

CÓMO HACER ORGANIZACIÓN SIN PALABRAS: PERFORMATIVIDAD Y SILENCIO*

Benoit Cordelier

Francia

cordelier.benoit@uqam.ca

Doctor en Ciencias de la Información y de la Comunicación. Professeur
Département de Communications sociale et publique. Faculté de
communication. Université de Québec à Montréal (UQÀM)

Resumen: la teoría de los actos de habla ha sido muy influyente en la comunicación organizacional y ha facilitado el desarrollo de teorías originales, a raíz de las diferentes ramas que posee. Pese a ello, no siempre los actores de la organización pueden expresar sus voluntades, y sus silencios pueden surtir efecto. Por lo tanto, estudiar el silencio como acto performativo, permite evidenciar los aspectos que se callan en la estrategia de un actor. Aquello, obviamente, plantea ciertas dificultades conceptuales y metodológicas que este artículo se propone explorar. Así, con base en un caso de cambio organizacional, se estudiarán los elementos contextuales y teóricos, así como las condiciones de felicidad necesarias para que se realice la performatividad del acto de silencio.

Palabras clave: acto de habla, acto de silencio, cambio organizacional, estrategia, temporalidad.

Abstract: speech act theory has been very influential in organizational communication and made possible the appearance of original theories that evolved from its many developments. Nonetheless, organizational actors are not always able to express their will and their silences may have an effect. Therefore, studying silence as a performative act allows to highlighting the unspoken aspects of an actor's strategy. This arises obviously some conceptual

^(*) Este artículo ha sido traducido y adaptado del francés. La versión original se publicó bajo la referencia: Cordelier B. (2011). Le silence en tant qu'acte de langage, ou quand (ne pas) dire, c'est (dé)faire - Stratégie et temporalités, in Carayol V. y Boulidoires A. (dir.), *Discordances des temps: Rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication*, Bordeaux: MSHA. Le agradezco a Geneviève lthurbide por su ayuda esencial en el trabajo de traducción y revisión lingüística.

and methodological difficulties that we are going to explore in this article. With an organizational change case as a field, we study the needed contextual and theoretical elements, felicity conditions for the performativity of a silence act to be possible.

Key concepts: speech act, act of silence, organizational change, strategy, temporality.

Según la hipótesis central de James R. Taylor (1993), la organización no se puede pensar independientemente de los procesos conversacionales que subtienden y mediatizan su funcionamiento y, a la vez, su cambio. Mediatizar debe entenderse aquí en el siguiente sentido: los actores que tienen interés mutuo en cooperar, se esfuerzan por pactar las mejores condiciones comunicacionales, a fin de asegurar el éxito de sus transacciones. Lo que entonces resulta de aquel esfuerzo, será la validación de reglas conversacionales que permitirán a los actores, que con ellas se conforman, “conectarse”, ligar, entenderse, cooperar durante el tiempo que estimen necesario para validar el éxito (o fracaso) de sus transacciones. La hipótesis organizacional se esboza: *la organización adviene en y por la comunicación*; se forma en la progresión dialógica, a medida que los actores asientan *contractualmente* la validez de las reglas y del éxito (o fracaso) de la transacción.

J. R. Taylor (1993), inspirándose en Austin, insiste sobre las propiedades performativas de aquellos mecanismos en los que ciertas condiciones de felicidad están reunidas. La perspectiva de Taylor extiende la teoría de Austin, al destacar los aspectos dialógicos de la fuerza ilocucionaria (haciendo que se enfrenten el acto y el interacto), pero no examina –lo que será la meta principal de este estudio– las condiciones mediante las cuales la performatividad sigue haciendo efecto, a pesar de no estar soportada por un enunciado específico. Una teoría de los actos de habla no dichos o más bien de “actos de silencio”, valdría para las estrategias organizacionales de ruptura, en las cuales el locutor –en el presente estudio un director comercial– vuelve a orientar la estrategia de la empresa sin expresar a sus subordinados claramente qué intenciones tiene. Sin embargo, la acción y el cambio estratégico se realizan en la transición de lo individual a lo colectivo.

Estudiar el silencio como acto performativo, permite evidenciar los aspectos no expresados de una estrategia. Pero aquello plantea algunas dificultades conceptuales y metodológicas. ¿Cómo se puede observar algo que fundamentalmente está ausente? Se postula que la respuesta está vinculada a una observación de larga duración. El acto de habla es inmediatamente performativo, mientras que, en una perspectiva organizacional, el acto de silencio surtiría efecto en el transcurso de una temporalidad larga. Ya que por esencia este último no puede verbalizarse, emerge más bien a través de un conjunto de actitudes y actos de palabra, que se desvían sensiblemente de lo que Argyris denomina la *teoría profesada*. Más que en una estrategia de acción, el acto de silencio participaría en una estrategia destinada al evitar.

Se tuvo la oportunidad de estudiar este tipo de actuación durante un cambio de dirección comercial en una empresa francesa de vinos y licores. Mientras se trabajaba en una Investigación-Acción (IA) en esta empresa, se participó en la implantación de un *software* de ventas, cuya importancia, el nuevo director comercial intentó minimizar o más bien descartar su uso. Pero, que se pueda saber, nunca dijo que *quería detenerlo*, por lo menos no lo dijo pública y oficialmente. El contexto “habló por él”, pues, a través de los comerciales y los actores del proyecto, se *observó* que no hacía nada –al contrario de lo que se hubiese podido esperar– para promover el *software*. De este modo, *indicó* que prefería volver hacia modos de gestión comercial más tradicionales. La hipótesis más obvia es que se trata de un modelo para gestionar la crisis, que evita los interactos de habla susceptibles a provocar conflictos. No obstante, en el plano de una teoría de actos de habla, como se podría concebir desde la perspectiva de Taylor (1993), la hipótesis central es que un “acto de silencio” puede ser retransmitido por un análisis, una interpretación o, en los términos de Taylor, por conversaciones sobre condiciones identificables en su contexto: en el ejemplo aquí expuesto, se supone que el locutor principal tiene el poder de (no) permitir la puesta en práctica del *software*. Pese a ello, sus interlocutores pueden inferir que no tiene la intención de decir algo sobre el tema. Es precisamente el análisis derivado del “tema de conversación”, lo que permitirá averiguar esta hipótesis, según la cual *no hablar, es deshacer, o incluso no volver a hacer*. El silencio tiene, efectivamente, bajo ciertas condiciones, una fuerza performativa. Lo anterior, se intentará mostrar en este artículo, conforme a un estudio de caso. Así mismo, se presentan las aportaciones y los límites teóricos de la performatividad del silencio, y su relación con las temporalidades organizacionales.

Estudio de caso: de la reorganización de los procesos al imperativo comercial

Esta investigación se desarrolló en un grupo francés de vinos y licores. El período de observación directa empezó en el 2004 y finalizó en el 2007. En 1999, una grave crisis financiera y gerencial cuestionó la estructura de la empresa familiar, especialmente el sistema y los métodos de gerencia. A esta situación preceden tres años de resultados deficitarios. Amenazando la quiebra, la empresa se ve obligada a una reorganización drástica y cambia varias veces de propietarios. Del 2000 a finales del 2005, el grupo pasa a ser propiedad de un fondo de inversión, lo que le proporciona una estabilidad relativa en su administración antes de ser vendido nuevamente. Durante ese período, se impone un nuevo equipo directivo, cuyos planteamientos estratégicos abarcan nuevos retos comerciales, opciones organizacionales y esfuerzos para modernizar los sistemas de información. En este contexto de crisis, la implantación de herramientas informatizadas para apoyar una reingeniería de procesos, constituye uno de los mayores desafíos de la modernización para los directivos. El grupo decide, entonces, hacer importantes inversiones en esa área. La dirección comercial invierte más, específicamente, en un *software* de gestión para reforzar las ventas.

No obstante aquellos esfuerzos, una nueva lógica de funcionamiento emerge en el 2005. Dos eventos mayores participan en la creación de una nueva orientación estratégica y trastornan el frágil equilibrio que conoce la alta dirección. Primero, a principios del 2005, siguiendo su estrategia de crecimiento externo, la empresa compra un competidor de talla similar, pero con métodos comerciales más agresivos. Segundo, esta misma se vende de nuevo. El director general quiere, así las cosas, estar en posición de poder elegir el nuevo dueño. Para ello, necesita mejorar la presentación financiera de la empresa, con el objetivo de hacerla más atractiva. Si la prioridad estaba en la reorganización, desde entonces ésta se enfocará de nuevo en la eficacia comercial de corto plazo, a fin de mejorar rápidamente el volumen de negocios. Las políticas empresariales se apoyan en personas. Dentro de la alta dirección, el director comercial que lideraba la política de racionalización de los procesos, es reemplazado por el director comercial de la empresa competidora que se acababa de comprar a principios del 2005; ello, debido a que este último pone sus empeños y esfuerzos en las operaciones comerciales de terreno. Cabe notar que ambos habían convivido durante varios meses, distribuyéndose los papeles y compartiendo discursos, en el sentido de Foucault, que forman y orientan el tipo de acción que es aceptable o no. Buscaron, en ese momento, establecer un *modus vivendi* para que sus diferencias pareciesen complementarias y no opuestas; las tensiones eran, sin embargo, notables e identificadas por los colaboradores.

Después de partir su predecesor, el nuevo director comercial no intenta prolongar las estrategias vinculadas con la informatización; así mismo, el caso del *software* de gestión para reforzar las ventas, o SFA, lo demuestra de manera interesante. La gestión del equipo comercial operacional era su punto fuerte y no deseaba que ese terreno se le escape. En otros términos, su influencia necesitaba ser más fuerte que la de su predecesor. Pero no puede, para marcar simbólicamente su territorio y sus preferencias en términos de gestión, dictar el abandono del *software*. Tampoco puede justificar la pérdida del trabajo y de las inversiones que se hicieron para implantar dicha herramienta. Sin embargo, siendo ésta objeto de resistencias por parte de los comerciales, necesita para su despliegue un apoyo activo por parte de la dirección. Consecuentemente, basta con levantar la presión para que este instrumento sea progresivamente abandonado. Es, entonces, sin lugar a dudas, el silencio del director comercial lo que resulta provechoso para descartar un programa que juzga inoportuno en ese momento.

Dinámicas organizacionales y temporalidades múltiples

A este punto, ya se ha podido observar que los procesos de la organización no responden a una temporalidad única y exclusiva (Cordelier, 2005). Algunos encajan, otros coinciden. Las actividades estratégicas se dividen en actividades tácticas y posteriormente operacionales, y, aunque sus horizontes temporales sean distintos, tienden a converger. Del mismo modo, los diferentes servicios procuran que coincidan sus respectivos plazos. Pero aquello significa arbitrajes

que pueden llegar a ser violentos. Por ejemplo, así sucede cuando una toma de decisión está basada en obligaciones de rentabilidad impuestas por los mercados financieros.

Según un estudio anterior sobre el proyecto de cambio organizacional (Cordelier, 2005, 2008), se aprecia cómo la valorización simbólica de una actividad o de un eje estratégico permite, sino librarse de, por lo menos oponerse durante cierto tiempo, a lógicas temporales más resistentes y fuertes. Aquello, cabe notar, pasa por un acuerdo simbólico sobre la prioridad de una acción, de un proceso.

Este acuerdo sólo puede ser transitorio. En primer lugar, supone que voluntades estratégicas contradictorias se hayan refrenado. En el caso estudiado, la primera dirección comercial, con el apoyo de la dirección general, ha logrado imponer su visión de nuevos modelos organizacionales, sin que estos últimos hubiesen sido objeto de un consenso verdadero. Algunos directores debieron poner sordina a sus peros y adoptar el discurso dominante. Por lo tanto, en aquel momento, la necesidad de probar nuevos modos de funcionamiento y la ausencia de una propuesta alternativa fuerte, permitió imponer un acuerdo simbólico sobre aquel proyecto organizacional. Mas como éste no satisfizo plenamente las distintas partes, sólo pudo mantenerse mientras las condiciones de equilibrio que facilitaron su emergencia permanecieran. Cabe notar que estas relaciones no se caracterizaron por una amistosa simetría, sino más bien por tomas de posiciones estratégicas asimétricas. Estas últimas se constituyen gracias a –y así mismo se fortalecen– una capacidad de producir un discurso estructurante. Dicho de otro modo, el discurso, cuya lógica esté conforme con la orientación estratégica dominante, prevalecerá, ya sea en los intercambios o en los diálogos entre actores.

En segundo lugar, la lógica del proyecto es por esencia experimental, en el sentido de que no corresponde a la operación (Giard, 1991; Midler, 1993; Gareil, 2003), es decir, al proceso acostumbrado de la empresa. Por consiguiente, debe este proyecto dar la prueba de su eficacia para llegar a integrar la marcha normal de la empresa. Se beneficia de un hiato pasajero, originado por un juego de negociaciones temporales. Gramaccia (2007) dice “*tiempo moral*”; preferimos la noción de sacralización (Cordelier, 2005) para dar cuenta del modo en que las lógicas acostumbradas de la organización y que son sostenidas por temporalidades específicas, están simbólicamente suspendidas en beneficio de una lógica sobre impuesta.

Esta última busca abrir una brecha en las luchas de poder instaladas y las racionalidades económicas a corto plazo. Lo sagrado no se puede discutir sin correr el riesgo de exclusión de la comunión organizacional. El resurgir de las demás fuerzas de negociación o la cuchilla de la lógica contable, marcan, no obstante, el final de las condiciones necesarias para el mantenimiento del acuerdo. Según recuerda Roger Sue, “todos los tiempos están sometidos a la ley de la productividad” (1994: 87)¹. En el caso que nos ocupa, la necesidad de favorecer una lectura contable positiva de la actividad organizacional, ha vuelto

¹ La traducción es del autor.

a dar fuerza a la lógica operativa vigente, en detrimento del proyecto de reorganización (cuyos resultados positivos tardan en patentizarse). Dejar que corra el tiempo, contemporizar, es, pues, una estrategia natural para favorecer el resurgir de una temporalidad más favorable, eludiendo a la vez una confrontación sin reparo. Así, bastó que el nuevo director esperase, *en silencio*, que la *fuerza ilocucionaria* del discurso anterior se debilitara, para que su propio discurso tuviera una mayor legitimidad.

Condiciones de sinceridad y obligaciones contextuales

La performatividad de los actos de habla se ve supeditada, como consigna Kerbrat-Orecchioni (2005), a las condiciones de acierto relativas al estado de las cosas, al locutor y al destinatario. Nos extenderemos sobre las condiciones institucionales y las condiciones de sinceridad que permiten el funcionamiento del proceso comunicacional y la instauración de una dinámica de poder peculiar.

El estado de cosas abarca la situación de crisis en que se halla la empresa y la necesidad de encontrar respuestas para salir adelante. El o los únicos discursos aceptables, son los que se compaginan con este imperativo de supervivencia.

Los destinatarios son miembros del comité directivo. Están en condiciones de actuar, a menos que estén psicológicamente dispuestos a conformarse con el discurso públicamente aceptado. Este último punto, como a continuación se especifica, es uno de los elementos que causan una ruptura entre el discurso de adhesión —o *teoría profesada*, según Argyris— y los actos del destinatario. El locutor señala los elementos de la organización que intervienen en el disfuncionamiento y, sobre todo, da las soluciones pertinentes. Este punto se corresponde con aquello que, entre pares miembros del comité directivo, le proporciona al locutor la autoridad suficiente para ser escuchado.

Obviamente, esta capacidad de dar a difundir su discurso no puede ser el resultado de una mera posición jerárquica. Si, por las necesidades transitorias de la demostración, se hace caso omiso a la existencia del director general, resulta fácil entender que los interlocutores no tienen entre sí lazos de subordinación. Se debe asumir la noción *condición institucional* de felicidad, en su sentido extensivo: “no se le autoriza a cualquiera afirmar, mandar, contestar o perdonar: a la hora en que toma la palabra el ‘ilocutor’ ha de poseer credibilidad y autoridad suficientes; disponer del ‘derecho de respuesta’, o de una ‘posición alta’ que le autorice la ‘condescendencia’ del perdón —estas condiciones institucionales refiriéndose tanto a los sujetos ‘dominantes’ como ‘dominados’—” (Kerbrat-Orecchioni, 2005: 29-30)². Más allá de las clásicas relaciones de poder basadas en la posición jerárquica, dicha capacidad de dominación está relacionada con la capacidad de sentar una proposición coherente y constructiva, considerando el contexto aceptado (Cordelier, 2007);

² La traducción es del autor.

en otros términos, según la terminología de Weick (1979, 1995, 2001), estaría vinculada a la capacidad para producir sentido. Se juega la supervivencia de la empresa y los actores no se pueden oponer al discurso salvador del cambio organizacional. Se ven obligados, contextualmente, a dejar a un lado parte de sus prerrogativas y a someterse a una lógica de integración cuya orientación se les escapa. Antes que *federativo*, ya que no es necesariamente consensual, el discurso generado al terminar los intercambios tenderá a ser *integracionista*, pues deberá hacer que funcione la organización siguiendo una doble teleología (salir del contexto de crisis y la finalidad que impone el actor/productor de sentido a los demás). En consecuencia, los actores incapaces de producir o de promover un discurso integracionista, deben aceptar el de una tercera persona, aun cuando no lo compartan íntegramente. Esto no impide que usen estrategias de resistencia indirecta, como por ejemplo: conformarse, pero ejecutar sin prisa alguna. ¿Querrá esto decir que no está cumplida la *condición de sinceridad*, y que las fuerzas ilocutoria y perlocutoria del discurso de cambio corren peligro?

Implicatura, pertinencia y comunicación ostensiva-inferencial

Uno de los intereses en la teoría de los actos de habla, es que reconoce la existencia de un sentido no natural, no convencional. Esto libera al lenguaje y al discurso de los únicos estudios lingüísticos y, al subrayar la importancia del contexto, permite al investigador adaptar este enfoque a los estudios interpretativos.

Así, según Grice, lo que se expresa es *el significado*, lo que se comunica es *la implicatura*. Distingue *implicaturas convencionales* e *implicaturas conversacionales*. En el marco de este estudio, estas últimas se consideran más interesantes para nuestro trabajo, pues indican que la articulación entre los enunciados no ha de ser explícita para activar el trabajo de interpretación. El interlocutor puede hacer inferencias, gracias al reconocimiento de un contexto pre-establecido. Después de todo, de acuerdo con Grice, los interlocutores ponen la mira en una meta común anteriormente acordada o que va surgiendo mientras discuten. Este postulado los conduce a proponer *un principio de cooperación*, lo que Searle llama la *buena voluntad*, que especifica cómo cada actor intenta contribuir a la conversación de modo racional, con el fin de facilitar la interpretación de los enunciados. Y lo hace respetando cuatro máximas. La *máxima de cantidad*, el locutor proporciona la necesaria información, ni más ni menos para una buena comunicación. La *máxima de calidad* hace el enunciado convincente, toda vez que se respetan las condiciones de *verdad* o *veracidad* y *legitimidad*. La máxima de *relación* o de *pertinencia* indica que el locutor hace declaraciones coherentes con sus propios enunciados y con los de los demás. Por último, la máxima de *manera* insiste sobre la claridad y el método.

Sin embargo, en el transcurso del estudio, se logró identificar que algunas de estas máximas no funcionan. Sí queda claro que el silencio del segundo director comercial, relativo al uso del SFA, es performativo, dado que conduce

al abandono progresivo de dicha herramienta. Se nota, de igual modo, que este silencio, por esencia, no se corresponde con la *máxima de cantidad*, pues no resulta claro en cuanto a su propósito (*máxima de manera*); por ende, conduce a una interrogación sobre la *verdad* o *sinceridad* (*máxima de calidad*) del mensaje, o más bien de la postura del director comercial. La *máxima de pertinencia* sigue funcionando, puesto que su silencio viene relacionado con el respeto hacia el discurso dominante hasta entonces compartido.

Examinar el silencio como elemento performativo, impone la necesidad de salir del cuadro lingüístico y de valorar aún más la capacidad de interpretación que tienen los interlocutores.

Sperber y Wilson desarrollan este estudio no lingüístico de la pragmática. Consideran que la comunicación se realiza según un *entorno cognoscitivo*, constituido a la vez con las premisas de la forma lógica del enunciado y con otros elementos contextuales. Entonces, los intercambios entre locutores cobran un sentido pleno gracias a implícitos. Es el conocimiento del contexto y la capacidad comunicacional que completan la simple enunciación.

Atendiendo a lo anterior, las máximas del principio de cooperación propuesto por Grice (cantidad, calidad, relación o pertinencia, manera), no tienen porqué ser respetadas por completo. Sperber y Wilson consideran, principalmente, que la máxima de relación es la más importante y proponen insistir más bien sobre el principio de pertinencia y sobre la comunicación ostensiva-inferencial. Por cierto, esta última “no se puede realizar al nivel infra-intencional” (Sperber y Wilson, 1989: 231). Lo mismo sucede en el nivel organizacional, ya que debe tomar sentido para tener una fuerza pragmática. La condición que, entre otras, se descarta, es la de la sinceridad de los interlocutores, o por lo menos ésta no puede estar únicamente en el enunciado locutorio y tampoco se puede considerar que el contexto tenga una intencionalidad semejante a la del actor. Si la fuerza ilocutoria de un acto de habla se comparte entre el enunciado y el contexto, la condición de sinceridad ya no puede mantenerse. Sin hablar de la noción de verdad, ya muy discutida (Reboul y Moeschler, 1998), es necesario encontrar la condición teórica para conservar la puesta en escena de los locutores. En el plano organizacional, y especialmente en una empresa, la obligación teleológica es un vector bastante potente para obligar a los actores a sostener la interacción. Se juegan la integración y, por consiguiente, la perennidad de la empresa. Los intercambios deben situarse –al tiempo que promover– en la acción colectiva. No participar en ellos significa salir de la organización. Hay que mantener el contacto y los participantes deben reconocer su mutua voluntad para seguir juntos, pese a consabidos desacuerdos. ¿Cómo reconocer dicha intención si no es por medio de un intercambio pertinente? Para decirlo de otro modo, los locutores tendrán que confirmar con constancia su implicación: *hablamos de lo mismo; intervenimos en los mismos problemas*. La comunicación debe ser *ostensiva* para que no haya dudas sobre la vigencia de la relación. Si se quiere evitar ruptura, desacuerdos y oposición, se tendrán que encontrar otros modos de expresión. Será con la puesta en relación entre la locución y la acción real, o sea el contexto, que las intenciones podrán ser interpretadas.

Del locutor-actor individual hacia el actor colectivo

Los directores del estudio no pueden escoger una lógica de ruptura, deben proseguir su cooperación. Es la base mínima del contrato organizacional y comunicacional. Si bien poner en coherencia palabra y actos no es cosa fácil a nivel individual, el ejercicio es aún más difícil a nivel organizacional (Argyris, 1995; Argyris y Schön, 2002). Las tareas múltiples y los recursos limitados disipan la fuerza de la acción. El transcurrir del tiempo y el alejamiento geográfico diluyen la intencionalidad. Dicho de otro modo, conservar la fuerza ilocutoria en el paso del actor individual al actor colectivo es un reto. La presión de la intencionalidad no es constante. Deberá ser cuidada si no queremos que se debilite y luego desaparezca. Es lo que cuestiona Gramaccia (2007) cuando se refiere al *alcance de oído*, o, más conveniente, *alcance de voz*. El paso del actor individual al actor colectivo supone la distensión del *campo fático*, según dimensiones geográficas y temporales. El compromiso y la incitación a la acción deben ser repetidos y, cuando sea necesario, reanimados por los ejecutivos intermedios para salvar estos obstáculos.

¿Entonces qué pasa si no se reafirma y refuerza el mensaje? Gramaccia, apoyándose en Butler, explica que “[los actos de habla] imponen por fin un cambio relacional como motivo primero (y micro) de un cambio organizacional” (2007: 68)³.

Igualmente, en un plano inter-colectivo, la ausencia de una palabra esperada y/o necesaria modifica el equilibrio relacional entre las partes. En una relación inter-individual, el ejemplo de Sperber y Wilson sobre el secador de pelo que está roto, nos enseña que la comunicación debe ser declarada, *ostensiva*, con el propósito de que modifique el contexto cognoscitivo y, en consecuencia, la relación entre los individuos (1989: 98-99).

La duda sobre el conocimiento contextual del otro favorece, según Sperber y Wilson, el *statu quo* relacional. Cuando el director comercial no afirma de manera explícita el propósito de dejar a un lado el SFA, se esfuerza en no modificar el contexto cognoscitivo de sus interlocutores directos, quienes no pueden entonces ponerle reparos. En una interpretación más goffmaniana, podríamos escribir que no tendrían por qué reprocharle, pues respeta una gramática empresarial implícita, permitiendo que todos *salven la cara*.

En cambio, en un plano colectivo, es necesario que el acto de habla sea reforzado. El silencio del director comercial no permite la transmisión de la fuerza ilocutoria que induce a adoptar el *software*.

Volviendo al estudio en cuestión, vemos que la dirección comercial preconiza inicialmente una racionalización de la actividad colectiva, sostenida mediante nuevos sistemas de información. Con motivo de un cambio estratégico del director general, se contrata a un director comercial nuevo. Para parecer

³ La traducción es del autor.

coherente, este último no puede liberarse repentinamente de los compromisos de su predecesor. En efecto, la empresa invirtió importantes cantidades de dinero en el despliegue de nuevos sistemas de *software*.

El SFA es una herramienta nueva que exige, por supuesto, un esfuerzo de adaptación y que, por consiguiente, encuentra algunas resistencias entre los comerciales. Éstos estaban ligados mediante un contrato organizacional que prescribía su participación a la reorganización de la empresa. Por otra parte, importantes esfuerzos, tanto empresariales como humanos, se han concedido para activar el cambio.

Sin embargo, con el cambio de director comercial, la presión sobre la utilización del SFA se va levantando poco a poco. Al no ser su uso una rutina aún, esto es, dudando entonces de la utilidad de integrarlo, los comerciales lo abandonan. Como consecuencia de ello, se pueden formular dos hipótesis. La primera nos diría que la acción de los comerciales es el mero resultado de un juego de estímulo-respuesta iniciado por el director. Sería desconocer la capacidad de interpretación de aquellos y considerarlos como tontos sociológicos. Además, para explicar el abandono, hubiese sido necesario que el director les interpelase por medio de otro acto de habla ostensible. La segunda nos diría que los actores comprendieron la voluntad de abandono del director, o comprendieron que ya no se les iba a sancionar por no mantener su esfuerzo de integración del *software* en su práctica profesional. El asunto no es necesariamente saber si los comerciales comprendieron las motivaciones del director. No obstante, parece que, sin un acto de habla directo, el entorno cognoscitivo mutuo se ha modificado. El cambio relacional se origina en el silencio y causa un cambio organizacional. El silencio marcó una rotura, como dice Gramaccia (2007). En el plano colectivo, de manera opuesta a las explicaciones de Sperber y Wilson sobre las relaciones inter-individuales, el silencio lleva consecuencias organizacionales, sociales.

Condiciones de felicidad y estrategia de puesta en práctica

La empresa es polirítmica. Conoce diferentes temporalidades: unas complementarias, otras conflictivas. Al marcar una dinámica organizacional, influyen en el contexto de negociaciones y en las relaciones de poder. El manejo de éstas es parte de los elementos estratégicos que los actores de una organización deben tomar en cuenta. El identificarlas y el vincularlas con el posicionamiento discursivo de los actores, facilita una comprensión más fina de la estrategia de acción que emplean estos últimos. Los actos de habla abarcan otros aspectos, más allá del mero enunciado y de la eventual dimensión ilocutoria. El contexto, mediante lo que Grice llamó *implicatura*, participa en la interpretación que pueden dar los interlocutores de un acto de habla directo o indirecto. Admitir la importancia en el discurso de lo implícito, del contexto, hace posible la conceptualización de lo no-dicho, del silencio, como elemento de sentido. Esto nos aleja, evidentemente, del enfoque lingüístico de los actos de habla y nos sitúa frente a un enfoque organizacional.

Valdría la pena proponer dos condiciones complementarias de felicidad para los actos de habla que llamaremos *organizacionales*.

Para funcionar, a pesar de situaciones conflictivas, los locutores-actores de la organización se someterán al *imperativo de integración* (y no necesariamente a la *máxima de cooperación*, según se definió anteriormente). Ello implica que para éstos resulta imposible escapar de la puesta en relación, ya que rehusarla significaría salir de la organización. Esta condición de felicidad garantiza el respeto de la *máxima de relación o de pertinencia*.

También se observa que la performatividad de un acto de habla organizacional deberá salvar obstáculos espacio-temporales. Se trataría aquí de respetar un *imperativo de relevo o de repetición*. Si “lo organizado (como hecho organizacional) [...] resulta de un intercambio pragmático en la esfera limitada de una relación interpersonal o de un pequeño colectivo (la dimensión micro)” (Gramaccia, 2007)⁴, se integrará al resto de la organización para poder producir una nueva regulación, o *texto* según Taylor, que surtirá efecto tanto en el tiempo como en el espacio. Esta condición es más difícil de concebir, pues aparentemente favorece una comprensión de los actos de habla explícitos. Es efectivamente este relevo el que garantiza la remanencia del acto de habla fuera de los límites espacio-temporales de la co-presencia. Sin embargo, la voluntad de no compartir o no reproducir un modo de funcionamiento puede también ser objeto de un acuerdo tácito. Así como evitamos tocar un tema enfadoso, esperando que desaparezca por sí mismo para seguir intercambiando, no insistir en la puesta en práctica de un proyecto o el desarrollo de una política puede ser el resultado de un acuerdo de conveniencia.

Conclusión

Este estudio de los actos de habla organizacionales cuenta con la capacidad interpretativa y las capacidades estratégicas de los interlocutores-actores. Aunque éstos intercambian y negocian, deben poder cambiar las condiciones de su puesta en relación y de sus acciones.

Si quieren permanecer en el marco organizacional (*imperativo de integración*), están obligados a interactuar y a cooperar. El silencio, tal como lo analizamos aquí, cumple un doble papel en estos juegos estratégicos. Estas dos funciones pueden ser independientes o acumulativas. El silencio permite, primero, conservar el contexto cognoscitivo inicial para uno de los interlocutores-actores. Con el tiempo, nace un contexto nuevo de negociación. Segundo –y ésta es la hipótesis más fuerte–, permite ponerse de acuerdo sobre una nueva cláusula del contrato organizacional sin tener que hablarlo. Los actores no quieren poner de relieve sus incoherencias discursivas (salvan la cara) o buscan implícitamente optimizar sus modos de trabajo conjunto (a la manera de *las regulaciones autónomas* de Reynaud). Los antiguos discursos desaparecen y

⁴ La traducción es del autor.

emergen nuevos, reforzados por la actitud de los actores (*imperativo de relevo*). Así es cómo estos últimos modifican el contenido proposicional del discurso simbólico sobre el cual se han puesto de acuerdo anteriormente y así debilitan poco a poco su fuerza ilocutoria y/o perlocutoria. En los dos casos, lo ilocutorio aparece con el transcurso del tiempo, evidenciando la performatividad del silencio. El actor calla para dar tiempo a que otras lógicas u otros contenidos proposicionales surjan y tengan prioridad sobre las demás preocupaciones de la empresa. Lo que fue sagrado ya no lo es tanto, y se puede de nuevo discutir o simplemente descartar. Aquí, callándose o haciendo silencio sobre el despliegue del SFA, el director comercial circunscribe el asunto a la lógica y a la temporalidad del proyecto, hasta que la temporalidad de la operación o de la productividad cambia el enfoque y hace pertinentes nuevos contenidos proposicionales (Cordelier, 2005). La gestión de las temporalidades es una de las competencias que debe poner en práctica un actor estratégico en las organizaciones. La pertinencia de su discurso, su capacidad para dar sentido y dar una orientación a la acción del colectivo, salen reforzados y permiten que se posicione como un interlocutor que comprende el conjunto de los retos de la organización. Un manejo proactivo del silencio indica una voluntad de jugar con los símbolos organizacionales y sus temporalidades, ya que éstos se ponen en función de la orientación y la motivación de la acción colectiva. El silencio es en tal caso performativo, toda vez que contiene una intención y conlleva un sentido.

Referencias

Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterÉditions.

Argyris, C. y Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel - Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck.

Austin, L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil.

Carayol V. (coord.) (2005). *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris: L'Harmattan.

Cordelier, B. (2005). *L'urgence : un outil de médiation locale dans les projets de changement organisationnel*. In: Carayol, V. (coord.). *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris: L'Harmattan: 97-106.

Cordelier, B. (2008). *Between symbolic and regulationists transactions. For a new praxeology around the technical object*. Actas del colloquio "What is an Organization? Materiality, agency and discourse". HEC Montréal, LOG, Université de Montréal, Québec, Canada.

Cordelier, B. (2011). *Le silence en tant qu'acte de langage, ou quand (ne pas) dire, c'est (dé)faire - Stratégie et temporalités*. In: Carayol, V. y Bouldoires, A. (dir.). *Discordances des temps: rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication*. Bordeaux: MSHA: 213-224.

Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris: La Découverte.

Giard, V. (1991). *Gestion de projet*. Paris: Economica.

Gramaccia, G. (2001). *Les actes de langage dans les organisations*. Paris: L'Harmattan.

Gramaccia G. (2007). *Les actes de langage dans les organisations par projet*. In : Bonneville, L. y Grosjean, S., (coord.). *Repenser la communication dans les organisations*. Paris : L'Harmattan: 51-86.

Grice, H. P. (1979). *Logique et conversation*. *Communications*, 30, 1979.

Midler, C. (2004/1987). *L'auto qui n'existait pas: Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Dunod.

Kerbrat-Orecchioni, C. (2005). *Les actes de langage dans le discours*. Paris: Armand Colin.

Reboul, A. y Moeschler, J. (1998). *La pragmatique aujourd'hui*. Paris: Seuil.

Searle, J. R. (1982). *Sens et expression*. Paris: Edition de Minuit.

Sperber, D. & Wilson, D. (1989). *La pertinence - Communication et cognition*. Paris: Les editions de Minuit.

Sue, R. (1994). *Temps et ordre social*. Paris: PUF.

Taylor, J. R. (1993). *La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications*. *Communication & Organisation*, 3. Bordeaux: GREC/O, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Mc Graw Hill Inc.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Californie: Sage Publications.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell Publishing.