

Entrevistas entre empleados y clientes en el proceso de reestructuración de una empresa¹

Esperanza Morales López (Universidad de A Coruña).

Gabriela Prego Vázquez (Universidad de Santiago de Compostela).

Luzia Domínguez Seco (Universidad de Cardiff).

“Un hecho destacado sobre las comunidades de habla, visto desde un punto de vista real, es la distribución desigual de las habilidades, por una parte, y de las oportunidades de su uso, por otra” (Dell Hymes, 1974, *Foundations in Sociolinguistics. An Ethnographic Approach*, p. 205, University of Pennsylvania Press, Philadelphia).

[Este artículo es la versión en español de “Interviews between employees and customers during the process of restructuring a company” (2005). *Discourse and Society*, 16/2: 225-268]

1. Preliminares.

El presente trabajo es el resultado de la investigación comunicativa realizada, durante dos meses de 2001, en la empresa encargada de la organización del servicio de aguas en una ciudad de Galicia, región situada en el Noroeste de España.² En ese momento, la citada empresa estaba en un proceso de reorganización del servicio, debido a que había pasado a gestionar el servicio público de distribución de agua y de saneamiento de la ciudad (con un capital del 51% público y del 49% privado). Esta reorganización produjo gran confusión en ciertos sectores de la población, como explicaremos más tarde.

Este trabajo forma parte del análisis del discurso en las organizaciones, campo de investigación que en los últimos años ha despertado gran atención (Iedema y Wodak, 1999; Sarangi y Roberts, 1999; entre otros).³ Entendemos por organización la que ofrece el sociólogo Giddens (2001:444): “una amplia asociación de gente que se reúne con fines impersonales para conseguir ciertas metas”. Esta definición tan amplia incluiría el gran abanico de organizaciones que la sociedad actual ha ido creando: empresas privadas (micro-empresas, transnacionales, etc.), organizaciones/instituciones sin ánimo de lucro, empresas/instituciones mixtas de capital privado y público, etc. La constatación de esta variedad ha llevado a algunos autores a afirmar que la sociedad actual se caracteriza precisamente por la expansión de las organizaciones; por este motivo, la comunicación que se genera dentro de ellas ha despertado también el interés de los

investigadores (Lucas Marín, 1997:33ss.). De igual modo, los cambios que en la última década se han producido en los mecanismos de producción capitalista han implicado grandes transformaciones también en la manera misma de concebir las organizaciones tradicionales: por un lado, determinadas instituciones públicas se presentan como centros de *marketización* (Fairclough, 1995:capítulo 6); y, por otro lado, las empresas privadas transnacionales se hacen más flexibles, y descentralizan y desprofesionalizan sus sedes y órganos de poder (Sarangi y Roberts, 1999:9-10).

Otro de los aspectos más sobresalientes en la investigación sobre la comunicación en las organizaciones, ya desde la década de los setenta y acrecentado en los noventa, es el denominado *giro lingüístico*, que ha llevado a muchos de estos estudios a dar mayor relevancia al análisis del discurso (Bargiela-Chiappini y Harris, 1997:12-13; y Iedema y Wodak (1999:6-7). Si partimos de la última década, los trabajos discursivos sobre comunicación en las organizaciones se enmarcan en las diversas metodologías que dominan la arena de la investigación: la tradición de la Etnometodología y el Análisis de la conversación (Boden y Zimmerman, 1991, Drew y Heritage, 1992, Drew y Sorjonen, 1997, etc.), la Etnografía de la comunicación y la Sociolingüística interaccional (Duranti, 1994; Auer, 1998; véanse también algunos artículos en Sarangi y Roberts, 1999) y el Análisis crítico del discurso (Wodak, 1997; Scollon, 2000, Gunnarsson y otros, 1997; Iedema, 1999; Straehle y otros, 1999; entre otros).⁴ En el ámbito español son pocos los trabajos que se han dedicado a este tipo de discurso, pero algunos de los existentes se inscriben también en las aproximaciones indicadas; por citar varios de ellos, en la línea del Análisis de la conversación, encontramos Valero-Garcés (2002); combinando el Análisis de la conversación con la aproximación etnográfica, Díaz-Martínez (1999); finalmente, dentro del Análisis crítico del discurso, incluimos el trabajo de Whittaker y Martín-Rojo (1999), y Gómez-Esteban (2002).

Estas investigaciones sobre el discurso en las organizaciones reflejan las divergencias -e incluso luchas- metodológicas entre quienes siguen fielmente los postulados del Análisis de la conversación (véase una defensa reciente en Schegloff, 1997; y Drew y Sorjonen, 1997) y quienes consideran que esta visión sigue siendo útil como instrumento de análisis, pero resulta insuficiente para comprender la complejidad de un discurso de estas características. Por ello, los últimos abogan por la necesidad de adoptar posiciones más eclécticas, fruto de la síntesis entre el análisis discursivo y otras aproximaciones teóricas (por ejemplo, Wetherell, 1998).

A continuación nos referiremos a las principales características definidoras del discurso

organizacional, lo que nos va a servir también como ilustración de las diferencias entre las distintas metodologías mencionadas. Siguiendo a Renkema (1993:65-77), y Geluykens y Pelsmaekers (1999:4ss.), destacamos tres aspectos fundamentales de este tipo de discurso:

En primer lugar, se observa en esta modalidad discursiva una atribución de *roles específicos* a los individuos interactuantes, lo cual tiene un impacto en sus objetivos y acciones, así como en lo que ellos esperan de la situación e interlocutores y lo que otros esperan de ellos. Precisamente estos elementos han constituido el punto crucial en el que se han basado los investigadores adscritos al Análisis de la conversación para definir el discurso institucional. Como señalan Drew y Heritage (1992:22), “la interacción institucional implica una orientación de al menos uno de los participantes hacia una meta específica, tarea o identidad (o hacia un conjunto de ellas) convencionalmente asociada con la institución en cuestión”. Las identidades y roles son relevantes tanto para la selección del lenguaje que se realiza en este tipo de discurso como para la interpretación inferencial que se produce en la negociación del significado (op. cit.; ver también Drew y Sorjonen, 1997:169). Desde el punto de vista metodológico, el análisis secuencial turno a turno se constituye como fuente única para desvelar la orientación de los participantes hacia las categorías sociales. La investigación del discurso formulada exclusivamente en estos términos supone obviar que el proceso inferencial se activa por medio de mecanismos discursivos más amplios que los secuenciales (para Gumperz, 1982, los indicios de contextualización están presentes en todos los niveles lingüísticos); asimismo, implica prescindir de las causas sociales externas y, por tanto, renunciar a plantearse el discurso como activación de repertorios interpretativos diversos que dan sentido a la actividad dialógica que se desarrolla.

Por este hecho de renunciar a tener en cuenta la relación entre los aspectos discursivo-secuenciales y la macroestructura social, el procedimiento analítico de los etnometodólogos y analistas de la conversación ha despertado viejas y nuevas aluviones de críticas (así, Bourdieu, 1982 y 1997; Gumperz, 1982 y 2001: 218; Fairclough, 1989:12; Duranti, 1997:357; Sarangi y Roberts, 1999:392; Wetherell, 1998:391; entre otros). En palabras de Bourdieu (1997:116; también en su trabajo de 1982:40-41): “[los etnometodólogos] omiten plantear la cuestión de la construcción social de los principios de construcción de la realidad social que tratan de explicitar, e interrogarse sobre la contribución del Estado a la construcción de los principios de construcción que los agentes ponen en marcha para producir el orden social”.

Una de las posturas más duras que se ha tomado frente al Análisis de la conversación ha

sido la de Billig (1999), en respuesta a las críticas que Schegloff (1998) lanza contra los investigadores que introducen la perspectiva “crítica” en el análisis del discurso. Así, para Billig, la posición metodológica que Schegloff defiende es en sí misma ideológica, pues el análisis puramente empiricista constituye, en realidad, “una visión esencialmente acrítica de la realidad social” (p. 552 y 556). En efecto, la “ausencia de crítica” no es menos ideológica que la “crítica”. En esta línea, si la Sociología no puede prescindir, con la excusa de mantenerse fuera de la arena ideológica, de las determinaciones sociales generadas por el Estado, tampoco la Lingüística (o el Análisis del discurso) puede hacerlo. Como afirma también Briggs (1997:451), no podemos hablar sino de conservadurismo político al referirnos a una posición científica que implica “un rechazo de que la diferencia, el conflicto, las instituciones, la desigualdad social y la historia dan forma al lenguaje, un intento de fundamentar el análisis social y político fuera de la Lingüística, y la posición de que el trabajo científico existe en un mundo aparte de la política de la sociedad contemporánea”.⁵

Una segunda característica que destacamos en el discurso organizacional es la creciente *diferenciación de tareas* entre las distintas instituciones/organizaciones, así como en el interior de las mismas. Este factor puede ser problemático para aquellos que no comparten la *cultura profesional* de tales organizaciones. En general, los marcos de interpretación que manejan los distintos participantes suelen ser diferentes y, a menudo, el participante no institucional no domina los conocimientos ni las estrategias adecuadas a un contexto formal y cada vez más tecnologizado –tanto desde el punto de vista oral como escrito–; ello que puede acarrear que sus objetivos no se cumplan o que prevalezcan los conflictos (Goodwin y Harness Goodwin, 1997; Gunnarsson y others, 1997:1-2). Esto se da especialmente en el caso de los participantes menos alfabetizados: las desventajas socioeconómicas tienen consecuencias sobre los procesos interactivos y para la resolución o no de problemas prácticos que atañen a los ciudadanos/clientes. Por tanto, el análisis del discurso institucional /organizacional nos muestra la existencia, en la sociedad, de un acceso desigual a los recursos discursivos, con lo cual la relación asimétrica inherente a esta modalidad discursiva se agranda con este tipo de ciudadanos (Fairclough, 1989:62ss.).

Finalmente, el discurso de las organizaciones muestra que las instituciones que los generan son *organismos revestidos de poder*; de tal manera que sus profesionales tienen acceso a unas prerrogativas y privilegios concretos, privados a los individuos particulares. Éste es

precisamente el aspecto en el que se centrado la corriente discursiva más europea, el Análisis crítico del discurso (Fairclough, 1989:capítulo 3, y 1995:capítulos 1-3; Gunnarsson y otros, 1997:capítulo 1; y Wodak, 1997:174; entre otros). En la última referencia, Wodak lo explicita en los siguientes términos: “Una aproximación al estudio del lenguaje y del discurso (...) tiene como objetivo revelar tanto las reglas explícitas e implícitas como las estructuras de poder en los dominios sociales importantes. En las sociedades modernas estos dominios se manifiestan en instituciones estructuradas en términos de relaciones sociales de poder y caracterizadas por divisiones específicas del trabajo. Dentro de estas instituciones, las élites (típicamente compuestas de hombres blancos) ocupan las posiciones dominantes y de esta forma ostentan el poder. Ellos determinan lo que Bourdieu denomina el “mercado simbólico”. Gracias a este poder, las decisiones adoptadas por estas instituciones y por sus élites (muchas de ellas de carácter cada vez más global y universal) tienen consecuencias para la vida concreta de los ciudadanos, sin que estos sean muchas veces capaces de desentrañar a tiempo las implicaciones reales de muchas de sus decisiones, al presentarse casi siempre bajo formas discursivas que naturalizan el poder encubierto.

2. Metodología y contexto.

La metodología empleada en este trabajo parte de las premisas y procedimientos de las corrientes de microanálisis mencionadas. En función de naturaleza de los datos, tomamos selectivamente las directrices de las diferentes aproximaciones americanas sobre la interacción comunicativa: principalmente, Sociolingüística Interaccional y Etnografía de la Comunicación. Estos campos de estudio nos proporcionan un instrumento metodológico valioso para todos los interesados en el análisis del discurso oral tanto en la recogida de datos como en el posterior análisis. La Sociolingüística Interaccional se aprovecha de los instrumentos analíticos de la Pragmática y del Análisis de la Conversación con el fin de descifrar el significado sociocultural de los eventos discursivos. Los diversos instrumentos metodológicos que nos ofrecen estas distintas corrientes de investigación son utilizados en nuestro analisis partiendo del siguiente presupuesto inicial: entendemos el discurso interaccional como una construcción negociada del sentido, donde los participantes, apoyándose en todos los recursos lingüísticos disponibles en su repertorio comunicativo, construyen diversas estrategias discursivas encaminadas al éxito de sus fines comunicativos en el contexto sociocultural en el que ese discurso es generado. En este

sentido, un análisis secuencial de los eventos discursivos nos permite observar la manera en que las relaciones de poder son negociadas en la interacción cara a cara y las ideologías se construyen a través del discurso. Por esta razón, la sección dedicada al análisis empírico (sección 4) incluye tres entrevistas representativas procedentes de nuestro corpus, analizadas secuencialmente. Ello nos permite observar no solo la manera en que los empleados movilizan las diversas estrategias discursivas (descritas en la sección 3), sino también determinar su impacto interactivo en la comunicación que se desarrolla.

Asimismo nos apoyamos en las ideas de teóricos del discurso como Foucault (1994), Bourdieu (1990) o Habermas (1981), entre otros, así como en las ideas de los investigadores pertenecientes a la moderna escuela europea Análisis Crítico del Discurso (ACD). Los aspectos de estos autores que resaltamos más útiles son los siguientes: su interés por los contextos más amplios, tanto de tipo socio-cultural, socio-político como socio-histórico, que se encuentran en la base de prácticas comunicativas como las que hemos analizado; la importancia que atribuyen a las relaciones entre discurso y poder en las organizaciones; y su insistencia en la necesidad de investigar el discurso de poder que se genera en las relaciones con los ciudadanos que entran en contacto con estas instituciones.

De esta forma nuestro trabajo se presenta como un tipo de análisis socio-discursivo crítico. En consecuencia, y a diferencia de la mayor parte de los trabajos de ACD, que ha tenido a centrar su atención más en el discurso escrito, hemos optado por incluir la observación y la etnografía en nuestra recogida de datos. El ACD desde una perspectiva sociolingüística ya ha sido previamente aplicado en varios proyectos de investigación tales como los ya mencionados de Wodak (1996), así como Tusón y Unamuno (1999) o los que se incluyen en el número monográfico *Pragmatics. Special Issue "Ethnography, Discourse and Hegemony"*, editado por Blommaert *et al.* (2003).

En cuanto a la recogida de datos propiamente dicha, se basa fundamentalmente en la metodología cualitativa (Erickson 1992). En la mencionada empresa encargada de la gestión del agua de la ciudad, realizamos grabaciones en audio y notas de campo (con la autorización de los cuatro empleados implicados).⁶ Obtuvimos un total de aproximadamente ochenta intercambios, a partir de 25 horas de grabación, de los que seleccionamos 16 para su transcripción y análisis.

En cuanto al contexto social, la empresa de aguas se ocupa de la gestión del agua, el saneamiento y el tratamiento de los residuos de una ciudad gallega desde el año 2001.

Anteriormente la gestión era pública; se cobraba únicamente la tarifa mínima de consumo de agua y, a menudo, no se cobraban recibos pendientes. Con el paso a manos privadas se pretendía recuperar la normalidad en los pagos y en la gestión de los otros servicios señalados. Entre estos últimos, el tratamiento de los residuos constituye un servicio nuevo que la empresa se limita a gestionar, transfiriendo los fondos al organismo público correspondiente.

Estos cambios provocaron numerosos conflictos con los ciudadanos, muchas veces a partir de opiniones infundadas generadas en la sociedad. Efectivamente, la opinión pública advirtió el incremento de las facturas, pero no entendió su razón de ser, que se basaba no en un excesivo incremento del costo debido a la gestión privada, sino fundamentalmente en la incorporación de un nuevo servicio (impuesto por el gobierno regional) y en el cobro de los excesos de consumo (como parte de la necesaria normalización del servicio). De esta manera, se contribuyó a crear un estado de opinión contrario a la empresa, alimentado por la oposición política al gobierno local y por diversas organizaciones con intereses dentro de la ciudad.⁷

Según constatamos en nuestros datos, la mayor parte de las quejas producidas en los encuentros empleados-público se deben a malentendidos en relación con los contenidos del recibo, los cobros y a la gestión en general, y están relacionadas casi siempre con lo que el cliente considera un perjuicio económico. Los malentendidos de la factura se vuelven a repetir con un documento de explicación de la misma que fue enviado a los clientes: Muchas personas pensaban que se trataba de una segunda factura que también se les cobraría, con lo que, de nuevo, se refleja la preocupación pública por la subida del costo y el estado de opinión desfavorable a la empresa. Así, en el referido contexto social, los documentos que la empresa elaboró para facilitar la comunicación empresa-cliente resultaron funcionar como una nueva fuente de problemas comunicativos. En esta situación, se hacía necesario un sobreesfuerzo por parte de los empleados en las diversas ocasiones de interacción. Estos se enfrentaban, durante las horas de su jornada, a un gran número de personas que, llenando el espacio del local, hablaban entre ellas y se alimentaban mutuamente las dudas y descontentos.

3. Descripción de las estrategias creadas por los empleados.

El resultado de nuestro análisis muestra que los empleados de la empresa *construyen*, a través de la interacción con sus clientes, la respuesta y la nueva imagen que la empresa ha diseñado para tratar este tema. Esta construcción incluye el uso de dos tipos de estrategias

comunicativas: 1) *estrategias despersonalizadas* que presentan la nueva gestión del agua como un proceso transparente, democrático y moderno; y 2) *estrategias personalizadas* que establecen alianzas afiliativas con los clientes, con el fin de disminuir la tensión comunicativa y acercar la administración (pública/privada) a los ciudadanos.

Los mecanismos lingüísticos y discursivos utilizados para la construcción de tales estrategias son diversos también. Destacamos los siguientes:

a) En las estrategias *despersonalizadas* es recurrente el uso de léxico técnico y objetivo; estructuras sintácticas impersonales o estructuras con verbo activo en las que el sujeto es la empresa o el pronombre de plural en el que el empleado se incluye; estructuras impersonales y generalizadoras también cuando el agente es el cliente o clientes; frecuencia de perífrasis de obligación para mostrar que la actuación de los empleados se rige conforme a normas objetivas, determinadas por el Ayuntamiento de la ciudad; acumulación de adverbios evaluadores de significado negativo para rechazar imputaciones de cobro desmesurado o desigual entre los ciudadanos; actos de habla ejercitativos en los que se insta al cliente a comprobar que lo dicho coincide con los datos que aporta la factura; y discurso de tipo argumentativo para mostrar paso a paso al cliente el proceso seguido en la facturación del agua gastada.

b) En las estrategias *personalizadas*, se destaca el uso de estructuras sintácticas en las que el sujeto es el pronombre de primera persona; presencia de estructuras coloquiales para facilitar al cliente el seguimiento del procedimiento administrativo; ejemplos comparativos con otros servicios que los clientes conocen (como la factura del teléfono, la luz, etc.) o con situaciones de la vida cotidiana (el contador del agua se estropea igual que lo hace un coche); inclusión de dichos populares en medio de la explicación del procedimiento; explicación del consumo de agua adaptado a la familia del empleado (los litros de agua que consume la lavadora, el lavavajillas, etc., y las veces que los utiliza en su casa); evaluación positiva sobre características personales de alguna de las clientas; y comentarios comprensivos sobre la situación personal de otras.

El uso de estas estrategias es exitoso en algunas ocasiones; sin embargo, hay bastantes entrevistas en las que no resultan comunicativamente eficientes. Las razones son varias: a) algunos clientes (principalmente ancianos) no comparten el discurso de la administración y los esquemas conceptuales que activan en la entrevista son distintos a los de los empleados (entrevista 1); b) la información previa ofrecida a la ciudadanía ha sido insuficiente; ello hace que el esfuerzo comunicativo de los empleados para resolver las dudas o las quejas sea grande y, a

veces, les resulta difícil convencer a los ciudadanos (entrevista 2); c) algunos empleados no están preparados para resolver el conflicto comunicativo; de ahí que haya ocasiones en que el conflicto lo provoca el mismo empleado (entrevista 3).

4. Análisis de las entrevistas seleccionadas.⁸

Entrevista 1: Un señor que plantea una queja por una mala medición de la acometida de saneamiento.

Esta entrevista corresponde básicamente al tipo de conflicto discursivo que hemos clasificado en el apartado 3 como (a). En estos casos se observa que, consecuencia de la poca información proporcionada en el proceso de reestructuración de la empresa, los clientes forman falsas expectativas discursivas de cómo debe actuar la empresa. Estas falsas expectativas son, en una buena parte de los casos, el origen de los diversos conflictos discursivos.

La interacción que analizamos en este apartado forma parte de una serie de encuentros que C, el cliente, ha mantenido durante casi un mes con la empresa. Es necesario tener en cuenta la historia interaccional de C y E para entender el conflicto discursivo que surge en este encuentro. Según consta en el listado de observaciones de este abonado, C solicita cambiar la conexión del alcantarillado de su vivienda; para realizar este trabajo, la empresa de aguas subcontrata a otra empresa cuyo encargado aparecerá en las transcripciones con el seudónimo de Marcial. Esta empresa subcontratada realiza la acometida del saneamiento y la empresa de aguas emite una factura que C debe pagar en función del trabajo realizado y de los metros de acometida. Unos días más tarde, C tiene la factura pagada pero realiza una reclamación porque considera que hay un error en los metros de tubería que, según su factura, debe pagar. Por lo tanto, solicita que se vuelva a medir. Dos semanas después, acude otra vez a las oficinas de la empresa para saber cómo transcurren las gestiones y para reclamar estar presente en la segunda medición. La interacción que se produce en este último encuentro es la que analizamos en este apartado.

Se trata, por lo tanto, de un cliente enfadado cuya intención es la de reclamar y protestar por el servicio realizado. E intenta mantener el control de la interacción poniendo en marcha los recursos propios del estilo despersonalizado descrito en apartados anteriores. Diseña, de esta manera, una asimetría discursiva para aplacar las protestas de C. Sin embargo, en este caso, esta estrategia no es efectiva dado que C no asume la posición interaccional desigual y desafía

constantemente la asimetría, desencadenándose el conflicto discursivo.

Por otro lado, este conflicto se va acentuando durante la interacción dado que C y E manejan marcos interpretativos diferentes. Así, C encuadra esta reclamación en el *marco judicial*, concretamente en un acto de conciliación. Este tipo de actos judiciales tienen como finalidad llegar a un acuerdo entre las personas implicadas de la celebración del juicio; por lo tanto, es necesario que estén presentes todas las partes implicadas en el problema. El cliente reclama, a la empresa, este tratamiento judicial para solucionar su problema. Por eso solicita reiteradamente reunirse con la empresa subcontratada que realizó la acometida y con la empresa de aguas. Para C ésta es la única manera de resolver los problemas y cualquier otra forma de solucionarlos resultaría unilateral, subjetiva y menoscabaría sus derechos como ciudadano. Éste es el argumento que subyace en las intervenciones de C y que se puede observar claramente en los fragmentos 19-24, 62-66, 72-120, 136-138, 186-202, 257-271 y 319ss., de los que seleccionamos el siguiente episodio:

- | | |
|---|--|
| 72. C: [Bien,] | 83. ¿Os costaría tanto... |
| 73. bien, | 84. avisarme a mí... |
| 74. vamos a ver una cosa... | 85. que estoy en el 44, |
| 75. A ver si estás conmigo, | 86. tocar el timbre |
| 76. y es y es que yo tengo mi parte de razón... | 87. y decir, a ver, nos tenemos que poner de |
| 77. El que reclama soy yo, ... | acuerdo? ... |
| 78. vosotros o- eh, os fiáis de Marcial. | 88. Y ahora... |
| 79. Marcial está allí, | 89. vosot- porque vosotros- Marcial puede decir lo |
| 80. y está haciendo la obra. | que quiera, |
| 81. Lleva no sé cuántos días. | 90. pero yo también puedo decir lo que quiera. |
| 82. Vosotros vais a medir y comprobáis... | |

Por su parte, el argumento que subyace en las intervenciones de E se basa en el hecho de que los métodos utilizados en el juzgado no son transferibles al contexto de la empresa dado que ésta tiene su propio procedimiento: el personal cualificado de la empresa de aguas revisará el trabajo de Marcial (57-61, 124ss., 205-209, 334-338). Por ejemplo, véase el último fragmento: “se trata de que hay cosas- de que el abonado es necesario para aclararlas, pero hay otras cosas que no...”. Con este argumento reiterado, E defiende que la empresa de Marcial está subcontratada por la empresa de aguas y tiene que responder a los requerimientos que se le hagan desde esta entidad, pero no a las reclamaciones realizadas directamente por los ciudadanos. En este sentido, si el abonado C tiene algún problema concreto con el trabajo de Marcial, será la empresa de aguas quien lo solucionará puesto que el abonado no tiene ningún vínculo directo con la empresa subcontratada.

Como vemos, C y E parten de dos polos irreconciliables dado que encuadran las posibles

soluciones del problema en dos marcos diferentes que generan expectativas de actuación y comportamientos socio-discursivos distintos. Esta situación desencadena diferentes malentendidos comunicativos durante la discusión que los participantes sostienen. Así, la negociación interaccional que se produce durante este intercambio comunicativo no es afortunada ni efectiva. No sirve para mitigar el conflicto discursivo sino para intensificarlo, ni tampoco propicia un acuerdo sobre la solución del problema del cliente. A continuación, detallaremos los recursos específicos utilizados por cada uno de los participantes.

a) Recursos discursivos más recurrentes de E:

La empleada emplea diferentes estrategias para fraguar su estilo despersonalizado y objetivo; en primer lugar, la narrativización, tal como aparece en el fragmento 2-15:

2	E: E::h... A ver, algo tenemos pero.... no definitivo.	9	que él quiere que se junte Marcial y:: y: el encargado
3	Porque, vamos a ver eh, bueno,	10	para sacar...
4	fue un encargado de de de la empresa, de Augampresa	11	Porque, claro, no coincide,
5	y midió de una manera.	12	entonces para no fiarse ni de lo de un lado
6	Pero es que ahora pues e::h dice::	13	ni de lo del otro,
7	dice el ingeniero	14	decir que entre todos
8	que hay que obs-	15	pues e::h...

La empleada recapitula las acciones, esto es, los hechos ocurridos encadenándolos de forma secuencial, a modo de narrativa. De este modo, E se presenta simplemente como una mera transmisora del procedimiento acordado por la empresa; se separa discursivamente de los datos aportados y consigue el estilo despersonalizado y objetivo que pretende (otros ejemplos aparecen en 49-55, 124-135 y 310-315).

En segundo lugar, la estrategia de autorización (Van Leeuwen, 1995) que confiere al discurso de E un tono seguro e irrefutable. E alude a los técnicos en la materia como los responsables de las decisiones tomadas para responder a la protesta de C: “quienes tienen que decidirlo serán ellos... que son los técnicos” (188-190).

Por último, E rechaza taxativamente las acciones propuestas por C de diferentes modos: uso de turnos a modo de réplica en los que muestra su desacuerdo con C, con lo que estaríamos ante actos discursivos que Pomerantz (1984) clasificaría como despreferidos: “no se puede decir... no, las cosas no son así” (91-92; otros ejemplos en 188 y 213-214); asimismo, es recurrente la aparición de expresiones modales con cierta función coercitiva, como: "eso no lo puede decir" (213).

Desde el primer momento observamos que E no tiene problemas para dar cuenta en forma narrativa de las acciones efectuadas o aportar las explicaciones necesarias de lo realizado por la empresa, pero no está dispuesta a negociar otras posibilidades de solucionar el problema de C. Ella intenta desde el primer momento controlar la interacción. Las soluciones efectuadas por la empresa se presentan como acciones irrefutables. Las estrategias básicas de su discurso son, por un lado, el estilo despersonalizado y objetivo y, por otro lado, el tono taxativo conseguido a base de réplicas. La finalidad de estas estrategias es diseñar una asimetría discursiva en la interacción institución /cliente que le permita aplacar el problema planteado por C.

Este tipo de estrategias quizás puede ser útil en algunas ocasiones, pero en este caso podemos observar un fracaso interaccional rotundo porque C no asume la asimetría discursiva.

(b) Recursos discursivos utilizados por C que desafían la disimetría discursiva:

Como ya hemos señalado, C desautoriza, constantemente, los métodos utilizados por la empresa (16-27 y 37-41). Como ya hemos dicho, C apela a un marco interpretativo diferente al evocado por E. Enmarca la solución del problema en el marco interpretativo judicial. Las normas de solución a las que C alude nos recuerdan a los actos de conciliación celebrados en los juzgados. Los actos de conciliación sirven para intentar resolver conflictos entre las partes antes de llegar a un juicio (20-27, 64, 117-120, 194-202, 232-240 y 319-333). Veamos, como ejemplo, el primero de estos fragmentos:

20	C: [...] Las cosas hay que decidir las entre las	24	y el que estoy haciendo ahora una reclamación,
	dos partes,	25	y ellos que estaban allí.
21	las dos implicadas.	26	Lo que pasa que...
22	Era, una yo,	27	va cuando quiere...
23	que soy el que tengo que pagar, ...		

Según nuestra experiencia socio-cultural, esta práctica judicial estaba y todavía está a la orden del día en el mundo rural gallego. Los múltiples conflictos que surgen por temas como las aguas de riego, los marcos de las fincas, los caminos de servidumbre acaban frecuentemente en el juzgado y los actos de conciliación son el primer intento de arreglo. Por lo tanto, es normal que este señor (de apariencia social media-baja y de una cierta edad) esté familiarizado con el marco institucional judicial. De hecho, lo presenta como el único marco posible para solucionar problemas. En este sentido, dado que por parte de la empresa no se está utilizando este procedimiento que, para él sería el habitual y normal, se siente autorizado para desafiar y deslegitimar las acciones de la empresa, como se muestra al final del ejemplo anterior (otros ejemplos aparecen en 191-192, 210-212, 244-247 y 280-285).

Las estrategias de C para contrarrestar a E y rechazar la asimetría combinan también el estilo despersonalizado y objetivo con las estrategias de personalización. Sin embargo, mientras que en E el estilo despersonalizado y objetivo era un fin en sí mismo para explicar cómo las actuaciones realizadas por la empresa respondían a unas directrices generales; en el caso de C, se trata de un recurso para conducir la discusión hacia su problema personal. Las estrategias básicas del estilo despersonalizado de C consisten en:

1. Uso del discurso técnico en el interior de las alusiones que realiza al marco institucional judicial “decidirlas entre las dos partes, las dos implicadas” (20-21), “la parte implicada que es la que reclama” (63) y “dictar sentencia” (119).

2. Utilización del pronombre de tercera persona o el pronombre indefinido para referirse a los agentes de la reclamación: “la parte implicada” (63), “alguien” (62); “el que reclama” (136), “las dos partes” (184).
3. Narrativización, una estrategia propia del estilo despersonalizado para recapitular las actuaciones de la empresa (véase 82-87, ya mencionado).
4. Uso constante de turnos competitivos y solapamientos. Excepto en algunos casos de turnos colaborativos (58 y 60) en los que se usan continuadores que muestran el acuerdo de C con E, lo más habitual es que C introduzca turnos competitivos y solapamientos para arrebatarse el turno a E.

En conclusión, vemos cómo el último encuentro entre C y E no ha servido para solucionar el problema. La incompatibilidad de los patrones comunicativos institución/clientes provoca que surja un conflicto discursivo y que se acentúe más el problema entre el cliente y el representante institucional.

Entrevista 2: Dos señoras que no han entendido la información recibida.

El problema que se plantea en esta interacción surge porque las clientas no han entendido uno de los documentos enviados por la empresa. En este documento se presentaba un modelo de factura con la explicación de cada uno de los contenidos (esta factura tipo era una copia del gasto de agua que la citada empresa se cobraba a sí misma). Como otras muchas personas, casi todas de una cierta edad, estas señoras toman el modelo explicativo por una factura propiamente dicha y acuden a la oficina porque creen se les va a cobrar doble; por lo tanto, esta interacción correspondería a las entrevistas del tipo b), que describíamos en el apartado 3.

El conjunto de la interacción puede dividirse en dos partes: una primera (1-93) en las que las señoras aceptan el rol de la empleada como experta en este tipo de situación comunicativa y se subordinan a su autoridad; y una segunda parte (94ss.) en la que, ante los reiterados reproches de la empleada, se rebelan e intentan restablecer la imagen propia con distintos argumentos y estrategias comunicativas; en esta segunda parte, cambian, pues, el rol sumiso de clientas no expertas en este tipo de interacción administrativa por el de ciudadanas que tienen unos derechos y que exigen sean salvaguardados.

En las líneas 2-17, una de las clientes, C1, plantea el objetivo de la visita indicando que acude a la oficina para preguntar por qué les envían la factura antes de tiempo (es decir, dado que

ha recibido dos facturas, cree que la segunda es una facturación anticipada). La empleada, cuando se da cuenta del error de la señora, responde con un acto de habla de pregunta, sin mitigación de cortesía: “¿qué pone ahí?” (21). C2 comienza su participación activa en la interacción y acepta el error de no haber advertido lo que la empleada señala: “... Igual no nos fijamos en eso...” (22-27). Sin embargo, E2 no parece advertir esta disculpa y formula, a partir de ese momento, dos actos expositivos (Austin, 1962), ciertamente amenazadores para la imagen de las clientas; estos funcionan a manera de reproches por no haber leído la información recibida: “es que no lo leyeron... ni lo miraron” (28 y 30); “y ni siquiera va emitido ni a vuestro nombre ni a vuestra dirección” (34-36); en este segundo caso cambia el pronombre de cortesía, que había utilizado hasta el momento, por el pronombre de solidaridad de segunda persona plural. En las siguientes intervenciones, E2 modera su tono y explica en qué consiste la información recibida; sin embargo, la empleada apenas desarrolla estrategias de los tipos arriba mencionados; simplemente, repite una y otra vez que es una explicación del recibo (41-48, 59-63 y 65-67). Finalmente, como las señoras insisten en su duda (75-82 y 86-93), la empleada continúa con nuevos reproches: “si lo leen, si lo miran, simplemente un segundo...” (94-96) y “pero es que si lo miran simplemente un segundo” (99-100).

A partir de aquí, C1 provoca un cambio en los roles asimétricos que venían ejerciendo. Si hasta el momento, las dos clientas habían aceptado su papel de personas inexpertas en este tipo de interacción, en la línea 97, C1 responde a los reproches de la empleada con varias estrategias de auto-defensa de la imagen (una justificación basada en pruebas externas): por un lado, la desigual educación recibida: “no, no es que lo miré, pero no lo entendí” (97-98), “yo no soy tan entendida como tú, ¿sabes?, eso lo tengo claro” (101-104); y, por otro, la posible desigualdad intelectual recibida: “... será más listo que yo” (en respuesta al reproche que le hace E2 de que esta información la ha entendido todo el mundo) (109-112).

Debido a que estas justificaciones no provocan la reacción de la empleada y ésta formula un nuevo reproche en 113-115, la interacción cambia completamente de tono con nuevos actos expositivos que tanto C1 como C2 formulan. Reproducimos, a continuación, este fragmento:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 117. C2: Bueno, | 126. C1: [Aquí estás para atendernos, eh. |
| 118. [pues mira, | 127. C2: Estás para atender, eh. |
| 119. E2: [Y ya está, [eh. | 128. [xx xx xx] |
| 120. C2: [tú no tienes | 129. C1: [Y eso ya es lo primero, eh. |
| 121. por qué hablar así | 130. C2: tampoco, eh. ... |
| 122. de esa manera. | 131. Eres un poco maleducada, eh. ... |
| 123. Nosotras te hemos venido | 132. Lo siento mucho, |
| 124. a hacer una pregunta, | 133. pero no vales para estar al público, eh |
| 125. y tú [como estás xx xx | [Las clientas se disponen a salir] |

134. C1: No te rías que es así.

135. C2: Es así xx xx [Salen].

Así, a manera de dúo y con tono enfadado, las señoras le recuerdan a la empleada cuál es su deber en este tipo de situaciones comunicativas (120-127), y cómo está mostrando falta de educación e incapacidad para ocupar ese puesto (131-133). A pesar de todo, la fuerza ilocutiva de estas últimas imputaciones queda minimizada con el uso del adjetivo *poco* y la fórmula de cortesía negativa *lo siento mucho*.

El resultado final es, como acabamos de observar, una interacción fallida porque la empleada no dispone de los recursos discursivos para resolver este tipo de conflicto comunicativo. No es capaz siquiera de desplegar las estrategias de despersonalización y personalización utilizadas por algunos de sus compañeros (apartado 3), recurriendo como única solución a la repetición de su explicación inicial.

Entrevista 3: Una señora enfadada por una factura elevada.

La última de las entrevistas seleccionadas corresponde a un caso del tipo c), una situación potencial de conflicto que plantea el propio cliente ya desde el inicio de la interacción y que se agrava por la incapacidad de los empleados para utilizar las estrategias mencionadas de manera eficiente. Así pues, a diferencia de la entrevista anterior, los empleados sí que se sirven de tales estrategias, pero el resultado tampoco es satisfactorio.

El origen del problema se encuentra en la visita que una cliente hace a la oficina porque considera que ha habido una equivocación en la facturación del agua de su tienda; en su opinión, el precio total facturado, en modo alguno, se corresponde con el gasto de agua en el negocio que ella regenta. En el intento de resolución del problema intervienen dos empleados: al principio, solamente E2, pero, cuando esta empleada no puede resolver el asunto por ella misma, acude en su ayuda otro empleado (E4), actuando los dos conjuntamente hasta el final. Las estrategias utilizadas por estos empleados se corresponden exclusivamente con las primeras, es decir, *estrategias de despersonalización*; su uso reiterado es, precisamente, una de las fuentes principales de que el conflicto entre la cliente y los empleados se vaya agravando a medida que avanza la interacción.

El problema con la supuesta factura excesiva se convierte, ya desde el primer par de adyacencia, en un conflicto provocado por la cliente por un acto de habla formulado de manera amenazadora para la imagen de la empleada y que ésta contesta casi en los mismos términos; este par incluye una *orden* sin mitigación de cortesía por parte de la cliente (“pues os dejo la factura...

cuando me la hagáis bien, me la pasáis”, 10-13) y un inicio de *amenaza* que formula la empleada como respuesta a la orden anterior (“si quiere que se la expliquemos, se la explicamos, si no no, eh...”, 14-16). El comentario evaluador final de la empleada en 17-18 (“porque así las cosas no se...”), que la clienta retoma en 19-23 (“o sea, así no se mandan... eso clarísimo”), confirma el enfrentamiento que va a estar presente durante toda la entrevista.

En este momento, los empleados comienzan la construcción de las estrategias de *despersonalización*; éstas las podemos agrupar en dos momentos de la interacción y con las siguientes dos funciones: 1) justificación objetiva de la veracidad de los datos de la factura (24ss.); y 2) reconocimiento de un posible error en la factura, aunque con justificaciones objetivas con el fin de minimizar la amenaza de la imagen de la empresa (132ss.).

En el primer caso (justificación de la veracidad de los datos de la factura, líneas 24ss), la despersonalización mencionada se construye por medio de los siguientes procedimientos lingüísticos: presencia de léxico técnico de referencia objetiva (*consumir agua, fuga* [de agua], *lecturas* [del contador], en 26-28, 31, 33, 36 y 102), uso de una estructura pasiva con *se* (“se consumió”, 28) y reiteración de una expresión epistémica impersonal (Haverkate, 2002:66-67) que confirma la veracidad de la factura (*está claro que...*, en 25 y 63).

En el segundo caso (132ss.), E2 primero y luego también E4 comienzan a aceptar la existencia de un posible error por medio de estructuras que expresan modalidad epistémica (de duda o subjetividad, en contraste con la objetividad anterior): “... que al leerle el contador” (128-134), “el contador no sé si lo tendrá estropeado” (146-147), “lo único que se me ocurre es que sean...” (166-169). En el siguiente estadio de la interacción (175ss.), ambos empleados construyen una nueva fase de la estrategia de despersonalización a través del uso de expresiones de *generalización*, basadas en datos estadísticos; en medio de estos datos, lo ocurrido a la cliente es un caso excepcional: “entre cuarenta mil y pico abonados que tienen sobreconsumo, eres la primera que tiene mal la lectura” (176-179); “tú eres la primera con la que posiblemente hayamos cometido un error de esos...” (189-190); “de quinientas personas que han tenido exceso de consumo, es la única usted...” (220-226); “toda la gente que ha tenido sobreconsumo ha sido o por una fuga o porque ha tenido exceso” (229-234); “todos los que salen con sobreconsumo, todos,... mandamos a un inspector a que corrobore la lectura...” ; “el argumento de todo el mundo es: ‘este recibo está mal, yo no consumo eso’...” (los dos últimos ejemplos no se incluyen en el apéndice).

La acumulación reiterada de la estrategia de despersonalización mencionada no convence

en modo alguno a la clienta; de esta manera, la tensión, ya surgida al inicio de la interacción con el par de adyacencia mencionado (9-18), se convierte en discusión entre ambas partes a lo largo de toda la entrevista. Con el fin de justificar su posición y la defensa de su imagen, la clienta se sirve de los siguientes procedimientos lingüísticos:

El primero de ellos es el empleo del *estilo directo*, a través del cual ella reproduce las palabras usadas por los empleados para justificar sus posiciones y contrapone su propia opinión sobre el asunto. Veamos, el uso de este procedimiento por parte de la clienta a partir del análisis del fragmento 50-89:

- | | |
|--|---|
| 50. C1: Bueno, pues entonces primero tendrás que decir: | 69. lo prim[ero, |
| 51. E2: [Yo no voy a le- | 70. C1: [Eh... |
| 52. C1: “Mira, [voy a comprobar”. | 71. E2: usted ya viene enfadada |
| 53. E2: [Yo no voy a leer] los contadores, eh. | 72. C1: Sí, [hija, sí, |
| 54. C1: Claro, pero primero tendrás [que decirme xx “Voy a comprobar”. | 73. E2: [entonces ya no me deja |
| 55. E2: [Yo le estoy diciendo las lecturas. | 74. C1: porque [con una factura de veintidós mil pesetas... |
| 56. C1: Voy a comp-, o sea, | 75. E2: [xx Bueno, pues entonces usted se tranquiliza |
| 57. tú me puedes decir lo que viene en la factura, | 76. y nosotros le explicamos, |
| 58. lo que viene en la factura ya lo veo yo, | 77. sin ningún problema, |
| 59. sé que no está bien. | 78. [el exceso de consumo. |
| 60. ¿Eh? | 79. C1: [Mira, |
| 61. E2: Eh:: veinte mil novecientos veintidós. | 80. pero yo te estoy hablando bien, |
| 62. No es prepotencia ninguna, eh, | 81. educadamente, |
| 63. está claro que- | 82. te estoy hablando bien, |
| 64. C1: Es que me dices: | 83. como tú me estás hablando a mí. |
| 65. “Mira, no, no, no, si quieres te lo explico”. | 84. Ahora, |
| 66. Sí, no, me tienes que decir: | 85. tú me tienes que decir: |
| 67. “Bueno, mira, voy a comprobarlo”. | 86. “Pues mira, |
| 68. E2: Mira, | 87. lo vamos a comprobar”, ¿eh?, |
| | 88. porque puede haber un error, |
| | 89. ¿verdad que sí? |

La relación asimétrica que se ha establecido entre la empleada y la clienta desde el inicio de la entrevista, en la que la primera se ha presentado como la experta que demuestra la veracidad de los hechos presentando pruebas objetivas, es puesta en entredicho por la clienta entre 41 y 47. Ésta rechaza el supuesto gasto de agua con cuatro estructuras negativas (41-44) y una acusación de prepotencia en 46-47. A partir de ese momento, en medio de los intentos de la empleada por justificar su objetividad (51, 55 y 62-63), la clienta comienza a utilizar el procedimiento mencionado del estilo directo; a través de su uso, esta señora actualiza dos situaciones discursivas: por un lado, la respuesta real de la empleada desde el inicio de la entrevista y, por otro, una situación ideal en la que, según la señora, el empleado tendría la obligación de respetar los derechos del cliente, partiendo del supuesto de que tal cliente puede tener tanta razón como los datos objetivos que muestra la factura. El contraste en el *modo verbal* (el uso constatativo del

indicativo frente a la función coercitiva de la perífrasis de obligación) en 65-66 muestra bien las dos situaciones señaladas (este contraste se repite en 85-86 y 212-218).

El segundo procedimiento se sitúa en el nivel de los *pares de adyacencia*; concretamente en las primeras partes de una serie de pares de adyacencia realizados por la cliente en medio de la explicación de los empleados y cuyo fin interaccional es contraatacar las posiciones que estos vienen defendiendo. Así, a partir del momento en el que los empleados intentan justificar con datos objetivos la veracidad del gasto de agua, la cliente los interrumpe reiteradamente con actos de habla de pregunta o reformulaciones (a veces, con valor irónico) de la información aportada por estos; son, pues, actos que funcionan indirectamente como contraargumento para rechazar la posición de estos empleados:

- “Y entonces la lectura anterior, ¿de qué vale?” (36). “Mira, ¿de ciento noventa y cuatro pasamos a veinte? Eso es curiosísimo, ¿no?” (107-108).
- “¿Cómo luego podemos tener veinte?” (122).
- “Pero, ¿qué pasa?, pero ¿entonces el contador se borra cuando está en veinte?” (143-145).
- “No, si donde está el error ya lo sé, ¿entiendes? Porque yo de momento restar y leer sé, ¿entiendes?” (203-209).

En los tres últimos ejemplos, se observa, además, cómo la empleada se queda sin argumentos que justifiquen la objetividad defendida al inicio de la entrevista: las dudas que muestra en 111ss. son el inicio de la aceptación del posible error (132ss. y 146-147), ya expresado abiertamente por E4 en 166-169 (ejemplos ya incluidos en las páginas anteriores).

Por medio de estos procedimientos lingüísticos, la cliente (C1) va tomando el control de la interacción y restableciendo así su imagen, hecho que queda bien patente cuando, a partir de 253, aparece en escena otra cliente (C2), conocida por ella. Entonces C1 retoma el procedimiento del estilo directo (256-266) con el fin de deslegitimar la actuación de los empleados; esta deslegitimación se completa incluso con una especie de amenaza o advertencia seria: “ya os vale de experiencia, otra vez primero comprobáis, ¿eh?” (268-271). Finalmente, a pesar del tono conflictivo con el que continúa la entrevista hasta su final (ambos participantes siguen realizándose reproches mutuos), la interacción acaba satisfactoriamente con el reconociendo de los errores cometidos por ambas partes.

6. Interpretaciones finales.

Al recapitular las ideas expuestas en páginas anteriores, queremos recordar de nuevo unas palabras de Giddens sobre las organizaciones, ilustradas precisamente con el caso que nos ocupa:

“En la actualidad, las organizaciones son una parte de nuestras vidas mucho más importante de lo que lo han sido nunca... Cada vez que utilizamos el teléfono, abrimos el grifo... estamos en contacto con organizaciones y, hasta cierto punto, dependemos de ellas... Gracias a la compañía del agua, por ejemplo, damos por hecho que cuando abrimos el grifo sale agua, y que así ocurre también en los grifos de millones de personas. Pero esta empresa también depende de otras organizaciones, como las que construyen y mantienen los depósitos; éstas, a su vez, dependen de otras, y así sucesivamente...” (2001:444). Es decir, el hecho, tan trivial para nosotros, de acceder al suministro del agua corriente, negado aún para otros millones de personas en los países en vías de desarrollo, tiene su contrapartida, inevitablemente, en la burocracia que imponen las redes de organizaciones involucradas, bien sean de titularidad pública o privada.

Como hemos visto, el desconocimiento que tienen los clientes sobre el funcionamiento interno y externo de estas organizaciones puede dar lugar, como hemos visto, a problemas comunicativos y prejuicios entre los mismos clientes, así como entre los empleados quienes, aun siendo los representantes de las organizaciones ante el público, tienen una mínima capacidad de decisión dentro de las mismas. Desde otro punto de vista, el desconocimiento de la burocracia por parte del público perjudica también a la propia organización, que se ve acusada de unos incrementos en los costes de las facturas de los cuales pueden no tener toda responsabilidad. En las interacciones empleado-cliente, el cumplimiento de roles a los que nos referíamos al describir el discurso organizacional implica, por un lado, que los empleados sean los que habitualmente ejercen el control interaccional, lo que puede beneficiar la eficiencia comunicativa y facilitar al cliente el acceso al discurso y procedimientos organizacionales. Pero también hemos visto que si esto se hace de manera inflexible puede generar dificultades y conflictos, porque si el cliente no es escuchado y no puede contribuir a la construcción negociada del sentido conversacional se producen, como en la entrevista 3, graves fallos comunicativos.

Por otro lado, hay que destacar que los clientes se acercan a tales organizaciones con la conciencia de su condición de ciudadanos con derechos, y como tales esperan poder ejercer un rol activo, con capacidad para opinar, y con la garantía de ser escuchados y respetados. Así pues, la macro-estructura democrática está presente aquí como un conjunto de supuestos correspondientes al estatuto igualitario de los derechos individuales. Sin embargo, en ocasiones las personas no pueden ejercer estos derechos, debido a su falta de acceso al conocimiento sobre las organizaciones y a los recursos discursivos propios de las mismas. Así, la segunda característica que hemos atribuido al discurso de las organizaciones, la especialización en un

contexto de “cultura profesional”, muestra cómo los aspectos estructurales inciden directamente sobre las posibilidades reales de ejercer unos derechos teóricamente inalienables.

La última de las características que hemos destacado sobre las organizaciones es el hecho de que son organismos revestidos de poder. Este poder les da prerrogativas para planificar sus decisiones y cambios “sin los clientes/ciudadanos”, aunque luego la construcción de tales decisiones la tienen que llevar a cabo inevitablemente “con ellos”. Por tanto, el dilema surge cuando la divergencia entre la planificación inicial (en nuestra investigación, la regularización de un servicio con el fin de hacerlo transparente y equitativo para todos) y la realidad sociodiscursiva que se construye. A partir de nuestros datos, la distancia planificación/resultados sociodiscursivos se agranda por un número de razones: primero, no se ha tenido en cuenta la participación desigual de los clientes/ciudadanos en la interacción empleado/cliente (discurso administrativo); segundo, no se ha proporcionado una información previa asequible para todos; y, finalmente, no se ha ofrecido la suficiente información ni formación a los empleados para afrontar los problemas prácticos.

La comunicación, en la medida en que ha sido planificada, no se ha pensado realmente en términos democráticos: la jerarquía empresarial construye un servicio y lo reviste de transparencia “para” el público y, secundariamente, para los empleados que han de mediar entre él y la empresa; pero lo hace en todo momento “sin” el público y sin sus mediadores. La consecuencia de esto es que un número de ciudadanos considera que la empresa está actuando de una manera arbitraria, una opinión que se transfiere también a la entidad pública que está detrás de la compañía privada. Una mejora en la comunicación escrita previa hubiera redundado, sin duda, en la imagen de ambas organizaciones.

Como vemos, pues, este trabajo ha servido para indagar y profundizar sobre la compleja red de relaciones que se establece entre discurso y poder, uno de los temas estrella en las investigaciones realizadas en las últimas décadas en la Sociolingüística Interaccional y el Análisis Crítico del Discurso. Sin embargo, los nuevos conocimientos teóricos derivados de este tipo de estudios empíricos no constituyen un fin en sí mismo sino que tienen una importante dimensión aplicada destinada a evaluar y resolver problemas comunicativos en las modernas organizaciones (Gunnarson, 2000; Pan, Wong Scollon y Scollon, 2002).

Por un lado, el estudio socio-discursivo de las prácticas comunicativas producidas entre profesionales y clientes nos ha permitido detectar que parte de los problemas surgidos entre individuos e instituciones están conectados con conflictos de carácter puramente discursivo. El

análisis cualitativo e interpretativo que se ha llevado a cabo en esta investigación pone de relieve aquellos problemas vinculados a malentendidos discursivos derivados de manejar diferentes marcos de interpretación o de no disponer de las estrategias comunicativas y mecanismos interactivos necesarios para interactuar con éxito en el marco institucional.

Por otro lado, este tipo de investigación también nos permite desarrollar propuestas de auditoría comunicativa adaptadas a los problemas detectados en cada caso o situación. El hecho de que la interacción sea el resultado de un proceso de co-construcción socio-discursiva de los participantes ha de ser tenido en cuenta a la hora de establecer medidas encaminadas a mejorar la comunicación. Por esta razón, las “recetas mágicas estándares” que se proponen en algunos manuales comerciales de comunicación han de ser desterradas. No tienen en cuenta los diferentes factores que intervienen en ese proceso de co-construcción sociodiscursiva: tipos de participantes, desigualdad de acceso de los actores sociales a los recursos discursivos, y el contexto como un proceso negociable y no como un producto. En este sentido, no existen estrategias o estilos comunicativos mejores o peores. Su efectividad, entre otras cosas, dependerá de la adecuación de éstos a la situación comunicativa y a las metas perseguidas.⁹

En esta misma línea, las tareas de análisis y de interpretación efectuadas en este artículo conducen a la creación de una serie de actividades dirigidas a los profesionales con el fin de conseguir con éxito lo siguiente: (a) ampliar el abanico de estrategias discursivas; (b) emplear y movilizar las estrategias más apropiadas y eficientes en el contexto oportuno; (c) conseguir que este conocimiento aumente la competencia comunicativa y asegurarse de que este conocimiento se refleje en la actuación; y (d) desarrollar nuevas habilidades y estrategias a partir de la experiencia propia.

En definitiva, en este estudio de investigación-acción se dan la mano la dimensión teórica y aplicada del análisis del discurso. Se muestra la utilidad de las herramientas metodológicas ensayadas en las diferentes corrientes de estudios del discurso para analizar y detectar problemas comunicativos. Asimismo, observamos que conocimientos teóricos consolidados después de treinta años de investigación socio-interaccional son necesarios para realizar auditorías comunicativas que respondan a necesidades concretas de las empresas y organizaciones. Este campo, que ha sido ampliamente ensayado por Scollon (op.cit.) en el ámbito americano con excelentes resultados, apenas ha tenido repercusión en España y en Galicia. Y, concretamente en el caso de Galicia, creemos que la dimensión comunicativa de las empresas, instituciones y organizaciones no se cuida con la atención necesaria. Por esta razón, consideramos importante

introducir esta dimensión aplicada de análisis del discurso para mejorar la gestión y planificación de la comunicación de las empresas, organizaciones e instituciones y, por lo tanto, se podrá ofrecer a los ciudadanos servicios de más calidad.

Referencias

- Auer, P. (1998) "Learning how to Play the Game: An Investigation of Role-played Job Interviews in East Germany", *Text*, 18/1:7-38.
- Austin, J. J. (1962) *Cómo Hacer Cosas con Palabras*, Barcelona: Paidós 1982.
- Bargiela-Chiappini, F. and Harris, S. eds. (1997) *The Languages of Business. An International Perspective*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Billig, M. (1999) "Whose Terms? Whose Ordinariness? Rhetoric and Ideology in Conversation Analysis", *Discourse and Society*, 10/4:543-582.
- Boden, D. y Zimmerman, D. H. eds. (1991) *Talk and Social Structure*. Berkeley: University of California Press.
- Bourdieu, P. (1982) *Qué Significa Hablar? Economía de los Intercambios Lingüísticos*. Madrid: Akal, 1985.
- (1997) *Razones Prácticas. Sobre la Teoría de la Acción*. Barcelona: Anagrama.
- Briggs, Ch. L. (1997) "Introduction: From the Ideal, the Ordinary, and the Orderly to Conflict and Violence in Pragmatic Research", *Pragmatics* 7/4: 451-459.
- Díaz-Martínez, F. (1999) "Asimetría Profesional en la Consulta de Oncología: Algunas Constricciones Conversacionales de la Clínica", *Discurso y Sociedad*, 1/4:35-68.
- Drew, P. y Heritage, J. eds. (1992) *Talk at Work. Interaction in Institutional Settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drew, P. y Sorjonen, M.-L. (1997) "Diálogo Institucional". En Van Dijk., T. A., ed. *El Discurso como Interacción Social*, pp. 141-178. Barcelona: Gedisa.
- Duranti, A. (1997) *Antropología Lingüística*, Madrid: Cambridge University Press, 2000.
- Erickson, F. (1992) "Ethnographic Microanalysis of Interaction". En *The Handbook of Qualitative Research in Education*, pp. 202-223. New York: Academic Press.
- Fairclough, N. (1989) *Language and Power*. London: Longman.
- (1995) *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. London: Longman.

- Fairclough, N. y Wodak, R. (1997) "Análisis Crítico del Discurso". En Van Dijk, T. A., ed. *El Discurso como Interacción Social*, pp. 367-404. Barcelona: Gedisa.
- Geluykens, R. y Pelsmaekers, K. (1999) "Analysing Discourse in Professional Contexts: An Introduction". En *Discourse in Professional Contexts*, pp. 1-12. München/ Newcastle: Lincon.
- Giddens, A. (2001) *Sociología*. Madrid: Alianza (last edition).
- Gumperz, J. J. (1982) *Discourse Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- (2001) "Interactional Sociolinguistics: A Personal Perspective". En Schiffrin, D. *et al. The Handbook of Discourse Analysis*, pp. 215-228. London: Blackwell.
- Goffman, E. (1974) *Frame Analysis*. New York: Harper and Row.
- Goodwin, Ch. y Harness Goodwin, M. (1997) "Contested Vision: the Discursive Constitution of Rodney King". En Gunnarsson *et al.* (1997:292-316).
- Gunnarsson, B.-L. *et al.*, eds. (1997) *The Construction of Professional Discourse*. London: Longman.
- Haverkate, H. (2002) *The Syntax, Semantics and Pragmatics of Spanish mood*. Amsterdam: John Benjamins.
- Hymes, D. (1972) "Models of the Interaction of Language and Social Life". En Gumperz, J. J. y Hymes, D. eds. *Directions in Sociolinguistics: The Ethnography of Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Iedema, R. y Wodak, R. (1999) "Introduction: Organizational Discourses and Practices", *Discourse and Society*, 10/1:5-9.
- Iedema, R. (1999) "Formalizing in Organizational Meaning", *Discourse and Society*, 10/1:49-65.
- Lucas Marín, A. (1997) *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Martín-Rojo, L. and Gómez-Esteban, C. (2002) "Discourse at Work: When Women Take on the Role of Manager". In Wodak, R. and Weiss, G. eds. *Theory and Interdisciplinarity*, pp.241-271. London: Macmillan/Palgrave.
- Pan, Y., Won Scollon, Z. y Scollon, R. (2002). *Professional Communication in International Settings*. Oxford: Blackwell.
- Pomerantz, A. (1984) "Agreeing and Disagreeing with Assessments: Some Features of Preferred/dispreferred Turn Shapes". En Maxwell, J. y Heritage, J. , eds., *Structures of Social Action. Studies in Conversation Analysis*, pp. 57-101. Cambridge: Cambridge

University Press.

- Renkema, J. (1993) *Introducción a los Estudios sobre el Discurso*. Barcelona: Gedisa, 1999.
- Sarangi, S. y Roberts, C. eds. (1999) *Talk, Work and Institutional Order. Discourse in Medial, Mediation and Management Settings*. Berlin: Gruyter.
- Schegloff, E. A. (1998) “Whose text? Whose context?”, *Discourse and Society*, 8/2:165-187.
- Scollon, D. (2000) *Intercultural Communication*. London: Blackwell.
- Straehle, C. et al. (1999) “Struggle as metaphor in European Union Discourses on Unemployment”, *Discourse and Society*, 10/1:67-99.
- Valero-Garcés, C. (2002) “Interaction and Conversational Constrictions in the Relationships between Suppliers of Services and Immigrant Users”, *Pragmatics*, 12/4:469-495.
- Van Leeuwen, T. J. (1995) *The Grammar of Legitimation*. London: Routledge.
- Wetherell, M. (1998) “Positioning and Interpretative Repertoires: Conversation Analysis and Post-structuralism in Dialogue”, *Discourse and Society*, 9/3:387-412.
- Whittaker, R. y Martín-Rojo, L. (1999) “A Dialogue with Bureaucracy: Register, Genre and Information Management as Constraint on Interchangeability”, *Journal of Pragmatics*, 31:149-189.
- Wodak, R. (1997) “Critical Discourse Análisis and the Study of Doctor-Patient Interaction”. En Gunnarsson, B.-L *et al.* (1997:173-200)

¹ Este artículo se incluye en el Proyecto *COMTECNO (Comunicación y nuevas tecnologías: Empresas, organizaciones e instituciones)*, financiado por la *Xunta*, de Galicia desde Agosto de 2000 a Diciembre 2002 (código de referencia PGIDT00PXI10404PR). Puede enviar sus comentarios o críticas a los correos electrónicos de las autoras: lxmlopez@udc.es, gabipv@usc.es y dominguezl@cardiff.ac.uk

² El nombre de la empresa y la ciudad en la que se ubica han sido omitidos en este trabajo con el fin de garantizar la confidencialidad de los datos; a partir de este momento, nos referiremos a ella como *la empresa* o *la empresa de aguas*. A pesar de este anonimato, no queremos dejar por ello de agradecer a la dirección de la empresa así como a los empleados que participaron en nuestra investigación por el tiempo que nos dedicaron y su contribución generosa.

³ Este trabajo forma parte también de nuestro interés por ampliar nuestras investigaciones anteriores sobre el análisis del discurso institucional hacia otros tipos de discurso público. Concretamente, en trabajos previos habíamos centrado nuestro objetivo en el discurso generado por distintos organismos estatales: discurso político y de los *mass media* públicos.

⁴ Para referencias a las investigaciones anteriores a esta década, véase Sarangi y Roberts (1999: Introducción).

⁵ En esta ocasión Briggs no se refiere a las posiciones de la Etnometodología, sino a la visión de Chomsky, que pretende separar su posición de intelectual crítico (por la que tan célebre se ha hecho) y su posición extremadamente conservadora en el estudio del lenguaje.

⁶ El diseño y desarrollo del trabajo de campo fueron realizados por Luzia Domínguez Seco, como parte de las tareas desarrolladas para su Beca Posdoctoral de la Universidad de A Coruña (durante el año 2001).

⁷ Tampoco hay que desdeñar la influencia que esta situación puede haber tenido para el partido político que hubo de afrontar estos cambios en la gestión del agua y otros servicios. De hecho, la campaña, más o menos “intencional”, de las diversas organizaciones con poder en la ciudad contra la empresa de aguas lo fue también en diferentes medidas contra el partido en el gobierno, que nunca antes había alcanzado la alcaldía, y que la perdió en las elecciones siguientes.

⁸ Los fragmentos de las entrevistas seleccionadas se incluyen en el apéndice, en donde mantenemos la versión en español; a lo largo del análisis (apartado 4) hemos traducido al inglés los ejemplos más característicos y relevantes.

⁹ En esta línea se enmarca el método práctico que Pan, Wong Scollon y Scollon (2002) han desarrollado para mejorar la comunicación profesional en encuentros internacionales. Parten de las investigaciones realizadas en la Sociolingüística interaccional y el Análisis del discurso para proponer una serie de tareas de auditoría comunicativa en las empresas y en las organizaciones. Por eso, no esperemos encontrar recetas mágicas en la propuesta de estos autores. Más bien, nos ofrecen estrategias y recursos que nos permiten un entendimiento auto-reflexivo del proceso comunicativo.