de la filosofía dialógica con Husserl, Vattimo, Levinas, Ricoeur, Freire, Bajtín, Buber, Gadamer, entre otros. Veamos.

Para Husserl, Levinas y Buber, la cancelación del lenguaje en la esfera del diálogo resulta imprescindible pues con ello aseguran la ausencia de mediaciones o representaciones como les llama Levinas, para el diálogo. Las mediaciones para estos teóricos impiden, o en el mejor de los casos obstaculizan la forma directa de interacción porque entienden, amén de sus diferencias puntuales, la interacción dialógica como una expresión consciente, directa y volitiva donde el Yo se orienta hacia el Otro para hacerlo participar de forma conjunta de un espacio de comunicación donde la socialidad se constituye en sentido propio común.

Buber señala que sólo en la relación directa, de descubrimiento del Otro como Yo, puede construirse lo común como propio; es decir, en la relación yo-tú que el filósofo judío denomina relación esencial. Para Levinas, en cambio, la relación con el Otro determina la existencia del Yo (su fenomenología ontológica convierte a la alteridad en el principio mismo del diálogo); y Husserl concibe la relación con el Otro como una especie de entrelazamiento derivado de la experiencia empática donde el otro percibe, experimenta y conoce el mundo del mismo modo en que lo hace el Yo.

Como se puede notar, estos pensadores desde diferentes caminos se aseguran de crear mediante el diálogo una instancia común que pudiéramos llamar el nosotros, que a diferencia de la sociología fenomenológica de Schütz que no se refiere a ello, se instala como el lugar del diálogo, o lo que es lo mismo, el lugar de comunión, que no significa espacio donde convergen intereses comunes,

sino voluntades y conciencias afines, deseosas y entusiastas de la relación con el Otro.

Teniendo en cuenta lo anterior, como ya mencionamos más arriba en el apartado de cultura organizacional, este nosotros en la comunicación organizacional puede ser entendido o bien a través de la imagen de grupo que ofrece la cultura organizacional, o bien como en las redes, el conjunto anónimo donde lo individual se eclipsa a favor del bien común. En ambos casos, el sentido moral de lo dialógico inscrito en el nosotros implica la imposibilidad de comprender la comunicación interpersonal-intersubjetiva fuera de los escenarios de la ética, lo que conduce a instaurar al sentido común como verdad en tanto posibilita, como dijera Zanotti (1995: 33), la interconexión de los mundos vitales de los sujetos.

Esa interconexión es justamente lo que permite una comprensión profunda de la realidad construida de forma conjunta por los sujetos en la interacción vivencial, por lo que resulta crucial en la cultura organizacional toda vez que contribuye a conservar un buen clima de trabajo, además de fomentar los valores éticos de una organización, mismos que hemos visto socavados en el desarrollo de la empresa contemporánea debido al énfasis que se otorga a la productividad y la competencia en detrimento de lo humano, lo que conlleva a la pérdida de una verdadera interconexión entre los miembros de la organización y obstaculiza así la comunicación dialógica o intersubjetiva.

Por otra parte, es importante destacar que a pesar de la pretendida invisibilización del papel del lenguaje en la comunicación dialógica que como ya dijimos algunos filósofos tratan de describir, el nosotros al que hemos aludido como núcleo de pertenencia e identidad en las organizaciones no sólo puede gestarse y construirse por medio de la empatía, sino como lo expresan mas no demuestran, otros pensadores (Gadamer, Vattimo, Bajtín, Freire, Habermas, etc), también por medio del lenguaje.

Sin soslayar el papel constitutivo del lenguaje en la explicación y la interpretación del mundo, en nuestra opinión, en la comunicación intersubjetiva o dialógica será necesario “suspender” efímeramente la malla de mediaciones o representaciones que hace al sujeto ser quien es, por medio de la disolución

momentánea de su individualidad biológica e histórica frente a la del otro de modo que el Yo pueda darse al Otro sin recriminaciones ni desconfianzas.

Es necesario aclarar que esta suspensión que proponemos no indica ni cancelación ni eliminación de la identidad pues la suspensión, como toda práctica que pretende dejar momentáneamente fuera del juego social al poder, requiere de esfuerzo, voluntad y deseo, amén de una buena dosis de conciencia y entrenamiento. Adelantándonos a la crítica de Grimson (nos referimos a una crítica en torno a posiciones apostólicas de este tipo en su ensayo Debates acerca de la interculturalidad y la comunicación de 2007), el escenario de la suspensión no refiere en ningún caso a un escenario de abstracción y/o soslayamiento de las relaciones diferenciales de poder entre sujetos y entre las culturas, sino más bien a la incorporación mental del peso del poder como parte del hacer cotidiano del sujeto con vistas a hacer consiente su presencia en las prácticas y discursos.

Como se puede observar, lo anterior nos puede llevar a plantear que el diálogo es la instancia ética de la socialidad en tanto posibilita la relación directa y mutua a través de la cual los sujetos e individuos se reconocen en su esencia de persona y se relacionan en función de un bien común que en el caso que nos ocupa es el de la organización como colectividad. Ello presupone la existencia de un soporte volitivo e intencional, que es en pocas palabras lo que podríamos llamar un soporte fundador de comunidad. Así, en este panorama de lo comunitario de donde procede lo común, lo “en comunión” y lo comunicativo, presente en nuestra opinión en las organizaciones por medio de las redes formales e informales de comunicación, tiene la comunicación organizacional un terreno virgen que explorar.

Como afirmara Galindo (1998), “las redes comunicativas se caracterizan por la horizontalidad” y sólo así se garantiza que el sentido del nosotros prime, no en términos de protección o distinción como sugiere Bourdieu, sino más bien como lugar verdaderamente común en el que las diferencias tengan cabida.

4.1. Redes de comunicación y cultura organizacional

Como es sabido, en las organizaciones como cualquier otro espacio de intercambio de información, se forman redes de comunicación que son, en nuestra opinión, por su notoria característica de expansión horizontal e imprevisibilidad, las verdaderas responsables de garantizar la práctica de la comunicación intersubjetiva ya que al formarse en dos planos, el institucional-formal y el organizacional-informal, posibilitan que el flujo de información en este último se organice en términos de preferencias, similitudes y afectividades lo que siempre preserva el sentido de diálogo necesario para llevar a cabo interacciones comunicativas de tipo intersubjetivo. Veamos.

Si bien los flujos de información indican la dirección con la que viaja la información en una organización, ya sea esta ascendente, descendente u horizontal, dichos flujos determinan la posición que ocupan en el organigrama los emisores y los receptores de la información en el esquema organizacional, pero no dan cuenta del tipo de información que se trata ni de qué sucede una vez que sale y/o llega la misma. Los flujos de información no se ocupan de la información en sí, sino más bien de las maneras en que se transporta, de la orientación que lleva los recorridos que transita para llegar a su destino. En ese sentido, los flujos de información se equiparan con torrentes o cauces por medio de los cuales se llega a conocer los puntos de partida y finales de una información.

A diferencia de estos, las redes de comunicación definen los diversos recorridos por los que transita una información. No le preocupa el punto de partida, sino más bien todos los lugares que visita y la manera en que la información es interpretada en tanto de ello depende su recorrido futuro. En ese sentido, la red de comunicación no sólo posibilita el tránsito de la información de un lugar a otro; también da cuenta de los nodos a través de los cuales se modifica. Parafraseando a Galindo, la red de comunicación está compuesta por vínculos o relaciones que se gestan en un sistema abierto (Galindo, 1998: 16), lo que significa que una red de comunicación es potencialmente infinita en el tiempo y en el espacio.

Al transitar por la red, que es lo mismo que decir: al transitar por los diferentes caminos que va trazando la red, la información se desplaza de un lugar a otro sin pronóstico alguno porque la red no define un conjunto fijo de conexiones, sino que

guarda cierta imprevisibilidad. Lo mismo puede llegar a su destinatario previsto que no, ya que en la red de comunicación lo importante es la conexión que se genera entre un nodo y otro en tanto ésta define la cantidad y calidad de la comunicación que transita por ellos.

Esta relación de interconexión que privilegia los puentes o articulaciones entre un nodo de información y otro en un determinado recorrido, resulta altamente valiosa en la comunicación interpersonal organizacional porque permite evidenciar no sólo los lugares donde se conecta una información con otra, sino también, como ya hemos mencionado, el tipo de información interconectada, intercambiada.

En ese sentido podemos afirmar que en las redes de comunicación, el concepto de intercambio alude a la idea de que la información no sale de ninguna parte ni llega a otra intacta. De hecho lo que interesa realmente no es su recorrido como flujo, sino los vínculos que se establecen. Como ya hemos advertido, estos vínculos se refieren tanto a la clase de relación de afinidad entre las informaciones y sus informantes como a los sentidos que construyen o destruyen potencialmente dichos lazos.

La red esquemáticamente hablando puede expresarse mediante un sociograma en el que se muestran y miden las relaciones interpersonales, en términos de influencia, afinidad y preferencia, entre los miembros de una organización –esto se relaciona con el aspecto o función de similitud de actitudes en la comunicación interpersonal que mencionamos en el subapartado 3.1.1-, por lo que el intercambio resulta el modo natural de existencia de la información en la red y a través de ello deja traslucir la naturaleza de la relación entre los sujetos que la despliegan.

En una organización, la relación entre sujetos se determina por el grado y el tipo de interacción que gestan, por lo que la red resulta ser un ámbito esencial para la visibilización de las mismas. En consecuencia con lo anterior, como es fácil notar, en las redes de comunicación construidas en las organizaciones los sujetos interactúan desde sus posiciones como sujetos institucionales y también como sujetos individuales, mezclando unas con otras y posibilitando el intercambio de

información, más que su mera transmisión como sucede con los flujos de información.

Esta idea, junto con la expresada en el apartado anterior, es precisamente lo que permite vincular lo organizacional funcional con lo interpersonal-intersubjetivo en la construcción y desarrollo de la cultura en las organizaciones ya que si el intercambio de información sostenido en la red se da mediante el diálogo, es decir, mediante el sentido indagatorio que permite conocer y respetar los puntos de vista del otro, entonces nos hallaremos ante la presencia de la instancia conceptual desde donde es posible la construcción de comunicación intersubjetiva en las organizaciones.

Todo ello augura el valor de las redes de comunicación en las organizaciones con vistas a potenciar la función de cohesión e identidad en la cultura organizacional toda vez que si dicha cultura se construye cercana a los principios del paradigma humanista de la comunicación organizacional donde el peso del factor humano y la conformación de ambientes laborales satisfactorios y de motivación personal y profesional para el trabajador subrayan el vínculo armónico entre empleados y jefes y entre los empleados mismos, sin duda alguna la identificación y el sentido de pertenencia que la cultura organizacional pretendería infundir en los integrantes de su organización estaría estimulado positivamente si estos hacen coincidir sus puntos de vistas y aspiraciones con los de la organización. Además de lo anterior, ello sólo es posible lograrlo si los integrantes de una organización tienen afinidades reales unos con otros.

5. Conclusiones

Como hemos visto con anterioridad, la comunicación organizacional tiene una fundación humanista, desprendida de la base administrativa, y pone en el centro del quehacer de la organización el factor humano. Dicha centralidad, primero de una forma en la que aún se percibe cierta tendencia hacia la productividad, y posteriormente con el enfoque contingente de forma que se privilegia el desarrollo humano, la participación y la superación profesional, resulta ser el marco

fundamental y primario de cualquier acercamiento ético a la comunicación en las organizaciones.

De forma integral, tanto la motivación, la participación como la superación del sujeto en términos individuales y sociales al interior de una organización, son factores que guardan estrecha relación con el diseño y puesta en marcha de la cultura organizacional, misma que es sustentada en gran medida por el desarrollo de las redes de comunicación formales e informales que posibilitan el establecimiento de climas organizacionales satisfactorios tanto para el desempeño de las labores propiamente dichas como para lograr el desarrollo integral de los empleados, garantizar su participación activa y eficaz en las decisiones de la organización y motivar y procurar la superación profesional y el ascenso a puestos directivos o de desarrollo profesional dentro y fuera de la organización.

El despliegue ético en las redes de comunicación resulta en ese sentido indispensable tanto para construir ese espacio común de socialidad que revierte en el nosotros la cohesión necesaria para el trabajo colectivo como para armonizar y/o sanear las relaciones interpersonales que sin duda tienen lugar como parte activa y estructural de las relaciones de trabajo. Por ello, las redes de comunicación constituyen tejidos de información vitales y nodos espacio-temporales articuladores en la construcción de comunidad necesarios para el buen funcionamiento de la organización que de estar soportadas sobre dinámicas interaccionales no dialógicas ponen en peligro el sano y satisfactorio desarrollo de las relaciones interpersonales, así como también la participación de los integrantes de la organización en la construcción y transmisión de la cultura organizacional.

En ese sentido, este trabajo también intenta hacer un llamado al comunicador organizacional a afirmar su labor comunicológica en la ponderación de la comunicación intersubjetiva o dialógica en las organizaciones. Hasta el momento, la labor del profesional de la comunicación organizacional no se instituye como preventiva; de hecho, se circunscribe al análisis del clima organizacional cuando existen problemas comunicativos en las organizaciones y a darle solución en el corto y mediano plazo.

Otra de sus tareas queda limitada al diseño de la cultura organizacional sin tener en cuenta realmente que en la consecución de tal fin se torna imprescindible la participación sincera y motivada de todos los miembros de una organización. El trabajo preventivo con el despliegue y orientación de su desarrollo ético, solidario y colaborativo en las redes de comunicación permite reconducir las posibilidades del diálogo que es la única vía para generar relaciones interpersonales mínimamente armónicas y permitir así que el flujo de información, y la información misma, puedan operar al servicio de la organización y sus integrantes, y no al revés como afirman las versiones tradicionales sobre cultura organizacional.

La cultura en las organizaciones se construye en tanto necesita de la participación de la gente para afirmarse. No basta que una organización diseñe su cultura si no hay voluntad participativa para transmitirla y continuarla. En ese sentido, el trabajo organizacional se convierte en un reto de los profesionales de la comunicación en tanto precisan de ser hábiles operadores y analistas de redes que puedan reafirmar el valor de lo intersubjetivo y lo dialógico que es a fin de cuentas lo que permite a su vez afirmar el valor de lo humano en las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

Aguirre Baztán, A. (1996). La antropología aplicada a la empresa. *Revista de Antropología Aplicada* 1/96. Barcelona: Instituto de Antropología de Barcelona.

Aristazábal, P. (2009). Intersubjetividad y comunicación. *Acta fenomenológica latinoamericana*, Volumen 3 [Disponible en línea en: <http://www.hayek.org.ar/new/images/fotos/Zanotti19.pdf>. Consultado 05/06/2010]

Buber, M. (1969). *Yo y tú*. Nueva Visión: Buenos Aires.

Siliceo, A.; Casares, D.; González, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw-Hill.

Fernández, C. (1986). *La comunicación humana, ciencias sociales*. México: Mc Graw-Hill.

Galindo, J. (1998). Redes, comunidad virtual y cibercultura. En Héctor Gómez Vargas (comp.) *Realidad virtual. Redes de interacción y comunidades de investigación*. [Disponible en línea en: <http://ccdoc.iteso.mx/acervo/cat.aspx?cmn=browse&id=2673>. Consultado 09/07/2010.

Gadamer, H. G. (1991). *Verdad y método*. Salamanca: Sígueme.

Grimson, A. (2007). Debates acerca de la interculturalidad y la comunicación. *Revista Diálogos*, 75, septiembre-diciembre. FELAFACS. [Disponible en línea en: http://www.dialogosfelafacs.net/75/articulo_resultado.php?v_idcodigo=39&v_idclase=7. Consultado 21/06/2010]

Guzmán, I. (1969). *La sociología de la empresa*. México: Jus.

Sánchez, S. R. (2002). La comunicación interpersonal en las organizaciones. En Carlos Fernández Collado (coord.) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, pp. 47-67.

Ricoeur, P. (1996). *Sí mismo como otro*. Madrid: Siglo XXI.

Rizo, M. (2007). Intersubjetividad, comunicación e interacción. Los aportes de Alfred Schütz a la Comunicología. En *Razón y Palabra*, 57, junio-julio.

[Disponible en línea en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n57/mrizo.html>. Consultado
31/03/2010]

Schütz, A. y Luckmann, Th. (1977). *La estructura del mundo de la vida*. Buenos Aires: Amorrurtu.

Vattimo, G. (1991). *Ética de la interpretación*. Barcelona: Paidós.

Zanotti, G. J. (1995). *Intersubjetividad y comunicación. Un análisis fenomenológico de la amistad y el diálogo*. [Disponible en línea en:
<http://www.hayek.org.ar/new/images/fotos/Zanotti19.pdf>. Consultado
04/06/2010]

¹ Para mayor información consultar: Taylor, Frederick (1947) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper, y Fayol, Henry (1929) *General and Industrial Management*. Ginebra: International Management Institute.

² En la psicología social, lo intersubjetivo versa sobre la relación afectiva de los sujetos con el mundo; para la fenomenología trascendental, en cambio, es lo dialógico, y la sociología fenomenológica lo asume como socialidad. Sendas concepciones lejos de oponerse se hallan intrínsecamente relacionadas.