

EL GERENTE Y LA PALABRA¹

*“El arte de saber escuchar
equivale casi a aquél del buen hablar”*

POR: Caicedo Muñoz Silvia Cristina²

El presente documento en primer lugar sintetiza de manera esquemática el artículo *“La Dirección: una ética de la palabra”*³ de Alain Chanlat y Renée Bédard, y en segundo lugar, le complementa con el texto *“Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas”*⁴ de la última autora.

En ese orden de ideas, el primer texto está organizado inicialmente así: a) el alcance de la palabra; b) el uso de la lengua como sistema de signos en la creación de sentido: limitaciones u posibilidades; y c) la utilización de la palabra en la construcción de sí y de los otros: límites y posibilidades. Luego titula *“los obstáculos del diálogo en el medio laboral”* con subtemas sobre *ideología general, lengua administrativa, jergas especializadas y estructura burocrática*, para posteriormente señalar *Las Condiciones Favorables al Diálogo con los valores, el grupo informal y las prácticas de los líderes, y finalizar con las Cualidades Humanas* y el capítulo correspondiente a las conclusiones. Con el objetivo de mostrar la importancia del uso de la palabra en el ser humano y examinar las fuerzas implícitas en la gestión que favorecen o van en detrimento de los intercambios verbales para caracterizar el cómo debe ser un dirigente.

Ahora bien, los autores parten de exponer que la gestión administrativa constituye un paradigma sobre el *Hacer* del dirigente o ejecutivo que se expresa en los actos de tomar decisiones, planificar, coordinar, controlar y dirigir, evidenciado que el discurso de los dirigentes supone una cotidianidad congruente con la mera descripción de rutinas y desplaza lo que desde Fayol se ha señalado: *“(…) a menudo debe dedicar una parte importante de su tiempo a*

¹ Resumen presentado al profesor Diego Escobar en el Seminario Gerencia Pública. Febrero 25 de 2009.

² Estudiante de Tercer semestre. Código 0803210. Maestría en Políticas Públicas y Gestión. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

³ Publicado con el título *“La Gestión: una affaire de parole”* en *L'Individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées* de Jean-François Chanlat, Editor. Reescrito bajo el título *“la Direction: une éthique de la parole”* en *Les deux Bourques* de Alain Chanlat. Traducido del francés por Rodrigo Muñoz G. administrador de negocios de EAFIT y Magíster en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, Canadá.

⁴ BÉDARD, Renée. Revista Ad-Minister. Universidad de EAFIT. Medellín No. 3.

⁴ BÉDARD, Renée. Revista Ad-Minister. Universidad de EAFIT. Medellín No. 3. Junio – Diciembre de 2003

arreglar problemas humanos” (pp., 1). De hecho, con los aportes teóricos de Henry Mintzberg se reitera la función de vinculación del dirigente a variedad de intercambios verbales con otros, por ende, con las prácticas y procesos tanto en el entorno interno como externo de la organización. Suponiendo que el esquema comunicativo no solo es relevante en la gestión, sino determinante en el estudio del pensamiento administrativo, dado que la teoría administrativa explica las relaciones humanas desde la racionalidad económica, de la misma manera que la eficiencia en la organización.

Es de anotar que los autores hacen un recorrido histórico de la adquisición de habilidades y de las capacidades del ser humano de-construyendo la estructura de la esfera de lo tecnológico que sustenta el pensamiento científico y narciso sobre la imagen del hombre, y concluyen que el cuestionamiento a la superioridad del hombre se responde en el acceso al lenguaje, pues los otros seres tienen capacidad y desarrollan habilidades para comunicarse, más no para consolidar un lenguaje. Y es aquí donde los autores señalan una característica del dirigente en el campo de la administración, la cual refiere a la brecha entre la significación de dos realidades: la abstracta y la concreta cuando de comprensión de un signo, que deviene en últimas de la capacidad que tiene el hombre para abstraer y generalizar, es decir, de representar lo real por un signo y lograr comprender tal signo. Esto es lo que implica el alcance de la palabra.

Por consiguiente, el desarrollo del yo (si mismo) solo se da en la reciprocidad con el otro, en la interacción con el otro (persona, individuo, sujeto, objeto)⁵, no obstante, la cultura como moldeador, progresivamente al incluir al ser humano en la lógica, constituirá la formación de la identidad de éste; lo que en el caso del dirigente es un inconveniente pues generalmente este se despoja del *yo de la vida social* en la organización y por desconocimiento o no, la dificultad de actualizar su propia existencia e identidad con la de otro genera frustración, que se torna en desesperanza al momento de dudar de la capacidad de “significar” algo para otra persona.

Ejemplo de ello es el cuadro comparativo que se presenta, en el que se muestra la relación de la ética con la práctica administrativa en el análisis de discurso. Tomado del Trabajo de grado de Psicología (2006). Ver Anexo 1

⁵ En este caso puede asumirse como cualquiera diferente al ser humano.

Más aún, la condición cultural de inserción del ser humano en el lenguaje implica que a todo ser humano le espera una lengua constituida, entiéndase como *sistema de signos*⁶ distintos cuyas propiedades son la arbitrariedad y la linealidad, y soporta los argumentos presentados al inicio del texto por los autores, los cuales refieren la linealidad del pensamiento y la palabra, así como el tiempo necesario para establecer la relación de doble exigencia entre ellas y minimizar la mutilación que acontece de una acción a otra: reflexionar y expresar. Situación compleja para un dirigente desde la racionalidad económica, aunque no imposible de articular a la práctica administrativa y al fortalecimiento de la gestión, pues tal como lo señalan Bédard y Chalant citando a Sapir y Whorf la lengua enmarca la creación de sentido y es éste el que debe analizarse porque permite el acceso a la subjetividad y establecer la dimensión ética de la palabra en las relaciones interpersonales: *“así como la lengua impone restricciones en la construcción de sentido, la utilización de la palabra obedece a un gran número de reglas implícitas y explícitas, cuya no observancia puede incomodar o infringir sufrimientos psíquicos y aun provocar problemas psicológicos profundos”* (pp. 6).

Lo anterior resalta que la primera dimensión de la palabra tiene implicaciones éticas evidenciables en la verdad, posibilidad de engañar o traicionar; al ser una experiencia cada día renovada, afirma una exigencia de verdad. De otra parte, la segunda dimensión se liga al ejercicio de la violencia que ella puede generar, dicho de otro modo a los efectos derivados de las formas de violencia verbal: respuesta tangencial, doble vínculo, colusión, actos de palabra no respetada.

Al respecto, el primer concepto se define como “toda reacción del interlocutor no relacionable con lo mencionado en el contertulio o que es marginal de intervención, se asume como un procedimiento utilizado para negar de manera sutil la experiencia del otro, de igual forma con la interposición de preguntas no relacionadas con la intervención del interlocutor. El segundo concepto es consecuencia de someter a otros a incitaciones contradictorias (Laing) y donde el interlocutor se encarga de la responsabilidad de su propia ambivalencia. Mientras la colusión tiene la tendencia a acrecentar los conflictos intrapsíquicos. El último refiere al yo débil, frágil a la posibilidad de serie inseguridad de si.

Para el caso de los funcionarios públicos, las restricciones de la lengua y la palabra en creación de sentido influyen en los actos de habla, y la importancia de los conceptos de autoridad, orden

⁶ Citando a DE SAUSSURE, Ferdinand (1973). Cours de linguistique générale. París. Payot. Pp., 26.

y disciplina propios por el derecho romano y la evolución del derecho administrativo se fortalece la aparición de personalidades estereotipadas.

Por otra parte, la lengua administrativa no permite la flexibilización de los rasgos y las jergas especializadas configuran la meritocracia como especialización en administración acompañada de neologismos pseudocientíficos.

Como principio fundamental de la gerencia, el escuchar, expone que los líderes puedan generar adaptación y la impresión que recibimos es que tales empresas han creado un estilo de gestión, clima de trabajo y una ética institucional

Conclusiones:

1. Según la posición de autoridad asumida en el rol posible, el asignado y el asumido es porque es una forma de mostrar que la claridad de relación que el funcionario ante consigo mismo, o hacia los demás.

2. Las cualidades de un buen dirigente son el sentido de igualdad, capacidad de aprecio, apertura de espiritual, honestidad, generosidad, valor, sentido de la responsabilidad y el buen juicio.

3. La escucha y la expresión son habilidades y reposan sobre cualidades profundamente humanas

4. La racionalidad económica no ha permitido acuñar una administración digna de valores elevados acordes en la organización y racionalización del individuo.

5. La nueva gerencia pública debería tener en cuenta el status adquirido en la sociedad. Hay que aperturarse a las dimensiones de la palabra y los presupuestos de la comunicación

LECTURA OMPLEMENTARIA

La autora profundizar en tres grandes ejes: Las especificidades de Occidente y su Administración; b) El lugar del ser humano en el campo de los estudios y de las prácticas

administrativas; y c) Los fundamentos teóricos del pensamiento y del conocimiento administrativo.

La creencia de que existe una administración uniforme en la cual poco relevante es el tipo de institución (universidades, hospitales, comercio, ONG, etc.), deviene de la filosofía misma, luego la distinción secular entre administración (empresa comercial) basada en los principios del intercambio mercantil– y la administración pública sobre los principios del derecho civil y público– es más reducida en lo teórico y en lo práctico. Y si a ello se le agrega que en Grecia la conducta humana era el objeto de la ética, y sus modalidades de aplicación pertenecen a la política y a la economía doméstica, según Bedar se puede afirmar que constituyen respectivamente la administración de la ciudad y de la familia respectivamente. En esto recae la aspiración de la economía a remplazar la ética, en tanto, la administración, concebida como la ciencia aplicada de lo económico de donde extrae sus principios generales, tiende a invadir el campo de la ciencia política y ocupar todo el terreno de la vida pública y privada.

Por otra parte si se analiza el pensamiento occidental es necesario mencionar que Bedar señala lo siguiente:

- El Ser es lo más relevante en Occidente y en Grecia se divide en dos interrogantes el ser singular y único, tal como se presenta en la realidad física y que la experiencia sensible conoce:

a) El ser que existe bajo formas diversas y que cambia en el curso de los tiempos (*einaí*). En filosofía, se designa este ser concreto de la experiencia como el “estar”; y b) El ser permanente y verdadero, que buscamos descubrir detrás de las apariencias engañosas de la realidad cambiante y que tiene por características únicas la unidad, la identidad y la eternidad (*ón ousia*) por oposición a la realidad cotidiana cuyos rasgos son la multiplicidad y la diversidad, la diferencia y la temporalidad: el ser sin color y sin figura, intangible y accesible al solo espíritu.

Y eso permite configurar el lugar del ser en las prácticas administrativas puesto que indistintamente de que haya inversiones elevadas en automatización y tecnología, no se acaba con la intervención humana, el discurso moderno sobre el trabajo no se cansa de promover la participación, la excelencia, la eficacia y la productividad, cualidades que exigen la contribución inevitable de la creatividad personal; aun si “la economía del conocimiento” que está en vía de suplantar la economía industrial clásica reposa esencialmente sobre la “materia gris”; a pesar

de todos los argumentos de importancia, es forzoso constatar que, en la filosofía que subyace al pensamiento y a la práctica administrativas.

Para proponer en últimas una concepción humanista de la actividad administrativa:

a) El *logos* (razón): El saber o la capacidad de captar los principios explicativos, de abstraer y de buscar la verdad; La acción metódica o la capacidad de relacionar los medios y los fines; El debate o la capacidad de argumentar; y La cooperación y el acuerdo para llegar a un orden por oposición al caos.

b) El lenguaje y la herramienta son las dos producciones características del *homo sapiens*, y conviene que se le dé una atención particular en la formación y la práctica administrativas, lo que no siempre es el caso.

c) La *psykhé*: La afectividad o la capacidad de experimentar sentimientos y afectos, incluyendo las pulsiones (la búsqueda del placer, la sexualidad, etc.); La voluntad (el deseo reflexionado), de allí la capacidad de actuar y de escoger en función de valores (la razón práctica); La representación o la capacidad de sentir en sí la presencia de un objeto externo, lo que implica la intuición, la simpatía, la receptividad, la imaginación, etc.

d) El deseo de inmortalidad o de sobrevivir a la muerte, de donde se desprenden la reproducción (la familia), la herencia (el patrimonio), la costumbre (la regulación social) y la tradición (el lenguaje, la historia, las costumbres, etc.)

e) La palabra, concebida como una función de expresión, de comunicación y de significación.

f) El trabajo, visto como la expresión de sí y como creación.

g) El juego, entendido como una forma de comportamiento o una experiencia vivida relativa a la creación, la diversión y la fiesta, por oposición a la cotidianidad y al trabajo en la dimensión productiva y utilitaria, seria y más o menos penosa (*homo ludens* en oposición al *homo laborans*).

h) La representación y la simbolización

i) Lo sacro que está en el origen de las prácticas y creencias religiosas,

j) La sociabilidad o la inclinación a entrar en la vida social,

k) La perfectibilidad o la capacidad y el deseo de perfeccionarse, exige el espíritu crítico, la curiosidad y la creatividad.

Preguntas

1. La nueva gestión pública supone el reconocimiento del concepto de organización, no obstante, ¿los modelos como el de aprendizaje universalizan y de desdibujan entre las prácticas administrativas y el pensamiento humano?

2. Cómo es el sistema de las organizaciones públicas en relación a las normas explícitas e implícitas, la gobernaza (ejercicio de poder) y el actuar de los sujetos?
3. Si se reconoce lo humano en la palabra ¿cuál podría ser la modelación de la organización pública?
4. La nueva gerencia pública sugiere para el liderazgo de transformación pasar del enfoque inicial de los rasgos y habilidades, las conductas y estilos y la situación y las contingencias a liderazgo carismático, y al de transformación ¿cuál sería la definición de liderazgo de transformación?

ANEXO 1

Narrativa	Temática	Contenido Locucionario	Estilo Narrativo	Intención Comunicativa	Modo de lo Urbano	Forma de lo Urbano
------------------	-----------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

<p>75. E: desde la perspectiva clínica médica ¿cuál es la validez de otras prácticas curativas como las chamanísticas o religiosas, etc.?, M.G.: “no estoy de acuerdo, porque ya lo han ensayado; ah que yo fui donde el curandero, ahorita una señora me estaba diciendo que había tenido una diarrea como de 4 o 5 días y que fue donde un señor espiritista y que él le hizo un recorrido, y que ya se mejoraba y que ya se le quitaba la diarrea, y se fue para la casa y en la casa se deshidrató, la tuvieron que llevar a la clínica a colocarle líquido, no estoy de acuerdo”.</p>	<p>Cual es la validez de las prácticas alternativas en el tratamiento de enfermedades como la hipertensión y la diabetes.</p>	<p>No se encuentra de acuerdo con las prácticas alternativas para el tratamiento de la enfermedad como la del curandero porque sus procedimientos no producen resultados y se empeora la salud de los sujetos.</p>	<p>Descriptivo-Experiencial.</p>	<p>Personal-expositiva. Mostrar que dichas prácticas no tienen validez y lo único que hacen es poner en peligro la vida de quien los utiliza.</p>	<p>Modo argumentativo- experiencial. Modo argumentativo-científico.</p>	<p>Forma biológica (orgánica o médica).</p>
<p>76. entrevista realizada a la directora de la oficina administrativa de Coomeva E: ¿cuál es la imagen que ofrece la Institución frente a los servicios de salud?, B.T: “o sea, ¿qué creo yo?, que ¿cuál es la imagen?, pues la imagen que ofrecemos es una imagen de confianza, de seguridad hacia los usuarios por la experiencia digamos de 40 años trabajando en salud. En la cual, nos hemos posicionado amable, ¿cómo qué?, como una empresa próspera, sólida y de servicios”.</p>	<p>La imagen de Coomeva E.P.S. S.A. y los servicios de salud que ofrece.</p>	<p>La imagen que ofrece Coomeva E.P.S. S.A. es una imagen de confianza, seguridad hacia los usuarios gracias a la experiencia que tienen trabajando en salud, además de ser una empresa próspera, sólida y de servicio.</p>	<p>Informativo.</p>	<p>Mostrar una imagen positiva de Coomeva E.P.S. S.A. sin dar a conocer los servicios ofrecidos en salud.</p>	<p>Modo comentario-asociativo.</p>	<p>Forma biológica (administrativa de la salud).</p>

<p>77. E: ¿cuál es el concepto de salud y enfermedad que posee la institución?, B.T: el concepto de salud es integral, más manejamos el de salud que el de enfermedad, estamos fortaleciendo por el concepto de salud. Desde el aspecto físico, emocional, desde el aspecto, digamos... psicológico del entorno, de la familia... pero, vení te digo una cosa, vos antes me preguntaste por el concepto de enfermedad... la enfermedad es el concepto de trastorno orgánico, pero para nosotros es común hablar de salud.</p>	<p>Concepto de salud y enfermedad de Coomeva E.P.S. S.A.</p>	<p>La salud es un concepto integral, es de mayor manejo que el de enfermedad, en los aspectos físico, emocional, psicológico del entorno de la familia, mientras la enfermedad es un trastorno orgánico.</p>	<p>Argumentativo.</p>	<p>Dar cuenta del concepto de salud pues se hace mayor alusión a este, aunque no lo define tan claramente como enfermedad.</p>	<p>Modo argumentativo-científico.</p>	<p>Forma biológica (orgánica o médica). Forma biológica (administrativa de la salud).</p>
---	--	--	-----------------------	--	---------------------------------------	--

<p>84. E: ¿Coomeva tiene en cuenta esos criterios culturales de la población del Distrito para mejorar la adhesión al tratamiento médico?, B.T: (toma el teléfono y dice marcar a Coomeva de la 39) “por no decirte que no sé, sinceramente yo pienso que no, pero que no lo tienen en cuenta. Pero de pronto yo estoy equivocada. Pero como se la vas a hacer al médico de pronto ya él se la aclarará, eso depende del médico”.</p> <p>E: ¿entonces es posible considerar lo cultural como elemento pertinente en el servicio de salud, como usted ha denominado?, B.T: “si eso se requiere que no haya fragmentación entre lo cultural y el servicio de salud. Eso haría fragmentación de la relación entre médico-paciente”.</p>	<p>Coomeva y los criterios culturales de la población del Distrito de Aguablanca para la adhesión al tratamiento.</p>	<p>No conoce si se tienen en cuenta dichos principios, lo más adecuado es preguntarle al médico sin embargo en su concepto debe existir dicha relación porque permite mantener la relación médico-paciente y que no se fragmente la relación.</p>		<p>Personal-expositiva</p> <p>Los criterios culturales de la población mejoran la relación médico-paciente.</p>	<p>Modo evasivo.</p>	<p>Forma biológica (administrativa de la salud).²</p>
--	---	---	--	---	----------------------	--