

CONSULTORS I LINGÜISTES. QUAN EL PRODUCTE DE L'EMPRESA ÉS UN TEXT¹

Estrella Montolío Durán

Departament de Filologia Hispànica
Universitat de Barcelona

1. SOBRE ELS TEXTOS DE DIVULGACIÓ I GESTIÓ DEL CONEIXEMENT. LES EMPRESSES DE CONSULTORIA

La societat del segle XXI és coneguda com la *societat de la informació* (Castells 1996). Cal tenir en compte, però, que la informació sense estructura es converteix en una mera dada descriptiva que l'individu no pot posar en relació sinèrgica i productiva amb altres dades i que, en conseqüència, no permet progressar en el coneixement. Les dades sense connexió significativa entre elles són mer soroll. Per aquesta raó, la supervivència de les empreses i organitzacions, en aquesta societat en què la informació és producte fonamental d'intercanvi, passa per ser capaç de convertir l'al·luvió permanent de dades en un flux informatiu que permeti construir coneixement. Tot això explica la importància que està cobrant l'àmbit del coneixement anomenat *gestió del coneixement* (Davenport i Prusak 2000).

En aquest escenari s'entén que resulti crític per a les empreses dominar el saber precís per prendre les decisions estratègiques adequades. Sense informació significativa no hi ha espai per decidir de manera conscient i

reflexiva, sinó per a l'atzar. Però deixar la decisió a la simple contingència suposa un suïcidi tàctic: una empresa que no posseeix coneixement expert dels àmbits d'actuació propis es llença al buit quan pren una decisió estratègica.

Atès que és molt difícil comptar en plantilla amb experts en els diferents àmbits en què l'organització pot haver d'actuar, la necessitat de recopilar informació rellevant, en ocasions, en molt poc temps, ha originat que les organitzacions hagin externalitzat la funció d'aportar coneixement.

Comunicar el coneixement que resulta crític per a la millora de la rendibilitat i, fins i tot, per a la supervivència de l'empresa s'ha convertit en el producte comercial d'un nombre creixent d'empreses, organitzacions i institucions (entre las quals cal incloure-hi la universitat), la missió de les quals consisteix, generalment, a assessorar, com a expertes (això és, d'acumuladores de coneixement especialitzat), professionals, empreses o organitzacions que, al seu torn, no en tenen, o, almenys, no en el mateix grau de profunditat. És en aquest entorn que apareixen les empreses de consultoria, que proporcionen la informació que l'empresa necessita en un moment donat i, particularment, quan ha de prendre decisions estratègiques.

Aquesta informació rellevant es concreta en un producte, de caràcter textual: l'informe de consultoria, el qual pot arribar a ser una mercaderia de cost notòriament elevat. De fet, l'informe de consultoria és un dels gèneres textuais en què l'escriptura manté una relació més directa amb la rendibilitat econòmica. Si, com afirmen alguns especialistes (Chiapello i Fairclogh 2002: 195, Fairclogh 2002), en la societat del

¹ Aquest treball s'emmarca en el Projecte *Análisis lingüístico y pragmático de la recomendación experta en documentos de ámbitos profesionales* (Referència: FFI2008-00823), finançat pel Ministeri de Ciència i Innovació, com també pels fons FEDER. D'altra banda, alguns apartats d'aquest article van constituir part del text de la ponència «Técnicas de comunicación escrita para empresas de Consultoría. La lingüística optimizadora», impartida en el II Encuentro sobre el español como lengua de especialidad. La comunicación en las organizaciones empresariales de la Fundación Comillas, a Comillas (Santander), el 12 i 13 de juny de 2008.

coneixement el discurs ocupa un paper crucial, atès que és precisament mitjançant el discurs com circula el coneixement, llavors l'informe de consultoria és el gènere textual que millor representa l'emergència socioeconòmica d'alguns discursos. En aquest sentit, l'informe de consultoria mostra clarament el valor del discurs expert com a producte econòmic (Sarangi 1991).

Aquests informes professionals elaborats pels consultors constitueixen un tipus de text que no ha rebut fins ara l'atenció dels analistes del discurs², tot i ser documents de gran interès per als investigadors de diferents àmbits disciplinaris, ja que són textos:³

- a) De presència significativa, gairebé estructural, en l'àmbit empresarial i, en general, organitzatiu.
- b) D'importància estratègica en l'empresa i, per tant, amb rellevància laboral i econòmica en la societat.
- c) D'alta rendibilitat (el producte textual val diners).
- d) Amb poder i autoritat legitimadora.
- e) Que mostren lingüísticament i discursiva una transformació genèrica interessant.

2. EL LINGÜISTA COM A ASSESSOR EXPERT

Quan una consultoria reclama l'assessorament d'un lingüista, per aquest especialista s'obra se li obre un camp d'interès enorme on aplicar els seus coneixements sobre llengua i, en general, sobre comunicació, a l'elaboració de textos de gran valor estratègic en l'àmbit empresarial i organitzatiu.

La tasca d'assessorament s'inicia amb una prospecció i avaluació prèvies. És necessari portar a terme una auditoria textual exhaustiva per conèixer a fons el tipus de textos que es redacten en l'empresa; cal analitzar les característiques lingüístiques,

textuals i pragmàtiques, a fi de localitzar les possibles patologies discursives, per tal de proposar solucions eficaces. En aquesta fase d'anàlisi inicial, el lingüista ha de conèixer amb la major precisió possible totes les característiques del context de producció d'aquests documents per evitar el risc que el desconeixement de les condicions de producció i recepció d'aquests textos el duguin a sostenir afirmacions errònies.

A més d'aquesta anàlisi, és convenient que el lingüista assessor mantingui amb els consultors entrevistes (converses) que permetin elicitar informacions de caràcter molt variat: quines idees tenen sobre l'elaboració de textos, quines tècniques i procediments d'escriptura fan servir, a quin tipus de clients/lectors es dirigeixen, on pensen que es localitzen els problemes comunicatius principals, quins mecanismes lingüístics els plantegen més dificultat, etc. El perfil acadèmic dels consultors sol ser tecnicocientífic, amb una formació en tècniques d'escriptura molt escassa; no obstant això, és freqüent que hagin desenvolupat certes reflexions sobre els usos de la llengua de gran interès per al lingüista.

Després de les entrevistes, cal identificar els problemes de comunicació escrita més importants i dissenyar alguns patrons de millora, bé a través de sessions d'assessorament, generals o personalitzades, o bé mitjançant formació específica. Aquesta formació, més que basar-se estrictament en fórmules directives del tipus "s'ha de fer així", ha de buscar desenvolupar l'autoreflexivitat dels professionals davant els usos eficients del llenguatge.

Per tal que la tasca del lingüista com a assessor tingui sentit, aquest expert no pot limitar-se a ser un mer analista extern o descriptor dels fenòmens que observa, sinó que ha d'implicar-se en la presentació de recomanacions de millora de les estratègies comunicatives. Al llarg d'aquesta fase, l'especialista es converteix en assessor, professor i terapeuta textual; en resum, ha de ser un optimitzador de l'activitat comunicativa de l'organització.

² De fet, els manuals més estesos sobre elaboració d'informes de consultoria no inclouen cap referència a treballs elaborats des de la Lingüística (per exemple, Kubr 1976, Minto 1996, Rasiel i Friga 2002).

³ N'apareix un desenvolupament a Montolíó (2008).

Perquè un lingüista resulti útil a una organització ha de dominar amb rigor els mecanismes i les esferes d'ús del llenguatge, i ha de ser capaç de donar respostes i solucions rigoroses i eficaces a totes les tasques comunicatives que fa servir l'organització.

Així mateix, l'expert en llengua que desenvolupa la seva activitat en una organització actual, sotmesa, per tant, a transformacions sociotecnològiques vertiginoses, ha de romandre atent als nous processos comunicatius, resultat de l'evolució tecnològica, que impliquen, necessàriament, usos nous del llenguatge, registres nous i normes d'ús noves. Degut a els canvis comunicatius constants que comporta la nova Societat del Coneixement, els lingüistes que assessoren les organitzacions no poden ser prescriptivistes estrictes; al contrari, han de proposar per a les formes noves de comunicació empresarial solucions noves i creatives a partir de la reflexió experta sobre la llengua com a estructura, però també com a vehicle privilegiat d'interacció social i interpersonal. L'expert en llenguatge no pot, per exemple, ignorar el fet que el correu electrònic s'ha convertit ja en l'eina comunicativa principal en empreses i organitzacions, que els missatges SMS o les videoconferències esdevenen gèneres cada dia més importants en la xarxa comunicativa organitzacional, ni tampoc que altres formes noves de comunicació futura en fase d'experimentació seran aviat d'ús habitual en les empreses.

3. LES CARACTERÍSTIQUES D'UN INFORME DE CONSULTORIA

Bona part dels documents elaborats per consultors consisteixen en una exposició de dades que han de permetre a l'organització que els contracta prendre la decisió més adequada. Són, doncs, textos expositius que tenen com a objectiu més o menys explícit recomanar una acció, sovint difícil i conflictiva, motiu pel qual poden contenir també mecanismes de caràcter argumentatiu. Un informe de consultoria, per tant, constitueix un gènere textual de complexitat

notable, que combina simultàniament mecanismes textuais d'exposició tècnica i mecanismes argumentatius. A continuació, l'exemple 1 mostra un fragment de tipus expositiu i l'exemple 2 és un fragment de caràcter argumentatiu:

Exemple 1. El potencial de la indústria turística. Informe «Sistema de indicadores ambientales en el sector turístico español»

«El sector de viajes y turismo es actualmente el principal sector económico del mundo, con una participación en el PIB global de un 10,7 % y unos ingresos superiores a 3,3 billones de dólares, empleando cerca de 262 millones de personas (10,6 % do total de empleos). En España, es el sector con una mayor aportación al PIB, superior al 11%.

Esta tendencia debe acentuarse, ya que, según previsiones del *World Travel and Tourism Council (WTTC)* para el año 2007, este sector presentará un crecimiento medio de 6 % sobre la participación en el PIB directo, llegando a representar 6,3 mil millones de dólares y un 10,9 % del PIB mundial. En cuanto al nivel de empleos, la previsión es que el sector empleará 383 millones de personas (10,8 %) en 2007. En definitiva, actualmente el turismo se considera una gran industria, con un alto potencial de crecimiento y las perspectivas son todavía más positivas si se tiene en cuenta el carácter pionero del turismo en el ámbito de la “comercialización de la experiencia”, uno de los factores clave de la economía mundial en el próximo siglo»

Exemple 2. Informe «La concertación en los planes de acción para el empleo»

«Las políticas de desarrollo local pretenden actuar más allá de la coyuntura económica, “sembrando” en el territorio los elementos que le permitirán estar preparado ante los procesos de cambio que puedan manifestarse. Ello tiene dos implicaciones importantes:

- Si el entorno es cambiante, las propias políticas de desarrollo local deben ser lo

suficientemente flexibles como para permitir a los territorios contar con instrumentos para su adaptación a esos cambios del entorno.

- Más allá de los instrumentos concretos, el reto se encuentra en el cambio de actitudes de los agentes que operan en el territorio. Habrá que ir rompiendo ciertas inercias históricas (algunas muy consolidadas) en cuanto al comportamiento de lo público y lo privado, y en sus interrelaciones.

Además, una diferencia fundamental de las políticas de desarrollo local respecto a las grandes políticas macroeconómicas es que deben prestar especial atención a aspectos no meramente económicos: a las personas (perspectiva social y cultural) y al entorno medioambiental. Por tanto, su capacidad para incidir en las transformaciones del territorio adquiere una dimensión relevante.

Por ello se debe otorgar un papel central a las políticas de promoción económica local, pero también a cómo éstas se diseñan y aplican: cuanto mejor planificada, estructurada y coordinada esté la intervención sobre el territorio, mayor protección se tendrá ante los cambios del ciclo económico.»

D'altra banda, és important que el redactor de l'informe sàpiga dirigir-se a diferents tipus de lectors-clients, segons quin sigui el grau de coneixement del tema de què es tracta. Així, en ocasions, el receptor de l'informe és un expert en la matèria. En canvi, de vegades, el lector a qui es dirigeix l'informe és un semiexpert o un llec en aquest àmbit.

Per aquesta raó, qui redacta un informe de consultoria amb freqüència ha de portar a terme un procés de divulgació o “traducció” de les dades tècniques corresponents a l'àrea de coneixement expert del consultor --que, de vegades, resulten ser notòriament complexes-- a un text comprensible per al lector concret. D'aquesta manera, el consultor ha de posar en joc procediments

lingüístics i discursius de divulgació del coneixement com, per exemple:

- a) El resum rellevant, que conservi la informació crítica però n'alleugereixi les dades més desmanegades.
- b) L'ús d'una estructura clara que es percebi de manera nítida al llarg de tot el procés de lectura.
- c) L'explicitació, ampliació i reformulació de conceptes tècnics opacs.
- d) El maneig estratègic de la terminologia, de tal manera que el text resulti rigorós, però no críptic per al lector no iniciat.
- e) La utilització d'exemples i, en general, de mecanismes de concretització, il·lustració, metaforització, etc.

En aquest sentit, el fragment següent mostra sengles procediments de concretització, reformulació i ampliació utilitzats per un consultor que ha rebut assessorament en tècniques de divulgació. Destaquem amb negreta el mecanisme de reformulació. El subratllat discontinu assenyalava diversos casos de concretització (en particular, d'exemplificació). Finalment, el subratllat continu indica la presència d'un mecanisme d'ampliació:

Exemple 3. Informe «Impacto de la nueva economía en el proceso de innovación empresarial»

«Pero en muchos casos, la explicitación del conocimiento no es suficiente, la transmisión final se ve dificultada por barreras de carácter espacial, temporal y social. En estos casos, también las nuevas tecnologías proporcionan herramientas que, aunque no constituyen de por sí la solución final, la facilitan enormemente. Así...por ejemplo, los foros basados en Internet o el software conocido como *groupware*, **es decir**, el diseñado para facilitar la comunicación en grupos, cuyo mayor exponente es el Lotus Notes, permite salvar la barrera temporal. Otras herramientas, como...el...también conocido Microsoft Netmeeting, permiten no sólo comunicarse a distancia sino también

intercanviar archivos utilizando únicamente un simple ordenador personal. Por último, el obstáculo social también puede superarse en parte con la ayuda de programas informáticos como el Learning Map de Root Learning Inc., utilizado en empresas como Boeing o Pepsi Cola para transmitir los planes corporativos a todos los trabajadores de forma sencilla mediante el uso de metodologías de aprendizaje visuales e interactivas.»

A més dels mecanismes de l'exposició, l'argumentació i la divulgació, cal tenir en compte que, generalment, no hi ha un autor únic darrere d'un informe de consultoria, sinó que és resultat de la col·laboració d'un grup. Amb freqüència, l'informe s'elabora entre diversos membres d'un equip, sovint format per consultors ajudants (els denominats *junior*) i consultors de més experiència i rang (els *sènior* o *consult manager*).

D'altra banda, és comú reutilitzar fragments d'altres informes elaborats per la mateixa empresa consultora i del mateix àmbit de coneixement. Aquesta tasca de reutilització textual (que la lingüística denomina *intertextualitat*) és el recurs que els professionals anomenen, amb una saludable autoironia, «retalla i enganxa».

Per tot això, el coordinador o gestor del projecte, és a dir, la persona responsable de portar a terme una edició adequada del text final, ha de ser capaç d'unificar diferents estils lingüístics, diversos graus d'explicitació, utilització heterogènia dels recursos visuals, etc., a fi de crear un document que funcioni com una unitat i no com la suma de retalls mal units.

Una altra característica d'aquest tipus d'informe, que afecta igualment el domini necessari de la llengua, és que, en ocasions, el consultor responsable es decanta per no portar a terme una recomanació nítida, sinó prou vaga perquè no constitueixi un compromís ple per a l'assessor en cas que la recomanació emesa resulti, finalment, poc reeixida. Alguns consultors han definit aquesta estratègia, no sense sarcasme —és,

com es veu, un col·lectiu capaç de prendre distància respecte a la imatge pròpia— com *gestió de l'ambigüitat*. És a dir, el consultor, si convé, ha de ser capaç de portar a terme mecanismes que la retòrica ha denominat *reserva argumentativa* (Montolío 2007) i els estudis anglosaxons, *hedges*; en qualsevol cas, es tracta d'estructures lingüístiques d'atenuació que permeten mitigar l'assertió i, d'aquesta manera, salvar la imatge del locutor si, finalment, la recomanació proposada no duu a bona fi.

Tot l'anterior s'ha de fer, és clar, mantenint un control rigorós sobre la normativa de l'idioma utilitzat. En aquest sentit, cal tenir en compte que en un territori com Catalunya la major part de les empreses de consultoria són trilingües —els documents poden haver de redactar-se indistintament en castellà, català i una altra llengua no estatal, generalment, anglès. La meua experiència en el treball d'assessoria amb aquest col·lectiu m'ha mostrat que, si bé els textos de consultoria no sempre resulten estrictament correctes des de perspectives lingüístiques diverses, cal destacar que els professionals implicats tenen interès a conèixer, usar i aplicar correctament la normativa de la llengua, ja que són molt conscients que si fan faltes d'ortografia o errors de normativa grollers en els seus documents, poden perjudicar la seva imatge professional davant el client.

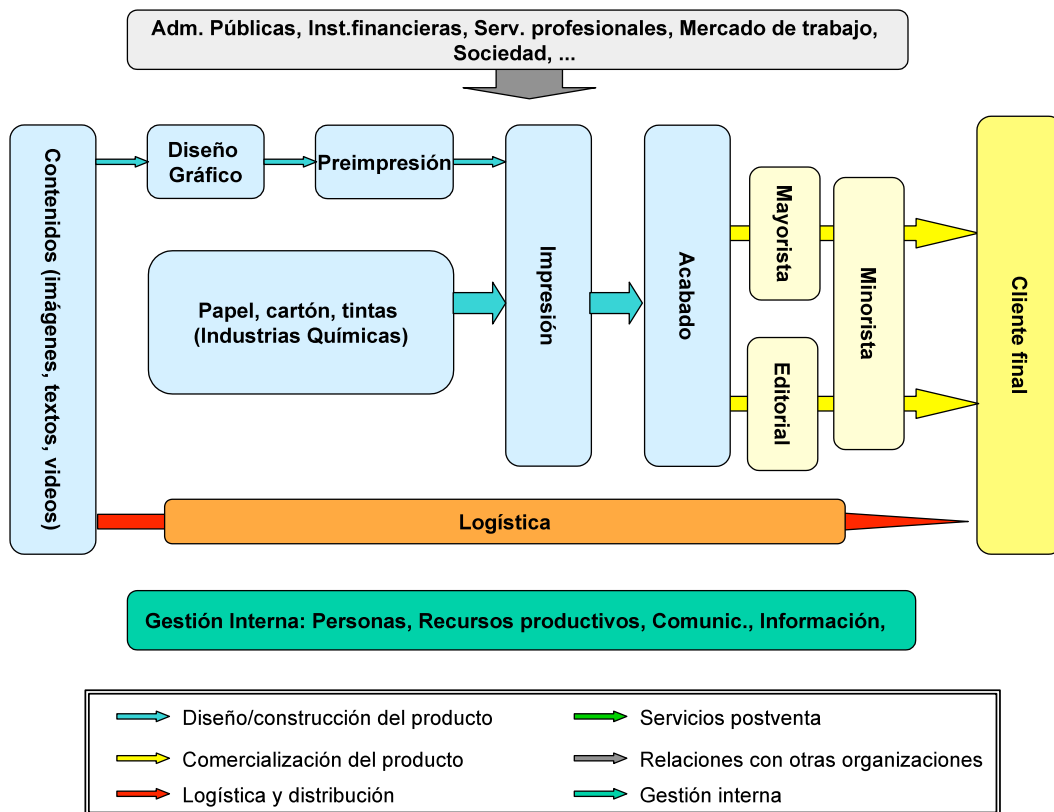
En resum: per elaborar informes adequats, una empresa de consultoria, més enllà del saber expert en la seva àrea de coneixement, ha de dominar: (a) les tècniques lingüístiques i discursives de les seqüències textuais de l'exposició i l'argumentació; (b) els mecanismes lingüístics i textuais característics de la divulgació del coneixement; (c) els procediments d'unificació d'estils i continguts de procedència diversa; (d) els mecanismes de la reserva argumentativa, i (e) les regles normatives de la llengua. Resulta, doncs, evident que li convé l'assessorament d'un especialista.

Però hi ha més reptes del lingüista relacionats amb l'optimització de l'informe

final. En realitat, el document «Informe de consultoria» esdevé un gènere en ple procés de transformació. Un dels canvis més destacats ha estat la transformació d'un document elaborat en format *Word* a un en *PowerPoint* que es lliura al client imprès en paper. Quan es tracta d'aquest últim format, el document inclou totes les possibilitats d'animació de la imatge (dibuixos, fotos, esquemes, diagrames, etc.) que permet l'eina, tal com mostren els exemples 4 i 5:

Exemple 4. Cadena de valor del sector. Informe «E-business en el sector de las artes gráficas de la Comunidad de Madrid»

«La cadena de valor resultante de los cambios motivados por la aplicación de las TIC y las soluciones de negocio electrónico podría ser:



Exemple 5. Informe «Estudi comparatiu de les actuacions per a l'atenció als menors immigrants no acompanyats a diferents països»

Tànger és la ciutat amb major influència en el procés migratori a Catalunya

Principales zonas d'influència emissora dels MNA. 1998-Maig 2002



- Els menors provenen principalment de la ciutat de Tànger (27,4%), seguit d'Oran i altres ciutats d'Algèria (4,1%), i d'una gran varietat de pobles del nord del Marroc entre els que destaquen Casablanca (3,6%) i Tetuán (1,9%)*.

La redacció creixent de textos organitzacionals en *PowerPoint* en suport paper constitueix en aquests moments una assignatura pendent sobre la qual cal proposar alguns principis d'ús.⁴ *PowerPoint* està potenciant la fragmentació i atomització de la informació en diapositives que no presenten mecanismes de textualització, motiu pel qual s'afebleixen amb molta freqüència tant la macroestructura expositiva com els components de coherència. El resultat és que, amb freqüència, el lector perd el fil de l'exposició. De fet, els consultors solen plantejar d'aquesta manera el problema comunicatiu principal dels textos: «el client es queixa que no pot seguir el text».

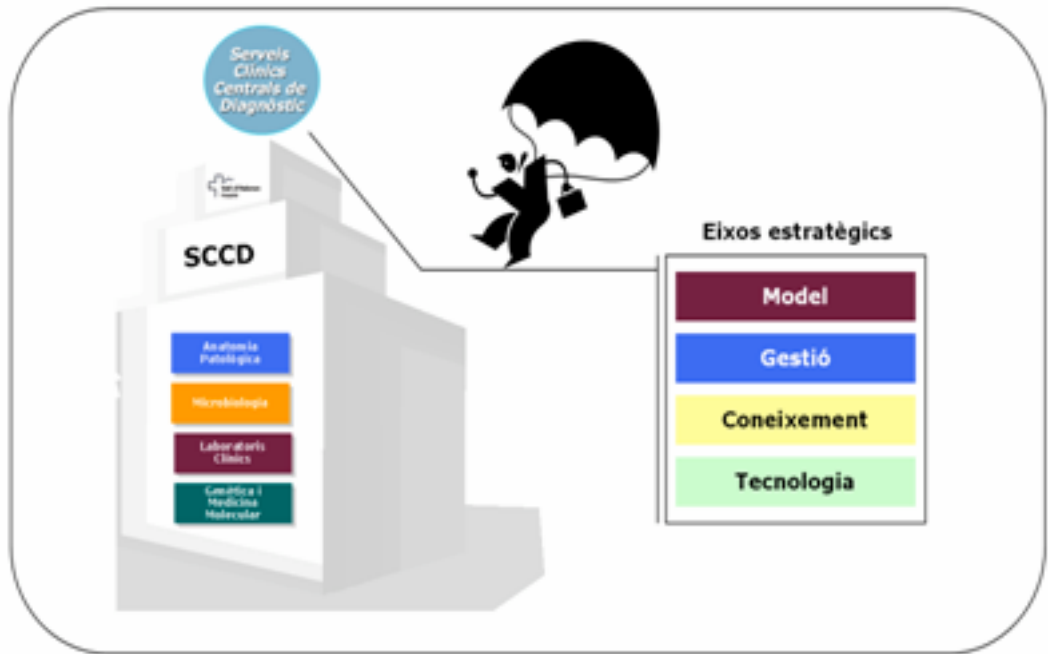
El format *PowerPoint* afavoreix igualment l'ús d'imatges en els documents (de vegades, més o menys rellevants; en altres ocasions, gratuïtes), informació gràfica que, majoritàriament, s'utilitza en lloc de la redacció textual i no combinada amb aquesta.

Aquest és, en realitat, un dels aspectes que ha d'abordar-se en l'estudi dels gèneres textuais nous de la societat del coneixement: quina és la relació adequada entre la *informació* que aporta el discurs visual i la corresponent *explicació* que aporta el discurs verbal (Costa 2007).

De moment, donada l'absència de reflexió, la relació que ambdós tipus de discurs (visual i verbal) presenten en molts gèneres textuais no sempre és recixida, ja que sovint, tal com mostra l'exemple 6, no hi ha eines explicatives —és a dir, mecanismes verbals— que permetin al receptor interpretar inequívocament la informació gràfica:

Exemple 6. Informe «Pla de futur dels serveis clínics centrals»

A partir de la matriu DAFO CAME s'han objectivat quatre eixos estratègics que conduiran a garantir l'evolució vers la visió



⁴ Una reflexió sobre l'elaboració de documents amb aquesta eina es troba a Montolío (2004).

Reflexionar sobre la transformació documental que suposa l'ús indiscriminat de *PowerPoint* no només com a suport d'una presentació sinó, sobretot, com a document de lectura ens ocuparia un espai que no tenim en aquestes pàgines. En qualsevol cas, cal afegir al que s'ha assenyalat anteriorment sobre les habilitats necessàries per a la redacció de textos de consultoria eficients, els coneixements sobre visualització de la informació, metàfores visuals, el contingut que cal representar mitjançant imatges (quan una imatge val més que mil paraules) i la informació que, en canvi, és preferible explicar mitjançant un text. Encara més, un elaborador expert de documents en *PowerPoint* ha de ser capaç de discernir quan es tracta d'un text per a la lectura en paper i quan d'un text per ser projectat en pantalla (és a dir, si les diapositives seran usades com a suport d'una presentació). I quan el cas sigui aquest últim, cal conèixer les estratègies i mecanismes per combinar de manera adequada discurs oral i discurs escrit (és a dir, per elaborar un discurs multicanal).

En conclusió, en l'àmbit de la consultoria convé el coneixement expert d'un lingüista.

4. BIBLIOGRAFIA

- CASTELLS, M. (1996). *La edad de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- COSTA, J. (2007). *Diseñar para los ojos*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- CHIAPELLO, E. i FAIRCLOUGH, N. (2002). «Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism». *Discourse & Society*, 13, 2, pàg. 185-208.
- DAVENPORT, T. i PRUSAK, L. (2000). *Conocimiento en acción (Cómo las organizaciones manejan lo que saben)*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- FAIRCLOUGH, N. (2002). «Language in New Capitalism». *Discourse & Society*, 13, 2, pàg. 163-166.
- KUBR, M. (ed.) (1976). *Management consulting: a guide to the profession*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- MINTO, B. (1996). *The Minto Pyramid Principle. Logic in Writing, Thinking and Problem Solving*. Londres: Minto International.
- MONTOLÍO, E. (2004). «PowerPoint y el uso de la lengua escrita». *Español Actual*, núm. 82, pàg. 86-100.
- MONTOLÍO, E. (2007). «Advising without Committing: The Use of Argumentative Reservation in Texts Written by Consultants». A: SARANGI, S. i GARZONE G. (ed.). *Ideology and Ethics in Specialized Communication: a discourse perspective*. Berna: Peter Lang.
- MONTOLÍO, E. (2008). «El informe de consultoría: un género para la toma de decisiones». A: CALVI, M. V.; MAPELLI, G. I SANTOS, L. J. (ed.). *Lingue, culture, economia: comunicazione e pratiche discorsive*. Milà: FrancoAngeli, pàg. 213-228.
- RAMONET, I. (2003). *La tiranía de la comunicación*. Barcelona: Debate.
- RASIEL, E. i FRIGA, P. (2002). *The McKinsey Mind (Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firms)*. Nueva York: McGraw-Hill.
- SARANGI, S. (2001). «A comparative perspective on social theoretical accounts of the language-action interrelationship». A: COUPLAND, N.; SARANGI, S. i CANDLIN, C. (ed.). *Sociolinguistics and Social Theory*. Londres: Pearson Education Limited.