

LA ADMINISTRACIÓN, UNA CUESTIÓN DE PALABRA¹

Alain Chanlat y Renée Bédard²

“El comercio humano, antes de ser el justificador de los procedimientos contables y de las ciencias de los mercados, es una cuestión de palabra.”

PIERRE LEGENDRE

Si pedimos a un dirigente o ejecutivo de empresa describir lo que hace a lo largo de su jornada de trabajo, responderá seguramente que invierte su tiempo en tomar decisiones, planificar, coordinar, controlar, dirigir, y que su éxito depende de la manera como él desempeña cada uno de estos papeles. Su respuesta concordará sin duda con lo que siempre hemos leído en los libros de administración desde la época de Fayol. Él agregará además, que a menudo debe dedicar una parte importante de su tiempo a arreglar problemas humanos. Sin embargo, un estudio ya clásico de Henry Mintzberg³, que investigaciones posteriores no han hecho más que confirmar, muestra que la esencia de la función del dirigente es la de implicarse en una multitud de intercambios verbales con sus superiores, sus empleados, sus colegas de otras unidades administrativas y una gran cantidad de personas externas a su organización. Cada día se encuentra inmerso en un océano de palabras que acapara las dos terceras partes de su actividad profesional.

Bajo esta perspectiva, el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en

¹ Traducido del francés por Rodrigo Muñoz G., administrador de negocios de EAFIT y magister en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (Canadá).

² Alain Chanlat es magister y Ph.D. en Administración de George Washington University. Renée Bédard es Ph.D. en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (HEC). Ambos son profesores de administración de esta última escuela.

relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio. Pero, ¿qué sabe él de esta actividad, del lugar que ocupa en la vida humana y de las condiciones de su ejercicio para estar en capacidad de gerenciar correctamente por medio de la palabra? Nada o casi nada. No es de extrañar entonces que esos intensos intercambios verbales en el trabajo sean el origen de numerosas y fuertes tensiones psíquicas, generadoras de una gran variedad de sentimientos que desbordan la esfera puramente profesional. ¿Quién podría negar que muchas de las conversaciones de las personas en su vida privada se refieren a los encuentros y experiencias del día, a los hechos de los que se han enterado o a lo que otras personas han dicho de ellos?

La importancia que el ser humano otorga a lo largo de su vida, a la manera cómo los demás se dirigen a él, revela implicaciones que superan en mucho “el esquema de la comunicación”, al cual se reduce habitualmente el habla en el medio administrativo: “Mientras la teoría administrativa siga tratando todos los problemas en la doble dependencia teórica y práctica de la racionalidad económica como norma suprema de la empresa, permanecerá incapaz de resolver correctamente el problema de las relaciones humanas.”⁴. Entonces, es necesario en primer término examinar lo que significa la utilización de la palabra por todo ser humano y describir los límites y las reglas a las cuales debe someterse, así como las posibilidades que ofrece. Seguidamente, será preciso examinar las fuerzas implícitas en la gestión, que oponen obstáculos o facilitan la calidad de los intercambios verbales. Este examen crítico de la situación prevaleciente en los lugares de trabajo, permitirá poner en evidencia las calidades humanas que un dirigente debe poseer y las habilidades que debe desarrollar para estar en capacidad de dialogar. Al final de esta visión panorámica, el lector habrá podido tomar conciencia de hasta qué punto la administración es una cuestión de palabra.

EL ALCANCE DE LA PALABRA

³ MINTZBERG, H. The nature of Managerial Work, New York, Prentice Hall, 1973.

⁴ CHANLAT, A. y DUFOUR, M. La Rupture entre l'entreprise et les hommes. Montreal, Québec-Amérique, Paris, Editions d'organization, 1985, p. 419.

El pensamiento científico ha infringido varias heridas a la imagen narcisista que el hombre se había construido sobre su papel privilegiado en el cosmos. Galileo inicialmente, mostrando que la tierra era un planeta como tantos, hizo perder al hombre su lugar central en el universo. Más tarde, Darwin demostró que la especie humana había emergido del mundo animal y le arrebató de paso el estatus especial que había ocupado hasta entonces en el seno del mundo viviente. Freud le asesta un golpe mortal al demostrar que sus comportamientos son más a menudo guiados por pulsiones inconscientes que sometidos al imperio de la razón. En los últimos años, los trabajos de etólogos han puesto en evidencia que muchas especies animales utilizan también herramientas, haciendo perder al “homo faber” uno de los rasgos que él creía poseer en exclusiva. Después de esta serie de avatares, ¿cuál especificidad le queda entonces aún al hombre? Pregunta crucial que condiciona toda indagación seria sobre la superioridad del género humano.

Quizá la definición más contundente de hombre, es aquella propuesta por Georges Gusdorf: “el hombre es el animal que habla”⁵. Todas las especies animales poseen códigos de señales más o menos elaborados para comunicarse, pero ninguna tiene acceso a un verdadero lenguaje, instrumento de las facultades, específicamente humanas, de la abstracción y la generalización. El hombre es ante todo un “homo loquens”; construye su mundo a través del lenguaje y el espacio humano es en esencia un universo de palabras. Emile Benveniste constata que “es un hombre hablante el que encontramos en el mundo, un hombre que habla a otro hombre, y el lenguaje entraña la definición misma del hombre”⁶. Con el lenguaje el hombre accede a la facultad de simbolizar, es decir, a la facultad de representar lo real por un “signo” y de comprender ese “signo” como representación de lo real. Es, por consiguiente, la facultad de establecer una relación de “significación” entre dos realidades distintas, una concreta, la otra abstracta. Ahora bien, es de esta posibilidad de “manejar los signos de la lengua que nace el pensamiento”⁷. Esta conquista decisiva sobre la facultad de abstracción dará al hombre la posibilidad de tomar posesión del universo y transformarlo.

⁵ GUSDORF, G. *La Parole*, París, PUF, 1952, p. 7.

⁶ BENVENISTE, E. *Problèmes de linguistique générale*. Tomo 1, París. Gallimard, p. 259.

⁷ *Ibid*, p. 26 y 74.

La *palabra* es a la constitución del sujeto, lo que el *lenguaje* es a la definición de la *especie humana*, pues es a través de ella y sus vicisitudes que se construye la existencia personal. Toda persona necesita de otra para “venir” al mundo y desarrollarse pues “el yo existe solamente en la reciprocidad con el otro y, en realidad, el yo aislado no es más que una abstracción”⁸. La identidad de cada uno se constituye progresivamente desde el nacimiento al ritmo de sus interacciones con su madre, los demás miembros de su familia, sus amigos y todos aquellos que posteriormente encuentra en el curso de su vida.

Ronald Laing⁹, en el siguiente extracto de una profundidad excepcional, pone en evidencia las extraordinarias implicaciones de los intercambios de palabras:

Son los otros quienes te dicen quien eres. Más tarde, asumimos su definición o tratamos de deshacernos de ella. Es difícil no aceptar su versión de la historia. Puede suceder que nos esforcemos por no ser lo que muy en el fondo de nosotros mismos “sabemos” que somos. Puede suceder que nos esforcemos por extirpar esa identidad “extraña” de la que hemos sido dotados o a la que hemos sido condenados, e intentamos crear con nuestros actos una nueva identidad que nos empeñamos en hacer reconocer de los demás. En todo caso, cualquiera que sean las vicisitudes, nuestra primera identidad social nos es conferida. Aprendemos a ser lo que nos dicen que somos.

Sin embargo, esta primera identidad no es en ningún caso definitiva pues “ella requiere de la existencia de otro, de algún otro, en una relación gracias a la cual se actualice la propia identidad”¹⁰. El placer y al mismo tiempo el drama de la condición humana resultan del hecho que “las acciones e interacciones pueden representar para nosotros, en grados diversos y de diversas maneras, un *reconocimiento* o un *desconocimiento*”¹¹, que “todo ser humano, sea niño o adulto, tiene sin duda necesidad de tener importancia, es decir, de ocupar un espacio en

⁸ *La parole*, op. cit., p. 51.

⁹ LAING, R., *Soi et les autres*, París, Gallimard, 1971, p. 115.

¹⁰ *Ibid*, p. 116.

¹¹ *Ibid*, p. 99.

el mundo de algún otro”¹²; y que “la frustración se torna en desesperanza cuando la persona comienza a dudar de su capacidad de “significar” alguna cosa para alguien”¹³. Llevando las cosas al extremo, comprendemos el grito de Rimbaud : “*Je est un autre*” (“Yo es otro”), que muestra los riesgos de la alienación personal y el despojo del yo en la vida social. En estas condiciones extremas, la tragedia no es solamente que “el infierno es los otros” sino que, “reducido a sí mismo, el hombre es mucho menos que sí mismo”¹⁴.

Estas anotaciones preliminares tienen por fin llamar la atención sobre la gravedad de las condiciones implícitas en todo intercambio personal o profesional. Pero la palabra, que permite a la vez fundamentar la subjetividad y ser su expresión, debe considerar tanto las restricciones que impone la lengua como las posibilidades que ofrece.

EL USO DE LA LENGUA COMO SISTEMA DE SIGNOS EN LA CREACIÓN DE SENTIDO : LIMITACIONES Y POSIBILIDADES

Todo ser humano encuentra al nacer una lengua constituida que lo espera. Esa lengua tiene como característica principal el hecho de ser un “sistema de signos distintos” cuyas propiedades son la arbitrariedad y la linealidad. Más allá de las numerosas diferencias existentes entre los millares de lenguas actualmente habladas en el mundo, los lingüistas han tratado de deducir los rasgos comunes entre ellas. Ferdinand de Saussure, a quien debemos el haber distinguido la lengua del habla, dedicó su vida a desentrañar los secretos de la lengua que él definió como un “sistema de signos distintos correspondientes a ideas distintas”¹⁵. La idea de sistema, bastante revolucionaria para la época de esta definición, nos ayuda a visualizar la lengua como “un todo organizado que debemos estudiar teniendo constantemente la intuición del funcionamiento de la totalidad (...). En un sistema, los elementos no tienen significación en sí mismos, tomados aisladamente, sino únicamente cuando se les refiere al todo del sistema; lo que es

¹² Ibid, p. 121.

¹³ Ibid, p. 170.

¹⁴ *La parole*, op. cit., p. 62.

¹⁵ DE SAUSSURE, F., *Cours de linguistique générale*, París, Payot, 1973, p. 26.

inteligible son las interacciones y las relaciones que unen los elementos, no los elementos *per se*¹⁶.

La noción de sistema nos hace comprender que un signo adquiere su sentido definitivo solamente cuando se tiene en cuenta el contexto en el cual se inscribe. Pero esto no es todo, para Saussure, el “signo lingüístico” se compone de dos elementos no dissociables: el “significante” (imagen acústica) y el “significado” (concepto). Ahora bien, “el lazo que une el significante y el significado es arbitrario y (...), las palabras, en virtud de su encadenamiento adquieren entre ellas relaciones fundadas sobre el carácter lineal de la lengua que excluye la posibilidad de pronunciar dos elementos a la vez. Estos se acomodan los unos a continuación de los otros”¹⁷.

Dado el carácter arbitrario del signo, la lengua obedece a convenciones sociales heredadas por todos los hablantes y a las cuales debe someterse todo interlocutor si no quiere correr el riesgo de ser “el único en comprenderse”. Por otra parte, la linealidad de pensamiento y palabra conlleva la introducción de una doble exigencia en el tiempo requerido para su realización: reflexionar y expresarse demandan un lapso de tiempo cuya reducción conlleva forzosamente la mutilación de una u otra acción.

Es preciso decir que el uso de signos no sólo tiene como función la expresión del pensamiento, sino que, además, es necesario para la actividad misma de la reflexión. Sin el signo el pensamiento no existe. En efecto, el mérito de Condillac¹⁸ es haber mostrado, llevando el pensamiento a una operación de descomposición y recomposición (es decir, de análisis y de síntesis), que la descomposición requiere un lenguaje preciso y la recomposición, un razonamiento riguroso. Así, lenguaje y pensamiento se implican mutuamente. Ahora bien, los signos, cuyo ordenamiento crea una representación determinada de la realidad, ofrecen la particularidad de desplegarse linealmente, de encadenarse unos tras otros, requiriendo necesariamente un desarrollo en el tiempo. Por otra parte, la actividad de reflexión y sus diversas operaciones de distinción, comparación, composición, y en especial la descomposición o análisis, exigen no solamente el

¹⁶ RIVIÈRE, P. y DANCHIN, L., Linguistique et culture nouvelle, París, Editions universitaires, 1971. ps. 35-36.

¹⁷ Cours de linguistique générale, op. cit. ps. 100 y 170.

¹⁸ CONDILLAC, E. Oeuvres philosophiques de Condillac, París, PUF, 1947.

recurso a signos precisos, sino que su esencia requiere también de una duración o espacio de tiempo para realizarse. Vemos pues que la creación de sentido se inscribe en la temporalidad por efecto de la restricción impuesta por la linealidad de los signos y del proceso mismo del pensamiento.

Debemos a Noam Chomsky el habernos mostrado que la producción de frases no puede hacerse sin la sujeción a una cantidad mínima de reglas de gramática y acudiendo a un acervo limitado de palabras. Pero a pesar de esas restricciones suplementarias que entraban el acto de la enunciación, cada persona crea una infinidad de frases siempre diferentes y únicas, al punto que hablar se constituye en un acto continuo de creación e invención¹⁹. Y, lo que es más sorprendente, a pesar de que cada frase es única, los interlocutores consiguen comprenderse. La razón es que ellos comparten las mismas reglas y las mismas convenciones léxicas. “Por lo tanto, cada hombre inventa su lengua y lo hace durante toda su vida. Y todos los hombres inventan su lengua a cada instante y cada uno de una manera distintiva, y cada vez de un nuevo modo (...). Cada interlocutor fabrica su lengua”.²⁰

¿Cómo explicar esta prodigiosa creatividad? Cada vez que construimos una frase, renunciamos a una multitud de posibilidades que no han sido utilizadas pero que existen al menos de manera virtual. De hecho, al usar una palabra o una forma sintáctica, manipulamos la posibilidad de jugar tanto sobre el eje paradigmático, que representa la operación de selección del léxico, como sobre el eje sintagmático, que tiene que ver con la sintaxis y la organización de dicho léxico. De allí resulta la producción y la interpretación del sentido. Sin embargo, cuando hacemos una elección hacemos más que indicar una preferencia: ante todo, introducimos fineza en el sentido. Y el sentido será tanto más rico y matizado en la medida en que sepamos escoger y organizar los elementos más apropiados para expresar el pensamiento y los más aptos para dar cuenta de la situación.

Hacemos dos cosas cuando hablamos: organizamos palabras y cada elemento de ese arreglo representa una elección entre varias posibilidades; cuando digo “yo soy”, elimino “tú eres”, “yo era”, “yo

¹⁹ CHOMSKY, N. Le langage et la pensée, Paris, Payot, 1970.

seré”, etc. Es entonces, en una serie que llamamos paradigma, la escogencia de una forma que se repite para cada porción de un enunciado que constituye un sintagma.²¹

Paradójicamente, la capacidad que desarrollamos de respetar esas restricciones y dominarlas, es la que nos permite trascenderlas. Es así como en esa creación perpetua de sentido que cada uno hace (no solamente el literato), descubre su imagen, revela su estilo propio y muestra la consideración que otorga a la dimensión estética de su expresión. Desde esta perspectiva, comprendemos que “cuando el hablante se encuentra en las mismas condiciones de los demás miembros del grupo, existe de hecho una norma con respecto a la cual se pueden medir las variaciones de la expresión individual; para el literato, las condiciones son diferentes; él hace empleo de la lengua en forma deliberada y consciente, (...) y sobre todo, él emplea la lengua con una intensión estética”.²²

Otra restricción de la lengua sobre la cual conviene detenerse y que corrientemente se menosprecia es la expresada por la hipótesis de Sapir y Whorf. Ellos han demostrado que la lengua en la cual nos expresamos, tiene consecuencias importantes sobre el tipo de realidades que percibimos. Esto se explica por el hecho que la lengua particular de la que nos servimos conlleva sus propios límites, es decir, enmarca la creación de sentido, situación esta de la que debemos tomar consciencia para conocer la clase de realidades que pueden expresarse a través de ella y cuáles no. “Aunque para los hombres el universo posee una existencia objetiva, es solo en la medida en que sus lenguas asignan un nombre a las cosas que sus sentidos y sus instrumentos pueden percibirlos. Poco importa a las cosas tener un nombre o no, pero importa mucho a la especie que vive en medio de ellas de dárselo”²³. Todos conocemos el ejemplo de la lengua inuit para la cual la noción de nieve conlleva una serie de denominaciones que designan la nieve fresca, la nieve granulosa, la nieve compactada, la nieve en hielo, etc.

²⁰ Problèmes de linguistique générale. Tomo 2, op. cit., p. 19.

²¹ Ibid, p. 34

²² BALLY, Ch., Traité de stylistique française, París, p. 19.

²³ HAGÈGE, C., L'homme de paroles, París, Fayard, 1985, p. 128.

LA UTILIZACIÓN DE LA PALABRA EN LA CONSTRUCCIÓN DE SÍ Y DE LOS OTROS: LÍMITES Y POSIBILIDADES

Concentrándonos en las diversas posibilidades de la lengua de crear sentido a partir de los objetos que representa, constatamos que la lingüística hasta hace muy poco, había menospreciado la palabra como vehículo de acceso al universo de la subjetividad pues “las actividades del lenguaje no solamente sirven para comunicar información, sino también para ser la expresión de quien habla”²⁴.

Cada vez que una persona “toma” la palabra, busca comunicar una imagen de sí misma y hacerla reconocer por alguna otra que, por ese hecho, se convierte en un recurso indispensable para el reconocimiento de su identidad. ¿Pero qué sabemos sobre las condiciones que favorecen el éxito de esa relación? Así como la lengua impone restricciones en la construcción de sentido, la utilización de la palabra obedece a un gran número de reglas implícitas y explícitas cuya no observancia puede incomodar o infringirl sufrimientos psíquicos y aún, provocar problemas psicológicos profundos. En consecuencia y en adelante, nos parece inadmisibile hacer caso omiso de la dimensión ética de la palabra en las relaciones interpersonales.

Ninguna sociedad ha dejado jamás al azar los encuentros entre las personas y los intercambios verbales que de ellos se desprenden. Todas las sociedades definen, codifican e imponen rituales que preceden el desenvolvimiento de tales encuentros. Desde el espacio que separa los interlocutores, la elección del lugar y del momento, los gestos de acogida, la mímica y las miradas que acompañan el propósito del intercambio, las formalidades en el trato, las fórmulas de cortesía y hasta la entonación, todo es regido por la tradición y la conveniencia, pero detrás de estas formas, se manifiesta la intensión de establecer las condiciones más apropiadas para vencer las incomodidades reciprocas que acompañan habitualmente los encuentros humanos. La no obediencia de esas reglas multiplica las ocasiones de “pasos en falso”, “metidas de pata”, incomprensión y malentendidos que arriesgan la calidad y el éxito de los intercambios. “Reaccionamos a los gestos según un código secreto y complejo que no está

²⁴ GRIZE, J.B., “Activités de langage et représentation”, en La rupture entre l'entreprise et les hommes, op. cit., p. 168.

escrito en ninguna parte, pero que es conocido y comprendido por todos”²⁵, a tal punto que “aunque un individuo deja de hablar, no puede evitar comunicar con el lenguaje de su cuerpo. Puede hablar a propósito de algo o no, pero no podrá dejar de expresar algo”²⁶. Tomamos consciencia de la sutileza de los intercambios en una sociedad cuando constatamos que una “parte importante de la comunicación consiste en saber qué es lo que no está censurado decir, pensar, ver o escuchar. La coexistencia entre los seres humanos sería simplemente imposible si esas reglas no fueran aprendidas y seguidas”²⁷.

Una vez franqueada la etapa preliminar donde cada uno logra sentirse cómodo, la dificultad a vencer es el establecimiento de un verdadero diálogo, cuyo arte para las dos partes consiste más en construir sobre lo que acaba de decirse que en afirmar sus propias posiciones y preocupaciones. Paradójicamente, en la expresión y en la comunicación de sí, solo en la medida en que prestamos atención y mostramos interés en el otro, ese otro se interesará en nosotros. El enunciado, “el arte de saber escuchar equivale casi a aquel del buen hablar”, logra aquí pleno sentido²⁸.

De esta manera se formula una antinomia fundamental de la palabra humana: afirmación del sujeto al mismo tiempo que busca a otros. Por una parte, la función expresiva del lenguaje : hablo para hacerme escuchar, para desembocar en la realidad, para unirme a la naturaleza. Por otra parte, la función comunicativa: hablo por ir hacia los otros y me uniré a ellos tanto más completamente cuanto más deje de lado lo que es solo mío. La doble polaridad de la expresión y la comunicación corresponde a la oposición entre la primera persona y la tercera, entre la subjetividad individual y la objetividad del sentido común.²⁹

La contribución mayor del psicoanálisis ha sido la de haber dado un paso más adelante para revelarnos otra faceta de nosotros mismos. La palabra consciente no es más que la parte aparente, pero es también aquella que,

²⁵ SAPIR, E. *Anthropologie*, París, Editions du Seuil, coll. “Point”, 1971, p. 46.

²⁶ GOFFMAN, E., “Engagement” en *La nouvelle communication*, Paris, Editions du Seuil, 1981, p. 269.

²⁷ WATZLAWICK, P., “Entretien avec Paul Watzlawick”, *Ibid*, p. 332.

²⁸ *La parole*, op. cit., p. 121.

²⁹ *Ibid*, p. 123.

adecuadamente interpretada, puede permitirnos descubrir ese otro que se esconde en cada uno de nosotros. Existe siempre entonces un segundo sentido que se disimula detrás de nuestras palabras y solo aceptamos tomar conciencia de ello cuando caemos en uno de esos *lapsus* tan molestos. El análisis no es otra cosa que un dispositivo particular que, gracias a la palabra ofrecida al analista, permite al analizado ir en busca de sí mismo y de sus propias contradicciones. Las palabras intercambiadas en la vida cotidiana traicionan siempre en algo a aquellos que las pronuncian y constituyen un medio de descubrir tanto a los demás como a sí mismo, a condición de prestarles cuidadosa atención.

Pero en la mayoría de los casos, la palabra representa también una oportunidad de ejercer una influencia sobre las actitudes y los comportamientos del otro. ¿Qué interés tendría multiplicar los encuentros si al término de ellos cada uno conservaría integralmente su posición inicial? El advenimiento de la democracia griega que confería a cada ciudadano el libre derecho de “tomar” la palabra y de hacer valer sus puntos de vista sobre la vida de la ciudad en frente de sus conciudadanos, es el origen de la retórica, esa disciplina cuyo objeto era identificar las reglas que permitan al orador obtener la adhesión de su auditorio. Esta disciplina se proponía dar lugar al establecimiento de una taxonomía de argumentos posibles, a una reflexión sobre la manera más precisa de disponerlos y al propósito de dominar las figuras del estilo. Los excesos de la sofística y más tarde de la retórica escolástica que hacían énfasis exclusivamente en el juego y la virtuosidad de la argumentación verbal por sí misma, condujeron al abandono de esta última. Pero nos privaron así de un instrumento que no fue reemplazado después para enmarcar toda tentativa de influenciar a los demás, lo mismo que del secreto de una teoría de la argumentación eficaz sobre un conocimiento previo y tan sutil como sea posible de las posiciones adoptadas o compartidas por el interlocutor al que nos dirigimos. El arte de argumentar no es tanto una creación de efectos especiales como la demostración de buen juicio en la elección de los argumentos, las figuras de estilo y su secuencia con relación a las posiciones del auditorio y a las particularidades de cada situación.

Aunque el diálogo es a la vez constitutivo del ser, descubrimiento de sí, espacio de confrontación de ideas y medio de influencia, no podemos olvidar que juega además un papel fundamental en la elaboración del conocimiento personal y el establecimiento de la verdad. Debemos a Sócrates el haber visto en el

discurso algo más que un arte o una técnica de argumentación, pues es principalmente a través de la conversación metódica y en el intercambio de ideas que progresa el saber de cada uno sobre el universo que lo rodea. ¿Cómo explicar de otra manera el hecho corriente de poder desarrollar conocimientos y posiciones dignas de consideración, sin haber abierto jamás un libro sobre un tema cualquiera, si no fuera por las conversaciones enriquecedoras que sostenemos? La mayor contribución de Sócrates fue quizá la de enseñarnos que es “por medio de la confrontación de ideas consigo mismo y con los demás que el hombre alcanza el conocimiento verdadero, esencia de la sabiduría y de la ciencia, entre las cuales los griegos no hacían distinción”³⁰. Estas consideraciones nos ayudan a comprender mejor porque Jules Renard nos exhorta diciendo, “Sabed escuchar. Infeliz aquel que, sin tomarla, deja caer una palabra de oro de la boca de otro”. Estas observaciones sobre la verdad tienen que ver con las implicaciones éticas de la palabra y muy especialmente con la posibilidad de engañar o traicionar que ella permite.

Olvidamos a menudo que “tomando” la palabra, el hombre adquiere también un compromiso:

La palabra no vale más que el hombre que la pronuncia (...). La ética de la palabra, en una experiencia cada día renovada, expresa una exigencia de verdad. Se trata de decir la verdad, pero no de decirla sin ser verdad (...). El hombre de palabra no paga con palabras sino con su propia persona (...). El paisaje cultural de la humanidad esta hecho de palabras instituidas, palabras dadas, palabras sostenidas o palabras deshechas.³¹

Estas sentencias nos autorizan a recordar “la necesidad de adherir a sus propias palabras” y que a toda costa, “más vale entre los hombres el silencio que la mentira”³²

La segunda dimensión ética de la palabra está ligada al ejercicio de la violencia que ella puede suscitar y sus efectos son infinitamente más perversos

³⁰ BÉDARD, R., De l'éveil de la conscience à la science des idées, HEC, Inédito, 1989, p. 26.

³¹ La parole, op. cit., p. 121 y 123.

³² La rupture entre l'entreprise et les hommes, op. cit. p. 419.

que aquellos de la violencia física. Las huellas de la violencia física tienen la propiedad de ser visibles y su cicatrización obedece a las leyes de la fisiología. En el caso de la violencia verbal y no verbal, la gravedad de las lesiones, cuyas consecuencias aparecen a menudo a largo plazo, es mucho más difícil de apreciar. Si el mérito del psicoanálisis ha sido el de llamar nuestra atención sobre la dinámica de los conflictos intra-psíquicos, el de la anti-psiquiatría y de la nueva comunicación, ha sido presentarnos el innegable avance de poner en evidencia los mecanismos de la violencia interpersonal. “No parece que haya un agente más eficaz que otra persona para asegurar la plena realización de un individuo o, por el contrario, para reducir a nada la realidad de su existencia, por una mirada, un gesto o una observación”³³. Las formas de violencia verbal más corrientemente utilizadas son: la respuesta tangencial, el doble vínculo, la colusión, los actos de la palabra no respetada, formas estas que definiremos sucintamente.

Llamamos respuesta tangencial o marginal toda reacción del interlocutor que nada tiene que ver con lo que su contertulio acaba de decir o que solo se dirige a un aspecto marginal o menor de su intervención. Este es un procedimiento frecuentemente utilizado y particularmente sutil para negar la experiencia del otro, lo que seguramente provocará en él observaciones del tipo, “él no me escucha”, “él me interrumpe todo el tiempo”, “él nunca me responde”, “él solo escucha lo que le interesa”. La respuesta marginal conduce al desarrollo de sentimientos de una gran hostilidad en la medida que ella constituye una manera de descalificar la experiencia de quien se expresa y puede terminar por minar la “confiabilidad en sus propias reacciones afectivas y en su propia percepción de la realidad exterior”³⁴. Interponer preguntas que nada tienen que ver con la intervención del interlocutor incita igualmente a poner término lo más rápido posible a los intercambios.

Aquellos a quienes se les dirigen corrientemente reproches como, “ese nunca sabe lo que quiere” o “con él nunca se sabe a qué atenerse”, crean también enormes confusiones. Esto es a menudo creado por una forma de acción interpersonal conocida bajo el nombre de *doble vínculo* y que consiste en someter a otro a incitaciones contradictorias. Del doble vínculo dice Laing:

³³ GOFFMAN, E., Encounters : Two studies in the sociology of interaction. Lake, 1974.

Alguien que da a entender a otro que debe hacer cierta cosa, y al mismo tiempo, a otro nivel (por un gesto, el tono de voz, un sobrentendido), le hace entender que no lo debe hacer o hacer otra cosa incompatible con la primera. La situación es complicada para la víctima por una incitación suplementaria prohibiéndole salir de la situación o resolverla comentándola a otros.³⁵

Con el doble vínculo la persona obliga a su interlocutor a cargar con la responsabilidad de su propia ambivalencia personal. La condición de dominado hace difícil de emprender toda acción para salir de la situación.

Existe otra manera de complicarse las relaciones con los demás cuando “uno se cree otro” como lo testimonian muchas personas refiriéndose a otros con graves problemas de identidad que buscan hacer confirmar su identidad imaginaria. Por complacencia algunos pueden entrar en el juego y contribuir al refuerzo del falso yo de su interlocutor. Ronald Laing³⁶ habla de colusión o juego del mutuo autoengaño: “el terreno está entonces preparado para que indefinidamente se sustraigan mutuamente a la verdad a la verdadera compaginación. Cada uno ha encontrado a otro para sustentar la falsa idea que cada uno se ha hecho de sí y dar a esta representación, la apariencia de realidad”. Muchos intercambios de la vida real no son más que simulacros de relaciones interpersonales. En la medida que “el yo interior y secreto deteste las características del falso yo”³⁷ la colusión tiene la tendencia a acrecentar los conflictos intrapsíquicos.

Sucede a veces que algunas personas no respetan sus compromisos adquiridos con otros, quienes los viven siempre como una especie de traición. Los trabajos de algunos lingüistas³⁸ distinguen dos tipos de enunciados: los declarativos como, “terminé mi trabajo” que caen en el campo de la transmisión de información, de lo verdadero o lo falso; y los enunciados de desempeño del tipo de, “antes de partir, terminaré mi trabajo” que implican un compromiso de la

³⁴ SEARLES, H. L'effort pour rendre l'autre fou, Paris, Gallimard, 1977. P. 161.

³⁵ Soi et les autres, op. cit. p. 183.

³⁶ Ibid, p. 138.

³⁷ LAING, R., Le moi divisé, Paris, Stock, 1972, p. 91.

³⁸ AUSTIN, J. L., Quand dire, c'est faire, Paris, Seuil, 1970. SEARLE, J., Les actes de langage, Paris, Herman, 1972

parte del interlocutor que anuncia el acto. Esta segunda categoría de enunciados constituye lo que los lingüistas llaman actos de lenguaje. Ahora bien, las palabras no necesariamente son seguidas de los actos anunciados.

En numerosas circunstancias, las figuras de autoridad parecen tener problemas para recordar la palabra empeñada. A un “usted me prometió”, “usted me dijo”, aquellos que han cumplido su parte del compromiso reciben a menudo como respuesta, “sí, pero la situación hoy ha cambiado”, “no estamos bajo las mismas circunstancias” o peor aún, “no recuerdo haber dicho eso”. Bastantes promesas incumplidas dejan a las personas afectadas en estado de cólera ante semejantes injusticias, sobre todo si ellas descubren que quienes asumieron esos compromisos, jamás tuvieron la intención de respetarlas, ya fuera que cumplirlas sobrepasaba sus atribuciones o que las circunstancias no lo permitían desde un principio. La tentación de caer en actos de lenguaje desconsiderados es siempre fuerte para todos aquellos que se sienten inseguros de sí mismos y que tienen un yo frágil. Ante la dificultad de decir no y tener que dar las razones del porqué –lo que, en la mayoría de los casos, sería mejor aceptado–, los débiles o los cínicos prefieren ganar tiempo. Pero la solución del problema a corto plazo se paga a largo plazo con una atmósfera de desconfianza y rechazo por parte de aquellos que quedan con el sentimiento de haber sido traicionados. Antes de adquirir compromisos, toda persona haría bien en “medir sus palabras” como lo recomienda la sabiduría popular. Es importante destacar que esta forma de violencia, que puede entrañar sufrimiento psíquicos considerables, no se detiene allí pues puede tener repercusiones en el plano fisiológico.

El ser humano no es espíritu solamente. Aunque fuera posible hacer caso omiso de las realidades psíquicas y sociales, es muy difícil hacer lo mismo con la dimensión fisiológica. Esas tres facetas no son dissociables y mantienen una perpetua interacción. El sufrimiento psíquico tiene a menudo una contrapartida física que la medicina psicosomática ha testimoniado en el curso de las últimas décadas. Entre los trabajos de esa disciplina, los de Henri Laborit³⁹ sobre la inhibición de la acción ilustran particularmente los efectos a largo plazo de esta patología de la comunicación.

³⁹ LABORIT, H., Inhibition de l'action, París, Masson/Presses de l'Université de Montréal, 1979.

Todo ser humano pasa alternativamente por periodos de gratificación y de frustración. Los primeros son por lo general propicios al mantenimiento de los grandes equilibrios del organismo mientras que las consecuencias de los segundos son menos ciertas. Si la persona puede reaccionar a las frustraciones ya sea agrediendo, ya sea huyendo física o imaginariamente, logrará conservar intacto su sistema fisiológico. Pero cada vez que el ser humano se encuentra en la imposibilidad de actuar, su sistema amenaza con sufrir perturbaciones importantes, sobre todo si la situación se repite con cierta frecuencia. Con ocasión de una frustración, el organismo secreta adrenalina con el fin de suministrar la energía suplementaria necesaria a los movimientos de huida o agresión como lo testimonia la inmediata aceleración de los latidos del corazón. Cuando el organismo se encuentra en el estado de “inhibición de la acción”, esa adrenalina no es consumida y provoca una contracción del sistema vascular. Esa secreción entraña así la liberación de corticoides por parte de las glándulas suprarrenales contrayendo también el sistema vascular. Este doble efecto constrictor aumenta las posibilidades de hipertensión y puede ser la causa a mediano plazo de problemas cardiacos o aneurismas cerebrales. Los corticoides liberados tienen igualmente la propiedad de bloquear el timo, pequeña glándula que fabrica una gran cantidad de anticuerpos naturales que el organismo secreta. A causa de este bloqueo, el organismo se vuelve más vulnerable a las amenazas exteriores. Esta perspectiva nos permite tomar consciencia sobre el hecho que si las palabras pueden causar sufrimiento psíquico, ellas pueden también ocasionar daños fisiológicos considerables.

Al final de estas constataciones sobre las restricciones que imponen la lengua y la palabra en la creación de sentido, en la construcción de sí y en la relación con los demás, nos podemos dar cuenta “que no es posible decir cualquier cosa, sin importar cómo ni cuándo ni a quién”⁴⁰.

LOS OBSTÁCULOS AL DIÁLOGO EN EL MEDIO LABORAL

⁴⁰ La rupture entre l'entreprise et les hommes, op. cit. p. 421.

Después de evidenciar las condiciones a llenar y las trampas a evitar para que el diálogo tenga oportunidad de lograrse, es preciso examinar los obstáculos y las condiciones favorables a las que el uso de la palabra se ve sometido en el mundo del trabajo. Tales obstáculos son principalmente, la ideología gerencial y los valores que transmite, la lengua de la administración misma, las jergas especializadas y la estructura burocrática.

La ideología gerencial

En el fondo de la ideología dominante en los medios administrativos públicos y privados, cooperativos y sindicales, toda cuestión es considerada siempre a partir de la prioridad determinada por la racionalidad económica. Lo que prevalece es la eterna búsqueda de la optimización de los medios. Todo debe ser calculado y medido según los términos de la rentabilidad, la eficacia y la productividad. Y la lengua que encarna y hace posible el triunfo de esta concepción es la contabilidad de partida doble cuyo advenimiento ha permitido la proliferación del cálculo y la medición hasta en las más mínimas actividades de la empresa como la tarificación de los movimientos y las normas de programación minuciosa de las labores de producción. El énfasis puesto sobre la rapidez de ejecución en detrimento de otros elementos del desempeño y del rendimiento, tienen por efecto de reducir los intercambios y las expresiones más elementales y banales. Esta omnipresencia de la racionalidad económica tiene como consecuencia la convicción generalizada de que rapidez es sinónimo de eficacia.

La obsesión por la gestión del tiempo como lo muestra la popularidad de los seminarios sobre el tema, las consignas agresivas que se fijan en muchas oficinas tales como, "sea breve", la normalización de la correspondencia, el hábito de mirar repetidas veces el reloj en el curso de una entrevista, la costumbre de tomar llamadas telefónicas durante una cita y todos los demás gestos de la misma naturaleza, tienen como consecuencia el hacer más difícil la expresión de todo pensamiento en forma elaborada y matizada; multiplican además las oportunidades de violentar las reglas del buen vivir y la cortesía y, sobre todo, indican la escasa consideración por la persona que se encuentra en frente. Solo cuando entramos en contactos comerciales con personas de otras culturas que respetan aún los rituales básicos para rodear los encuentros, descubrimos la

vulgaridad de los intercambios profesionales en Occidente, lo que a su vez pone en tela de juicio el valor de la eficacia asignada a la rapidez. Quizá una de las lecciones más interesantes que nos deja Japón, es el secreto del éxito de un dirigente: “hay que saber perder el tiempo para finalmente ganarlo”.

Una segunda característica del pensamiento dominante en la administración encuentra sus raíces en el modelo centralizado de la institución militar que en el transcurso de los siglos ha demostrado la eficiencia de sus reglas de funcionamiento y su capacidad de resistir la prueba del paso del tiempo. La consecuencia de ese legado, es decir, la importancia central de los conceptos de autoridad, orden y disciplina que le son propios, legitimados además por los fundamentos del derecho romano y por la evolución del derecho administrativo, es que esas nociones se han convertido en dogmas de gestión. La contrapartida de tales valores del lado de los dirigentes es recompensar la obediencia y la sumisión. ¿Que tipo de intercambios puede tener lugar en un contexto como tal? El adoctrinamiento, que tiene tendencia a acompañar el ejercicio de la autoridad y que es la institucionalización del monólogo, lleva a los dirigentes a censurar, a evitar los temas tabú y a adoptar una personalidad estereotipada. “Aquí pensar equivale a adherir”⁴¹ y “la ausencia de la palabra se manifiesta por los estereotipos de un discurso cuyo sujeto, podríamos decir, es hablado en lugar de que él hable”⁴²

Adjudicar una importancia exagerada a esa dos características, es decir, la racionalidad económica y la autoridad, trae como consecuencia el hecho de favorecer el desarrollo de actitudes profundamente antiintelectuales y de un verdadero culto al silencio. Es sorprendente observar a qué punto los medios administrativos viven en un mundo de certezas y proyectan la impresión de detentar la verdad. Eso les confiere una muy baja tolerancia hacia la interpelación y hacia el espíritu crítico y explica porque se sienten atraídos por el espejismo de las explicaciones simplistas y reduccionistas, como lo testimonia la proliferación de recetas y fórmulas que prometen resultados milagrosos y que a pesar de sus dudosos resultados, encuentran todavía quien las acoja. Toda persona que trata de proponer debates o introducir consideraciones que no tienen una utilidad inmediata, es etiquetado rápidamente de filósofo o iluso u otro apelativo con una

⁴¹ LEGENDRE, P., Paroles poétiques échappées du texte, París, Seuil, 1982.

fuerte connotación peyorativa lo que permite conjurar sus intervenciones y escamotear toda discusión al respecto. Esta actitud antiintelectalista tiene como nefasta consecuencia el considerable empobrecimiento del discurso sobre los problemas a los cuales debe responder la empresa privándola así de perspectivas fecundas y soluciones originales. Los conformistas no constituyen una amenaza pero los creadores estorban, aunque los éxitos de los que nos enorgullecemos son generalmente atribuibles a estos últimos y de ellos son los méritos del cambio, la innovación y la participación.

Debemos interrogarnos finalmente sobre la desconfianza generalizada que existe con respecto a las conversaciones entre empleados en el medio laboral como si el hecho de hablar no fuera más que charlatanería o fuera un “robo de tiempo” al empleador. Esta desconfianza sistemática en relación al uso de la palabra, vista como una “pérdida de tiempo”, se evidencia por la implantación de reglas implícitas y explícitas que limitan fuertemente su utilización y pueden ir aún hasta la prohibición pura y simple.⁴³

De manera muy inquietante esas restricciones al ejercicio de la palabra que desgraciadamente muy corrientes en el universo de las oficinas y las fábricas, tienen tendencia a introducirse en todas las instituciones, incluyendo los establecimientos especializados en cuidados sanitarios y los ancianatos. Un estudio etnográfico de las actividades que se desarrollan en una residencia para personas ancianas llega a la triste conclusión que los pensionados no hablan más de veinte minutos al día y que lo esencial del contenido de su discurso trata de fórmulas convencionales que manifiestan una ausencia total de expresión de sí.⁴⁴ ¡Qué profunda violencia representa esta prohibición de hablar cuando sabemos el papel fundamental que juega la palabra en la puesta en escena de la existencia personal!

La lengua administrativa

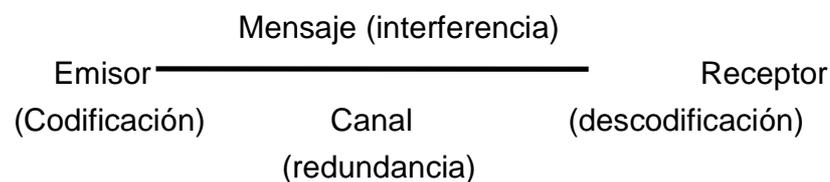
⁴² LACAN, J., *Écrits*, París, Seuil, 1966, p. 281.

⁴³ AKTOUF, O., “Une vision interne des rapports de travail”, in *Le travail humain*. T. 49, N° 3 octubre de 1986, p. 237-248.

⁴⁴ SIGMAN, S., “Qui a donné l'ordre de larguer la bombe atomique?”, in *La nouvelle communication*, op. cit., p. 256-266.

Otra dimensión que malogra la posibilidad de utilizar plenamente todos los registros del diálogo es aquella por la cual la comunicación se sirve de una lengua administrativa empobrecida donde el intercambio es dominado por el esquema clásico y por la tendencia a utilizar jergas profesionales muy especializadas.

Desde hace 40 años, la manera de representar el fenómeno de la comunicación ha estado dominado por el esquema clásico que todos conocen y que generalmente se gráfica como sigue:



Aquí, un emisor se comunica con un receptor por medio de un mensaje codificado que este último deberá descodificar. Este mensaje, que debe contar con una canal, es susceptible de ser perturbado por fenómenos de interferencia que debemos eliminar o compensar por alternativas redundantes si queremos que sea transmitido correctamente. Ese esquema, inventado por ingenieros de telecomunicaciones para conceptualizar las dificultades que tenían al dirigir y enrutar los mensajes en el tiempo y en el espacio, se ha revelado como una poderosa herramienta para mejorar la calidad de la transmisión de informaciones. Todos los vehículos al servicio de la comunicación, desde el teléfono hasta el telefax, pasando por el telégrafo y el telex, funcionan según ese modelo y demuestran hasta qué punto él ha probado su utilidad. En ese esquema, se busca exclusivamente a mantener la integridad material del mensaje a lo largo del proceso de comunicación. No ha estado jamás dentro de las preocupaciones de sus creadores y defensores, ni dentro de las posibilidades del modelo mismo, de interrogarse sobre la significación del mensaje ni de tener en cuenta sus posibles efectos sobre los destinatarios aunque esas dos dimensiones constituyen las implicaciones fundamentales de toda comunicación humana. En efecto, el hecho de haber adoptado ese diagrama para explicar y comprender el proceso de la comunicación entre personas y de haberlo hecho extensivo a las relaciones interpersonales en su totalidad, ha tenido como consecuencia el escamoteo de

tales implicaciones. No nos cabe la menor duda que continuaremos en la incapacidad de tenerlas en cuenta mientras el esquema en mención persista como modelo de referencia por excelencia.

Si volvemos la mirada hacia los rasgos predominantes en la lengua administrativa, podemos constatar que ella impone límites demasiado estrechos a la expresión. En efecto, esta lengua presenta algunas de las características de lo que comúnmente llamamos “lenguaje de cajón”, definido como un estilo que abusa de palabras demasiado empobrecidas como para dar cuenta de la riqueza y las contradicciones de la realidad y con formas rebuscadas que hacen difícil toda posibilidad de cuestionamiento. Las frases son generalmente cortas, el indicativo y el imperativo predominan, y dejan poco espacio a la expresión de matices del pensamiento. Su constante repetición conduce a erigirlas en *slogans* y clichés, y aún los calificativos más fuertes de la lengua terminan por perder su poder de evocación. Herbert Marcuse ha observado con justicia que en ese discurso con tendencia a encerrarse en sí mismo en lugar de abrirse a la realidad, “es la palabra que ordena y que organiza, ella incita a la gente a hacer, a comprar, a aceptar (...). La estructura de la frase es abreviada y condensada de manera que ninguna tensión y ningún “espacio” sea dejado entre las diferentes partes. Esa forma lingüística se opone al desarrollo del sentido”.⁴⁵ La multiplicación de eufemismos, tales como discapacitados por inválidos, beneficiarios por enfermos, de la edad de oro o tercera edad para los ancianos, demandantes de empleo por desempleados, etc., ilustra perfectamente las intenciones y lo pesado del estilo de esta lengua de cajón. Otro aspecto de esta última es la aparición regular de palabras o fórmulas a las cuales se les concede un poder mágico, tales como enriquecimiento de tareas, la excelencia, la calidad total, los círculos de calidad, la gestión del tiempo, la filosofía de gestión, el enunciado de la misión, etc. Lo que cuenta es crear fórmulas de impacto. Nos apegamos más a la elaboración, a la enunciación y a la difusión de esas palabras y esas fórmulas que al análisis y a la creación de las condiciones materiales y sociales que les permitan producir resultados concretos, como si el poder de encantamiento de su repetición fuera suficiente.

⁴⁵ MARCUSE, H., L'homme unidimensionnel, París, Editions de Minuit.

La utilización cada vez mas frecuente de términos genéricos y abstractos como organización en lugar de empresa, establecimiento o institución; recursos humanos en lugar de trabajadores, personal, o ser humano; ejecutivo en lugar de gerente, superior, patrón, o supervisor, tiene por efecto directo abolir las diferencias y las especificidades de cada contexto y de hacer creer que obedecen todos a unos mismos principios generales y a las mismas leyes. Pero a largo plazo, el peligro más grave que el recurso a esos vocablos suscitan es de motivar las construcción de imágenes mentales de la realidad que hacen que “todo eso que había sido directamente vivido se aleja en una representación”.⁴⁶ Una de las ilustraciones mas fehacientes de ese empobrecimiento de sentido se manifiesta en la proliferación de gráficas que multiplican los círculos, los rectángulos, los triángulos y las flechas que buscan simplificar y aprisionar la realidad. Pero lo irónico es que, paralelamente a esta invitación a la huida hacia lo abstracto y universal, se intenta por todos los medios de crear un sentimiento de identificación y de pertenencia con enunciados como, “somos una gran familia” , “nuestros valores”, etc.

Constatamos que la lengua administrativa, reduciendo considerablemente la elección tanto sobre el eje paradigmático como sobre el eje sintagmático, no es muy favorable al despliegue del sentido. Pero en otro orden, esta manera de hablar revela falta de consideración por las aptitudes del ser humano para manejar los símbolos y “crear” sentido, y es además un rechazo a invocar su inteligencia. Como en todo intento de condicionamiento, los empleados no se dejan engañar fácilmente y reconocen la distancia el discurso y los hechos, utilizando una “lengua popular que ataca con un humor provocador y lleno de desafío al discurso oficial y semioficial, el argot y las expresiones familiares nunca habían sido tan ricas y sugestivas (...) Es como si el rechazo y la revuelta (...) estallaran en un vocabulario que llama las cosas por su nombre”.⁴⁷

El estudio etnográfico conducido por Omar Aktouf en dos cervecerías situadas una en Montreal y otra en las afueras de Argel, puso en evidencia la existencia en esos dos casos, de diferencias fundamentales entre la lengua hablada por los obreros y aquella hablada por personas en posición de autoridad,

⁴⁶ DEBORD, G., *La société du spectacle*, Paris, 1968 .

⁴⁷ *L'homme unidimensionnel*, op. cit.,

aunque la mayor parte de estos últimos habían sido obreros anteriormente.⁴⁸ El lenguaje jerárquico se caracteriza por su gran nivel de corrección que puede ir hasta el preciosismo, por el predominio de temas relativos a la productividad, el producto y paternalismo, tal como lo muestra la frecuencia de frases como : “es preciso que los muchachos se ganen su salario”, “Respetamos los planes y las metas, o no tenemos nada más que hablar” “nuestro papel es ante todo la imagen de la compañía y la calidad, es por eso que tenemos la obligación de estar sobre sus espaldas” “nosotros vemos por ellos”, “nosotros tratamos de dar ejemplo”, “nosotros los educamos”. En Montreal los recursos al vocabulario contable y al lenguaje de las cifras utilizan palabras como amortización, costo, balance, utilidades, inversión, margen bruta, y toda clase de estadísticas de rendimiento y cadencia alimentan sus propósitos.

A esta forma de hablar, los obreros oponen el suyo que es “un hablar fuerte, directo sin esfuerzos de reflexión previos ni cláusulas de estilo de ninguna clase”. La impresión de ser dejados por cuenta propia domina” ellos no nos conocen” “para ellos el único problema es la producción” Los obreros experimentan hostilidad con respecto al producto: ”y todo eso por este mugre de cerveza”, “a causa de ésta maldita cerveza”. En oposición a la familia unida propuesta por la jerarquía, los obreros ven a menudo a los supervisores como “perros”, “chupa medias”, “verdugos”, “monstruos”, “mirones”, etc.

Esta breve panorámica del estudio de Aktouf destaca la inmensa brecha que puede separar el mundo de la jerarquía y el de los obreros, tal como ella se revela en las lenguas habladas en las empresas. Un análisis más detallado revela la manera como los candidatos a la promoción o los recientemente promovidos se preparan progresivamente a adoptar la lengua de los “otros”, de los “superiores”, que los aleja definitivamente de sus antiguos colegas. Estos ejemplos, más frecuentes de lo que imaginamos, muestran hasta que punto las directivas se engañan sobre lo que los obreros piensan de la empresa y de sus dirigentes y explican el escaso eco suscitado por los llamados al diálogo y a la participación.

⁴⁸ AKTOUF, O., “Quelques éléments empiriques à propos des systèmes de langage à l’usine” in Parole et

Las jergas especializadas

El número creciente de especialidades administrativas y su profesionalización ha tenido como consecuencia la multiplicación de las jergas especializadas que transforman a menudo la empresa en una verdadera torre de Babel. Aunque estas lenguas profesionales facilitan la comunicación dentro de cada *especialidad*, aumentan la dificultad de comprensión entre ellas. Muchos términos no tienen equivalente de una *profesión* a la otra y palabras idénticas no tienen a veces la misma significación en contextos profesionales diferentes. ¿Qué tienen de común los lenguajes actuales de la informática, la contabilidad, el mercadeo, la producción y los recursos humanos? Si sumamos a esto que la ciencia administrativa se sitúa en un cruce de caminos entre diversas disciplinas a las cuales ella hace numerosos préstamos, se impone la necesidad de volver a la lengua natural –*la única capaz de trascender todas esas diferencias*– y de adquirir un perfecto dominio de la situación. Es lamentable constatar que la evolución actual de las escuelas de administración, contribuyendo a la difusión de ese lenguaje de cajón y a la creación de neologismos pseudocientíficos, hace cada vez difícil el dominio por parte de los estudiantes de todas las posibilidades de expresión que contiene la lengua natural y malogra de paso toda preocupación estética.

La estructura burocrática

La extensión vertical y horizontal de las estructuras administrativas trae como consecuencia la multiplicación de los niveles jerárquicos, lo que hace difícil apreciar claramente la participación en las responsabilidades, las ocasiones de duplicidad se multiplican y en consecuencia, las fuentes de conflictos se acrecientan y el clima de desconfianza generalizada tiende a instaurarse entre los diferentes niveles y unidades.⁴⁹

rapports de travail, Montreal, HEC, 1986, inédito,

⁴⁹ JAKUES, E., "Structure d'organisation et créativité individuelle", in La rupture entre l'entreprise et les hommes, op. cit., ps. 155-165.

Se sabe que el hecho de disponer de autoridad puede llevar aquellos que la detentan a conducirse de manera arrogante confiriéndose así el derecho de hacer sufrir a las personas bajo su jurisdicción. La estructura burocrática alienta la proliferación de personas en posición de autoridad jerárquica o funcional. Ahora bien, la queja que más hacen los empleados de hoy en los diferentes medios laborales, no es acerca de sus condiciones materiales sino de la manera como son tratados por aquellos que ejercen la autoridad. Cuando ellos tienen reproches que hacerles es precisamente por el hecho de comportarse con arrogancia. Los empleados denuncian en particular el abuso de autoridad, el autoritarismo y la dureza que marca todavía muchas de sus relaciones, el desprecio y la ausencia de consideración, las reprimendas repetidas, las vejaciones gratuitas y las alusiones desobligantes de las cuales son a menudo objeto, el menosprecio de su trabajo y el irrespeto de sus potencialidades. Aquellos que en las empresas se conducen con arrogancia tienen la costumbre de recurrir regularmente a mecanismos como la respuesta tangencial o marginal, el doble vínculo, la colusión y los actos de palabra no respetados, de los cuales ya hemos mostrado sus efectos devastadores tanto sobre la dimensión psíquica como fisiológica. Es curioso que no se le otorgue ninguna importancia a fenómenos de tal magnitud que contribuyen a que muchas personas en las empresas sufran, llegando incluso a experimentar fuertes sentimientos de odio y desprecio. ¿Cómo podrían estos comportamientos estar en concordancia con los discursos oficiales y las buenas intenciones de todos los directivos? ¿Cómo podríamos esperar de esta situación resultados positivos? Considerando las implicaciones ligadas al ejercicio de la autoridad, no sería aceptable que concentremos nuestra atención únicamente sobre los requerimientos profesionales y técnicos de ingreso a cargos de mando y que se le asigne de otra parte poca importancia a asegurarse que las personas que se proyectan para posiciones de poder, tengan las cualidades humanas esenciales para su ejercicio.

LAS CONDICIONES FAVORABLES AL DIÁLOGO

Aunque una serie de obstáculos hace difícil el establecimiento del diálogo en el medio laboral, existen de otro lado condiciones que lo facilitan. Tales factores se encuentran sobre todo en la evolución de los valores en Occidente, en la

dinámica interna de los grupos informales y en las prácticas adoptadas por los líderes en sus sectores respectivos.

Los valores

Una de las características más destacadas de la sociedad occidental ha sido la emancipación de la persona cuyos derechos de expresión no han dejado de ser fortalecidos en el curso de los tiempos. A pesar de las manipulaciones de las que ha podido ser objeto por parte de los medios de comunicación ningún occidental perteneciente a una sociedad democrática puede negar el hecho de hacer parte de ella como ciudadano con pleno derecho, lo que hace cada vez más ínfima la posibilidad de negar la igualdad de derechos en el seno del medio laboral.

El grupo informal

De tiempo atrás sabemos que existen agrupamientos espontáneos al interior de toda estructura oficial. Si examinamos de cerca el funcionamiento de esos grupos, constatamos rápidamente que en el plano de los intercambios ellos deberían ser un maravilloso ejemplo a seguir. Curiosamente, todos los obstáculos al diálogo que hemos encontrado en las estructuras formales son inconcebibles dentro de los grupos informales y eso puede explicar su originalidad, su poder y su cohesión. En los grupos informales unidos, se es en general poco parco de palabra, cada uno se siente un sujeto y quiere ver reflejado en la mirada de los demás el sentimiento de su propia importancia; el placer brota del poder de hablar en primera persona, de decir “yo” y ser escuchado. El tiempo de la palabra no es medido ni contabilizado y cada quien está siempre moralmente dispuesto para el otro. Las relaciones se caracterizan por su camaradería, afecto, respeto mutuo y amistad. Si sobrevienen dificultades en la relación entre algunos de los miembros, los problemas se abordan de manera frontal y su solución se sobreentiende en general el hecho que las personas implicadas son capaces –recurriendo al término consagrado en la lingüística– de metacomunicar, es decir, dialogar y comentar sobre la manera como ellos se comunican. Un nivel de interacción como este significa que cada una de las personas implicadas acepta considerarse como parte del problema. La cultura del grupo informal acepta esta metacomunicación,

a menudo imposible o muy difícil de encontrar en un contexto de autoridad jerárquica o funcional donde actuar de este modo sería visto como una forma de insolencia inaceptable de parte de un subordinado. La pertenencia al grupo exige de todas conductas que manifieste solidaridad, colaboración, mutuo apoyo, reciprocidad y fidelidad a su palabra. Aquí la mentira conduce a la exclusión. Los líderes emergentes, si quieren conservar su estatus en el grupo, deben dar el ejemplo, ser cercanos a sus compañeros y saber escucharlos. La lengua utilizada allí está llena de fantasía y de frescura y deja un gran espacio al juego de las palabras, a las bromas y al humor, se comprenden por medias palabras y por palabras encubiertas. La invención verbal es motivada a tal punto que aquellos que se distinguen por su creatividad en su expresión ocupan un lugar privilegiado. En el fondo ésta lengua es la lengua natural lo que no quiere decir que no existan palabras que puedan ser comprendida solamente por miembros del grupo.

Las observaciones realizadas en el medio laboral revelan la omnipresencia de actividades de *chismorreos* que tienen un alcance mucho más profundo de lo que generalmente se piensa. El chismorreos existe cuando una o varias personas hablan bien o mal de uno o varios individuos ausentes. De ésta manera los miembros de un grupo se crean poco a poco normas internas y se distinguen con ellas de otros grupos. Con ocasión de sus encuentros los miembros se dan mutuamente ejemplos de los comportamientos a seguir o a proscribir y hacen saber al otro la suerte que le espera si no se somete al designio del grupo. En las actividades del chismorreos las personas se construyen y se refuerzan mutuamente en sus creencias individuales y colectivas. En este escenario, esas actividades juegan un papel fundamental para mantener y desarrollar la identidad de cada uno y para atenuar la violencia sufrida en la estructura formal. ¿Qué hace espontáneamente un empleado que acaba de padecer una agresión que amenaza su identidad? Él va seguramente a compartir su vivencia con otro miembro de "su" grupo de referencia con quien encontrará un oído comprensivo y la posibilidad de reconstruirse. Visto desde éste ángulo la comunicación en los grupos informales contrabalancea los efectos destructores de la violencia verbal. A medida que la estructura formal obligue a callar a los empleados, más se aviva y rescata la palabra en los grupos informales. Si los dirigentes reflexionaran sobre las fuentes de placer en el trabajo, podrían descubrir el lugar central que ocupa el uso de la palabra en los grupos informales y el papel que juega en crisis tales como las huelgas, que desencadenan a menudo verdaderas explosiones de

palabra que vienen a colmar los vacíos por largo tiempo sentidos. ¿A caso los huelguistas no experimentan un júbilo evidente a intercambiar en asambleas, grupos y subgrupos, a defender sus puntos de vista ante la dirección, las instancias gubernamentales y los periodistas de los diferentes medios? Tenemos a menudo la impresión que ellos toman en esta ocasión su revancha contra el mutismo cotidiano que les imponen las direcciones patronales y ... sindicales. Si ésta experiencia es vivida como un raro momento de intercambio y participación, ella constituirá la mejor compensación a las dificultades y pérdidas materiales sufridas y quedará gravada como uno de los momentos más intensos de la vida de aquellos que participaron en él plenamente.

Las prácticas de los líderes

Los numerosos estudios que desde hace una década tratan de comprender por qué algunas empresas alcanzan mejor el éxito que otras, destacan la contribución distintiva de prácticas humanas de gestión y en particular, aquellas que aceptan liberar la palabra. La impresión que recibimos de esas experiencias exitosas, es que tales empresas han creado un estilo de gestión, un clima de trabajo y una ética que institucionalizan, bajo una forma u otra, las prácticas y los comportamientos espontáneos de todo grupo informal unido. El caso de la empresa Cascades estudiado por Omar Aktouf es una muy buena ilustración de este tipo de institucionalización.⁵⁰

LAS CUALIDADES HUMANAS

Al final de esta revisión panorámica de las posibilidades que ofrece la lengua y la palabra y además de las condiciones que reinan en los medios laborales, nos damos cuenta que cada persona en posición de autoridad es en buena parte responsable del tipo de intercambio que prevalezca en su unidad.

⁵⁰ AKTOUF O., Le symbolisme et la "culture d'entreprise", Des abus conceptuels aux leçons du terrain, in L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Montreal, Presses de l'Université Laval y Editions Eska, 1990, p. 553.

Así como las empresas de un mismo sector pueden presentar grandes diferencias de rendimiento, observamos en el seno de una misma empresa variaciones entre los departamentos y niveles jerárquicos que pueden ser igualmente significativas, aún si ellos deben evolucionar bajo reglas comunes e idénticas. ¿Cuál es la razón de tales divergencias? La encontraremos en la atmósfera particular que cada dirigente responsable habrá sabido crear a su alrededor y, en consecuencia, es preciso encontrar el origen en sus habilidades y sus calidades humanas en lugar de sus facultades técnicas. Ahora bien, tradicionalmente en los medios administrativos se ha buscado conocer las habilidades del dirigente en lugar de destacar las calidades humanas que debería poseer para ocuparse de esta función. A esta altura del análisis, llegamos a la conclusión que ya es hora de devolverle a las calidades humanas el lugar que merecen en la justificación del éxito empresarial.

La dimensión que condiciona las otras variables es la calidad de la relación que la persona mantiene consigo misma. Antes de ser una relación hacia los demás como lo creemos habitualmente, el liderazgo es ante todo una relación consigo mismo y en ella, “un sentimiento sólido de su propia identidad autónoma es indispensable para que podamos tener una relación normal con los demás. Dicho de otro modo, toda relación amenaza al individuo con la pérdida de su identidad.”⁵¹ Toda persona que tenga una relación difícil consigo misma tendrá la tendencia a servirse de los demás para arreglar sus problemas personales “sobre las espaldas” de otros. En esta relación con el otro, la dimensión importante es quizá el hacer el duelo de sus fantasmas personales de omnipotencia.⁵²

Generalmente se determinan las cualidades de un buen dirigente a partir de los criterios enunciados por sus superiores. ¿Por qué no otorgamos a las cualidades apreciadas por los subordinados, tanto más si el papel del dirigente es precisamente dirigir a éstos últimos? Entre las cualidades que los subordinados afirman apreciar más de sus dirigente, mencionamos el sentido de la igualdad, la capacidad de aprecio, la apertura de espíritu, la honestidad, la generosidad, el sentido de la responsabilidad y el buen juicio. Las palabras que siguen, de un supervisor apreciado por sus obreros en una fábrica donde las relaciones eran

⁵¹ *Le moi divisé*, op. cit., p. 39.

⁵² LAPIERRE, L. “Puissance, leadership et gestion”, *Gestion*, mai 1988, p. 39-49 .

particularmente duras, valen más que un largo discurso e ilustran estas reflexiones y comentarios.

¡Ellos son seres humanos que se ganan la vida, no perezosos que es necesario arrear! (...) si cometen errores, es muy humano y todos los cometemos (...). Yo prefiero demostrar amor todo el tiempo y en consecuencia recibirlo (...). Yo quiero sentirme bien en mi pellejo, solo entonces yo estaré bien con mis empleados y a su vez, ellos se sentirán bien y trabajarán bien (...). Tú no puedes trabajar con un empleado que está bajo tensión (...). Un buen supervisor es aquel que tiene la conciencia tranquila (...). ¿Por qué soy yo apreciado? Yo no empujo la gente, yo los dejo venir, yo los respeto tal como yo me respeto (...). Yo hablo francamente a cualquiera, de hombre a hombre, no a sus espaldas (...). Cuando yo soy designado para dirigir un grupo o un área, me gusta cuando los muchachos dicen “¡Ah, ese es el buen tipo!” (...). Hemos tenido un curso de relaciones humanas (...), nos han enseñado que es necesario dialogar, ser más humano (...). Pero nada, todo vuelve a ser como antes (...). Ellos incluso han encontrado eso ridículo y dicen, ¡al empleado es necesario arrearlo, no consentirlo! (...). Si tú alzas la voz, no queda nada (...). ¡Es la incomprensión y las úlceras! (...). De dónde me vienen esas ideas, yo no sé, yo soy así, es así como yo puedo sentirme bien en mi pellejo.⁵³

Después de éstos desarrollos nos damos perfecta cuenta que las habilidades tan escasas hoy como la escucha y la calidad de expresión no tienen valor en sí y solo adquieren su pleno potencial sí ellas reposan sobre tales cualidades profundamente humanas.

La paradoja que revela el estudio de la palabra (esa actividad que ocupa la mayor parte del tiempo del dirigente, que es considerada como la que más tiempo le hace perder y en la cual reside la esencia de su función y su éxito) es mostrar que mientras más hemos buscado optimizar los resultados de la comunicación, menos posibilidades hemos tenido de lograrlo; pero por otra parte, que mientras

⁵³ AKTOUF, O., “Une approche observation participante et interculturelle des systèmes de représentation dans les rapports de travail”, thèse de doctorat en management, Montréal, HEC, 1983.

más nos ocupemos de encontrar las dimensiones cualitativas del intercambio, más nos acercamos al logro de la eficiencia... de contera.

CONCLUSION

Cualquiera que sean las razones profesionales que impulsan a la gente a comunicarse en sus sitios de trabajo, es importante señalar que el fracaso en ese campo es tremendamente doloroso para las personas implicadas y muy costoso para la empresa en su conjunto. Cuando examinamos lo que pasa en una empresa donde la comunicación desfallece, no podemos más que consternarnos por el inmenso desperdicio de tiempo, dinero y energía consagrada a remediarlo o a mantener la situación a pesar de todo. Tales recursos podrían utilizarse para mejores propósitos. Al rechazar asumir esas caras ocultas de la comunicación y aceptar por fin ser hombres de palabra, los dirigentes pasan una parte importante de su tiempo intentando arreglar por sí mismos o recurriendo a sus superiores, los problemas que ellos mismos se han creado gracias a sus torpezas y al carácter violento de sus actitudes, sus gestos y sus palabras. Ellos son los artífices de sus propias dificultades y el hecho de ser motivados a persistir en sus errores, les impide darse cuenta de ello y corregirlo.

En esta época en la cual la tecnología se toma cada vez más la administración de las cosas y donde los avances tecnológicos son rápidamente copiados por la competencia, la ventaja decisiva solo puede provenir de la calidad del gobierno de los hombres, viejo tema éste conocido por todas las sabidurías, bien difícil de poner en práctica pero de efectos muy duraderos. La sociedad industrial occidental, prisionera del autoritarismo y del culto a la racionalidad económica que han presidido sus orígenes y acompañado en su desarrollo, no ha sabido acunar una administración digna de mejores valores que la pongan a la altura de nuestra época, en la que la emergencia y realización del individuo constituyen uno de los rasgos característicos de su evolución. Esa nueva administración, que tendría en cuenta el estatus adquirido poco a poco por el individuo en la sociedad, deberá revisar a fondo sus presupuestos sobre la comunicación y aceptar abrirse a todas las dimensiones de la palabra. Más que nunca, le guste o no, ella deberá reconocer junto con Benveniste que "antes que nada, el lenguaje significa, tal es su carácter primordial, su vocación original que

trasciende y explica todas las funciones que él asegura en el medio humano. ¿Cuáles son esas funciones?... Para resumirlas en una palabra, yo diría que, antes de servir para comunicar, el lenguaje sirve para vivir”.⁵⁴ Para terminar no olvidemos jamás esta lección que nos deja Pierre Legendre: “Por haber desconocido las realidades del discurso, la Administración ha recibido aquí y allá hirientes contradicciones. Pensad en esta lección y podréis prepararos para comprender que la especie hablante no se maneja como si fuera ganado”.⁵⁵

⁵⁴ Problèmes de linguistique générale, Tome 2, op. cit., p. 217.

⁵⁵ LEGENDRE, P., “Préface” in Le langage, anthologie philosophique, Paris, Edition Marketing, 1987, p.3.