

La administración, una cuestión de palabra

**Alvaro Betancourt
Uscátegui**

A finales del año anterior el programa de ingeniería electrónica desarrolló el primer programa de diplomado en gestión de las telecomunicaciones, el cual tenía muy presente el compromiso Universidad - Medio Externo. Para dicho evento, tuvimos la oportunidad de contar con profesores muy reconocidos y de gran trascendencia tanto a nivel nacional como internacional que sumado al selecto grupo de participantes que hicieron parte del programa y con grandes esfuerzos muy particulares de gestión, hizo

del diplomado uno de los mejores eventos académicos realizados al interior de nuestra Universidad y un enriquecimiento personal para cada uno de los participantes. El diplomado hacía énfasis en la corriente de cultura organizacional y administración participativa y el carácter de verdadero dirigente

donde antes que la aplicación de las tecnologías muy indispensables por supuesto, lo importante es el hombre. Dos profesores extranjeros nos apoyaron en tan exigente concepción, Alain Chanlat y Omar Aktouf de la Universidad de Montreal. Del primero de ellos y dado el momento actual que vi vimos en nuestra Universidad en la búsqueda de ejercicios democráticos de participación y logro de resultados, donde la actitud conciliadora de los diferentes grupos es fundamental, extractamos algunas ideas del trabajo que viene realizando en el cual como respeto a sus ideas, lo tituló con el mismo nombre "affaire de la parole" [1].

A la pregunta a un ejecutivo o mejor - a un dirigente - de una organización el describir qué realiza a diario, el respondería que la mayor parte está en tomar decisiones, planificar, coordinar, etc, concordando con lo que se transmi-

te en los libros desde la época de Fayol, agregando que además debe arreglar problemas humanos. Mintzberg [2] muestra que la "esencia del dirigente es la de implicarse en una multitud de intercambios verbales con sus superiores, sus empleados, sus colegas de otras unidades administrativas y una gran cantidad de personas externas a su organización" y ello, acapara la mayor parte de su tiempo en el hacer diario. Es decir, que "el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por ex-

celencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio".

EL ALCANCE DE LA PALABRA: es bien importante traer una de las definiciones más contundentes sobre el hombre

y es la "propuesta por Georges Gusdorf: [3] - el hombre es el animal que habla - Con el lenguaje el hombre accede a la facultad de simbolizar, de representar y comprender lo real por un signo. Por tanto es de esta posibilidad de manejar los signos de la lengua que nace el pensamiento -. Luego en todo intercambio personal existen condiciones implícitas y la palabra debe considerar las restricciones y las posibilidades que la lengua ofrece".

USO DE LA LENGUA COMO SISTEMA DE SIGNOS - LIMITACIONES Y POSIBILIDADES:

" Todo ser humano encuentra al nacer una lengua constituida que lo espera... Efectuada la distinción entre la lengua y el habla; una defini-



"el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio".

ción de la lengua la plantea como un - sistema de signos distintos correspondientes a ideas distintas... El uso de signos no sólo tiene como función la expresión del pensamiento, sino que, además, es necesario para la actividad misma de la reflexión... La producción de frases por cada persona no puede hacerse sin la sujeción a una cantidad mínima de reglas de gramática y acudiendo a un acervo limitado de palabras.” Por tanto, cada hombre inventa su lengua de una manera distinta y lo hace durante toda su vida. Sólo en la medida en que las lenguas asignan un nombre a las cosas es que el hombre a través de sus sentidos y sus instrumentos pueden percibirlos... Poco importa a las cosas tener un nombre o nó, pero importa mucho a la especie que vive en medio de ellas el dárselo”.

UTILIZACIÓN DE LA PALABRA - LÍMITES Y POSIBILIDADES:

Cada vez que una persona toma la palabra, “busca comunicar una imagen de sí misma y hacerla reconocer por alguna otra, hecho que se convierte en un recurso indispensable para el reconocimiento de su identidad. En consecuencia, no puede omitirse la dimensión ética de la palabra en las relaciones interpersonales”. Una parte importante de la comunicación consiste en saber qué es lo que no puede decirse, pensarse, verse o escucharse... La dificultad a vencer es el establecimiento de un verdadero diálogo, cuyo arte consiste más en construir sobre lo que acaba de decirse que en afirmar sus propias posiciones y preocupaciones... La expresión, - el arte de saber escuchar equivale casi a aquél del buen hablar - logra aquí pleno sentido[4]... Pero, en la mayoría de los casos, el diálogo representa también una oportunidad de influir sobre las actitudes y los comportamientos del otro. ¿Qué interés tendría multiplicar los encuentros si al término de ellos cada uno conservaría integralmente su posición inicial?”, algo muy común en nuestra Universidad. “Cuando se toma la palabra, el hombre adquiere también un compromiso... y se debe recordar que -más vale entre los hombres el silencio que la mentira - [5]”. Una de las formas verbales es la “respuesta tangencial del interlocutor que nada tiene que ver con lo que su compañero acaba de

Cuando se toma la palabra, el hombre adquiere también un compromiso...

decir” A manera de ejemplo -ese nunca sabe lo que quiere, o con él nunca se sabe a qué atenerse- crean enormes confusiones. Entonces, en la relación con los demás, no es posible decir cualquier cosa, sin importar cómo, ni cuándo, ni a quién” [6].

OBSTÁCULOS AL DIÁLOGO EN EL MEDIO LABORAL:

Evidenciadas las dificultades a evitar para que el diálogo pueda lograrse, se examinan los principales obstáculos y las condiciones a las que el uso de la palabra se ve sometido en el mundo del trabajo.

“**LA IDEOLOGÍA GERENCIAL:** en los medios administrativos, sean públicos y privados, cooperativos y sindicales, todo problema debe ser considerado siempre a partir de la prioridad por la racionalidad económica. Debe ser medido según los términos de la rentabilidad, la eficacia y la productividad. La obsesión por la gestión del tiempo, el hábito de mirar repetidas veces el reloj en el curso de una entrevista, la costumbre de recibir llamadas telefónicas durante una reunión, etc., tiene como consecuencias el hacer más difícil la expresión de todo pensamiento, de violentar las reglas del buen vivir y la cortesía y, sobre todo, indican la escasa consideración por la persona que se encuentra en frente. Una de las lecciones más interesantes que nos deja Japón es el secreto del éxito de un dirigente, hay que saber perder el tiempo para finalmente ganarlo. Otra característica del pensamiento dominante en la administración es el modelo centralizado de la institución militar, que ha demostrado la eficiencia de sus reglas de funcionamiento a lo largo del paso del tiempo. La consecuencia de ese legado es que esas nociones se han convertido en dogmas de gestión. La contrapartida de tales valores del lado de los dirigentes, es recompensar la obediencia y la sumisión. ¿Qué tipo de intercambio puede tener lugar en este contexto?. Una importancia exagerada a esas dos características de racionalidad económica y de la autoridad, trae como resultado el desarrollo de actitudes no intelectuales y de culto al silencio”.

El lenguaje jerárquico se caracteriza por su gran nivel de corrección, por el predominio de temas relativos a la productividad, el producto y el paternalismo. A esta forma de hablar, los demás en la escala jerárquica oponen la suya. Ello explica el escaso eco suscitado por los llamados al diálogo y a la participación en las empresas”.

LA LENGUA ADMINISTRATIVA: “la posibilidad de utilizar a plenitud todos los registros del diálogo, es malograda cuando el intercambio es dominado por el esquema clásico. Allí, un emisor se comunica con un receptor por medio de un mensaje codificado que éste último deberá decodificar. Este mensaje, que debe contar con una canal, es susceptible de ser perturbado por fenómenos de interferencia que debemos eliminar o compensar, si queremos que sea transmitido correctamente.” El esquema, inventado por ingenieros electrónicos en comunicaciones para conceptualizar las dificultades que tenían al dirigir y enrutar los mensajes en el tiempo y en el espacio, en el cual los retos de compresión y descompresión son de permanente investigación, se ha revelado como una poderosa herramienta para mejorar la calidad de transmisión de la información. Busca exclusivamente mantener la integridad material del mensaje a lo largo del proceso de comunicación más no sobre las posibilidades de interrogarse sobre la significación del mensaje o sus posibles efectos de toda comunicación humana, ya que éste último no era el objetivo. Al mirar los rasgos predominantes en la lengua administrativa, “se observa que las frases son generalmente cortas, el indicativo y el imperativo predominan.... Esta manera de hablar muestra falta de consideración por las aptitudes del ser humano para manejar los símbolos y crear sentido, y un rechazo a invocar su inteligencia. El lenguaje jerárquico se caracteriza por su gran nivel de corrección, por el predominio de temas relativos a la productividad, el producto y el paternalismo. A esta forma de hablar, los demás en la escala jerárquica oponen la suya. Ello explica el escaso eco suscitado por los llamados al diálogo y a la participación en las empresas”.

LAS JERGAS ESPECIALIZADAS: el número creciente de especialidades administrativas y su profesionalización ha transformado a menudo la empresa. “Aunque estas lenguas profesionales facilitan la comunicación dentro de cada *especialidad*, aumentan la dificultad de comprensión entre ellas. Muchos términos no tienen equivalente de una *profesión* a la otra, y palabras idénticas no tienen a veces la misma significación en contextos diferentes. De ahí, la necesidad de volver a la lengua natural – *la única capaz*

de trascender todas esas diferencias – y adquirir un perfecto dominio de la situación.

LA ESTRUCTURA BUROCRÁTICA: la extensión vertical y horizontal de las estructuras administrativas conlleva a la multiplicación de los niveles jerárquicos, lo que hace difícil apreciar la participación en las responsabilidades y, en consecuencia, las fuentes de conflictos se acrecientan y el clima de desconfianza generalizada tiende a instaurarse entre los diferentes niveles y unidades. La queja más común de los empleados hoy en los medios laborales, no es acerca de sus condiciones materiales sino de la manera como son tratados por aquellos que ejercen la autoridad.

LAS CONDICIONES FAVORABLES AL DIÁLOGO:

Aunque una serie de obstáculos hace difícil el establecimiento del diálogo en el medio laboral, existen de otro lado condiciones que lo facilitan.

LOS VALORES: a pesar de las manipulaciones de que puede ser objeto por parte de los medios de comunicación, ningún occidental perteneciente a una sociedad democrática puede negar el hecho de hacer parte de ella como ciudadano con pleno derecho, lo que hace insostenible la posibilidad de negarle la igualdad de derechos en el medio laboral.

EL GRUPO INFORMAL: al examinar el funcionamiento los grupos espontáneos al interior de la empresa, constatamos que en el plano de los intercambios ellos deberían ser un maravilloso ejemplo a seguir. Curiosamente, los obstáculos al diálogo en las estructuras formales son inconcebibles dentro de los grupos informales y eso puede explicar su originalidad, su poder y su cohesión... Las relaciones se caracterizan por el afecto, el respeto mutuo y la amistad... Esto significa que cada una de las personas implicadas acepta considerarse como parte del problema. ...La pertenencia al grupo exige de todos conductas que manifiesten solidaridad, colaboración, reciprocidad y fidelidad a la palabra. Aquí la mentira conduce a la ex-



Tradicionalmente en los medios administrativos se ha buscado conocer las habilidades del dirigente más que destacar las cualidades humanas

clusión... En el fondo esta lengua es la lengua natural, lo que no quiere decir que no existan palabras que puedan ser comprendidas, solamente por miembros del grupo. Si los dirigentes reflexionaran sobre las fuentes de placer en el trabajo, podrían descubrir el lugar central que ocupa el uso de la palabra en los grupos informales y el papel que juega en crisis tales como las huelgas y las marchas que desencadenan a menudo explosiones de palabra que vienen a colmar los vacíos por largo tiempo sentidos”.

LAS PRÁCTICAS DE LOS DIRIGENTES:

estudios recientes intentan comprender por qué algunas empresas alcanzan el éxito más fácilmente, destacan la contribución definitiva de las prácticas de gestión con sentido humano y las que aceptan liberar la palabra. “El resultado, es que han creado un estilo de gestión diferente, un clima de trabajo y una ética que institucionalizan, bajo otra forma, las prácticas y los comportamientos espontáneos”.

LAS CUALIDADES HUMANAS:

Consecuencia de esta visión de las posibilidades que ofrece la lengua y la palabra y de las condiciones que se presentan en los medios laborales, vemos que cada persona en posición de autoridad es, en buena parte, responsable del tipo de intercambio que prevalezca en su unidad. “Así como las empresas de un mismo sector pueden presentar grandes diferencias de rendimiento, observamos que en una misma empresa variaciones entre las unidades y niveles jerárquicos pueden ser igualmente significativas, aun si se desenvuelven bajo reglas comunes e idénticas. Tradicionalmente en los medios administrativos se ha buscado conocer las habilidades del dirigente más que destacar las cualidades humanas que debería poseer para ocuparse de esta función. A esta altura del análisis, llegamos a la conclusión que es hora de devolverle a las cualidades humanas el lugar que merecen en la explicación del éxito empresarial. Entre estas cualidades, están el sentido de la igualdad, la capacidad de aprecio, la apertura de espíritu, la honestidad, la generosidad, el valor, la responsabilidad y el buen juicio. La paradoja del estudio de la palabra (esa actividad que ocupa la mayor parte del tiempo del

dirigente y que es considerada como la que más tiempo le hace perder y en la cual reside la esencia de su función y de su éxito) muestra que mientras más buscamos optimizar los resultados de la comunicación, menores posibilidades tenemos de lograrlo; y que mientras menos nos detengamos en esta dimensión cuantitativa de la comunicación, más nos acercamos al logro de la eficiencia por añadidura.”

CONCLUSIONES:

Muy enriquecedor todo el análisis que se realiza y que tocan a todo tipo de organización, en ésta época donde prevalece el criterio de optimización. La verdad a considerar es que, “cualquiera que sean las razones profesionales que impulsan a la gente a comunicarse en sus sitios de trabajo, es importante señalar que el fracaso en ese campo es bastante doloroso para las personas implicadas y muy costoso para la empresa en su conjunto”. Bien nos lo repetía el autor en las sesiones del diplomado que si la tecnología se toma cada vez más la administración de las cosas y dichos avances tecnológicos son copiados casi de inmediato por la competencia, la ventaja decisiva y comparativa proviene de la calidad del gobierno de las personas, tema bien conocido, bien difícil de ponerlo en práctica, pero de efectos más duraderos. En la Universidad y en la Facultad debemos reflexionar hasta qué punto la administración es una cuestión de palabra, por ello los diferentes actores de la comunidad universitaria debemos asumir una actitud real de comunicación y respeto.

REFERENCIAS

- [1] Chanlat Alain., Bedard Renée., “Affaire de la Parole” Universidad Montreal, 1997. Traducido por Rodrigo Muñoz G., 1998.
- [2] Mintzberg H., “The nature of Managerial Work” ;New York, Prentice Hall, 1973.
- [3] Gusdorf G. “La Parole”, Paris, 1952.
- [4] Gusdorf G. op. cit.
- [5] Chanlat, A y Defour, M. “La rupture entre l'entreprise et les hommes” 1985.
- [6] Chanlat, A y Defour, M. op. cit

Alvaro Betancourt Uscátegui

Ingeniero Electrónico, Esp. TMC., Msc., Ming, Profesor y Decano Facultad de Ingeniería. abetancourt@udistrital.edu.co