

LENGUAJE: GENERADOR DE ACCIÓN Y ENTENDIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN*

MARTHA RUTH MENDOZA TORRES**
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Recibido: 30 de octubre de 2006

Aprobado: 28 de noviembre de 2006

Resumen

Este artículo hace una aproximación teórica y una reflexión sobre la relación entre el lenguaje hablado y las acciones que de éste se derivan, indicando de qué forma significados no compartidos por los interlocutores en las conversaciones y expectativas ocultas no manifestadas, pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales. Adicionalmente enuncia algunas de las propuestas hechas por varios autores para alinear significados en las conversaciones, o lo que es lo mismo, conversar de forma estructurada con el propósito de obtener el entendimiento entre los interlocutores.

Palabras clave: Lenguaje, acción comunicativa, acto lingüístico, alineación de significados, conversación estructurada, lenguaje restringido.

Abstract

This article makes a theoretical approach and a reflection upon the relation between the spoken language and the actions derived from it thus indicating how non-shared meanings in conversations and non-spoken hidden expectations may affect the achievement of organizational aims. It also mentions some of the proposals made by various authors to align meanings in conversations, i.e. speaking in a structured way with the objective of achieving understanding among speakers.

Key words: Language, communicative action, linguistic act, alignment of meanings, structured conversation, restricted language.

Introducción

Las organizaciones surgen de procesos conversacionales, es decir que existen en el lenguaje y se sostienen a través de las conversaciones. Estas conversaciones constituyen a su vez una red que se mantiene estable en el tiempo y define de forma particular a la organización (Bronstein, Gaillard & Piscitelli, 1995, p.379-398), dándole identidad y estructura. En las conversaciones se establecen compromisos y acuerdos que posteriormente se

traducen en roles y normas, que indican a su vez qué roles están en capacidad de generar nuevos significados para interactuar con el entorno y qué roles generarán los significados locales de la organización, para lograr el entendimiento entre los participantes y a la coordinación de acciones. Pero cuando falta comprensión de los significados, sea al nivel individual, grupal u organizacional, se interrumpe el normal flujo de las actividades, lo que deriva en dificultades para el logro de los objetivos organizacionales.

* Este artículo es una reflexión que conjuga algunos de los elementos conceptuales del trabajo de investigación desarrollado por la autora durante la Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes y constituye un aporte para el desarrollo de investigaciones en la línea de "Liderazgo" del Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

** Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes; Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Militar Nueva Granada; Especialista en Mercados, Universidad de los Andes; Especialista en Finanzas, Universidad de los Andes; Ingeniera Industrial, Universidad de los Andes. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: martha.mendoza@umng.edu.co.

Este artículo tiene como propósito hacer una aproximación teórica y una reflexión sobre la relación entre el lenguaje hablado y el accionar de los individuos y la organización, mostrando a su vez cómo significados no compartidos por los interlocutores en las conversaciones y expectativas ocultas no manifestadas, pueden impedir el logro de los objetivos organizacionales. De manera complementaria, enuncia algunas alternativas, propuestas por diferentes autores, para conversar de forma estructurada, lo que significa la comprensión total de lo que quieren los interlocutores en una conversación mediante la alineación de significados en el lenguaje y la manifestación explícita de expectativas ocultas, con el propósito de lograr acuerdos que, llevados a la práctica, incluyan todos los aspectos necesarios para alcanzar la total satisfacción de los interlocutores y, por ende, los objetivos organizacionales.

1. Semiótica

Para iniciar la aproximación a lo que es el lenguaje hablado y cómo éste se manifiesta en las acciones desarrolladas por los seres humanos, se considera importante empezar por la explicación sobre qué es la Semiótica. Semiótica es la ciencia que estudia los signos y su tarea consiste en investigar la naturaleza del signo empleado para hacer comprensibles las cosas o para comunicar a otros el conocimiento (Walter, 1994, p.25).

Entre los signos objeto de estudio se encuentran las palabras y de éstas surgen los nombres que se dan a las cosas. El nombre de una cosa es correcto en un contexto de espacio y tiempo, y por tanto puede ser cambiado por otro ante un cambio en el contexto, sin perder por ello su corrección: *“no hay ningún nombre según la naturaleza que le sea propio a cada cosa, ya que el nombre está en el uso del idioma y en el hábito de quienes acostumbran denominar. Aún cuando el nombre no esté fijo para siempre, éste es elegido deliberadamente”* (Walter, 1994, p.25).

Las imágenes lingüísticas o signos que identifican objetos, proveen significados que pueden ser comunicados a otros ya que otorgan al objeto un carácter

indicativo y relacional, logrando que varios individuos compartan el mismo significado mediante la objetivación del signo en la conciencia individual (Walter, 1994, p.25). El signo se convierte así en el fundamento del conocimiento percibido a través de los sentidos. El significado en sí mismo, aunque no afirma nada sobre un objeto, lo presenta mostrando por ejemplo que es un árbol, no el hecho en sí de qué es (Walter, 1994, p.21), pues igual que la palabra árbol tiene un significado en español, el mismo objeto se puede denominar de otra forma en otro idioma. Es entonces necesario expresar nuestras ideas mediante signos, para poder comunicarnos y ordenar nuestros pensamientos con claridad, para nuestro propio uso (Walter, 1994, p.26), por lo que los sonidos articulados o palabras caen en la categoría de signos utilizados en la comunicación interpersonal.

Un aspecto importante a considerar es que no hay un único tipo de relación entre signos y objetos, sino que existe también una vinculación de los signos unos con otros, lo que conduce a una teoría de los signos y a una teoría de vinculación de los signos. Estos a su vez muestran conexión, articulación y ordenamiento tal como sucede con los objetos, encontrándose este ordenamiento en todos los idiomas, aunque de diferentes formas, lo que da origen a una gramática y una sintaxis (Walter, 1994). De una y otra se derivan las reglas de conexión, articulación y ordenamiento de las palabras que permiten la construcción de frases correctas desde la sintaxis y comprensibles desde la semántica, lo que da origen al lenguaje (Walter, 1994). De esta forma se obtiene una primera aproximación teórica al lenguaje, como una estructura derivada de esas reglas, y cuyos fundamentos, explicados por la Gramática Generativa enunciada por Chomsky (1981), se presentan en la siguiente sección.

2. Gramática generativa

El dominio normal de un lenguaje implica la capacidad de entender de inmediato una cantidad indefinida de oraciones y al mismo tiempo identificar las oraciones incoherentes y darles una interpretación. De acuerdo con Chomsky, una gramática es lo que

un hablante sabe implícitamente y ese saber es el que “le permite comprender una frase cualquiera de su lengua y producir a su vez, una frase apropiada para cada ocasión” (1981, p.130).

Esta competencia del hablante-oyente es expresada a través de un sistema de reglas que relaciona palabras con interpretaciones semánticas de esas palabras. El problema de la gramática es entonces descubrir ese sistema de reglas y sus propiedades generales para establecer la base de un lenguaje y elaborar en detalle la forma que éste presenta, la cual se encuentra detrás de cada expresión particular aunque los oradores no sean conscientes de las reglas que rigen la interpretación de las frases (Chomsky, 1981, p.130).

Aun cuando la gramática tradicional no formula reglas sino que solo presenta ejemplos, la competencia lingüística del individuo le permite a éste producir frases nuevas que son inmediatamente comprendidas por su interlocutor y viceversa, aunque éstas no sean familiares. Es así como el uso normal del lenguaje implica la producción e interpretación de frases que son generadas por la misma gramática, sin necesidad de haber sido escuchadas anteriormente por el orador (Chomsky, 1981).

Pero contrariamente a ese emerger espontáneo de frases, la Gramática Generativa propone el uso de una gramática explícita que no deja la producción de frases al azar, sino que establece un sistema de reglas que relaciona las palabras con sus interpretaciones semánticas (Chomsky, 1981, p.132), con el ánimo de lograr el entendimiento mutuo y el acuerdo entre quienes hablan, y así coordinar acciones que conduzcan a un objetivo común, previamente acordado y entendido.

Así vista, “la Gramática Generativa es descriptivamente adecuada si este apareamiento corresponde a la competencia (saber) del oyente hablante idealizado (sin restricciones de memoria, distracciones o cambio de intencionalidad en el transcurso de la conversación) lo que conduce a la actuación efectiva” (Chomsky, 1981, p.132). En otras palabras, la competencia o saber se manifiesta a través del habla y se materializa en la acción. Es decir, existe alineación

entre el dominio informacional (decir) y el dominio operacional (acción) yendo más allá en el sentido de establecer reglas, que al relacionar las palabras con las interpretaciones semánticas, permitan garantizar esa alineación entre el decir y el hacer a través de conversaciones traducidas en acciones.

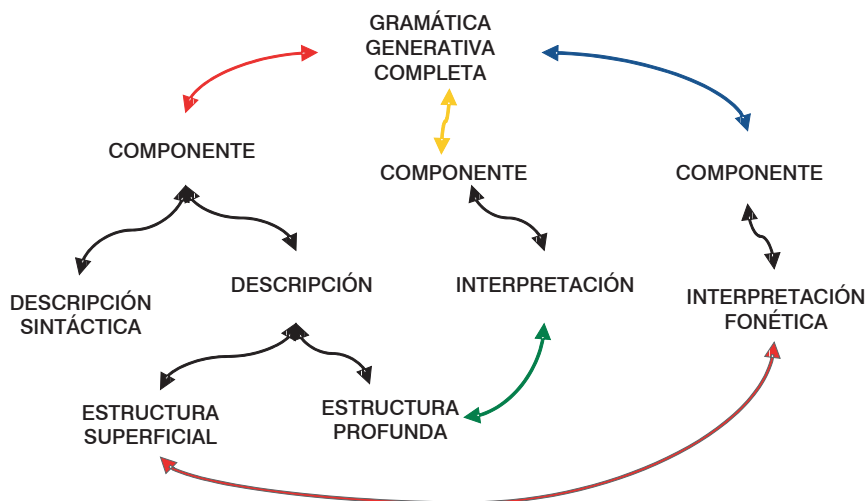
Un componente fundamental de esta gramática es la descripción sintáctica, objeto abstracto de algún tipo asociado con la frase, que lleva a determinar de forma única la interpretación semántica y la forma fonética (Chomsky, 1981, p.134), es decir el significado y los sonidos que respaldan la frase. Es oportuno aclarar que la sintaxis es la parte de la gramática que estudia la coordinación de las palabras en las frases; por lo tanto es ésta la que permite establecer la coherencia de una frase frente a una situación o contexto, para engancharla a la vez con su significado semántico y con su fonética.

Dado que la Gramática Generativa es un conjunto de reglas que relaciona las frases con las interpretaciones semánticas, para que sea completa y estable debe tener tres componentes básicos (Chomsky, 1981, p.136):

- *Componente sintáctico*: que genera descripciones sintácticas, cada una de las cuales tiene una estructura superficial o aspecto de la descripción sintáctica que determina la forma fonética, y una estructura profunda o aspecto que determina la interpretación semántica.
- *Componente semántico*: que asigna la interpretación semántica a la estructura profunda de la descripción sintáctica.
- *Componente fonológico*: que asigna la interpretación fonética a la estructura superficial de la descripción sintáctica.

La estructura superficial de la descripción sintáctica permite segmentar la frase en sus partes o componentes pero no expresa las relaciones gramaticales que son necesarias para la interpretación semántica (Chomsky, 1981, p.137). Una frase es ambigua cuando tiene varias descripciones sintácticas que difieren en sus estructuras profundas, es decir en su interpretación semántica, aunque no difieran en su interpretación fonética.

Gráfico 1. Componentes de la Gramática Generativa



Fuente: Chomsky, 1981, p.138.

La sintaxis de la frase “¡Que bien está Juanito!” , es decir la coordinación de las palabras en la frase, es correcta en el idioma español. Sin embargo, la semántica presenta varias alternativas en función del significado que tienen en el contexto local las palabras “niño” y “bien”. ¡Que bien está Juanito! se puede referir a que Juanito es un niño que muestra un comportamiento obediente, o posiblemente es un joven físicamente atractivo o es todo lo contrario a un niño obediente. Obsérvese que en todos los casos la interpretación fonética no cambia, pues se refiere a una expresión de admiración. Sin embargo, la descripción sintáctica da información de una frase más allá de su forma fonética y de su interpretación semántica (Chomsky, 1981, p.134). La gramática del idioma español se aproxima a la adecuación descriptiva, pero es posible obviar la ambigüedad mediante relaciones gramaticales que toman las bases de las interpretaciones semánticas: Juanito es un buen niño; Juanito es bien parecido; Juanito es desobediente.

Cómo se puede apreciar, una frase con varias descripciones sintácticas con el mismo contexto situacional y cuya esfera de contenidos posibles no se

afecta de acuerdo con las reglas lingüísticas del idioma español, requiere determinar lo que realmente desea comunicar quien habla, lo cual implica consideraciones gramaticales más allá del conocimiento del lenguaje (Chomsky, 1981, p.149), puesto que nos lleva a una confusión entre el significado lingüístico y la intención de quien habla, ya que el primero describe, pero para resolver el segundo es necesario preguntar: ¿Qué quiso significar al decir esto? (Chomsky, 1981, p.140). En el caso en el que la intención de quien habla es expresar lo contrario respecto a qué tan buen niño es Juanito, con mayor razón se debe recurrir a preguntar qué se quiso decir, pues no es posible aún con las relaciones gramaticales determinar la intencionalidad del orador.

Por lo anterior, es necesario estar atentos a la aparición de frases ambiguas que tengan más de una descripción sintáctica en las conversaciones, ya que para el adecuado entendimiento entre los interlocutores siempre será necesario preguntar qué quiso decir quien expresó la frase. De esta forma, la gramática generativa muestra la necesidad de manejar un conjunto explícito de reglas en la comunicación para lograr el entendimiento entre los interlocuto-

res, lo que conduce al uso de conversaciones estructuradas. Ello se hace más patente en el campo organizacional, en el que ese entendimiento es necesario para coordinar acciones que conduzcan al logro de los objetivos buscados, situación estudiada y teorizada por Habermas (1981) y cuyas conclusiones se presentan a continuación.

3. Teoría de la acción comunicativa

De acuerdo con Habermas (1981), el lenguaje es el conjunto de reglas para generar expresiones verbales que permiten el entendimiento y acuerdo entre los interlocutores o, lo que es lo mismo, “el medio específico de entenderse en el estado socio cultural de evolución” de la sociedad. De esta concepción surge la ciencia del lenguaje o Pragmática Universal que identifica y reconstruye condiciones generales de posible entendimiento entre los interlocutores, y establece un conjunto de reglas para el uso de expresiones en el lenguaje verbal que se traducen acciones comunicativas.

La acción comunicativa se define entonces como la interacción de por lo menos dos personas que establecen una relación interpersonal en el lenguaje y en la acción (Habermas, 1987, p.124) y que buscan el entendimiento para coordinar sus acciones. Para que la acción comunicativa se dé, es necesario que, a través del discurso, emerja la validez (*validity claims*) del mismo, manifiesta en la verdad, corrección, confianza y comprensión de lo expresado. Quien habla con fines de entendimiento busca expresar algo comprensible, hacerse a sí mismo comprensible y por esa vía llegar a un entendimiento con el otro (Habermas, 1979, p.2). También busca comunicar una proposición o contenido proposicional verdadero de tal forma que el oyente pueda compartir el conocimiento de quien habla, expresarse correctamente en el habla en relación con el contexto normativo vigente, y finalmente expresar una intención que coincida con lo que realmente

piensa. La acción comunicativa continuará sin interferencias solo en la medida en que los participantes supongan que las pretensiones de validez que recíprocamente emiten son justificadas (Habermas, 1979, p.2).

Por su parte, la comprensión se logrará en la medida en que la acción comunicativa culmine en un entendimiento recíproco, en un conocimiento compartido, en una confianza mutua y un acuerdo con el otro, basado este último en el reconocimiento de la validez del discurso, es decir en la comprensión, la verdad, la confianza y la corrección. Esta comprensión en su forma más simple significa que dos personas le dan un mismo significado a una expresión lingüística, y en su forma más compleja que aparece un entendimiento respecto a lo que es una expresión correcta en relación con un contexto normativo reconocido y compartido¹.

La acción comunicativa supone así la existencia de un medio lingüístico en el que se reflejan las relaciones del actor con el mundo, un entendimiento lingüístico como mecanismo de coordinación de la acción (Habermas, 1987, p.136), y presenta el lenguaje como un medio de entendimiento en el que hablantes y oyentes hacen alusión, desde sus propios referentes y de manera simultánea, a algo en los mundos objetivo, social y subjetivo, lo que les permite negociar definiciones de la situación que son compartidas por todos, pero con la posibilidad de que la validez de éstas pueda ser puesta en tela de juicio por otros actores, pues aunque el entendimiento funciona como mecanismo coordinador de la acción, no es por sí solo garantía de que las pretensiones de validez sean incuestionables (Habermas, 1987, p.143).

Es necesario aclarar que, dentro de este contexto, el mundo objetivo corresponde al conjunto de todas las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos, el mundo social al conjunto de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas y

¹ Los participantes en la conversación pueden lograr un entendimiento acerca de algo y hacer comprensibles sus intenciones al otro a través de palabras o frases. La comprensión así vista es el entendimiento por parte del oyente, del significado de las expresiones verbales utilizadas por quien habla para describir en palabras, la percepción u observación de objetos y eventos que conduce a una realidad perceptible captada a través de los sentidos.

el mundo subjetivo a la totalidad de las vivencias del orador. De esta forma, la acción comunicativa se traduce en la interrelación de estos tres mundos, expresada a través del lenguaje (Habermas, 1987, p.144) y designa las interacciones que son coordinadas mediante *actos de habla o actos lingüísticos*, aunque no necesariamente coincidan con ellos, dado que un oyente puede escoger si está o no de acuerdo con lo expresado y actuar en consonancia con su decisión, pues su comprensión dependerá del tipo de observador que es, lo que conduce a la Ontología del Lenguaje.

4. Ontología del lenguaje

Cada vez que hablamos, expresamos nuestra comprensión subyacente de algo, no lo que ese algo es, y “cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es” (Echeverría, 2002, p.30). Un ejemplo se presenta al hablar de ‘calidad’, concepto genérico que, para poder ser comprendido de la misma forma por varios observadores, requiere que cada uno explique a los demás qué entiende por calidad y así llegar a un consenso respecto a lo que ésta es en relación con un marco de referencia en el que se entrecruzan los mundos objetivos, subjetivos y sociales de los observadores para el logro del entendimiento lingüístico y la coordinación de acciones comunicativas.

La Ontología o comprensión genérica e interpretación de lo que significa ‘ser humano’, y como tal lo que es posible hacer, explica de manera más amplia lo expuesto, mostrando que:

- La existencia humana transcurre en tres dominios: el físico, el emocional y el *lingüístico*. *Pero es solo éste último el que confiere sentido y permite la comprensión de los otros* (Echeverría, 2002, p.34).
- *El lenguaje hace que sucedan cosas y crea realidades*. La realidad no siempre precede al lenguaje, sino que éste también precede a la realidad (Echeverría, 2002, p.34) por lo que existe entre los dos una relación circular.
- *Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él* (Echeverría, 2002,

p.34). El ser humano manifiesta su esencia y realidad a través de lo que habla, manifiesta su individualidad a través del lenguaje que se traduce en acciones que pueden estar o no alineadas con los propósitos de una colectividad, pero que igualmente son manifestación de la creación del ser.

La Ontología sustituye entonces la noción del lenguaje como descriptor por la del lenguaje como acción. Pasa de la verdad absoluta a la interpretación de la realidad hecha por un observador. Y reestablece la *unidad entre el orador, el lenguaje y la acción* (Echeverría, 2002, p.64), *pues lo dicho, es siempre dicho por alguien y traducido en acción, por lo que esa acción es un acto lingüístico*. Los actos lingüísticos así vistos son el *número restringido y específico de acciones* que ejecutamos cuando hablamos. Todas las personas, independientemente del idioma, hacemos *declaraciones, afirmaciones y peticiones* por lo que estas acciones son universales (Flores, 1996, p.70-71).

Para comprender la variedad de estas acciones, a continuación se presenta la taxonomía de los actos lingüísticos o “Ilocucionarios” (Flores, 1996, p.26) diseñada por John Searle y citada por Flores (1996):

- *Asertivos o afirmativos*: son aquellos mediante los cuales el orador genera un compromiso con la credibilidad y el contenido de lo que dice, es decir, contrae una responsabilidad social por la veracidad de lo que expresa.
- *Declarativos*: son aquellos que dependen de instituciones como las leyes, y la persona que las hace tiene autoridad para hacer los cambios. Por esto, contribuyen a generar un mundo diferente al declarar una nueva realidad y reorganizar el espacio social.
- *Directivos*: son un intento de quien habla para que quien escucha realice una acción. Incluyen solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandatos. Las directivas emergen en una dinámica conversacional, donde la interacción social implica un compromiso.
- *Comisivos*: son aquellos mediante los cuales el orador se compromete a ejecutar una acción futura.

- *Expresivos*: son aquellos mediante los cuales el orador solicita que se le especifique el estado de ánimo, entendido éste como la forma en que se está abierto al mundo, de un momento al siguiente. Se caracterizan por la sinceridad asociada con el estado de los hechos, representados en el contenido proposicional de la expresión lingüística.

En conclusión, los *actos lingüísticos comprometen a la persona que habla* con pretensiones de validez sobre lo expresado, es decir comprensión, verdad, confianza y oportunidad de acuerdo con lo establecido por Habermas (1987).

Los seres humanos operamos en el cotidiano de forma natural y espontánea, sin prestar atención a cada paso que se da en la comunicación; pero si las pretensiones de validez se incumplen, se presenta una interrupción o quiebre en el fluir de la comunicación que conduce a un estado de alerta o de consciencia, traducido en la pérdida de la transparencia que equivale a ese fluir no reflexivo, no pensante, no deliberativo, que se manifiesta en el actuar con un umbral mínimo de consciencia que constituye la base de la acción humana (Echeverría, 2002, p.192). Es entonces cuando surge la necesidad de discutir sobre las pretensiones de validez para obtener verdad, confianza, corrección y comprensión que conduzcan al debido entendimiento de las partes y la coordinación de las acciones. Y es a partir de este despertar o paso del estado inconsciente al consciente, que el individuo intentará constituir la relación sujeto-objeto y buscará reestablecer la transparencia o, lo que es lo mismo, cerrar el quiebre. Todo quiebre involucra un juicio de que lo que pasa no es lo esperado, por lo que modifica el espacio de lo posible y transforma las posibilidades de acción, restringiéndolas o ampliándolas (Echeverría, 2002, p.196). Dicho en otros términos, como el lenguaje no se queda solo en el contenido de las conversaciones, sino también atañe al contexto en que éstas se desarrollan, no solo se hacen descrip-

ciones lingüísticas sino que se crea con el lenguaje, y lo creado es usado para recontextualizar los contenidos y orientar las acciones (Boje, Oswick & Ford, 2004, p.571) en búsqueda de la transparencia.

Se puede concluir que es el quiebre de la transparencia el que permite, a través del emerger de la conciencia, la aplicación de reglas explícitas de comunicación especialmente diseñadas para obtener el entendimiento y acuerdo entre los interlocutores. Esa regulación derivada de ese conjunto de reglas de comunicación entra en el campo de la Sociolingüística.

5. La sociolingüística

La Sociolingüística estudia la forma como el lenguaje es utilizado por las personas en sus interacciones (Boxer, 2002, p.1) y su impacto en la sociedad, permitiendo comprender el rol sistémico, autoproducido, automantenido y autoorganizado del lenguaje en el sistema social humano (Graham & McKenna, 2000, p.44). La perspectiva sociolingüística reconoce que el lenguaje tiene el rol de construir sistemáticamente la identidad de los individuos, lo cual es vital en la forma como estos trabajan, como se ejercen las relaciones de poder y como las sociedades se reproducen y cambian (Graham & McKenna, 2000, p.42-59)².

El individuo posee el yo narrativo o socio-lingüístico, el cual se traduce en el yo social manifestado en los valores, los hábitos y las preferencias. La vida social es el resultado de las interacciones entre los individuos y en ese sentido las normas de conducta y los roles de cada uno tienen un carácter endógeno, son propiedades emergentes de dichas interacciones (Graham & McKenna, 2000, p.107) que no pueden ser vistas como puntos de referencia exógenos. La narrativa es el mundo donde el yo mismo se estructura a través del lenguaje, donde se arraiga la autoconstrucción de la identidad cuya transformación o cambio solo se puede dar mediante el apren-

² Los sistemas sociales son unidades que pueden ser identificadas por las formas en que sus miembros describen el mundo y por la forma en como ellos mismos son descritos y viven y se reproducen discursivamente en ambientes sociales que ellos mutua e iterativamente especifican y son especificados por estos en el dominio social del lenguaje (Graham & McKenna, 2000, p.42-59).

dizaje (Graham & McKenna, 2000, p.107), motivados por el quiebre de la transparencia del que se habló anteriormente.

La autoconstrucción del ser humano es posible dentro de una red de sistemas sociales, la cual es recursivamente creada, coordinada y mantenida a través del uso del lenguaje (Maturana & Varela, 1987). De acuerdo con estos autores, los sistemas sociales emergen como resultado de un acoplamiento estructural que se presenta cuando hay una historia de interacciones recurrentes entre sus componentes que conducen a una congruencia estructural entre dos o más sistemas, incluyendo también interacciones con el ambiente. Las conductas comunicativas se refieren al comportamiento coordinado de los individuos mediante la identificación de sensaciones similares frente al mundo externo. Es la forma como las personas se ven, clasifican, describen y relacionan entre ellas y con su ambiente lo que crea descripciones lingüísticas y entendimientos compartidos respecto al mundo que las rodea (Maturana & Varela, 1987, p.180-196), por lo que los comportamientos lingüísticos serán meta-comunicativos en la medida en que coordinan fenómenos sociales.

De igual forma los conceptos “mente” y “consciencia” deben ser incluidos como integrantes del dominio del lenguaje humano (Maturana & Varela, 1987). El proceso cognitivo humano iterativamente observa, define, crea y coordina el dominio social, comunicativo y lingüístico en el cual los individuos llevan a cabo su proceso *autopoietico* (p.231), puesto que en la red de interacciones lingüísticas en la que nos movemos como seres humanos, mantenemos también una conversación permanente y recursiva con nuestro yo interno, que nos habilita para conservar nuestra coherencia lingüística operacional y nuestra adaptación en el dominio del lenguaje. Éste es el ambiente en el cual las personas definen su autonomía e identidad y su propia descripción recursiva y se diferencia del comportamiento comunicativo porque es exclusivo de la especie humana y la conduce a coordinar su propio comportamiento lingüístico (p.211).

Maturana y Varela (1987) definieron cuatro dominios fenomenológicos en los cuales se desenvuelve el ser

humano: el social en el cual emergen los fenómenos sociales; el comunicativo en el cual emergen fenómenos conductuales; el lingüístico en el cual emergen los comportamientos lingüísticos que coordinan los comportamientos comunicativos; y el dominio consensual del lenguaje, en el cual emergen las descripciones acerca del comportamiento lingüístico. Es en este último donde emerge la autoconsciencia y la capacidad de ser un observador que puede interactuar con las observaciones de sus propios estados descriptivos (Maturana & Varela, 1987, p.211), lo que apoya lo planteado por Echeverría (2002). Se está así en el dominio de las descripciones lingüísticas de sí mismo, es decir en el dominio de la autoobservación. El observador como observado siempre permanece en el dominio descriptivo, esto es, en un dominio cognitivo relativo (Maturana & Varela, 1987, p.121), el cual entra a mediar en la interacción de los mundos objetivo, subjetivo y social planteados por Habermas (1987) y permite al individuo una mejor comprensión de los dominios físico, emocional y lingüístico expuestos por Echeverría (2002).

Dado que una organización es un sistema conformado por *múltiples relaciones* entre sus componentes o subsistemas, cada uno con su propia identidad, y que tales relaciones son las que definen el sistema como una unidad y determinan sus propiedades (Maturana, 1974), el lenguaje juega un rol constitutivo del sistema organizacional y de las interrelaciones que se dan en éste y su entorno. Desde este punto de vista es que el lenguaje, además de darle forma a la identidad del sistema y de quienes lo componen, puede ser empleado para obtener mayor efectividad en el alcance de los objetivos organizacionales (Maturana, 1974).

6. Comunicación organizacional: alineación de significados

La organización emerge cuando las interacciones recurrentes de un grupo crean, regulan y producen significados colectivos (Espejo, 2002) en el lenguaje, lo que conduce a acciones coordinadas. El colectivo cierra sus interacciones cuando los significados creados en sus conversaciones, de manera

consciente o inconsciente, son producidos por su coordinación de acciones en procesos recurrentes y recursivos. Por lo tanto, cuando los significados y las interacciones momento a momento, se producen mutuamente, emerge la organización como un fenómeno de y en el lenguaje (Boje y Oswick & Ford, 2004, p.571). Estos significados emergentes pueden ser de todo tipo y no necesariamente alineados con los propósitos organizacionales o deseables para el logro de estos.

Las organizaciones emergen por la necesidad consciente o inconsciente de los individuos por aliviar las presiones derivadas del entorno, lo que los conduce a relaciones que buscan mantener la estabilidad del sistema y se constituyen a su vez en las principales determinantes de la identidad organizacional (Espejo, 2002, p.518). Llama la atención el hecho de que la organización es simultáneamente única y pluralista (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004, p.617). Única porque desarrolla su propia estructura e identidad y por ello se le atribuyen discursos y acciones, y pluralista porque está conformada por individuos con identidad propia pero unidos por modos y prácticas de lenguaje que dan forma a la manera de trabajar y de hablar propios de la organización (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004).

De este modo, un significado creado por el colectivo se interpreta como el propósito de la organización, es decir lo que ésta intenta producir en su entorno. El enlace entre el significado y su producción corresponde a la estructura de la organización (Espejo, 2002, p.518). La creación y producción de significados se relaciona directamente con propósito y transformación, por lo que es posible decir que el lenguaje produce acciones. Para que esas acciones sean efectivas, es necesario que exista alineación entre los significados, es decir que todos los individuos del colectivo tengan idéntica comprensión de las expresiones lingüísticas, en el dominio de la información, dado que la identidad y estructura de la organización corresponden al dominio operacional (Espejo, 2002, p.518). Si esto no se da, los propósitos y valores organizacionales declarados serán diferentes a las interrelaciones y valores que se encuentran en la práctica diaria, lo cual conducirá a la desarticulación entre el discurso y las acciones afec-

tando el logro de la efectividad organizacional, en su respuesta frente a los agentes externos.

Cuando el espacio conversacional emerge desde la interacción de roles en la organización, produciendo significados individuales, y este espacio es constituido por interacciones que producen a su vez significados colectivos, se habla de que existe la alineación (Espejo, 2002, p.518). Así, los significados son creados tanto individual como colectivamente y su alineación implica una red de procesos comunicativos, estructuralmente determinada (Espejo, 2002, p.518) por las interrelaciones estables entre los individuos. El compartir un lenguaje hace posible esta comunicación y, como se puede apreciar, la alineación es más estructural que semántica, por lo que no depende en sí de los significados (Espejo, 2002, p.518) sino de las interrelaciones estables entre los individuos, las cuales se manifiestan a través de acciones recurrentes en el tiempo.

Según Espejo (2002) existen dos tipos de roles en las organizaciones, que se relacionan directamente con la generación y alineación de significados: autónomos y no autónomos. El rol autónomo es aquel que crea, regula y produce significados por sí mismo, al tiempo que produce una mayor organización a través de su interacción con otros roles, normalizando y construyendo sus propias actividades, todo alineado con los significados del colectivo. El rol no autónomo participa en la creación de significados colectivos y hace posibles los procesos de colaboración, ya que produce a través de su interacción significados que definen el colectivo como una organización. La autonomía en este caso es para el colectivo, no para el individuo. Si existe la alineación, la comunicación entre los individuos es efectiva. De lo contrario se tendrá cohesión más no coherencia en la comunicación. La cohesión se da porque existen significados colectivos emergentes, pero no hay coherencia porque esos significados no están alineados con los producidos por los roles no autónomos (Espejo, 2002, p.520). Los roles autónomos y no autónomos deben tener intereses alineados con los intereses del colectivo para poder alcanzar la efectividad organizacional (Espejo, 2002, p.518).

Los roles autónomos producen significados que aplican en el contacto con toda clase de agentes

externos a la organización. Esto les permite crear orden, absorber variaciones del entorno (Espejo, 2002, p.518) y equilibrar la acción de la organización frente a las demandas cambiantes del mismo, enfrentando un ciclo de aprendizaje motivado por la dinámica del ambiente circundante y que los conduce a tomar decisiones.

Por otra parte, los roles no autónomos construyen la organización a través de sus interrelaciones las cuales dan lugar a espacios conversacionales donde se crean significados locales y se mantiene la alineación entre los componentes y la organización. Estas relaciones presentan alto nivel de complejidad (Espejo, 2002, p.518) ya que la organización es un sistema recursivo que tiene niveles de subsistemas y procesos contenidos unos dentro de otros. Así visto, el papel que cumplen los roles en la alineación de significados en las conversaciones corresponde a los roles autónomos de la regulación, creación y alineación de significados compartidos con los agentes externos, en tanto que son los roles no autónomos los que alinean significados al interior de la organización.

En consecuencia, es necesario establecer cuál es el papel de las conversaciones que se desarrollan en la organización en la creación, regulación y producción de significados. La conversación es el lenguaje en acción, el proceso por medio del cual se hace uso deliberado de éste (Espejo, 2002, p.521). La conversación permite crear y compartir significados, pero la coordinación de las acciones se dificulta por la falta de un lenguaje compartido y la volatilidad de las expresiones, lo cual reduce la capacidad de auto-organización (Espejo, 2002, p.521). Cuando esta situación se presenta, se requiere un acoplamiento estructural que se obtiene a través del diseño y aplicación de lenguajes restringidos (Espejo, 2002, p.521) a conversaciones estructuradas.

6. Conversaciones estructuradas a través de lenguajes restringidos

Un lenguaje restringido es aquel en el que los interlocutores están de acuerdo en observar las reglas de un lenguaje conversacional (Ponce, 2001) para

alcanzar unos resultados que de otra forma no sería posible lograr, como por ejemplo producir conocimiento, crear una cultura común, agilizar procesos de solución de problemas, dar autonomía a individuos o grupos, conformar equipos de trabajo y obtener cooperación (Ponce, 2001).

Como para lograr el acoplamiento estructural entre los individuos de un colectivo, es necesario cerrar la brecha entre el dominio de la información y el operacional (Espejo, 2002, p.521), ello es posible mediante lenguajes restringidos, pues estos contribuyen a producir procesos organizacionales estables en la medida en que todos los individuos tienen la misma comprensión de los significados (Espejo, 2002, p.521) derivados de las conversaciones. Los lenguajes restringidos fortalecen la incorporación de los propósitos y valores de la organización en la identidad y la estructura de la misma, al alinear los significados locales construidos por los roles no autónomos, con los significados globales producidos por los roles autónomos. Cuando fallan las capacidades conversacionales y estructurales para producir esta alineación, aparece una brecha entre lo que se dice (teoría expuesta) y lo que se hace (teoría en uso) (Espejo, 2002, p.521). Es necesario hacer la salvedad cuando existe un lenguaje propio en un campo específico, pues se restringe el lenguaje en la organización, aún para los roles autónomos, los cuales no pueden crear sus propios significados en ese dominio. Éste es el caso, por ejemplo, del campo legal, económico, administrativo y contable, entre otros.

Como el lenguaje no es solo un medio para describir el mundo sino también un instrumento para construirlo, el introducir lenguajes restringidos facilita la conformación de normas y valores y el diseño de estructuras efectivas que apoyan propósitos en el dominio de la información con manifestación en el dominio operacional y en la constitución de un colectivo con roles efectivos (Ponce, 2001). Como la alineación es más estructural que semántica, el lenguaje restringido apoya solo la creación de significados que estén alineados con la estructura. Igualmente, hay frases que describen y frases que crean nuevos contextos y conducen a la coordinación de acciones entre las personas. Así, el rol no autónomo

produce significados locales, es decir descripciones, y el rol autónomo produce significados globales, es decir nuevos contextos de acción y coordinación de acciones. Entonces la conversación, expresión activa del lenguaje, se estructura para obtener un objetivo por lo que se parte de dos suposiciones: una conversación se puede restringir y una conversación restringida puede tener varios efectos (Ponce, 2001), ya sea el emerger de significados locales o de significados globales.

Entonces, si los elementos mínimos de una conversación son: frase, emisor, receptor, referente y lenguaje conversacional (Ponce, 2001) las conversaciones estructuradas se basarán en los elementos mencionados, los cuales constituirán un mecanismo ordenado y seguirán un patrón en su desarrollo y logros. Las conversaciones se pueden restringir a través de las reglas del discurso expuestas por Habermas (1987), utilizando o introduciendo un lenguaje específico o especializado como sucede en Informática, Medicina o Derecho, restringiendo el conocimiento previo de los participantes, incluyendo un moderador en la conversación (grupos foco) o aún limitando el acceso de un tipo determinado de personas.

Como el lenguaje es el medio para construir una visión del mundo, y el lenguaje restringido el medio para alinear significados locales y globales en la organización, cerrar la brecha entre el dominio de información y el operacional y producir un acoplamiento estructural entre los miembros del colectivo, se concluye que el uso del lenguaje restringido es un factor clave para el adecuado desarrollo de la comunicación organizacional.

7. Propuestas para alineación de significados

En concepto de Fortgang et al. (2003), hay factores sociales que quedan implícitos en las conversaciones de negocios y no se formalizan a través del contrato escrito, dando lugar a desacuerdos que redundan en acciones inadecuadas o falta de acción, lo que daña la armonía de la relación y tiene consecuencias para las dos partes. Entre estos factores están las expec-

tativas de las partes, la manera como cada una entiende el alcance de la negociación en términos de espacio y tiempo, la manera como espera que se realice el proceso de toma de decisiones conjunto, el procedimiento concertado para superar contingencias, el procedimiento más apropiado de comunicación entre cliente y proveedor y la forma como se resolverán las diferencias.

Para aumentar la probabilidad de éxito en las negociaciones, Fortgang et al. (2003) proponen realizar una auditoría o chequeo sobre aquellos aspectos claves de una negociación, que generalmente no se consideran parte de ésta pero que, de no ser definidos, afectarían seriamente los resultados de la misma (Fortgang et al., 2003, p.3):

- *Naturaleza real y propósito del acuerdo:* Cómo ve cada parte el acuerdo, como una transacción de ocasión o como una relación de largo plazo. Es un acuerdo entre iguales o existe desequilibrio en términos de poder, por ejemplo en el ámbito financiero. Se desea construir una relación de largo plazo o se busca un beneficio económico inmediato. Las partes involucradas tienen una identidad cultural como organizaciones, o difieren totalmente.
- *Alcance y duración:* El acuerdo está enfocado hacia un plazo fijo o puede ampliarse el término de duración. Este acuerdo es o no la primera parte de uno de más largo plazo. Que clase de acciones se esperaría hablar en un futuro aún cuando no estén consideradas en los términos del contrato.
- *Consultas:* Cómo se espera consultar en términos de contenidos, frecuencia y formalidad con la otra parte. Cómo piensan las partes proteger o compartir información.
- *Toma de decisiones:* Además de los mecanismos formales, cuál es el proceso para discutir y tomar decisiones. Por consenso o mayoría, informal o formal. Quiénes deben estar involucrados.
- *Solución de conflictos:* En caso de presentarse diferencias, qué método para solucionarlas se prefiere usar. Discusión informal, mediación, arbitraje. Qué sucede en cada caso si el desacuerdo persiste.

- *Reevaluación y renegociación*: Cómo se van a manejar los cambios o circunstancias inesperadas. Qué puede esperar cada parte de la otra.
- *Alineación*: Son armónicas o no las condiciones pactadas desde el punto de vista económico y social. Si no lo son, qué pueden hacer las partes para armonizarlas.
- *Percepciones compartidas*: Cuál es la visión que cada parte tiene del contrato económico. Qué piensan las otras personas de la organización sobre contrato. Cuál es la opinión de la otra parte y cómo se alinea con la opinión propia. Cómo pueden asegurarse las partes de tener un acuerdo real sobre las mutuas percepciones acerca de la negociación. Si se descubren percepciones distintas, cómo se resolverá el desacuerdo.

Esta auditoría se basa en la participación de las partes involucradas en la negociación y tiene como propósito lograr acuerdos sobre significados, lo que a su vez dará como resultado las acciones esperadas y el cumplimiento de las expectativas de las partes, o lo que Flores (1996) llama “conversaciones para la acción”.

Otra propuesta para restringir una conversación es la que parte de la estructura conversacional mínima compuesta por un emisor, un receptor, un referente o contexto y un idioma (Ponce, 2001). A partir de estos elementos se definen unas reglas conversacionales que dan origen a un patrón sobre esta estructura conversacional. Así la conversación puede ser estructurada, o de forma más precisa, restringida, de tal forma que se espera que se produzcan determinados efectos tanto en el nivel individual como en el colectivo (Ponce, 2001).

Así visto, existe una conversación o lenguaje restringido cuando los interlocutores acuerdan unas reglas para sus conversaciones, con el propósito de obtener de cada una unos resultados concretos. Pero las restricciones sobre conversaciones no están solo limitadas a las reglas impuestas por un idioma particular, sino también a los otros elementos involucrados en la estructura conversacional mínima (Ponce, 2001).

Hayes propone que las conversaciones para trabajo en equipo sean estructuradas considerando la capacidad de cada participante de actuar (por ejemplo

la autonomía), sus mecanismos psicológicos internos (constructos personales como creencias compartidas, cohesión y auto identificación) y el idioma en el cual la comunicación tiene lugar (Ponce, 2001). Checkland plantea la necesidad de estructurar un debate cuando hay diferentes puntos de vista que deben ser alineados o ‘acomodados’. La metodología de Sistemas Suaves (Soft Systems) propuesta por él provee un lenguaje basado en sistemas que supuestamente facilita esa “acomodación” (Ponce, 2001).

Vennix propone estructurar una conversación en la que las observaciones percibidas por los participantes sean intercambiadas, coordinadas y combinadas en un modelo que permita una mejor comprensión del problema y la obtención de mejores cursos de acción. La construcción del modelo y el modo en que la conversación es estructurada se apoyan en el lenguaje de Dinámica de Sistemas (Systems Dynamics) (Ponce, 2001). Roebeek, por su parte, propone el diálogo estratégico, un proceso conversacional que facilita la participación de todos los componentes de la organización proveyendo un lenguaje que facilita la comprensión de ideas, nociones y críticas por parte de todos los participantes, lo que conduce a que las estrategias sean no solo construidas sino aplicadas colectivamente (Ponce, 2001). Por último, Winograd y Flores presentan la “conversación para la acción”, donde los intercambios entre los participantes se limitan a redes de peticiones y promesas que muestran patrones susceptibles de ser descritos universalmente (Ponce, 2001). Esto significa que si los participantes en las conversaciones ponen atención al flujo de la conversación para la acción, entonces la coordinación de las acciones mejorará solamente si ellos indican claramente, por ejemplo, las condiciones de satisfacción de una petición hecha por quien habla a quien escucha (Ponce, 2001).

Resumiendo las propuestas para restringir las conversaciones, se tiene que según Habermás se restringen los actos del habla; según Winograd y Flores se desarrollan conversaciones para la acción; Checkland y Vennix introducen un lenguaje específico; Rawl restringe el conocimiento previo de los participantes y Fortgant realiza una auditoria o aplica una lista de chequeo sobre aspectos claves a definir a través de la conversación.

Como se puede apreciar, las conversaciones se pueden restringir de diferentes formas, pero siempre teniendo en mente el logro de un propósito acordado previamente por los interlocutores, lo que conduce de nuevo a la alineación de significados. Así vista, la comunicación organizacional se convierte en el medio mediante el cual el discurso social mantiene su identidad; los constituyentes individuales entienden el mundo y a sí mismos a través del discurso descriptivo; y el medio por el cual convergen y divergen las relaciones entre la organización y los individuos que la conforman, quienes son producidos, mantenidos y alterados dialógica y dialécticamente a través del uso del lenguaje (Graham & McKenna, 2000, p.42-59).

8. Conclusiones

El lenguaje tiene un papel determinante en la constitución de la organización, las interrelaciones al interior de ésta y con su entorno, por lo que, además de dar forma a la identidad de la misma, se emplea para obtener la efectividad en el alcance de los objetivos organizacionales (Ponce, 2001).

Ante esto es indispensable trabajar en la armonización del lenguaje y la alineación de significados, en las actividades que involucran trabajo en equipo, comunicaciones entre áreas o entre organizaciones, pues al no hacerlo es probable que se corte el flujo de comunicación verbal, impidiendo el logro del entendimiento entre los interlocutores, y por ende la coordinación de acciones, lo que impedirá obtener los objetivos organizacionales. Se hace necesario entonces promover el desarrollo de competencias comunicativas en los individuos, para adquirir consciencia sobre el fluir de las conversaciones, estimulando la escucha activa con el propósito de alinear significados y obtener acuerdos entre los interlocutores que permitan el fluir de las comunicaciones y el entendimiento para la coordinación de acciones. Es también evidente que se requiere de políticas de comunicación y actuación que determinen y delimiten lo que es legítimo de lo que no lo es, en términos de comunicación tanto al interior como al exterior de la organización.

Igualmente es indispensable construir relaciones de confianza basadas en la comunicación de la verdad,

la consistencia del discurso con la acción y el ajuste de esta última a lo que se ha acordado que es normativamente correcto, para generar el entendimiento entre las partes y la comprensión del lenguaje que se utiliza. De lo contrario, el entendimiento será más difícil en la medida en que existan expresiones verbales, que en una organización tienen un significado y en el mundo externo otro, lo cual implica que necesariamente se debe trabajar en el establecimiento de un marco compartido de significados que permita que el lenguaje fluya entre organizaciones, para lograr el mutuo entendimiento y en consecuencia desarrollar acciones en pro del logro de los objetivos comunes.

Esta reflexión respecto a la dinámica del lenguaje hablado y su capacidad generadora de acciones y organizaciones, sustenta la importancia de estructurar conversaciones y trabajar con lenguajes restringidos en diversos campos del quehacer humano con miras a lograr un mejor entendimiento entre los individuos, que llevado al campo organizacional tiene como efecto la integración entre la teoría expuesta con la teoría en uso, es decir la armonización de lo que se dice con lo que se hace a través de la coordinación de acciones y el logro de los resultados esperados por la organización de manera efectiva, con menor necesidad de recursos y menores riesgos involucrados al eliminar los quiebres en la transparencia y el fluir del discurso y las acciones.

Referencias

- Boxer, D. (2002). *Applying Sociolinguistics. Domains and face-to-face interaction*. Philadelphia, PA, USA: John Benjamin Publishing Company.
- Boje, D. Oswick, C. Ford, J. (2004, octubre). "Language and Organization. The Doing of Discourse". *Academy of Management Review*, 29 (4), 571-577.
- Bronstein, V. Gaillard, J. Piscitelli, A. (1995). "La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales". En J.M. Delgado & J. Gutiérrez (Eds.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. (pp. 379-398) Madrid.
- Chomsky, N. (1981). *Problemas actuales en Teoría Lingüística. Temas teóricos de gramática generativa*. México: Siglo XXI editores, séptima edición.

MARTHA RUTH MENDOZA TORRES

- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. España: Dolmen Ediciones.
- Espejo, R. (2002, agosto). "Self- Construction and Restricted Conversations". En: *Systems Research and Behavioural Science*, 19, 517- 529.
- Flores, F. (1996). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones S.A.
- Flores, F. (1996). *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Chile: Dolmen ediciones S.A.
- Fortgang, R & Lax D. & Sebenius J. (2003, Febrero). *Negotiating the Spirit of the Deal*. USA: Harvard Business Review.
- Graham, Philip. McKenna, Bernard (2000). "A Theoretical and Analytical Synthesis of Autopoiesis and Sociolinguistics for the Study of Organisational Communication". En: *Social Semiotics*, 10 (1), 42-58.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. México: REI.
- Habermás, J. (1979). *Communication and the Evolution of Society*. London: Heinemann.
- Habermás, J. (1987). *La Acción Comunicativa*. Madrid: Editorial Taurus, Tomo I.
- Maturana, H. (1974). *Cognitive Strategies*. Recuperado el 29 de octubre de 2006 en: <http://grace.evergreen.edu/~arunc/texts/cybernetics/cognitive.pdf>
- Maturana, H. Varela, F. (1987). *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: New Library Science.
- Mendoza, M. (2005). *Modelo de aprendizaje de competencias comunicativas para integrantes de cadenas de abastecimiento*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Ponce, H. (2001). *An Extended Model for Research*. Tesis de doctorado no publicada, University of Lincolnshire and Humberside, UK.
- Robichaud, D. Giroux, H. Taylor, J. (2004, octubre). "The Meta-conversation: The Recursive Property of Language as a Key to Organizing". En: *Academy of Management Review*, 29 (4), 617-634.
- Varela, F. (2000). *El Fenómeno de la Vida*. Dolmen, Santiago de Chile.
- Walter, E. (1994). *Teoría general de los signos*. Chile: Dolmen Ediciones.