

ENUNCIACIÓN Y *FRAME* EN LA GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN

Damián Fernández Pedemonte

Argentina

dfernandez@austral.edu.ar



Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral (Argentina). Doctor en Letras por la Universidad Nacional de La Plata. Estancias posdoctorales en Ohio University y Universidad Católica de Milán. Investigador del Conicet. Últimos libros: *Conmoción pública. Los casos mediáticos y sus públicos* (Buenos Aires: La Crujía, 2010); *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*, en colaboración (Buenos Aires: La Crujía, 2006); *Medios de comunicación y protesta social (en la crisis Argentina)*, en colaboración (Buenos Aires: La Crujía, 2002); *La violencia del relato. Discurso periodístico y casos policiales* (Buenos Aires: La Crujía, 2000).

Resumen: por medio de secuencias cinematográficas que representan situaciones de interacción, se considera la fecundidad de aplicar algunos aspectos de la teoría de la enunciación y de la microsociología de Goffman, a la gestión de la comunicación en las organizaciones. Cada una de las dos películas escogidas ilustra dos situaciones de interacción distintas, que se analizan desde sus condiciones de enunciación y desde el marco de la interacción. El artículo quiere acercar dos propuestas: una profesional, que resulta de operacionalizar las categorías teóricas, de manera que resulten útiles para la gestión; y otra didáctica,

derivada de la divulgación del cine como herramienta útil en los cursos de formación, dirigidos a los responsables de la comunicación institucional.

Palabras clave: interacción, enunciación, *frame*, gestión de la comunicación, cine.

Abstract: through films sequences representing interactional situations this article consider the fecundity of apply some aspects of theory of enunciation and Goffman's microsociology to organizational communication management. Each of both selected movies draws two different interaction situations and is analyzed from it situation of enunciation and it interactional frame. The article wants to bring two proposals, one of them professional and the other one didactical. The first one results from applying theoretical categories, in order to be useful to management. The second one, from divulgating the use of film as tool of education of corporative communication's people.

Key concepts: interaction, *frame*, Communications Management, cinema.

Las palabras son sólo una parte de la interacción. La comprensión de los roles, las convenciones, las pretensiones de cada interlocutor, esenciales para gestionar la interacción, no se deducen de los enunciados, sino de la enunciación y del conocimiento del marco. A continuación, se aplicarán de manera articulada aspectos de la teoría de la enunciación y de la microsociología, al análisis de segmentos fílmicos en los que se representan situaciones de interacción en organizaciones.

Este artículo persigue dos propósitos. En primer lugar, ejemplificar la utilidad que puede tener para la gestión de la comunicación organizacional interpersonal, el manejo de categorías discursivas y sociológicas que aportan al análisis de situaciones de interacción. En segundo lugar, proponer una metodología didáctica para la transferencia de esas herramientas conceptuales en cursos de formación, dirigidos a los responsables de la comunicación organizacional. Esta metodología

busca la ilustración –por medio de secuencias fílmicas relativamente recientes y conocidas– de las situaciones que son objeto de discusión.

Son dos las categorías que se abordarán: cada una destacará aspectos diversos en cada situación de interacción. Se trata de dos nociones amplias, de dos abordajes sobre la comunicación cara a cara, si bien conocidos en sede académica, raramente aplicados y transmitidos al mundo de la comunicación organizacional.

La noción de enunciación se empleará en las situaciones de interacción institucional, teniendo en cuenta la panoplia de categorías que ésta incluye (género discursivo, enunciador y destinatario, pacto de lectura, entre otras). Esta primera categoría se usará en el análisis del segmento de un film que ilustra situaciones comunicativas, relacionadas con el trato que en una institución se da entre un superior y sus subalternos. Se considerará, así mismo, la puesta en escena de diversos marcos de discusión en la interacción, retomando para ello el concepto mismo de interacción, comprendido desde la perspectiva dramática de la microsociología de Erving Goffman (1981; 2006), con sus consecuentes nociones de *frame*, auditorio, escena, etc. La secuencia fílmica de este apartado contiene una situación de comunicación entre una mujer y un hombre en el mundo profesional.

El supuesto de partida de la presente propuesta, es que el conocimiento de algunas categorías desarrolladas en la academia para el análisis del lenguaje contextual, puede resultar de utilidad a quien debe gestionar situaciones de interacción, es decir, a quien debe comprender en toda su complejidad el tipo de evento que se está desarrollando, a fin de que pueda incidir en el curso de la comunicación según los propósitos perseguidos. Una primera enseñanza que estas nociones dejan al profesional que se acerca a ellas, es que cada interacción debe ser comprendida desde el punto de vista de la situación comunicativa en que se inscribe, y que las situaciones influyen en las conductas de las personas.

1. Enunciación y ejemplo de la situación de interacción entre un superior y sus subalternos

Todo discurso, además de hacer circular un contenido, se produce en el marco de una situación de enunciación, definido por el género discursivo y por la dimensión constructiva que el mismo pone en escena, y que afecta a su emisor y a sus receptores (Charaudeau & Maingueneau, 2002). Para Bajtín (1979), los géneros no son superestructuras textuales institucionalizadas, propias de productos culturales nada más, sino que cualquier actividad humana especializa un uso del lenguaje. En la tradición se consolidan formas, temas y estilos también para situaciones discursivas primarias, como la entrevista, la reunión o la asamblea en una organización.

La enunciación cara a cara constituye una acomodación intersubjetiva (Charaudeau & Maingueneau, 2002): existe una variedad de roles que el emisor puede elegir para sí mismo y proponer o imponer a los receptores. Enunciador y destinatario son figuras del discurso, forman parte de la escena discursiva construida desde la enunciación (a diferencia del emisor y el receptor, compañeros empíricos de la situación comunicativa).

En el campo de la comunicación, la teoría de la enunciación se ha extendido en los análisis de la comunicación pública, a partir de la difusión, entre otras propuestas, del modelo semiótico enunciacional de Eco y Fabbri (Grandi, 1995), y, en el contexto latinoamericano, de la teoría de los discurso sociales de Verón (cfr., por ejemplo, Verón, 1988). Es menos frecuente su aplicación en situaciones de interacción cara a cara, como sucede en la lingüística. Sin embargo, la teoría de la enunciación inicialmente ha propuesto un método que indague sobre el sentido del discurso interpersonal en contextos naturales. Por ejemplo, Kerbrat-Orechioni (1986), en el famoso texto donde critica la noción de código que el modelo funcionalista y lineal de la comunicación postula, señala que uno de los filtros de la situación de comunicación que interfiere en la internalización del código, viene dado por las representaciones sobre la posición que se ocupa como enunciador y la posición de destinatario que cada sujeto construye. Y esto también tiene lugar

en el caso de la comunicación interpersonal espontánea. En el caso de la relación entre un docente y un alumno, o entre una hija y su madre, se filtra, al menos fugazmente, una representación de los roles en juego, extraída de la enciclopedia sociocultural de los participantes. Kerbrat-Orechioni retoma el esquema de Pecheux (1978) sobre las cuatro representaciones que potencialmente aparecen en cada lado de la interacción; cada una de éstas responde a una pregunta que el enunciador se formula, como se observar en el Cuadro 1 (en donde A es Enunciador y B Destinatario):

Cuadro 1

I A (A) (imagen de A para A)

¿Quién soy yo para hablarle así?

I A (B) (imagen de B para A)

¿Quién es él para que yo le hable así?

I B (B) (imagen de B para B)

¿Quién es él para hablarme así?

I B (A) (imagen de A para B)

¿Quién soy yo para que él me hable así?

La propuesta radica, entonces, en utilizar estas nociones básicas de la teoría de la enunciación, en la comunicación que proyectan quienes lideran las organizaciones. Cada conjunto de nociones puede aplicarse a todos los fragmentos fílmicos que se van a analizar. Para este artículo se buscaron ejemplos que, por un lado, contribuyeran a argumentar la utilidad de las categorías presentadas, para quien debe gestionar la comunicación interpersonal en una organización; y, por otro lado, para socializar una experiencia didáctica en la formación de quienes se ocupan de gestionar la comunicación en las

organizaciones. Las situaciones de ficción son seleccionadas, en función del carácter modélico que cumplen para el mundo real (Cawell, 2008: 35).

Antes de presentar el primer film, destacaré algunas peculiaridades de la primera situación de interacción que se considerará. En las organizaciones el superior procura generar continuidad en su comunicación: por eso es que con frecuencia debe retomar temas, recordar metas, subrayar lo importante. Esto es así, porque, en principio, es quien tiene la información más completa y la visión de conjunto, quien está más cerca de la estrategia y la toma de decisión. En virtud de ello, deberá ayudar al resto a convivir con la complejidad y contribuir a simplificarla.

Cuanto más alto está el superior en el organigrama de la organización, menos privada se espera que sea su comunicación con los empleados: menos subjetiva y más intencional. Esto conduce a una paradoja: en realidad, cuando más se conoce a las personas, cuando más personal llega a ser la comunicación, ésta resulta más completa y, finalmente, más funcional para la organización. Sin embargo, la autoridad, aun la que se ejerce con un estilo amable, nunca es asumida por el subalterno con la misma confianza que éste puede tener con un par, aunque medie un gran conocimiento de quien está detrás de la investidura. Por eso, el superior debe esperar una sobre-interpretación (Eco, 1990) de sus palabras, sobre todo cuando aluden a cuestiones laborales, y así éstas hayan sido dichas al pasar.

La primera película que se presentará en el análisis, es *In Good Company* (Weitz, 2004). En ella, Dan, un antiguo gerente comercial de la revista deportiva *Sport America* (Dennis Quaid), es reemplazado por Carter, un joven gerente (Topher Grace). Este cambio forma parte del proceso de reingeniería que sigue a la adquisición de la revista por parte de una empresa transnacional. Se tomará en consideración dos secuencias. En la primera, se ve al gerente recién llegado hablando por primera vez con su equipo, nervioso y presionado por las metas que la casa central ha definido para esta unidad. En el auditorio se encuentra el antiguo gerente al que él está reemplazando. La otra secuencia refiere una visita del CEO de la corporación, Teddy K., a la sucursal de Dan y Carter. En una puesta

en escena preparada por Teddy K. para impactar al auditorio, Dan tiene el atrevimiento de inmiscuirse para cuestionar algunos supuestos del discurso presentado por el CEO. A continuación, se transcriben algunas secuencias en forma de guión literario, ya que interesa contextualizar las emisiones, más no proceder a un análisis fílmico.

In Good Company. 1ª secuencia.

Carter tomando café y cerrando fuerte los ojos. Camina hasta el extremo de una mesa larga, alrededor de la cual hay unas quince personas sentadas en silencio. Otras tantas están paradas frente a él.

-¿Cómo estuvo el fin de semana? ¿Bien? (sonriendo y, agrega, tomándose la cabeza). Lo siento, eso estuvo...

El auditorio lo mira muy serio. Suspira.

-Quiero agradecerles por estar aquí. Teddy K. suele decir que lo que engrandece a *GlobeCom* son los hombres y mujeres...de *GlobeCom*... ¿Hacen como mil grados aquí, o sólo soy yo? (sonriendo y agregando). Soy yo...

Una de las empleadas sonríe e intercambia miradas con otro.

-Tengo una agenda. Y pronto van a conocerme. Soy una máquina. Lo que decía sobre el... (perdido).

-La agenda (sopla un empleado).

-Sí, tengo una agenda (resopla). Lo que quiero decir es que tengo que aumentar ya...las páginas de avisos en un 20%.

Se detiene para tomar un sorbo de café.

-¿20 %? Eso sólo lo logra una revista que está empezando (exclama Dan).

-Sí. Yo creo que este equipo lo logrará.

-¿Cómo? (pregunta otro).

(...) -Es una excelente pregunta. ¿Cómo?

-Y la respuesta... (se queda pensando) es: sinergia. Tenemos que ser un equipo. Sí, tenemos que sincronizar (se empieza a escuchar una música). Y ser sinérgicos. No estamos solos. No estamos solos (parece entusiasmarse). Formamos parte de una de las empresas más grandes en multimedia y marca del universo, ¿sí? Tomemos ventaja de eso.

-¿Cómo....? (alguien pregunta).

-¿Cómo? (corre a un costado y toma un paquete de cereales). *Krispity Krunch* (lo muestra) ¿Saben que *Krispity Krunch* es una empresa hermana?

-¿Y? (pregunta Dan).

-Así que podemos hablar con nuestros hermanos de ahí. Les proponemos darles datos deportivos para sus cajas (golpea el paquete). Y cuando Juan Teleadicto se siente a tomar su refrigerio, abrirá la caja (hace la mímica). ¿Y qué verá? Los datos de *Sport America Krispity Krunch*. Sin duda comprará más *Krispity Krunch* y menos *Krunch 'n Kracle*. Que, de paso, se ve igual y tiene el mismo sabor. Pero adivinen qué...no tiene datos deportivos (sonríe). Y *Krispity* está tan feliz que compra 28 páginas al año. Además saben que si no lo hacen, Teddy K. se va a enojar. ¿Qué es esto? ¿De qué estoy hablando?

Hace un silencio y un gesto de engancharse las manos por los dedos.

-Sinergia.

-¿No es engañar? (pregunta Dan, sonriente).

-No, diablos, no. Y los teléfonos *Techline*. ¿Qué ponemos en su navegador?

-Datos deportivos (contesta Dan).

-¡Sí! (exclama levantando las manos). Sí, datos deportivos. Sinergia (vuelve a hacer el gesto). Y los resultados de los partidos y avisos. Esto traerá 100 mil visitas en Internet, lo que equivale a un aviso en la revista. ¿Entienden? La revista

se vuelve el portal (gesticula) de sinergia de campañas cruzadas. Vamos a hacer estallar el mercado. Revolucionaremos las ventas hasta el siguiente nivel (grita).

-¿Quién está conmigo, quién está entusiasmado? (señalando)

-Lou, ¿estás entusiasmado?

-Sí, estoy entusiasmado.

-Ok (moviendo la mano con el gesto de más o menos).

-Alicia, ¿estás entusiasmada?

-Absolutamente.

-Mejor. Usted, lo siento no sé aún su nombre (señalando)...

-Héctor. Estoy en mantenimiento (es un hombre con mameluco).

-¡Qué bien Héctor! Sé que está entusiasmado (señalándolo y mirándolo con complicidad).

-¡Estoy entusiasmado! (grita levantando los brazos y todos se ríen).

-Héctor está entusiasmado. Y si Héctor está entusiasmado, yo estoy entusiasmado... (Héctor mira al costado a sus compañeros buscando complicidad).

-...Por este equipo. ¿Quién me sigue? ¿Quién está entusiasmado?

-Estoy entusiasmado (varios a coro).

In Good Company. 2ª secuencia. Reunión con el CEO.

Pantallas de PC donde aparece una leyenda: “Está llegando Teddy K” y una foto de un hombre sonriente y elegante de pelo blanco. Luego Teddy K. entra en escena. Los empleados lo esperan de pie al borde del pasillo.

-¡Hola! ¿Cómo están? Encantado. ¡Qué lindo broche! (se dirige a una empleada)

-Gracias, señor.

-Su sueldo debe ser alto (bromea cuando pasa de largo).

Lo acompaña una secretaria con un micrófono que sonrío. Le sopla un nombre.

-Carter Duryea (se lo presentan).

-Ah, sí, los celulares.

-Sí, gracias, los celulares (se lo ve alagado). Ahora estoy en *Sport America*.

-Nuestro buque insignia (se sonrío)...

Teddy K. se paró en una tarima, delante de un atril transparente, con el logo de la empresa detrás.

-Sinergia (dice y se apagan las luces, salvo la que ilumina el atril y el logo). La sinergia, ¿qué significa?

Dan mira a su alrededor, sorprendido.

-¿Por qué se marcha bien con ella y mal sin ella? En este océano de *megabytes*, *streaming*, satélites, cada día el mundo se torna más complejo. Para sobrevivir en un mundo complejo necesitamos lazos complejos que interactúen. En esta sala... (se le ve frontalmente hacia el atril iluminado, mostrando las palmas de la mano)...Lo que veo es esto (se alterna con los empleados serios en la oscuridad). Lo que tratamos de obtener es esto (hace el gesto de engancharse las manos por los dedos que antes vimos hacer a Carter). Que es irrompible e inevitable. ¿Qué estamos construyendo? ¿Es una empresa o construimos un nuevo país sin límites nacionales? Una nueva democracia para el consumidor. Una nueva democracia

para un nuevo electorado. 24 horas de vídeos musicales en *Kuala Lumpur*. Computadoras con partes hechas en Japón, India, Idaho. Un aviso de gaseosa que sale simultáneamente hacia siete continentes. El Dalai Lama come sus *Krispity Krunch*, mientras carga oraciones en Internet. La revista *Woman's World*. ¿Por qué no un canal mundial de la mujer internacional? Computadoras. ¿Por qué no una sección de informática en *Sport America magazine*?

Se escucha una risa. Empiezan a girarse todos hacia Dan. Teddy K. lo mira.

-Discúlpeme.

Se ve a diferentes empleados expectantes. Teddy K se dirige a él.

-¿Sí...?

-Mi nombre es Dan Foreman. Trabajo para *Sport America*. Y no estoy seguro de entender de qué está hablando.

Carter lo mira preocupado.

-Lo que quiero decir... ¿qué tienen que ver las computadoras con el deporte? ¿Está diciendo literalmente que debería haber una sección de computadora en la revista? ¿Quién va a leer eso? (resopla). No entiendo cómo la forma en que cambia el mundo...

Teddy K sonríe.

-...va a cambiar de verdad la forma de hacer negocios. Todavía estamos vendiendo un producto que, con suerte, alguien necesita. Somos seres humanos que tenemos por clientes a otros seres humanos.

Carter baja la vista.

-No veo cómo esta empresa es como un país. Digo, ¿solamente porque vendemos diferentes tipos de cosas?, no quiere decir que tengamos que tener leyes propias, ¿no? Además dichos países, al menos los democráticos, tienen

ciertas obligaciones con sus ciudadanos, ¿verdad? ¿Y cómo encajan los despidos y la filosofía de pensar sólo en las ganancias?

Se ve a los diversos empleados volviendo el rostro hacia Teddy K. Primer plano del rostro de Teddy K., primero serio y después sonriente.

-Dan Foreman. *Sports America*. Usted hizo excelentes preguntas.

Gira la vista hacia distintos puntos del auditorio.

-Excelentes (repite por lo bajo). Me alegro de que las haya hecho. Y voy a dejar que ustedes... todos ustedes, las contesten.

Se ve al auditorio serio. Él asiente y se retira.

Una manera de tornar visible las condiciones específicas de enunciación en un discurso, es compararlo con otro que se pueda vincular por similitud o diferencia. En el ámbito de la comunicación pública, la enunciación de un producto cultural puede ser igual o más importante en la delimitación del contrato de lectura con las audiencias, que los enunciados o el contenido. Los diversos pactos de lectura de estos textos mediáticos, se evidencia en el análisis comparativo entre varios productos que confluyen en el mercado. Lo que en *management* se llama valor, en este contexto coincide con una diferencia discursiva.

Pero no sólo en el caso de la comunicación pública es fértil el análisis comparativo. También lo que se puede decir sobre una situación de interacción gana en relevancia y pertinencia, cuando se le equipara con otra situación de interacción, que esté relacionada en términos de estructura o del contexto. En el caso que nos ocupa, tenemos dos secuencias fílmicas que narran, en efecto, dos situaciones comunicativas entre superior y subalternos (ambos de una misma organización): en el primer ejemplo, un gerente habla por primera vez con sus empleados; en el segundo, el CEO le habla a todos los empleados de una sucursal. Al principio ambos se adecúan a la forma, el estilo y los tópicos de los géneros abordados en sus respectivos discursos: el de un gerente nuevo que debe transmitir a sus empleados una meta que le fue asignada y el de un CEO

que visita una sucursal para animar a sus empleados a que trabajen en forma sinérgica con las demás unidades de la empresa transnacional, de la que ahora forman parte. Ambos emplean un componente didáctico en su discurso. El gerente, Carter, para transmitir una idea que baja del vértice de la organización (trabajar en forma sinérgica); y el CEO, Teddy K., para explicar cómo el trabajo sinérgico de las unidades que componen la empresa, es la respuesta apropiada en un contexto complejo. Se puede inferir que el propósito que persigue Carter es despertar la confianza de su equipo; y el del CEO, mostrar la superioridad y el poderío de la organización que preside.

Sin embargo, la situación inicial, en ambos casos, cambia durante el desarrollo de la interacción. El gerente empieza mal: nervioso, intentado chistes fallidos, olvidando su guión, contradiciendo con sus palabras la imagen que se propone proyectar; pero cuando se ve obligado a improvisar una respuesta a la pregunta sobre cómo va a conseguir elevar en un 20% las ventas, se entusiasma con sus ocurrencias. Despierta así el interés y, poco a poco, la adhesión de unos empleados inicialmente serios, desconfiados frente a un nuevo jefe y frente al proceso de reingeniería, en el que se ubicó a un joven inexperto al frente de la gerencia. Si el discurso empieza mal, se puede observar que termina bien, suscitando una actitud positiva en la audiencia, que va de la compasión al voto de confianza, sin llegar al entusiasmo que se expresa en voz alta sólo ritualmente. El caso del CEO es el inverso. La puesta en escena y el libreto están planificados y dispuestos para impactar, para transmitir seguridad y demandar un cambio de escala en la estrategia de la sucursal, acorde con el poderío de la empresa a la que ahora pertenece. Pero la interrupción del discurso (la risa y la perplejidad que Dan exterioriza a través de su cuestionamiento sobre algunos supuesto centrales de ese discurso), dejan al CEO sin guión, enfrentado drásticamente a una interpelación directa, no prevista en su propuesta de interacción vertical. El empleo del “nosotros” por parte de Carter se manifiesta inclusivo, debido a la simetría desde la que enuncia, e incluso, desde el punto de vista de la lateralidad física. El “nosotros” de Teddy K., en cambio, es exclusivo: hace referencia a la alta

dirección de la empresa, pero no incorpora al auditorio, como deja ver la puesta en escena.

Dan representa en la interacción el papel del crítico, del observador participante, el de alguien que ya no comparte los valores de la organización, pese a que aún permanece en ella. También recrea la leyenda del rey desnudo: se atreve a cuestionar lo que los demás sospechan, pero no se animan a explicitar.

En el Cuadro 2 se sintetizan las principales diferencias en las situaciones de enunciación que se analizan en los dos discursos.

Cuadro 2

Gerente (Carter).	CEO (Teddy K.).
Situación de discurso 1.	Situación de discurso 2.
Género: discurso de gerente. Tópicos.	Género: discurso de CEO. Tópicos.
Componente didáctico: sinergia.	Componente didáctico: complejidad.
Objetivo de la comunicación: confianza.	Objetivo de la comunicación: superioridad.
Enunciador: “nosotros” inclusivo.	Enunciador: “nosotros” exclusivo.
Destinatario pretendido: aliado.	Destinatario pretendido: rol del crítico.

La mera lectura de los enunciados tornaría inexplicable la evolución de estas interacciones. Es el ajuste o desajuste de las emisiones con las situaciones de comunicación (género, construcción de los destinatarios, etc.) pretendidas por el enunciador, lo que define la curva ascendente, en el primer caso, y descendente, en el segundo caso, con respecto a la eficacia del discurso. El análisis comparativo de la enunciación hace visible estos giros del sentido.

2. Interacción y ejemplo de comunicación hombre-mujer

La microsociología de Erving Goffman (1981; 2006) se basa en la idea de la influencia recíproca de un individuo sobre las acciones de otro, cuando ambos se encuentran en presencia física inmediata. Toda interacción, aun entre dos personas, supone una actuación (*performance*): el empleo de máscaras actitudinales. Cada encuentro delimita dos regiones. La región frontal es la dotación expresiva corriente, empleada intencionalmente o inconscientemente por el individuo durante su actuación. Existe también una región trasera, cuyas expresiones se controlan para que no comparezcan en la interacción. Allí se almacenan pensamientos, palabras, gestos, etcétera, que no deben trascender en la interacción, pero que pueden desplegarse en privado. Algunas organizaciones determinan corporativamente sus regiones frontales y traseras, como sucede con las oficinas de atención a los clientes y los *back offices*. Goffman pone el ejemplo de los restaurantes como instituciones con dos espacios físicos de interacción: el comedor (región frontal) y la cocina (región trasera). Estos datos, que todo encuentro supone una *performance* y que debe ejercerse un control de las filtraciones de la región trasera a la frontal, explican la cantidad de energía que los funcionarios de las organizaciones destinan a dramatizar el carácter de sus roles.

Esta energía en parte se dirige al control de las expresiones que resultan diferentes a la definición proyectada. Es lo que vimos, en el caso anterior, que inicialmente Carter no logra. Goffman explica que la discrepancia entre la actuación y la imagen que se busca, puede darse, entre otras, de las siguientes maneras: un actuante puede transmitir incapacidad o incorrección al perder incidentalmente control sobre sí mismo (tropezar, bostezar, rascarse); actuar de modo que transmita la impresión de estar ansioso por la interacción o desinteresado por ella (tartamudear, olvidar su parte, tener explosiones de risa); permitir que la presentación adolezca de una adecuada dirección dramática (lugar desordenado, impuntualidad).

La coherencia entre el comportamiento en la interacción y la imagen que se quiere proyectar en ella, procede de un control sobre el contexto que forma parte, pero que *per se* no completa el mensaje que se quiere comunicar. La comunicación del mensaje es también cuestión del enfoque escogido para tratar el tema y que se le propone al interlocutor como terreno común. Desde la microsociología hasta el cognitivismo actual, pasando por el interaccionismo simbólico, se ha trabajado con la categoría de *frame* en distintos campos de la comunicación: en el análisis de la comunicación política o en el estudio del sesgo que ejercen los medios, por citar algunos casos. En cambio, es menos frecuente la operacionalización de la categoría *frame* en el contexto de la comunicación cara a cara, que es, nuevamente (como en la teoría de la enunciación), donde tuvo origen. Se puede definir el *frame* como el enfoque, la perspectiva, la forma de encarar el problema, reflejado en los léxicos, definiciones y metáforas escogidas.

Una escena recurrente en las organizaciones, que demanda la adaptación de ambas partes al definir la situación, es la interacción entre mujeres y hombres; ésta puede complicarse cuando los *frames* de género se cruzan con los establecidos dentro del organigrama. Debora Tannen, entre pocas, ha trabajado las variantes de género en el discurso organizacional desde la perspectiva del *framing*. Así, propone considerar la comunicación hombre-mujer como un caso de “conversación transcultural” (Tannen, 1996: 82).

La siguiente secuencia cinematográfica pertenece a *Lions for Lambs* (Redford, 2007). En ella se recoge el diálogo entre la periodista Janine (Meryl Streep) y el editor de la cadena televisiva en la que trabaja (Kevin Dunn). La periodista acaba de entrevistar a un senador partidario de la acción bélica en el contexto de la post-guerra de Estados Unidos con Irak. El editor espera la noticia. El segmento deja ver el desacuerdo sobre valores profesionales, en el que entran en juego aspectos personales y la perspectiva de género que permea toda la conversación.

Lions for Lambs

El editor ve avanzar a la periodista por la redacción y entrar en su oficina, reconcentrada. Él entra detrás de ella.

-Gracias por tocar. ¿Qué quería *l'enfant terrible*?

-Un cara a cara. Toda una hora.

-¿Quería darte una noticia o una paliza?

-Una nueva estrategia militar lanzada mientras hablábamos.

-¿Una exclusiva? Caramba. ¡Los detalles! (chasquea los dedos y va a buscar un anotador). Hay que informar inmediatamente. ¿Cuál es la estrategia?

Ella no lo mira.

-Janine. ¿Hola?

-Me huele mal. No sé...salí con un mal presentimiento. Se siente...

-¿Se siente?

-...Falso.

El editor cierra el cuaderno.

-¿Se siente? ¿Te pagan para investigar sensaciones? Sólo dame datos (vuelve a abrir el cuaderno).

(...) Ese hombre es tu contacto, ¿no?

-No lo es.

-Te llama a ti. Te hace preguntas. Te da una exclusiva. Te da un puto regalo.

-Es propaganda. No hay que reportar todo lo que el gobierno quiere, ¿o sí? (levantando la voz).

-No. Difundimos noticias. Una nueva estrategia militar es noticia. ¿Te está dando un ataque de conciencia? ¿No es tarde para eso? Vamos, ¿cuál es la noticia, la estrategia?

-¿Tienes edad para recordar a *The Who*?

-Sí, y para escucharlo, ¿y qué?

-Te presento al nuevo jefe igual que el viejo (cantando). Es la misma estrategia que Vietnam con un nuevo envase. Van a enviar pelotones pequeños de muchachos como carnada. Es lo mismo...

-¡Esas son suposiciones! No informamos sobre suposiciones (mientras ella se levanta y se saca el abrigo, acalorada).

-Están desesperados por encontrar una salida. Quieren que se deje de hablar de Irak. Necesitan desesperadamente una victoria y están escuchando a Irving. Y no los culpo, porque es muy hábil. Pero no tiene un plan para el día después del ataque. Habla de ganarse los corazones y las mentes, pero se trata de helicópteros y marines. (...) No le importan los corazones. Todo esto es una estrategia. Es un lubricante para entrar en la Casa Blanca.

-El tipo es ambicioso ¿y qué? ¿Vas a dejar que tus ideas políticas te cieguen?

-Trato de hacer mi trabajo.

-Tu trabajo es informar sobre hechos verificables que puedan difundirse (enojado).

-¡No hay! (grita) No hay reporteros acreditados. Tenemos que aceptar su palabra. ¿Cómo aguantas este calor? (mira el control del aire). Te digo una cosa. Tienen un plan para después de las elecciones. Y no consiste en un largo proceso de paz. Esos muchachos tienen juguetes guardados que no han podido usar en 50 años (el editor, sentado, vuelve a mostrarse molesto). Dijo: "estoy harto de que me humillen".

-¡No empieces con la paranoia nuclear!

-Se mueren por probarlos y ver cómo suena la victoria. Me lo dijo. Lo tengo, lo tengo (se agacha para buscar un anotador en su cartera). “Lo que haya que hacer para ganar”. Aquí está. ¿Lo ves? Lo que haya que hacer (le muestra las notas).

-Fantástico. Quieres calmarte por favor. ¿De acuerdo? Cálmate (le indica que se siente). A mí me parece que Irving quiere derrotar a los tipos que nos atacaron (ella se ríe). Nuestro público estará de acuerdo y yo también.

Ella lo mira y menea la cabeza.

-¿Qué te pasó, Howard? Antes te enfrentabas con cualquiera si te parecía justificado. Antes tenías convicciones (se ríe).

-Sí y no creía que llegaría a los 40. Por favor, Janine.

-No puedes dejarme colgada aquí sola.

-Te equivocas. No puedo ayudarte (vuelve a levantar el tono de voz). Son especulaciones absurdas, historias basadas, ¿en qué? ¿Intuición femenina? (ella lo mira ofendida). Esperaba más de ti, Janine.

-Esperabas una cronología ordenadita (dice irónicamente).

-Así es.

-Si no lo hacemos nosotros, ¿quién lo hará? Éste es nuestro trabajo. Estos políticos, estos periodistas que dicen: “Si tan solo hubiera sabido”. Mentira. ¡Es pura mentira! (grita). Estaba todo ahí. Lo hubiéramos sabido si hubiésemos atado cabos. Pero no lo hicimos. Simplemente obedecimos, ¿verdad?

-¿Qué pasa si estás equivocada? Escúchame. Tienes 57 años (Janine se ríe). Tu madre requiere cuidados constantes. Qué otra cadena te contrataría después de esto.

-Solo pido que...

-No me pongas en este compromiso. Tu versión de la historia nunca se publicará y tú lo sabes.

-No puedo escribir la que él me dijo. No puedo.

Así como en el segmento anterior, se comparan dos situaciones de interacción; también en éste emplearé el método comparativo, con el propósito de que emerjan los encuadres diversos que tienen sobre el mismo tema los dos personajes en escena: una mujer y un hombre. Como se intenta sintetizar en el Cuadro 3, periodista y editor expresan distintas concepciones del trabajo periodístico, de la noticia, de la relación entre los medios y el poder. Como clave hermenéutica y como recurso persuasivo, se apela, sobre todo del lado femenino, al contexto personal y emocional que rodea al trabajo.

Se podría decir que no hay una, sino dos conversaciones, y que cada interlocutor está limitado para comprender al otro, situado en su propio *frame*: uno masculino, vertical en la asignación de tareas, pragmático, circunscrito a la lógica profesional; otro, femenino, relacional, idealista y abierto a las implicaciones personales y vitales del trabajo.

Cuadro 3

Hombre	Mujer
Hechos, datos.	“Sensaciones”.
Noticia.	Propaganda.
Ironía: “conciencia”.	Deber ser.
“Son suposiciones”.	“Necesitan la victoria”.
Está bien ser ambicioso.	Uso político de la guerra.
Ideología.	Trabajo a conciencia.
Paranoia nuclear.	Sospecha.
Interpretación del poder.	“Antes tenías convicciones”.

<p>No ayuda. Ironía sobre “intuición femenina”. Amenaza laboral.</p>	<p>Pide acompañamiento. Ironía sobre pretensiones machistas. Crítica a la obediencia ciega.</p>
--	---

Este repertorio de expresiones (conjuntamente con el contexto en que se emiten) delimita dos marcos interpretativos incompatibles y explica el desacuerdo que caracteriza a esta interacción. Si, en cambio, por un momento el hombre se corriera de su lugar para ver el problema desde el marco personal y ético, y si la periodista se moviera del suyo para recordar las exigencias empresariales y profesionales a las que se debe su editor, se abriría seguramente un espacio de negociación.

El empleo de fragmentos fílmicos permitió verificar la aplicabilidad de algunas nociones procedentes de la teoría de la enunciación y de la microsociología, al contexto de la interacción en las organizaciones. La focalización en la situación, la comparación entre situaciones análogas, así como la luz que las ideas de enunciación y género, de *performance* y *frame* pueden arrojar sobre la interacción, son enseñanzas trasladables al aula y a la organización.

Sin embargo, aún se pueden operacionalizar más estas nociones en el contexto de la gestión, a través de una lista de preguntas que cabría formularse durante la interacción en que se interviene. Algunas de ellas son: ¿quién pretende ser quien habla y qué pretende de su auditorio?, ¿por qué dice lo que dice?, ¿cuál es su punto de vista de la situación?, en definitiva, ¿qué es lo que está pasando realmente aquí? Si no se alcanza a comprender cabalmente qué es lo que está sucediendo –que es mucho más que comprender las palabras–, difícilmente se puede conducir la interacción al término deseado, esto es: al concluir cada actor deberá descubrir qué se espera de él, para decidir consecuentemente su línea de conducta. Más eficaz, incluso, sería que el mismo responsable de la comunicación organizacional elaborara las preguntas que resultan pertinentes para la adecuada

gestión de la interacción, a partir de los hallazgos de la teoría de la enunciación y de la microsociología.

Referencias

Bajtín, Mijail (1985). *Estética de la creación verbal*. México: Siglo XXI.

Cawell, Stanley (2008). *El cine, ¿puede hacernos mejores?* Buenos Aires: Katz.

Charaudeau, Patrick & Maingueneau, Dominique (dirs.) (2002). *Diccionario de análisis del discurso*. Buenos Aires: Amorrortu.

Goffman, Erving (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.

Goffman, Erving (2006). *Frame analysis. Los marcos de la experiencia*. Madrid: CIS.

Grandi, Roberto (1995). *Texto y contexto en los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch.

Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1986). *La enunciación. De la subjetividad en el lenguaje*. Buenos Aires: Hachette.

Pêcheux, Michel (1978). *Hacia el análisis automático del discurso*. Madrid: Gredos.

Tannen, Deborah (1996). *Género y Discurso*. Barcelona: Paidós.

Verón, Eliseo (2004). *Fragmentos de un tejido*. Buenos Aires: Gedisa.