



Racionalidad comunicativa y empresa

Massimo Desiato

RESUMEN

Artículo de lectura obligatoria. Trabaja la "racionalidad comunicativa" dentro del ámbito de las empresas y nos dice que ésta es hoy en día no sólo un asunto de discusión filosófica, sino que ella está dentro de las ramas de la "comunicación corporativa", la "comunicación institucional" y en la llamada "reingeniería social". La idea clave del texto es ver la racionalidad comunicativa como el reverso de la racionalidad instrumental al interior de las empresas e intenta hacernos ver que la comunicación debe ser a la vez productiva y humanizadora, y nunca una ideología más destinada a "explotar al hombre, en lugar de promoverlo".

ABSTRACT

This paper, a compulsory reading, works the "communicative rationality" process, as it should act inside the companies' scope. The author expresses that right now this is not only a philosophical matter but also a "corporate communication", an "institutional communication" and even a "social reengineering" one. The key idea is to focus this communicative rationality as the opposite to the instrumental rationality that lays in the companies inner processes. By doing so the author reveals us that communication have to be productive but at the same time must humanise people, and never should work as an ideology instrument aim to "exploit the mankind instead of stimulate it".

1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La racionalidad comunicativa es hoy día uno de los centros de gravedad recurrentes no sólo en las discusiones filosóficas sino en el mismo ámbito de la empresa. Se la supone en las distintas ramas de la "comunicación corporativa", la "comunicación institucional", en la "gerencia cultural" y hasta en la llamada "reingeniería social". Este trabajo desea explorar qué rol puede cumplir una racionalidad comunicativa entendida como proceso promotor del ser humano en el ámbito de la empresa. Trataremos, entonces, de ver la racionalidad comunicativa como el reverso de las actitudes instrumentales y estratégicas destinadas al simple afianzamiento del poder personal.

Desde este enfoque, la comunicación es entendida, en un sentido no instrumental, como el acto mediante el cual cada ser humano revela su propia intimidad en la reciprocidad con el otro, constituyéndose en un proceso creativo donde cada cual se pone radicalmente en juego. La palabra que comunica es aquella que disuelve los puntos de vista "visceral" mediante una argumentación racional, base indispensable para el diálogo: saca, pues, de sí para encontrar un terreno común donde intentar resolver las diferencias.

El problema radica en ver hasta qué punto esta clase de comunicación y de racionalidad puede ser incorporada a la empresa cuyos fines han de ser perseguidos dentro de las condiciones presentadas por el mercado, por consiguiente, en un régimen de competencia que muchas veces con-

trasta con los ideales humanizadores sostenidos por los enfoques no autoritarios y progresistas de la gerencia.

La comunicación organizacional se encarga de estos problemas, considerando la comunicación como un proceso que ocurre entre miembros de una colectividad social. Más concretamente, se trata de comprender tales procesos como sistemas entendidos como una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Esta clase de estudios tiene muy en cuenta que la comunicación en el seno de la empresa es de índole muy diferente de aquella que acontece en la familia, o en las relaciones interpersonales libres, pues se enfrenta constantemente a la presión que la organización ejerce sobre sus miembros en atención a los fines que la animan.

El tipo de comunicación presente en una empresa varía considerablemente en función de la clase de organización que la estructura. Nosotros criticamos los modelos lineales y marcadamente descendientes propios del tradicionalismo y de la teoría de Taylor, pues dejan poco espacio para la retroalimentación y para el desarrollo del individuo como persona. En efecto, dentro del enfoque formalista y jerárquico de la empresa, la comunicación es muy vertical y tiende, si no a subestimar la comunicación horizontal, a no retener de ella todos los elementos que la conforman.

En esta dirección, es típica la estructura denominada "cadena en escalafón", según la cual dentro de la organización debería existir una escala gradual de superiores desde los que ocupan los más altos puestos hasta los de menor escala en auto-

ridad. Esta escala debería ser el medio a través del cual comunicarse. Se impide así que un empleado inferior se comunique con un superior saltando algún peldaño de la cadena. Lo mismo vale para un gerente superior que no puede comunicarse directamente con un subordinado sin pasar por el supervisor inmediato de éste. Se reconoce, sin embargo, que los trabajadores ubicados en la misma jerarquía se comuniquen entre sí. El modelo, como fácilmente puede verse, está regido por un estilo impersonal regulado mediante un grupo de normas abstractas. La "distancia social" que se desprende de este enfoque evitará en gran medida los conflictos entre los trabajadores, incrementando, en consecuencia, la eficiencia de la organización.

Esta concepción no puede ser aceptada por nosotros, pues en ella la comunicación es cercenada en función de la simple finalidad económica. Requerimos, pues, de un modelo de comunicación que permita el despliegue de las potencialidades humanas: un modelo humanizador de comunicación que, sin embargo, convenga al empresario en términos económicos. Es decir, que muestre que no siempre la ética se opone al fin económico; que la ética puede también ser entendida como una suerte de racionalidad social mediante la cual alcanzar un mayor provecho tanto en lo que se refiere a la productividad como en lo concerniente a la humanización.

El punto de partida radica en comprender que la productividad de los obreros y empleados no se da sólo en función de las condiciones físicas del trabajo, su psicología y los incentivos económicos, sino, también, en las relaciones interpersonales mantenidas por ellos, las normas del grupo y la forma de supervisión y de liderazgo efectuada por la empresa. El punto de vista ético debe comprender la organización como una colectividad social, como una microsociedad que contiene relaciones formales e informales, y donde la eficiencia es condicionada por los sentimientos y la moral del grupo de empleados. En consecuencia, se trata de facilitar la comunicación de lo que acontece en el nivel de las relaciones humanas, y no solamente en lo relativo a las órdenes.

La racionalidad comunicativa por la que abogamos fomenta la participación del personal de la empresa, incentiva la toma de decisiones y la iniciativa en los diversos segmentos que conforman la organización. Activando la comunicación ascendiente, contrapuesta a la descendiente, se logra una democratización del ámbito empresarial. Dentro de este enfoque, el trabajo no es visto como un castigo, sino como una disposición y tendencia constitutiva del ser humano: éste, si el trabajo se encuentra debidamente organizado, no experimenta desagrado en su labor, sino satisfacción. Los empleados desean tener responsabilidades, pues mediante ellas se sienten personas creativas, respetados en su inteligencia y en sus iniciativas, parte integral de un diseño que, en lugar de ser impuesto, surge espontáneamente desde la base misma de la actividad laboral.

La racionalidad comunicativa supone, entonces, que los individuos disponen de suficientes recursos para autodirigirse y autocontrolar parte de su propia actividad, en el nivel que les corresponde. De esta manera, crece el compromiso y la solidaridad, se reduce la indiferencia, la apatía y la frustración, y la empresa en su totalidad se vuelve más dinámica y cooperativa. La motivación deja de ser exclusivamente representada por el salario y pasa a ser la búsqueda de un horizonte de sentido que, lejos de ser impuesto desde arriba, se edifica de manera compartida.

Al mismo tiempo, el enfoque ético está consciente de que la empresa no es un sistema cerrado, pues de facto no se contiene a sí misma: constantemente se transforma a partir de aportes procedentes de ámbitos que le son externos. La empresa se encuentra en una relación dinámica respecto de su medio ambiente y su organización debe por ello volverse flexible, pues el panorama es más incierto. El éxito se alcanza cuando se es capaz de manejar las relaciones dentro y fuera del ámbito empresarial. Asumir, entonces, cierta contingencia, significa aceptar que la racionalidad comunicativa debe ser capaz de insertar en el diálogo toda fuerza emergente, sin que eso genere un conflicto mayor que no pueda ser gerenciado. La confrontación es sana cuando no sobrepasa cierto umbral

más allá del cual la organización se deshace. También implica dotar de recursos argumentativos al personal, para que éste no reaccione visceralmente a los cambios, percibidos por algunos sectores como amenazas a su posición.

Un argumento importante en contra del sistema mecanicista de inspiración taylorista, es que éste funciona sólo si el medio ambiente es estable, condición que se cumple muy poco en las actuales circunstancias, donde impera una economía global cada vez más acelerada en sus ritmos. De ésta forma, podemos ver que la organización que renuncia a la racionalidad comunicativa, no sólo no respeta coordenadas antropológicas y éticas mínimas, sino que a la postre se torna ineficiente. La organización se debe volver orgánica y para ello requiere de una conducta orgánica de sus empleados y obreros: lejos de ser considerados como cosas, éstos deben ser vistos como seres vivos cuya humanidad radica en encontrar sentido y significado en las tareas que ejecutan.

Dentro de la organicidad, el intercambio de experiencias y conocimientos es de suma importancia. Pero, para que ese intercambio no genere más conflicto del que pueda ser manejado en un determinado momento, se requiere de un procedimiento comunicativa adecuado. Pensamos que el ideal que seguidamente presentamos responde mejor a tal necesidad. La retroalimentación, fruto de un sistema comunicativo eficiente, incrementa la exactitud en las tareas ejecutadas, así como el sentimiento personal de que se está haciendo lo correcto.

2. LA ÉTICA EN LA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

La ética en la empresa se dirige eminentemente a descubrir el camino más adecuado para efectuar la acción. Es, por consiguiente, una actividad práctica muy alejada del control y de la sanción: su esencia es el ejercicio reflexivo destinado a imaginar constantemente mejores formas de actuación. Es lamentable que muchas veces se la utilice como un mecanismo represivo dirigido a generar culpa y mala conciencia. No es cul-

pando y reprimiendo, sino responsabilizando e incitando a la reflexión cómo los ambientes de trabajo pueden mejorarse substantivamente.

Insistimos, pues, en afirmar que en una de sus posibles aplicaciones, la ética forma parte integral de una teoría de la organización y, más específicamente, del proceso de toma de decisiones, pues éste, de por sí, tiende a ser conflictivo. Reconocemos que la finalidad de la ética, al menos en el reducido ámbito de la empresa, consiste en ofrecer las herramientas conceptuales para tomar decisiones que respeten tanto los condicionamientos económicos, a los cuales se ve sometido el aparato productivo, como las múltiples dimensiones humanas imbricadas en la actividad laboral. La ética, pues, no persigue tanto corregir directamente las conductas de los individuos, sino modificar la manera cómo éstos se relacionan con su propio comportamiento. Por supuesto, que al lograr este segundo aspecto, también el primero se verá afectado: las personas pueden llegar a cambiar sus conductas si modifican antes la forma de relacionarse consigo mismos.

Tres son los principales problemas que la ética está llamada a manejar dentro de este campo: en primer lugar, el caso de los "aprovechados", es decir aquellas personas que utilizan la empresa para fines estrictamente egoístas; en segundo lugar, los daños que algunas empresas, en virtud del tipo producción al cual se dedican, pueden ocasionar al medio ambiente natural; y, en tercer lugar, la negación de la dimensión humana que algunas instituciones imponen a su personal. En los tres casos, la noción de responsabilidad desempeña un papel crucial.

Los tres problemas confluyen en uno solo: ¿Puede la responsabilidad ser enseñada? La respuesta depende de cómo interpretemos el concepto en cuestión, pues si por responsabilidad comprendemos un conjunto de recetas, algo acabado de una vez por todas, traicionamos de hecho nuestra propia pretensión. Pero, si por ello entendemos un conjunto de destrezas mediante las cuales cada individuo es capaz de descubrir lo que está bien, la respuesta es afirmativa. Lo que es más: la ética en la empresa tiene en ello su finalidad primordial, para lo cual se constituye como un método, una caja de herramientas conceptuales mediante la

cual decidir el curso de acción más idóneo.

Si pensamos que uno de los caracteres básicos de la organización consiste en su estructura para la toma de decisiones, la racionalidad comunicativa que informa nuestra propuesta ética genera los recursos para ganar una perspectiva más abarcante. Mediante este marco, se puede tratar de convencer a los aprovechados de que su conducta es irracional, pues genera con el tiempo un desorden de magnitudes tales que inclusive la propia finalidad egoísta resulta afectada. Lo mismo puede decirse respecto de los daños ecológicos y de la negación de la dimensión humana.

Los desacuerdos

Toda organización es, en el fondo, una estructura dirigida a canalizar los esfuerzos y dirigirlos hacia los fines de la empresa; fines que, para ser realmente democráticos, han de nacer de la participación de los interesados. Ahora bien, en el marco de esta actividad cooperativa surgen desacuerdos y, en consecuencia, conflictos. La superación de los conflictos implica una política empresarial consciente de los juicios de valor que emplea y apta para tratar dichos desacuerdos. Una forma incorrecta de intervención en el marco del conflicto exaspera las diferencias en lugar de disolverlas.

Para superar los desacuerdos es menester mostrar por qué una posición es mejor que otra, analizando las ventajas y desventajas de los diversos enfoques: se requiere, pues, de una teoría de la argumentación que indique cómo proceder en la discusión. Tarea de esta teoría es dotar a los individuos de las aptitudes conducentes a un desafío cortés y constructivo, médula de una comunicación racional. Mediante su empleo, los participantes deben comprender que se puede discutir sin pelear y aprender, al mismo tiempo, a ser responsable para con los otros.

Técnica para superar los desacuerdos

¿Cómo proceder entonces? En opinión de Brown (1), para tomar una decisión conjunta y responsable hay que preguntar cuatro cosas: 1. ¿Qué debemos hacer? 2. ¿Qué sabemos? 3. ¿Qué significa lo que sabemos? 4. ¿Por qué significa eso? A cada interrogante responde un nivel

distinto de problematización. Tenemos así sucesivamente, una dimensión política, las observaciones pertinentes, los juicios de valor allí implicados y, finalmente, los supuestos básicos.

El desacuerdo puede aparecer en cualquier momento de las cuatro fases. Podemos disentir sobre las políticas, caso en el cual se procede a verificar si el desacuerdo se desprende del tipo de datos que poseemos. Bien puede suceder que no manejemos los mismos datos porque nuestra observación ha sido incompleta y que, por consiguiente, la comunicación de los datos resuelva el conflicto. Pero, si resulta que todos los participantes poseen la misma información, eso significa que el desacuerdo es más profundo, pues radica en los juicios de valor empleados. En este caso se discutirá sobre valores y se verificará si éstos son adecuados con los fines de la empresa. Si hay acuerdo sobre los valores y la diferencia subsiste, significa que el conflicto tiene que ver con los supuestos básicos, con la visión global con la cual cada individuo se enfrenta a la empresa. Tal vez, discutiendo sobre esta base, se alcance el acuerdo. Si no, algo se ha ganado de todas formas, pues, en primer lugar, los participantes saben con exactitud qué cosa los divide; en segundo lugar, se pueden crear planes alternativos de acción. Se prueba primero con uno y se revisa paso por paso a partir de la otra opción. Si a ciertas alturas luce claro que el primer plan fracasa, se puede inmediatamente pasar al segundo, tenido como plan de contingencia.

Durante la discusión es oportuno que cada uno comprenda la opinión y el punto de vista de su oponente. Para tal efecto, si alguien dice: "Debemos recortar nuestro programa de formación a los empleados" no es conveniente rebatir: "No debemos hacer tal cosa", sino preguntar: "¿Por qué Usted cree que se debe recortar



el programa de formación a los empleados?" De esta forma profundizamos en las razones que generan tal opinión y la persona que sostiene tal punto de vista percibe que su perspectiva no es rechazada de plano: que hay, pues, cierta apertura y disponibilidad por parte del otro; que éste desea realmente conocer bien su opinión y que su punto de vista es considerado con respeto. Todos estos aspectos fortalecen un clima de armonía: los integrantes perciben que se desea discutir con detenimiento cada propuesta y que ésta es evaluada con independencia de la persona que la sostiene. Se crea, entonces, un clima de serena indagación que aminora la carga de hostilidad y competencia inscritas en la presentación de opiniones contrarias.

Por otra parte, comprender en qué nivel aparece y se discute el desacuerdo, evita confusiones, pues muchas veces sucede que un individuo cree estar discutiendo un dato, mientras que en realidad problematiza un juicio de valor. Para escuchar bien se necesita especificar qué recursos usa quien habla.

Oír y escuchar

Todo el proceso puede ser entendido como una técnica de atenta escucha del otro. Efectivamente, mucha gente equipara oír a escuchar, mientras que existe una diferencia cualitativa entre estas dos actitudes. La escucha implica un tipo de esfuerzo muy particular, al tiempo que oír sólo significa la presencia de un sonido en nuestra conciencia más que estar bajo control. El participante activo que escucha con atención sopesa constantemente la información recibida para asegurarse de que es coherente con la información disponible. Cuando la información registrada no es consecuente con la información ya establecida, el oyente tiene que realizar un trabajo adicional. Primero, ha de reconocer que la información es inadecuada o in-

consecuente; segundo, ha de identificar en qué consiste la inconsecuencia o inadecuación; y, tercero, tiene que hacer algo al respecto, como contrastar o hacer preguntas. Esto último es muy importante, pues la pregunta es indicadora de una escucha atenta. Aquel que simplemente oye no está en condiciones de interrogar.

La escucha posee un grado de conciencia netamente superior al simple oír. El sujeto se pregunta por qué escucha, qué espera saber y qué importancia tiene para él la información obtenida. Implica, pues, un grado de atención y concentración que no están presentes en el oír. Sobre todo cuando no estamos familiarizados con la propuesta de nuestro compañero.

Discusión cooperativa

La actitud de escucha y de apertura hacia el otro conduce, pues, a ver la discusión como un proceso cooperativo en lugar de una contienda donde alguien gana y otro pierde. Cuando esto último sucede la comunicación es siempre de tipo estratégico e instrumental: se habla no para revisar serenamente la propia posición, sino para callar al contrario. La palabra se torna violenta.

Debemos superar la concepción según la cual la discusión acontece en condiciones de escasez: no es cierto que una posición es siempre y en todo aspecto superior a otra. Bien puede suceder que cada propuesta contenga méritos que pueden ser oportunamente combinados en una nueva fórmula. La racionalidad comunicativa logra tales combinaciones interpretando el desacuerdo como potencial y origen de la invención e innovación.

La lógica de la discusión cooperativa necesita de un elevado grado de confianza, de tal manera que los participantes se sientan en la libertad de expresar sus puntos de vista. También requiere de un compromiso mutuo en la búsqueda de un acuerdo menos superficial, de aquella clase de acuerdo que resulta fundamentado tras la superación de las diferencias. De hecho, el desacuerdo implica que exista un acuerdo preliminar sobre la forma de exponer las propias opiniones de forma tal que el desacuerdo pueda surgir.

Dentro de este esquema es importantísimo formular "preguntas

abiertas", es decir, preguntas que no admitan sólo una respuesta correcta. Del hecho que nuestra posición sea acertada no se infiere, sin más ni más, que la del otro sea falsa. La pregunta abierta sabe canalizar y hacer confluír todos los aportes valiosos para la resolución de un problema.

3. PODER Y RACIONALIDAD COMUNICATIVA

La aplicación de la racionalidad comunicativa, tal como la hemos estado entendiendo aquí, produce una transformación del poder y de la autoridad en el seno de la empresa. Cierta forma de poder y autoridad es indispensable en la actividad laboral, pues ésta implica cooperación y concertación. Alguien debe encargarse de coordinar los esfuerzos y para ello debe disponer de alguna autoridad que lo legitime.

Sin embargo, la única autoridad que la racionalidad comunicativa puede emplear, es aquella denominada "racional", según la cual los individuos reconocen en otro dotes superiores para ejecutar la tarea de coordinación. Contrariamente, pues, a la recíproca exclusión de autoridad y razón, según la cual todo lo que es autoridad inhibe el uso propio de la razón para convertirse en un ciego acto irracional, debemos pensar que la autoridad es buena cuando está sometida a la razón. En este ámbito, es precisamente en el concepto de sujeción donde se oculta la cuestión esencial. Decir que la autoridad debe estar sometida a la razón, significa decir que la autoridad de las personas, por ejemplo, gerentes, directores, coordinadores, no tiene su fundamento último en un acto de sujeción y de abdicación de la comunicación libre, sino, precisamente en ella entendida como acto de reconocimiento y de conocimiento.

En la comunicación libre puede uno reconocer que el otro está por encima de uno en juicio y perspectiva y que, en consecuencia, su juicio es preferente o tiene primacía respecto al propio. De esta manera, la autoridad no se otorga, sino que se adquiere. Reposa sobre el reconocimiento y en consecuencia sobre una acción de la razón misma que, haciéndose cargo de sus propios límites, atribuye al otro una pers-



pectiva más acertada. El principio de autoridad, así asumido, es un acto de conocimiento y su reconocimiento está siempre relacionado con la idea de que lo que dice la autoridad no es irracional ni arbitrario, sino que en principio puede ser reconocido como cierto y aceptado como punto de partida para una discusión argumentada y sostenida.

Si pensamos la autoridad de esta suerte, sí puede haber comunicación libre en la empresa: la asimetría de saberes y capacidades, lejos de impedir tal comunicación, la fortalece. Sin embargo, para que realmente exista lo que hasta ahora no pasa de ser un simple ideal, se necesitan gerentes, empleados y obreros capaces de efectuar el reconocimiento. Esto, que parece sencillo, no lo es en lo más mínimo pues, como ya hemos apuntado, requiere de conocimiento. Significa, entonces, que por más que los saberes sean asimétricos, los empleados deben ser capaces de conocer cuando están frente a un gerente dotado de autoridad efectiva. A su vez, las llamadas "autoridades" deben estar conscientes de que su poder no emana simplemente del organigrama, sino de la base misma de su capacidad. En esta dirección, el organigrama debería reconocer los méritos efectivos, pues, cuando la autoridad se vuelve sólo formal se torna ella misma incapaz de dirigir la institución: se deslegitima.

La deslegitimación de la autoridad corroe los cimientos de la empresa, pues ya no puede ponerse al servicio de los intereses del colectivo y termina transformándose en mero autoritarismo, en una suerte de "dictadura" desprovista, como casi todas, de argumentos: en el mejor de los casos, en un mero apéndice disociado de la vida empresarial efectiva y temeroso de toda innovación. Replegada sobre sí, esta autoridad formal, cual cáscara vacía, sólo ejecuta movimientos destinados a su propia conservación sin pensar ya en los fines para los cuales ha sido elegida. Y ha sido elegida para coordinar esfuerzos, no para mandar según un modelo parecido al ejército. La autoridad empresarial debería ser, de hecho, lo más alejado del modelo militar, pues su fuente es un saber capaz de probarse una y otra vez mediante el diálogo propio de la

comunicación libre.

El poder no debe ser visto como algo que está por encima de la organización, sino algo que se desprende de la organización misma. Si el poder se vuelve un atributo meramente personal, es siempre provisorio y supone que se pueda tratar de conducir una organización sin llegar a ser una organización. Llegar a ser una organización, significa otorgar poder a todos los miembros, porque la organización como un todo es la base del poder. Cuando el poder se personaliza, la relación entre trabajadores se vuelve tensa porque descansa sólo sobre características psicológicas: el poder es entonces más una cuestión de sentimiento que un recurso para la acción.

4. RACIONALIDAD ESTRATÉGICA Y RACIONALIDAD COMUNICATIVA

Ahora bien, detrás de las diferencias hay intereses y la entrada en escena de estos últimos puede introducir una serie de estrategias cuyo fin es conseguir la satisfacción de los intereses en juego. Los consensos pueden llegar a ser el resultado de diversas estrategias, pueden ser, pues, consensos operativos. De hecho, esto es lo que suele suceder en la realidad de la empresa. Porque, además, bien puede pasar que la búsqueda de un consenso basado en una razón meramente comunicativa y que, en cuanto tal, nunca haga uso de estrategias, conduzca a una negación de las partes en juego. No siempre el consenso satisface las partes, pues la naturaleza de los intereses en juego puede ser tan divergente que no haya lugar al consenso sin una profunda mutilación de las diferencias. En este caso, hay que verificar las opciones en la praxis, eligiendo una línea de acción y dejando la otra en reserva, como plan contingente, tal como lo hemos apuntado más arriba.

No es, pues, necesario que las estrategias se opongan a la racionalidad comunicativa. Ésta es, sin lugar a dudas, nuestro horizonte, nuestra "idea regulativa". Aproximarnos a una empresa donde todos los individuos tengan igual acceso a opinar, donde las opiniones se confronten de manera ecuaníme y a través de una serie de criterios co-

múnmente establecidos, y siempre en principio revocables por los participantes, es un bello ideal. Pero, para lograrlo, hay que vencer estructuras fuertemente arraigadas en lo instrumental: cuando estamos frente a una estrategia hay que responder con otra estrategia, si bien, la respuesta puede contemplar no sólo vencer al enemigo, sino "educarlo" a un tipo de enfrentamiento más productivo para ambas partes. Y esta "educación" no debe ser impuesta, sino debe ser elaborada desde las partes en juego. La violencia estratégica sólo se justifica para desarmar al contrario; pero acto seguido debemos desarmarnos a nosotros mismos, rendirnos ante el vencido para iniciar el diálogo efectivo.

Con estas consideraciones que-remos anticiparnos a las posibles objeciones de que tacharían nuestro modelo de utópico e irrealizable. La racionalidad comunicativa debe ser introducida donde estén presentes ciertas condiciones. Desde luego que dentro una empresa regida según los criterios de la escuela tradicional y del taylorismo no hay espacio para ella. Allí tendremos que utilizar estrategias precisas y una racionalidad de tipo instrumental. Sólo una vez que se haya modificado tal estructura, estaremos en condiciones de mostrar que la responsabilidad puede ser a la vez productiva y humanizadora.

Entender la comunicación de acuerdo con estas coordenadas evita su transformación en una ideología más, destinada, como todas ellas, a explotar al hombre, en lugar de promoverlo. La verdad de esta comunicación ha de ser ofrecida y no impuesta, pues, de otra forma, incurriría en el mismo error que pretende superar. Para ello es indispensable que la sociedad abra espacios de debate en los cuales se puedan discutir las relaciones de la empresa con su entorno. Sólo así avanzaremos hacia la reforma de una sociedad que luce abandonada a sí misma, es decir, a lógicas de explotación y dominio que tienden a reproducirse a través de nuevos léxicos, cada vez más subrepticios en la medida en que se pretenden "liberadores".

NOTAS

- (1) Cfr. Brown, M. La ética en la empresa, Barcelona, Paidós, 1992.