

## Actos comunicativos en las empresas

**Ignacio Santa Cruz**  
Universidad Autónoma de Barcelona  
España

**Gisela Redondo**  
Universidad de Barcelona  
España

**Resumen:** El contexto empresarial es uno de los ámbitos sociales en los que una porción elevada de población activa invierte la mayoría de su tiempo de trabajo. Estos espacios son un reflejo de los cambios de las sociedades actuales siendo, por tanto, cada vez más diversos. En función de las interacciones y los actos comunicativos que existan entre la diversidad de personas empleadas, las empresas pueden ser espacios de inclusión o exclusión hacia determinados colectivos. En este artículo se analiza el impacto de los actos comunicativos en las empresas en base a la comunicación verbal y no verbal, el contexto de la interacción y las relaciones de poder o dialógicas, para contribuir a clarificar y diferenciar situaciones de exclusión en el lugar de trabajo de aquellas que favorecen la inclusión. Se ofrecen también orientaciones para el desarrollo de interacciones que promueven la inclusión, al tomar en cuenta los efectos de la interacción comunicativa además de las intenciones.

**Palabras Clave:** Empresa, actos comunicativos, diálogo.

**Recibido:**  
20-IV-2010  
**Aceptado:**  
9-VII-2010

---

**Correspondencia:** Ignacio Santa Cruz (inaki.santacruz@uab.cat). Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona. Edifici S, C/ Emprius, 2, 08202 Sabadell, Barcelona, España.

## Communicative acts in companies

**Abstract:** The business context is one of the social fields in which a high proportion of the active population invests the majority of their work time. These spaces are a reflection of the changes in current societies, which are becoming more and more diverse. Based on the interaction and communicative acts that take place among the different employees, companies can be a space for the inclusion or exclusion of certain collectives. In this article, the impact communicative acts have on companies based on verbal and non-verbal communication is analysed, as well as the context of the interaction and relations, which are either power-related or dialogic, in order to help clarify and differentiate situations of exclusion in the place of work, from those which promote inclusion. Guidelines are also provided for the development of interactions that promote inclusion, taking into account the impact of communicative interaction in addition to those of intention.

**Key Words:** Company, communicative acts, dialogue.

## INTRODUCCIÓN

El 7 de julio de 2008 una chica de 20 años, estudiante de Enfermería en período de prácticas en una clínica privada, fue asesinada en Pamplona por un médico psiquiatra residente, de la misma clínica, por negarse a mantener relaciones sexuales con él. En el juicio, el agresor declaró: “había falta de entendimiento de cómo iban las cosas. Era como si uno hablara en chino y el otro en japonés. Había ofuscación, porque ella pensaba que yo quería hacerle algo malo”. Después de asesinarla, un compañero de trabajo a quien el agresor pidió ayuda, llamó a la Policía Municipal para avisar de lo ocurrido y dijo: “Estoy trabajando en la clínica. Él también trabaja aquí, por eso les pediría discreción”. En la sentencia judicial, el jurado popular consideró agravante el ‘abuso de superioridad’ del agresor hacia la víctima (Europa Press, 2009; Morales, 2009).

Situaciones como esta muestran la relevancia que tiene el análisis lingüístico para comprender las consecuencias que diferentes tipos de actos comunicativos e interacciones pueden tener en situaciones cotidianas, como el lugar de trabajo. Además, es importante considerar que tanto los actos comunicativos como las interacciones que se dan en ciertos contextos en los que hay desigualdad están influidos por ese contexto y especialmente por su estructura social, como es la desigualdad de género en el ejemplo referenciado. Entre estas cuestiones, en el análisis lingüístico de las interacciones en las empresas también surgen otras preguntas que se relacionan con muy diferentes ámbitos empresariales, y que se plantean en este artículo: ¿Qué tipos de interacciones de poder o dialógicas se dan en las empresas y qué elementos las caracterizan? ¿Cuándo un acto comunicativo se convierte en coacción y provoca discriminación o abuso hacia

determinados colectivos? ¿De qué depende que un acto comunicativo tenga como consecuencia la libertad o el acoso y cómo influye en esto la posición de la persona que lo realiza?

Ante estas cuestiones, el objetivo de este artículo es analizar los actos comunicativos en el ámbito empresarial y las interacciones de poder o dialógicas que existen en él para identificar situaciones de exclusión que generan acoso y situaciones de inclusión que promueven la libertad hacia determinados colectivos y así, definir posibles mecanismos para la inclusión. Nos centramos en el colectivo de mujeres, que tradicionalmente ocupan en las empresas posiciones inferiores a las de los hombres. Incorporamos en el análisis las variables de cultura, edad, nivel académico y tendencia sexual que, como consecuencia de la estructura social desigual, influyen en la perpetuación de las situaciones de exclusión. Por un lado, en este artículo se plantea la característica de la inclusión como generadora de libertad para las personas y, por otro, la de exclusión como generadora de coacción y abuso.

Se utilizan algunas de las aportaciones de la metodología comunicativa crítica en el análisis de los actos comunicativos y especialmente cómo esta metodología trabaja en base a la inclusión de las voces de los colectivos más discriminados en la realidad de las empresas. Este planteamiento permite que las necesidades y demandas de los sujetos investigados, en este caso nos centramos en trabajadoras, sean recogidas e incorporadas en la investigación social (Gómez, Racionero & Sordé, 2010), aspecto fundamental para contribuir a la definición de medidas realmente efectivas en cuanto a la superación de discriminaciones en el ámbito empresarial. En el artículo se analizan diferentes actos comunicativos e interacciones posibles en una situación muy concreta para profundizar en los elementos de los actos comunicativos y, por tanto, estudiar no solo lo que se dice y cómo se dice (el contenido de los actos comunicativos) sino los efectos que puede tener.

En las actuales sociedades informacionales, el diálogo toma cada vez más relevancia en la superación de la exclusión social en diferentes contextos y realidades sociales (Aubert & Lalor, en proceso), y, por lo tanto, también en el empresarial. En esta misma línea, las organizaciones empresariales fomentan la creación, existencia y consolidación de equipos de trabajo que se organizan en red y en los que la comunicación y el diálogo son fundamentales (Mankins & Steele, 2005; Useem, 2006). El diálogo no solo se incluye a nivel interno de la empresa para mejorar su funcionamiento, sino que también es uno de los elementos que se promueven como estrategia de éxito hacia consumidores y consumidoras (Blythe, 2010; Kalyanam & Zweben, 2005). En este contexto, el tipo de actos comunicativos que tienen lugar toma especial relevancia en la medida en que pueden favorecer o no que las relaciones e interacciones entre empleados de diferentes posiciones, edades, tendencias sexuales, culturas, géneros o niveles educativos tiendan a ser más dialógicas. En este caso se promueve que determinados colectivos

socialmente excluidos tengan un contexto de interacción que favorezca su inclusión y contribuya a superar las desigualdades que provienen de una estructura social desigual.

Los actos de habla y la comunicación no verbal que se produce en las empresas han sido analizados en la literatura científica (Mueller & Carter, 2005; Vine, 2009) y las contribuciones de la lingüística han facilitado el análisis de las desigualdades que en ella se dan. A pesar de los desarrollos científicos conseguidos en este ámbito, son inexistentes los que incorporan la aportación clave de los actos comunicativos y la presencia de interacciones de poder o dialógicas.

En el primer apartado del artículo se presenta el estado de la cuestión sobre el estudio de los actos comunicativos en las empresas, para situar el contexto de la interacción. En el segundo apartado se explica la metodología de la investigación en la que se basa el artículo sobre planes de igualdad en las empresas. En el tercer apartado se presenta el análisis de un acto comunicativo concreto, un jefe que propone a una empleada: '¿Acabamos la jornada tomando un café?' y las implicaciones de este acto comunicativo a partir de dos diferentes supuestos: si el jefe que propone a la empleada ese café es amigo o no de ella. Finalmente, se presentan las conclusiones del artículo.

### **1. Estado de la cuestión. Diálogo y actos comunicativos en las empresas**

Los procedimientos y formas de organización de las empresas en la sociedad industrial se basaban principalmente en la verticalidad de la comunicación y en la posición de poder que cada trabajador o trabajadora representaba en el organigrama empresarial, sin existir en aquel momento el trabajo en red propio de la sociedad de la información (Castells, 2000). Por tanto, las decisiones se tomaban más por imposición que por consenso, y en base a las interacciones de poder de los directivos hacia sus empleados y empleadas. Los actos comunicativos de poder tenían más presencia al predominar las interacciones basadas en la coacción y la desconfianza. La exclusión social de determinados colectivos en las empresas era más pública y reconocida: hubiese sido inimaginable que pudiera existir dentro de una empresa un colectivo de trabajadores homosexuales que se organizaran para reivindicar su inclusión y promoción. Sin embargo, en la sociedad de la información no solo sucede sino que se reconoce públicamente su existencia como valor añadido de la empresa (Hewlett Packard, 2009).

Este cambio no se produciría si no existiese un contexto social que lo favoreciese (Davison & Rouse, 2004) y que influyese en el contexto de la interacción. Los discursos sociales que existen, por ejemplo, de rechazo a las discriminaciones racistas en las empresas, generan un entorno que favorece las interacciones dialógicas hacia esos colectivos. El lenguaje sexista o

racista es uno de los motivos de denuncia al atentar contra los derechos humanos de cualquier ciudadano o ciudadana y, por tanto, se debe garantizar que existen los mecanismos necesarios para evitar este tipo de lenguaje exclusor hacia determinados colectivos. El análisis del contexto de la interacción es fundamental para comprender el tipo de relaciones que se establecen entre diferentes personas y colectivos y los actos comunicativos dialógicos y de poder que se producen. El contexto es el marco que toman como referencia las personas (los actores) para completar el significado de sus acciones, tanto a través de signos verbales como no verbales, presentes en toda forma de comunicación.

La discriminación de determinados colectivos en el mercado de trabajo se produce principalmente por motivos de género, edad, cultura y nivel académico, entre otros (Riach & Rich, 2002). La comunicación que se produce entre diferentes personas implicadas en una interacción en el contexto empresarial está mediada por estas categorías que a su vez reflejan la estructura social desigual.

La literatura científica indica que una de las características de las empresas en la sociedad de la información es la horizontalidad de la comunicación entre sus trabajadores y también entre los diferentes equipos (Galan, Sanchez & Zuniga-Vicente, 2005). La horizontalidad, a priori, supondría que el tipo de interacciones que predominan son dialógicas. El análisis de las formas verbales y no verbales de comunicación nos debería informar de la veracidad de esta asunción. Sin embargo, observamos que aunque esta tendencia se produce y existe realmente una estructura empresarial cada vez más horizontal (Leonard, Wismer & Bosserman, 1994), con la sola existencia de dicha estructura no se asegura que predominen las interacciones dialógicas en todos los casos y con todo tipo de perfiles profesionales empleados.

Los actos comunicativos de poder o dialógicos favorecen que se establezcan mayores o menores interacciones de poder e interacciones dialógicas en las empresas. Las situaciones de exclusión e inclusión resultado de estas diferentes interacciones pueden afectar de forma desigual a personas con diferentes perfiles profesionales y situaciones sociales, desde el jefe de una empresa estadística con estudios académicos que promueve las interacciones de poder con las entrevistadoras de formación no universitaria, hasta el mecánico de una cadena de reparación automovilística que refuerza las interacciones dialógicas con las telefonistas con estudios administrativos. Los efectos de los actos comunicativos pueden producir diferentes situaciones de exclusión e inclusión en la empresa. Un análisis riguroso de estos actos comunicativos requiere incluir las variables: género, edad, cultura, nivel educativo, tendencia sexual y posición en la empresa.

En un contexto empresarial en el que el diálogo y el consenso adquieren más relevancia, es ne-

cesario analizar las características de los actos comunicativos dialógicos y de poder así como las interacciones de poder o dialógicas. Puede suceder que el contexto sea de mayor diálogo pero que los actos comunicativos lleven a la exclusión si predominan las interacciones de poder. La diferencia es que el contexto de mayor diálogo puede facilitar que los actos comunicativos sean dialógicos. Por tanto, es importante no solo considerar lo que se dice sino también el contexto de la comunicación y los efectos.

Tal y como se ha adelantado, la horizontalidad favorece la existencia de equipos de trabajo flexibles que obtienen mejores resultados si se basan en el diálogo (Charan, 2001) y las interacciones dialógicas orientadas al consenso toman relevancia en la medida en que el diálogo es también una de las características de las empresas en la sociedad de la información. A diferencia de lo que ya se ha dicho en la literatura científica, este artículo plantea que aunque se produzca esta horizontalidad en la estructura empresarial y exista una mayor presencia del diálogo, esto no implica necesariamente que exista un contexto de interacción libre de exclusiones hacia determinados colectivos.

El análisis lingüístico de las interacciones y de los actos comunicativos que se realiza en este artículo cuestiona que la existencia de estructuras horizontales en la empresa implique necesariamente que sean mayoritarios los actos comunicativos dialógicos basados en la libertad y sinceridad ya que los actos comunicativos de poder, caracterizados por la coacción, también se pueden dar -y de hecho se dan- en estructuras de empresa horizontales. En las estructuras horizontales se crean más condiciones para que predominen los actos comunicativos dialógicos pero no supone que la totalidad de interacciones y actos comunicativos así lo sean. Siguen existiendo interacciones de poder y es básico identificarlas y conocer sus consecuencias para superarlas.

## **2. Marco metodológico**

El proyecto marco en el que se contextualizan los resultados del artículo es 'Igualdad, también en las empresas: Los planes de igualdad orientaciones para su aplicación' (CREA, Centre of Research in Theories and Practices that Overcome Inequalities. University of Barcelona, 2006-2008). Con el objetivo de proporcionar orientaciones para la implementación de planes de igualdad en las empresas, en el proyecto se analizan prácticas de éxito para identificar elementos que favorecen y promueven la superación de las desigualdades de género y las barreras para conseguirlo. En este artículo se analizan algunas de las evidencias recogidas durante la implementación del proyecto desde el punto de vista de los actos comunicativos.

La inclusión de necesidades y demandas de los sujetos en el proceso investigador basado en la

metodología comunicativa crítica, se lleva a cabo a través de actos comunicativos dialógicos. En estos, la relevancia de la comunicación radica en el consenso entre sujetos investigados y personal investigador. Por ejemplo, si varios hombres gitanos informáticos en las entrevistas explican la exclusión que sufren cuando tienen que ir a los bancos a revisar los servidores informáticos y no les abren la puerta por su imagen gitana, la persona investigadora no solo incorpora en su análisis la conclusión de que existe racismo en el mercado de trabajo hacia la población gitana sino que también contrasta sus resultados con los sujetos investigados. Después de llegar a ese resultado envía las conclusiones a esas mismas personas entrevistadas para que las confirmen, modifiquen o rectifiquen. Las interacciones dialógicas que se dan entre sujetos e investigadores o investigadoras son claves para el proceso de comunicación y de construcción de conocimiento científico. En este sentido, la metodología comunicativa crítica fomenta actos comunicativos dialógicos orientados al consenso y, consecuentemente, permite que una de las características de los resultados de la investigación sea la inclusión de todas las voces en plano de igualdad.

La superación de las interacciones de poder es uno de los objetivos en la definición de actuaciones de igualdad en las empresas y es desde esta perspectiva desde la que discutimos y analizamos el caso de un acto comunicativo concreto como es ‘¿Acabamos la jornada tomando un café?’. La metodología comunicativa crítica parte de que las personas interpretan y comprenden el mundo de la vida, con capacidad de lenguaje y acción, teniendo en cuenta, entre otros, la posición o el cargo de la persona que dice algo (jerarquía), el por qué lo dice y el cómo lo dice. Por tanto, en nuestro análisis nos basamos en este postulado para comprender que las interacciones que pueden existir en el acto comunicativo analizado y sus posibles consecuencias, serán diferentes en función de la persona que hable, del lugar que ocupe en una determinada jerarquía y también de la relación establecida entre los interlocutores. Si un jefe propone a su empleada tomar un café se produce un acto comunicativo en el que se dan interacciones muy diferentes a las que se pueden dar cuando es la empleada la que propone a su jefe lo mismo, o a un compañero. Además, los actos comunicativos, las interacciones y sus consecuencias también dependerán del tipo de relación que puedan tener entre ellos el jefe y la empleada. Nosotros nos centraremos en dos posibilidades: una relación profesional y de amistad o una relación estrictamente profesional.

### **3. Análisis de un acto comunicativo en la empresa y sus consecuencias: ‘¿Acabamos la jornada tomando un café?’**

Tal y como hemos señalado al inicio del artículo, el análisis lingüístico contribuye a clarificar

algunas de las situaciones de acoso en las que es necesario incluir no solo las emisiones lingüísticas y las intenciones del hablante sino también las consecuencias de los actos comunicativos y de las interacciones. Cuando en el ejemplo inicial del asesinato de una joven en Pamplona el compañero de trabajo pide ‘discreción’ a la Policía se mezclan aquí no solo las diferentes posiciones ocupacionales que cada uno pueda tener sino también la amistad que se supone que existe entre ambos y qué relevancia puede tener esto en la situación.

El acto comunicativo entre jefe y empleada: ‘¿Acabamos la jornada tomando un café?’ resulta aparentemente simple y posiblemente habitual. El contexto de la interacción es clave para conocer las posibles situaciones de exclusión o inclusión que se pueden derivar de los efectos que este acto comunicativo puede tener. Detallamos a continuación algunas de las situaciones y supuestos posibles en este acto comunicativo:

- a. ¿Acabamos la jornada tomando un café?
  - i. Jefe y empleada son amigos
  - ii. Jefe y empleada no son amigos
- b. ¿Acabamos la jornada tomando un café? Tranquila, no es una cita
  - i. Jefe y empleada son amigos
  - ii. Jefe y empleada no son amigos
- c. ¿Acabamos la jornada tomando un café? Después vamos a mi casa
  - i. Jefe y empleada son amigos
  - ii. Jefe y empleada no son amigos

### 3.1. ‘¿Acabamos la jornada tomando un café?’

Si tomamos este acto de habla de forma aislada al contexto de interacción sin tener en cuenta quién lo dice y cómo lo dice, podemos considerar que es una propuesta en la que cabría esperar que se responde en base a la libertad de decisión, sinceridad y en la que no hay coacción. El jefe, independientemente de que sea amigo o no de la empleada, recibe una respuesta basada en la libre elección de la persona a decidir si lo toma o no, independientemente de los efectos que pueda tener lo que decida. Que sea libre o no puede depender de otros factores. Si en lugar del acto de habla incluimos el acto comunicativo en la misma situación podemos analizar el tono con el que el jefe lo propone, el lenguaje corporal y también considerar la relación que existe entre ambos y el efecto que puede tener esa relación en la respuesta de la empleada.

### 3.1.1. Son amigos

En el caso de que el jefe y la empleada sean amigos y cada día vayan a tomar un café después del trabajo, en este acto comunicativo las interacciones dialógicas predominan sobre las interacciones de poder, porque la relación de amistad está más basada en la sinceridad que la puramente laboral y la empleada se siente más libre de decir sinceramente si quiere o no quiere tomar el café. Además, si lo toman habitualmente, la empleada puede actuar con mayor libertad si ya conoce la situación y las intenciones de su amigo jefe. Aún así, el acto comunicativo dialógico que se produce puede incorporar también interacciones de poder. Si ese mismo día en una reunión de trabajo el jefe ha criticado públicamente el resultado obtenido esa semana por la empleada, en la respuesta de la empleada a tomar un café influye la interacción de poder previa, aunque sean amigos. El jefe puede tener la intención de reconciliarse con su amiga y esta a su vez, aceptarlo o rechazarlo. Los motivos que el jefe tiene para ir a tomar un café pueden ser diversos en función, por ejemplo, de lo que ese día haya sucedido en el trabajo.

### 3.1.2. No son amigos

En este mismo acto comunicativo puede ser que el jefe y la empleada no sean amigos. Además, puede ser que la empleada sea afroamericana y que, al preguntarle, el jefe no lo haga con intención de sinceridad sino de coacción en la respuesta, porque la empleada sabe que un ex compañera de su mismo departamento y también afroamericana ha denunciado a la empresa por *mobbing*. El acto comunicativo del jefe será de poder porque está basado en interacciones de poder para que la empleada acepte. Puede también incorporar interacciones dialógicas, por ejemplo, si el jefe quiere contrastar con la empleada la información del caso que le llega desde dirección. Aunque esto pudiera darse, la interacción de poder predomina en las consecuencias derivadas del acto comunicativo de poder porque aunque el jefe busque el diálogo, en la decisión de la empleada de aceptar o no el café influyen los elementos de poder: el estatus, los hechos de *mobbing*, entre otros.

Las consecuencias que produce la pregunta del jefe a la empleada ‘¿Acabamos la jornada tomando un café?’ son por tanto diferentes si el jefe y la empleada son amigos o no. Si lo son, las interacciones dialógicas predominan sobre las de poder porque la amistad implica sinceridad y consenso. Este es el punto de partida con el que analizamos el acto comunicativo. Si el jefe en realidad lo que busca es irse a la cama con la empleada, realiza un acto comunicativo de poder porque se basa en el engaño y en la falta de sinceridad. Ahora bien, que sean amigos o no, no implica necesariamente que el acto comunicativo discrimine a la empleada por el hecho de ser mujer y afroamericana ya que esa desigualdad es estructural.

Como vemos, los efectos de la interacción entre el jefe, amigo o no, y la empleada que toman

un café después de la jornada puede llevar a situaciones diversas en las que la importancia del acto comunicativo ‘¿Acabamos la jornada tomando un café?’ radica en las consecuencias que produce la propuesta. Si es dialógico, los consensos a los que lleguen son válidos porque se basan en la interacción dialógica: desde tomar otro café hasta hacer el amor. Si es de poder, no hay consenso y hay coacción tanto si toman otro café como si hacen el amor.

### **3.2. ‘¿Acabamos la jornada tomando un café? Tranquila, no es una cita’**

El acto comunicativo que incluye “Tranquila, no es una cita” permite considerar la existencia de una interacción dialógica porque existe sinceridad: el jefe concreta que no es una cita y pone de manifiesto sus intenciones, a diferencia del caso anterior. La empleada puede responder con mayor libertad a la pregunta y a su vez con más sinceridad, independientemente de que el jefe que propone sea amigo o no, porque sabe exactamente a qué da respuesta: a la pregunta de tomar un café, nada más. De esta manera, aunque las intenciones del jefe hacia su empleada fueran las mismas que en el caso anterior, al hacerlas explícitas a través de la comunicación la situación cambia, la hace más dialógica porque la empleada tiene más elementos para decidir libremente. Aun así, podría ocurrir que después de que la empleada aceptara el café, el jefe abusara de la confianza que ella ha depositado en él para acosarla y, por tanto, ese acto comunicativo no sería dialógico sino de poder. Esa interacción de poder incluye el engaño porque consigue situar a la empleada en una situación no deseada por ella ni elegida, en la que además de la posición de poder del jefe, se hace complicado que la empleada pueda desprenderse de esa situación. Evidentemente, en tal caso, el efecto del acto comunicativo es discriminatorio y favorece la situación de exclusión y abuso de la mujer en la estructura ocupacional. La relación no igualitaria entre el jefe y la empleada se perpetúa en la medida en que el superior utiliza su posición de poder para promover el acoso.

#### **3.2.1. Son amigos**

En la interacción entre jefe y empleada en la que ambos son amigos, la aclaración de que no es una cita es menos relevante que si el jefe no fuera amigo porque en la amistad existe sinceridad. La interacción dialógica entre jefe y empleada si son amigos permite que el acto comunicativo sea también dialógico. De todas formas, puede también suceder que la intención del jefe ‘amigo’ sea concretar una cita durante el café y que el efecto de la interacción no sea el que inicialmente acepta la empleada.

#### **3.2.2. No son amigos**

En cambio, si el jefe y la empleada no son amigos, la respuesta afirmativa de la empleada al acto comunicativo puede ser menos sincera al existir más coacción, esto es, al no ser amigos.

Aún así y aunque no sean amigos, si el jefe clarifica que no es una cita, esta afirmación permite una mayor libertad de la empleada en su respuesta en comparación a si el jefe no lo dice. Por tanto, la sinceridad del jefe crea más posibilidades de la existencia de interacciones dialógicas en este caso. A pesar de esto ('no es una cita'), si la empleada sabe que él es una de las personas acusadas de *mobbing* en la denuncia de una empleada afroamericana, en la respuesta influye la interacción de poder porque en el 'sí' o 'no' hay implícita una posible situación de exclusión por género y cultura. La pretensión del acto comunicativo del jefe 'no amigo' puede estar fundamentada principalmente en la coacción: la empleada sabe que aunque no sea una cita, va a quedar mal si rechaza la propuesta y más teniendo en cuenta las posibilidades de promoción en la organización empresarial. Aún sabiendo la empleada acerca de la acusación de *mobbing* de su ex compañera afroamericana al jefe, esta puede acceder porque el efecto de no ir perjudica su carrera. Si además la empleada es también de una minoría cultural, la situación de coacción en su respuesta puede aumentar.

Aunque en ambos casos el tomar un café no implica que sea una cita porque ese es el consenso que se ha hecho explícito en la interacción dialógica, tanto el jefe amigo como el no amigo pueden esperar que al pasar un rato, se genere una situación de cita, o bien las intenciones del jefe (amigo o no) pueden variar una vez se encuentren tomando café. Si el café acaba como una cita provocada por el jefe, cuya intención no ha puesto de manifiesto, sino que, al contrario, ha ocultado deliberadamente, implica que existe una interacción de poder desconocida por la empleada, una cita a través del engaño, y, por tanto, basada en un acto comunicativo de poder. Si son las interacciones dialógicas libres y sinceras las que terminan en el transcurso del café generando una situación de cita, esa situación habrá sido fruto del consenso y por tanto de un acto comunicativo dialógico.

### **3.3. '¿Acabamos la jornada tomando un café? Después vamos a mi casa'**

El acto comunicativo cambia cuando el jefe propone que la empleada vaya a su casa, esto es, cuando desde el inicio propone una cita y manifiesta su intención. Hay sinceridad en la comunicación pero con coacción y abuso de poder al dar por supuesto la consecuencia de lo que dice sin preguntar a la empleada si lo quiere. La interacción de poder predomina porque los efectos para la empleada si se niega pueden tener consecuencias graves para su situación profesional. En la propuesta hay coacción al tener una cita implícita: a la empleada no se le pregunta si quiere una cita o no con el jefe sino que se realiza la cita en el acto comunicativo. Por tanto, el acto comunicativo busca la acción. En este sentido, la comunicación es una herramienta para conseguir un fin (la cita) y carece del consenso necesario para que la respuesta esté basada en la sinceridad.

### 3.3.1. Son amigos

Si el jefe es amigo y por tanto hay un contexto previo de sinceridad y consenso dado por la amistad, la empleada responde 'sí' o 'no' en una interacción dialógica que es posible en la relación de amistad que existe entre los dos. La relación dialógica predomina sobre la de poder, pero a pesar de esto, la respuesta de la empleada está influenciada por la situación desigual que ambos tienen a consecuencia de ocupar posiciones de poder diferentes en el ámbito empresarial. La desigualdad es estructural y, por tanto, tiene influencia en la respuesta de la empleada.

El acto comunicativo 'Después vamos a mi casa' puede tener implícitas consecuencias muy diferentes para ambos pero especialmente para ella. En este caso, la relevancia del acto comunicativo está en los efectos que puede tener tanto para el jefe como para la empleada el ir a casa de él y la forma en que se llega a ellos. Al ser amigos hay sinceridad y el ir a su casa no tiene por qué implicar tener una relación sexual; en cualquier caso, la haya o no la haya, existe libertad y sinceridad para decidirlo. Si una vez en la casa el jefe abusase de ella al interpretar que el acceder a ir a su casa tenía como consecuencia hacer el amor, se generan interacciones de poder no basadas en la sinceridad ni en el consenso sino en la imposición, siendo entonces un acto comunicativo de poder.

### 3.3.2. No son amigos

En el caso de que jefe y empleada no sean amigos, predominan claramente las interacciones de poder, generando un acto comunicativo que es de poder. El jefe se basa en el abuso de autoridad y en la coacción para que la empleada acepte la propuesta. Esta, directa o indirectamente conoce las consecuencias de negarse en una situación así: entre otras, perder su puesto de trabajo. Por lo tanto, la decisión de tomar el café no está basada en el acuerdo, por la falta de libertad de decisión de la empleada, ni en la sinceridad. Tanto el aceptar como el rechazar la proposición crea una situación de desigualdad que perjudica a la empleada en la globalidad de consecuencias que puede tener su respuesta, tanto en su vida profesional como personal. El jefe puede tener la intención de que una vez en casa, la posible relación sexual sea acordada pero en realidad la consecuencia es que la empleada no puede sincerarse desde el inicio de lo que quiere.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado de una situación empresarial concreta nos permite identificar y explicitar la existencia de interacciones y actos comunicativos que promueven la igualdad o facilitan el acoso.

En este sentido, es necesario tener en cuenta la diversidad de relaciones que pueden existir entre las personas que realizan esos actos comunicativos lo que modulará también los efectos que estos tengan. Hemos centrado la discusión principalmente en el papel que tiene la amistad en las interacciones que se generan entre el jefe y una empleada y sus posibles consecuencias. En cualquiera de los dos casos una interacción de poder puede tener como efecto una situación de acoso aunque en la relación de amistad se parta de la sinceridad inicial. El análisis de esas interacciones desde la perspectiva de los actos comunicativos facilita una mayor comprensión de los diferentes elementos que intervienen en una interacción de poder o dialógica. La relación que mantienen las personas dentro de la empresa, la posición que ocupan en la estructura social, la emisión lingüística que realizan, los gestos o la entonación deben ser considerados a la hora de entender el acto comunicativo en el que se produce la interacción.

En el contexto de la interacción hemos situado también los cambios organizacionales devenidos en las empresas en la sociedad de la información. Estos cambios generan nuevas formas de funcionamiento en las que la diversidad creciente y la mayor presencia del diálogo son características fundamentales. Cada vez existe una mayor comunicación entre personas que ocupan diferentes posiciones en la estructura social en función de su género, edad, cultura, nivel académico o tendencia sexual, entre otros. En el artículo hemos destacado la necesidad de incorporar estas dimensiones en el estudio de los actos comunicativos para comprender con más precisión las consecuencias de responder 'sí' o 'no' a la propuesta de 'tomar un café'. El análisis de los actos comunicativos nos permite identificar qué barreras se encuentran diferentes colectivos y cómo superarlas incrementando los actos comunicativos dialógicos. Por un lado, las interacciones están influenciadas por la estructura social desigual; por el otro, aunque dicha estructura puede limitar las interacciones dialógicas, también permite que se superen porque la agencia humana genera espacios de transformación en ella.

Finalmente, destacar la importancia de ir más allá del análisis de la intencionalidad de la comunicación para identificar los efectos que unos u otros actos comunicativos pueden provocar. Como hemos visto, con las mejores intenciones la comunicación puede resultar confusa si no se tienen en cuenta otros factores como la estructura social que impregna la relación entre las personas interlocutoras. Para la superación de las situaciones de acoso y abuso que, en el extremo pueden acabar en la dramática situación del caso real expuesto al inicio del artículo, se debe profundizar en el análisis del aumento de la presencia de interacciones dialógicas basadas en la sinceridad, diálogo y libres de coacciones para generar relaciones consensuadas también en los espacios de trabajo. A través de este análisis es posible favorecer contextos más igualitarios y libres, y menos discriminatorios dentro de las empresas.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aubert, A. & Lalor, J. (en proceso). Moving beyond social exclusion through dialogue. *International Studies in Sociology of Education*.
- Blythe, J. (2010). Trade fairs as communication: A new model. *The Journal of Business Industrial Marketing*, 25(1-2), 57-62.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 5-24.
- Charan, R. (2001). Conquering a culture of indecision. *Harvard Business Review*, 79(4), 74.
- CREA, Centre of Research in Theories and Practices that Overcome Inequalities. University of Barcelona. (2006-2008). *Communicative acts and overcoming of social inequalities in the gender relations*. Plan nacional I+D+i.
- Davison, E. & Rouse, J. (2004). Exploring domestic partnership benefits policies in corporate America. *Journal of Homosexuality*, 48(2), 21-44.
- Europa Press. (2009). José Diego Yllanes, culpable de homicidio por la muerte de Nagore Laffage. *Europa Press* [en línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/noticia-jose-diego-yllanes-culpable-homicidio-muerte-nagore-laffage-20091113200125.html>
- Galan, J., Sanchez, M. & Zuniga-Vicente, J. (2005). Strategic and organizational evolution of spanish firms: Towards a holding network form? *British Journal of Management*, 16(4), 279-292.
- Gómez, A., Racionero, S. & Sordé, T. (2010). Ten years of critical communicative methodology. *International Review of Qualitative Research*, 3(1), 17-43.
- Hewlett Packard. (2009). *Highlights of our diversity journey* [en línea]. Disponible en: <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/diversity/highlights.html>
- Kalyanam, K. & Zweben, M. (2005). The perfect message at the perfect moment. *Harvard Business Review*, 83(11), 112.
- Leonard, R., Wismer, R. & Bosserman, S. (1994). Building an integrated engineering organization. *Research Technology Management*, 37(6), 14-20.
- Mankins, M. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 64.
- Morales, J. (2009). El acusado de asesinar a Nagore Laffage dice que recuerda lo ocurrido como un "caos". *Noticias De Navarra* [en línea]. Disponible en: <http://www.noticiasdenavarra.com/2009/11/02/sociedad/navarra/el-acusado-de-matar-a-nagore-laffage-dice-en-una-reconstruccion-que-recuerda-lo-ocurrido-como-un-caos>
- Mueller, F. & Carter, C. (2005). The "HRM project" and managerialism - or why some discourses are more equal than others. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 369-382.

- Riach, P. & Rich, J. (2002). Field experiments of discrimination in the market place. *The Economic Journal*, 112(483), F480-F518.
- Useem, M. (2006). How well-run boards make decisions. *Harvard Business Review*, 84(11), 130.
- Vine, B. (2009). Directives at work: Exploring the contextual complexity of workplace directives. *Journal of Pragmatics*, 41(7), 1395-1405.