

ESTUDIO SEMIÓTICO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTILO DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO: El caso del presidente Alejandro Toledo*

Ofelia Brown Gutiérrez

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE ESAN
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Resumen

A través del análisis semiótico, es posible conocer la simbología que un sujeto realiza de su interpretación de las relaciones con el universo. Este estudio es una primera aproximación al análisis del mundo simbólico de Alejandro Toledo, expresado en su lenguaje verbal y no verbal. Se ha buscado establecer las relaciones entre liderazgo y estilo de comunicación, así como el rol que cumple el lenguaje administrativo en el ejercicio de la autoridad y el poder. Para ello se han analizado fragmentos de los discursos del mandatario, desde la fase preelectoral hasta julio de 2003, y de las constantes encontradas se ha podido deducir su simbología e identificar aquellos aspectos que afectan la percepción que de él tiene la ciudadanía.

Introducción

Este trabajo busca analizar la relación que existe entre el liderazgo ejercido y el estilo de comunicación del líder. El caso de estudio es el del actual Presidente de la República, doctor Alejandro Toledo, académico cuya trayectoria política se ve ensombrecida por una muy baja puntuación

en las encuestas de opinión sobre su gestión gubernamental¹. El análisis se aplica tanto a los discursos verbales como a los mensajes de tipo no verbal y usa la metodología proporcionada por la semiótica.

Para la interpretación preliminar, se ha seleccionado materiales de diferente naturaleza significativa, manifestados por el sujeto desde la etapa preelectoral hasta su posición actual.

* Trabajo presentado a la 38 asamblea anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Cladea, llevada a cabo en Lima del 21 al 24 de octubre de 2003 con el título «Gerencia: retos y nuevos paradigmas».

1. Ver anexo 1: Aprobación de Alejandro Toledo como presidente de la República (encuesta).

El marco conceptual que despertó el interés por este trabajo es el modelo utilizado por H. Broms y H. Gahmberg en *Semiotics of Management*² y por H. Gahmberg en *Symbols and Values of Strategic Managers. A Semiotic Approach*³ –por extensión, también el aporte de A. J. Greimas, que sustenta al anterior–.

En cuanto a la relación existente entre administración y lenguaje, el estudio se apoya en la propuesta de Eric Landowski en *El Lenguaje Administrativo*⁴. Según este autor: «... ninguna práctica institucional puede ser neutra desde el punto de vista de la producción de significaciones. Esto implica en particular que todas las actividades administrativas tienen el estatuto de prácticas ‘significantes’». Dentro de este amplio marco, las materias significantes analizables son de una diversidad suficiente como para elegir aquellas de mayor impacto en la masa gobernada.

La interpretación del impacto, sobre la masa gobernada, de los mensajes emitidos por el presidente Toledo a lo largo de su trayectoria política se basa en las encuestas de Apoyo Opinión y Mercados S. A., conocida empresa de investigación de mercados.

2. H. Broms y Henrik Gahmberg. *Semiotics of Management*. Helsinki: 1987.
3. Henrik Gahmberg. *Symbols and Values of Strategic Managers*. Helsinki: The Helsinki School of Management, 1986.
4. Eric Landowski. *El lenguaje administrativo. Cuadernos de Semiótica Jurídica*, Venezuela. Versión castellana de *Le Langage administratif* en J. Sallois Ed, L'Administration, París, 1974.

1. El estilo de comunicación

La semiótica es la disciplina que estudia los signos, cualquiera sea la materia significativa, al punto que se realiza semiótica de la publicidad, del cine, de la arquitectura, de la música. Signo es cualquier objeto perceptible que puede referir a otro objeto. La semiótica se ocupa de estudiar el proceso de significación, es decir, de descubrir las formas como un signo se convierte en un símbolo de otro objeto.

Desde que Ferdinand de Saussure⁵ y Charles S. Peirce⁶ sentaron las bases para el análisis del signo y la significación, la semiología o semiótica ha ido abriéndose paso para ganarse el derecho de ser disciplina científica. Dada la amplitud del concepto de signo, la semiótica no tiene un campo perfectamente delimitado, lo que ha dado como resultado su carácter contradictorio y denso. La metodología que más rigurosidad ofrece es la desarrollada por A. J. Greimas⁷ y su escuela, pues ofrece una discriminación de niveles de análisis que permite descender del plano de la expresión (aspectos fonológicos) al nivel profundo del plano del contenido. El presente análisis se basa en la metodología greimasiana para el análisis de textos.

«Corpus» es el texto o conjunto de textos posibles de ser analizados. El corpus puede ser un texto naturalmente cerrado, con su propio inicio y fin, o un texto (fragmento) cerrado artificialmente mediante

5. *Curso de lingüística general*. Edición original: París: Payot, 1916.
6. *Selected Writings*. New York: Dover Publications, 1958. *Collected Papers*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1965.
7. A. J. Greimas. *Semántica estructurada*. Madrid: Editorial Gredos, 1987.

mecanismos de aislamiento decididos por el analista. Se puede optar por delimitar sólo la estructura *inmanente*, que restringirá el análisis a las relaciones existentes al interior, en el plano del contenido, o realizar el análisis de la estructura *trascendente*, incorporando variables del contexto en que el mensaje es producido (situación, condición social, interlocutores).

Algunos de los corpus que han sido escogidos para el análisis provienen de momentos clave en el devenir político del sujeto, como la Marcha de los Cuatro Suyos (julio 2000) y su elección como presidente (julio 2001). Otros han sido seleccionados sin referencia a hecho resaltante alguno, sólo como acciones propias del ejercicio diario de las funciones del jefe de Estado.

El análisis semiótico de un texto en el plano de su contenido⁸ busca encontrar las relaciones de sentido al interior del texto y permite discriminar a su vez dos niveles: el nivel superficial, en el cual se puede distinguir los componentes figurativo y narrativo, y el nivel profundo, en el cual se desciende a analizar las unidades mínimas de sentido (semas) y la conformación de la estructura elemental de la significación.

Se ha mencionado la posibilidad de encontrar dos componentes en el nivel superficial del plano del contenido: el figurativo y el narrativo. El componente figurativo de un texto es el que hace posible que se manifieste la narratividad, brindando la estructura «actorial» de soporte.

8. El plano del contenido se opone al plano de la expresión. Este último se ocupa del estudio de los aspectos fonológicos (sílabas, fonemas,emas).

Los «actores» o personajes del texto son entidades discriminables, antropomorfas o zoomorfas, animadas e individuales, los que ejecutan los «roles temáticos». Entre los roles típicos están: el bueno, el malo, el rico, el pobre, el ladrón, el creador, el salvador. El actor es un individuo que puede asumir uno o varios roles.

El componente narrativo, soportado sobre la estructura figurativa, permite el análisis bajo el enfoque actancial, por el cual es posible identificar a los «actantes». Se utilizará la terminología de Greimas para su fácil identificación:

En el eje del deseo, en el cual la relación está dada entre un sujeto (agente) y un objeto de deseo, la articulación semántica es la del *querer* y los actantes serán Sujeto (S) y Objeto (O).

En el eje de la comunicación, la relación está dada entre dos sujetos y un objeto. El primer actante Destinador (Dor) envía un Objeto (O) a un segundo actante Destinatario (Drio). La articulación semántica es la del *saber*.

En el eje de la participación, la relación está dada por los actantes Ayudante (A) y Oponente (Op). La articulación semántica es la del *poder*.

El Sujeto desea estar conjunto con el Objeto del deseo. En su esfuerzo, recibe un don (mensaje, fuerza, poder) del Destinador para que sea entregado al Destinatario final. Durante la narratividad recibe apoyo de uno o más Ayudantes y tiene que luchar contra uno o más Oponentes.

Esta estructura simplificada sirve de base para la interpretación semiótica de la narrativa inmersa en los enunciados del

«corpus» que será analizado y ayudará a descubrir el universo simbólico del sujeto, en este caso del señor Alejandro Toledo.

«La narratividad, en su forma en extremo simplificada, aparece como un encajamiento sintagmático de realizaciones y virtualizaciones»⁹, esto es una o varias transformaciones de conjunción a disyunción entre sujetos y objetos. Un programa narrativo es una secuencia con la cual el sujeto operador busca alcanzar su fin de conjunción con el objeto del deseo, pero estos programas pueden incluir situaciones diversas. Programas narrativos paralelos de otros sujetos pueden oponerse al del sujeto principal y, por lo tanto, provocar la aparición de pugnas entre el sujeto y un antisujeto.

Éste es el caso que se observa en el programa narrativo que es posible extraer de los mensajes en el momento político de julio de 2000, cuando Alejandro To-

ledo encabezó el movimiento de rechazo a la reelección del entonces presidente Alberto Fujimori Fujimori.

El análisis del programa narrativo permite identificar que el sujeto se autoconcepía como el sujeto operador (S) de esta historia, y el objeto de deseo es la consecución de la democracia. Para que el pueblo gobernado (Drio) logre alcanzar la democracia, el sujeto tiene que luchar contra su oponente (Alberto Fujimori). Sus ayudantes son los personajes políticos y del mundo cultural que lo acompañaron y le brindaron su respaldo. Su rol temático, según estos textos, sería entonces el de ser cabeza de un movimiento de rechazo y de cambio: el salvador.

En la entrevista que el sujeto en estudio concedió 20 horas después de saberse ganador de las elecciones presidenciales, se observa otro componente de su autoconcepción.

Corpus 1: Marcha de los Cuatro Suyos¹⁰

«Sólo estoy acá para dedicarme con zapatos y todo a la lucha por la restauración de la democracia».

«Escuche, señor Fujimori, los peruanos que aman este país no permitirán que usted se quede cinco años más en el gobierno».

«Acabamos de constituir el Frente Democrático Nacional por la Unidad».

«Ha llegado el momento de elegir a nuestras autoridades, esto no depende del gobierno (porque), está en nuestras manos».

«Hemos vencido el miedo contra la dictadura y el poder prepotente».

9. Greimas, citado por Desiderio Blanco y Raúl Bueno. *Metodología del análisis semiótico*. Lima: Universidad de Lima, 1983, pág. 82.

10. Fragmentos del discurso de Alejandro Toledo en el mitin del 20 de julio de 2000, ante 20 mil personas, antesala de la Marcha de los Cuatro Suyos. Extraídos de *El Nuevo Herald*. 28 de julio de 2000.

Corpus 2: Presidente recién electo (julio 2001)¹¹

«Yo quiero ser un constructor. A mí me han dicho un elogio absolutamente inmerecido. No lo acepto. Me dicen Pachacútec. Ya quisiera yo tener un milímetro de la estatura de Pachacútec. Pero quiero ser un constructor, eso fue él. Él integró, él construyó. Yo quiero ser, a través de la concertación, un presidente que une, quiero ser un presidente de todas las sangres, como decía José María Arguedas».

«Es difícil para muchos digerir la posibilidad, ahora hecho consumado, de que una persona con mi procedencia étnica pueda llegar a ser presidente del Perú».

«Segundo, no me perdonan el haber liderado movilizaciones a lo largo y ancho del Perú que se han simbolizado en la Marcha de los Cuatro Suyos, que permitió tumbar la dictadura y ver cuán corrupta era. Eso me lo han mandado decir seis veces por lo menos; no me perdonan».

Corpus 3: Los oponentes¹²

«... la corrupción y la mafia no pasarán en mi gobierno, cueste lo que me cueste».

«Yo soy respetuoso de los periodistas demócratas que discrepan de nuestras decisiones, pero no caigan en el juego de la mafia. Esa mafia está vivita y coleando, y tiene un complot contra una nación que está tratando de recomponerse».

De estos textos, se puede deducir la autoconcepción de Alejandro Toledo como sujeto operador de un programa narrativo en el cual él logrará «integrar y construir» después de haber derrotado al Oponente. Su referente, «Pachacútec»¹³, indica su deseo de convertirse en un gran arquitecto del nuevo sistema, pero se sien-

te amenazado por enemigos ocultos que tratarán de evitar que logre el fin para el cual está «predestinado».

El programa narrativo continúa. Se perciben enemigos contra los que hay que luchar, pues son oponentes a la consecución del fin. El sujeto operador de este

11. Fuente: Entrevista de Agencia Perú, julio 2001.

12. Discurso de inauguración de una subestación eléctrica. Chimbote, 22 de abril de 2003. Fuente: *El Comercio*, 23 de abril de 2003.

13. Pachacútec (1438-1471) es considerado el organizador definitivo del imperio incaico; su nombre significa «el que transforma la tierra». Gran guerrero, sometió a los enemigos más

poderosos del imperio y constituyó el Tahuantinsuyo (que significa «centro de las cuatro regiones»). Se le reconoce haber construido magníficas fortalezas (Sacsayhuamán y Machu Picchu) y caminos, organizado los sistemas productivos, reordenado el sistema socio-cultural-religioso, etc.

Corpus 4: Personalismo¹⁴

«No voy a ceder a las presiones políticas para entrar al populismo».

«Hubiéramos violado nuestra disciplina fiscal. Ahora tendríamos quizá doce regiones, pero yo decidí no hacerlo. Sé que hay gente impaciente en las calles. Ahora nos estamos recuperando y estamos mostrando algunos resultados».

Corpus 5: Personalismo¹⁵

«El Gobierno obtendrá un crédito de cien millones de soles que comenzará a desembolsar este mes a las regiones [...]. Para fortalecer la capacidad institucional y gerencial de los gobiernos regionales gestionaremos un crédito ante el Banco Interamericano de Desarrollo y personalmente voy a pedir al presidente de esa entidad que acelere el proceso para que los recursos puedan estar disponibles».

Corpus 6: Personalismo¹⁶

«Trabajen con sus congresistas. Ustedes son mis socios. En ustedes confío, pues en ustedes confiaron los ciudadanos que los eligieron. La descentralización es una vía sin retorno y la regionalización es parte de la descentralización. No dejen que la regionalización impida la descentralización».

programa narrativo de cambio no aparece todavía como sujeto instaurado; es decir, como aquel que ya logró su objetivo (conjunción).

Continuando con el análisis del estilo comunicativo, se ha encontrado, como una constante, el hacer referencia a una isotopía personalista, interiorizadora de la fuente del poder.

14. Discurso inaugural del Foro de Cooperación Asia-Pacífico. Lima, 3 de marzo 2003, hotel Los Delfines. Asistieron más de 100 empresarios de 21 países miembros del APEC.
15. Reunión del jefe de Estado con los presidentes

Conceptualmente, los mensajes que son emitidos por el líder en el ejercicio de sus funciones directivas o de gobierno son interpretados por la masa gobernada como el lenguaje de la autoridad, el lenguaje del poder. Se espera que estos mensajes expresen en su trasfondo la base de las relaciones entre el líder y la masa gobernada. Los tres corpus seleccionados son suficientes para interpretar que el su-

- regionales y ministros, 9 de abril de 2003. Fuente: *El Comercio*, 10 de abril de 2003.
16. Ceremonia de promulgación de la nueva Ley Orgánica de Municipalidades. Lima, Palacio de Gobierno, 26 de mayo de 2003. Fuente: *El Comercio*, 27 de mayo de 2003.

jeto en estudio concibe que el poder emerge de su interior como individuo y no de su investidura como presidente. La base de esta afirmación es el énfasis puesto, que subraya que es él quien decide y hace, es decir, quien posee la competencia del «saber hacer».

«No voy a ceder», «yo decidí hacerlo», «personalmente voy a pedir al presidente de...», «ustedes son mis socios». Estos enunciados dejan entrever su autoconcepción en el rol temático de «arquitecto» del cambio, que ya se vislumbró en

el análisis de los mensajes durante las fases preelectoral y de elección presidencial.

Otra característica encontrada en el estilo comunicativo es una inconsistencia o variación de los contenidos, lo que podría explicar que en las encuestas sea percibido como No Creíble (anexo 2). Cuando los mensajes percibidos por los receptores no mantienen coherencia entre sí, se deteriora el flujo de comunicación por crearse barreras psicológicas en los receptores basadas en la desconfianza a la integridad del emisor.

Corpus 7: Mensajes ambivalentes¹⁷

«No quiero ser pretencioso, pero pensé que iba a ser más difícil gobernar» (primera quincena de agosto de 2001).

«Derrotar a la dictadura es más fácil que gobernar en democracia» (primera quincena de septiembre de 2001).

Corpus 8: Mensajes ambivalentes¹⁸

«Mi gobierno reconoce en las mujeres no sólo este día sino todos los días, su labor abnegada. Yo tuve una madre y yo tengo una hija, es mujer...».

Nota del periodista: «Esto provocó la airada protesta del público femenino [...] le gritaban que eran dos hijas...».

«Ayer hemos debatido en el Consejo de Ministros y he promulgado la ley contra el acoso sexual en las instituciones públicas y el sector privado».

Nota del periodista: «Pero fue público que el jueves 27 de febrero se publicó en *El Peruano* la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, que el mismo Toledo dijo que la había promulgado el día anterior. Al parecer, quiso decir que debatieron y aprobaron el reglamento de esta ley».

17. Fuente: Apoyo Consultoría. Informe Especial, El Primer Año de Gobierno. Agosto de 2002.

18. Discurso en el homenaje por el Día Internacio-

nal de la Mujer. Lima, 6 de marzo de 2003. Salón Dorado del Palacio de Gobierno. Fuente: *El Comercio*, 7 de marzo de 2003.

Alejandro Toledo reconoció meses antes de este mensaje del corpus 8 la paternidad de Zarái Toledo, con lo que aceptó tener dos hijas. La no-claridad en especificar cuál fue la real actividad realizada en la víspera sobre el tema de acoso sexual es difícil de entender en quien realmente ha participado en un debate sobre ese tema. Éstos son dos ejemplos de las muchas circunstancias en las que el sujeto ha emitido mensajes contradictorios, lo cual no contribuye a fortalecer su liderazgo.

La alta investidura de jefe de Estado genera en la masa gobernada una imagen personal del individuo que ejerce el rol, imagen acorde con el estereotipo. En el lenguaje verbal, específicamente en lo que se refiere a escogencia de vocabulario, se encuentra dos estilos de comunicación: uno sencillo/jovial y otro racional/formal, los cuales utiliza en forma alternada, de acuerdo con el contexto en el que se encuentre, pero predomina el primero de ellos.

Corpus 9: Tono sencillo/jovial¹⁹

«Recuerdo vívidamente aquel partido memorable entre el Perú y Escocia en el Mundial de Argentina, en 1978, cuando íbamos perdiendo por un gol a cero, anotado por Jordan George. A los 14 minutos todos estábamos desanimados, desalentados. El marcador nos era adverso. Pensábamos que habíamos perdido el partido, pero ocurrió algo extraordinario. A los 43 minutos, justo antes de terminar el primer tiempo, César Cueto anotó el gol que cambió la historia. Luego Teófilo Cubillas se encargó de anotar dos goles más y el Perú estalló en una gran fiesta».

«Al igual que hace 25 años, hoy el Perú está desalentado, como si estuviéramos nuevamente con el *score* en contra y a mí me patean, me jalen la camiseta, me codean, me ponen cabes permanentemente, y creen que estoy lesionado, pero no me van a detener».

«César [Cueto], siguiendo tu ejemplo, yo les digo a todos que vamos a voltear el marcador. Les vamos a cambiar nuevamente la historia y los goles serán hechos de cabeza y de corazón. Voy a seguir en la cancha y juntos meteremos goles».

«El partido tiene 90 minutos y lo vamos a ganar. No se desanimen. Sé que algunos no juegan limpio, dicen que son deportistas y te jalen la camiseta cuando vas adelante, te ponen cabes, te patean las canillas y utilizan todos los instrumentos. ¡Jueguen limpio!».

«Digan si les gusta el deporte o no! ¡Digan si quieren que los jóvenes tengan educación, salud! ¡Cuando entren a la cancha no le mientan al pueblo! ¡Jueguen limpio! Juntos sí podemos. Este partido es de todos los peruanos. No le hagamos trampa al Perú. ¡No seamos hipócritas! Yo he jugado fútbol y he metido goles y todavía no he terminado. El partido que jugamos es del Perú».

19. Ceremonia de inauguración de un campo deportivo para la comunidad. Lima, San Juan de

Miraflores, 19 de junio de 2003. Fuente: *El Comercio*, 20 de junio de 2003.

En el estilo sencillo/jovial, el sujeto prefiere utilizar un vocabulario informal, verbos de tipo coloquial, metáforas que hacen referencia a situaciones corrientes (el fútbol, ver ejemplo). Busca, con ello, crear un acercamiento a la gran masa gobernada, proveniente de los segmentos socioeconómicos C y D.

En el lado opuesto, el estilo racional/formal, que utiliza preferentemente cuando se dirige a auditorios técnicos o extranjeros, es elegante, el vocabulario incluye mayor número de verbos no pertenecientes al lenguaje coloquial e incluso jerga técnica. Asimismo, cuando se expresa en idioma inglés, adopta el estilo racional/formal y muestra una fluidez que contri-

buye a crear una imagen de profesional respetable.

Otro aspecto del análisis es el paralingüaje, que comprende aquellas herramientas que rodean a la palabra y la complementan para dar lugar al mensaje en sí, como el tono de voz, el ritmo o cadencia al hablar, la velocidad, la vocalización, entre otros. Si se analiza este componente en el estilo comunicacional del sujeto en estudio, se encuentra un tono enérgico e impositivo, una cadencia o ritmo más propio de anglohablantes, una vocalización que muestra influencia de idiomas extranjeros. Estos componentes pueden influir sobre la masa gobernada y generar en los individuos percepciones positivas o negativas al respecto.

Corpus 10: Tono racional/formal²⁰

«... las cifras macroeconómicas son alentadoras y vamos a persistir en el manejo responsable de la economía, aunque ello tenga un precio alto. La estabilidad jurídica es prioridad en mi gobierno».

«Ustedes conocen las cifras macroeconómicas del 2002 y las del primer trimestre de este año. Digo con modestia que son bastante alentadoras, pero tenemos que persistir en esto. Aunque tenga un precio político para este presidente, persistiremos en el manejo responsable de la economía. Le puedo asegurar que el tema de la estabilidad jurídica es prioridad en nuestro gobierno».

«Las inversiones están alrededor de los 214 millones de dólares, pero la voluntad política de nuestro gobierno nos exige que seamos aún más ambiciosos».

«Pueden estar absolutamente seguros de que mi gobierno tiene el firme compromiso de mantener la estabilidad macroeconómica, manejar la economía con responsabilidad, hacer que la inversión privada continúe creciendo. No es suficiente, pero la tendencia se ha revertido considerablemente».

20. Ceremonia de suscripción de la Declaración de Intención entre Perú y Suiza, y del Protocolo de Entendimiento sobre Cooperación entre

ProInversión y Swiss Organization for Facilitating Investments. Salón Dorado de Palacio de Gobierno, 9 de junio de 2003.

El tono enérgico e impositivo, personalista, invoca a percibir como fuente de poder al propio sujeto. Landowski hace notar que todo mensaje de carácter administrativo u oficial, si bien incluye el aporte del propio individuo, es el lenguaje de la autoridad. El paralenguaje del sujeto pone énfasis en una posición personalista, contraria a la que se espera como proveniente de la autoridad, cuando, más bien, debería ser formal, respetuoso, impersonal. En este caso, en el discurso político del sujeto no se escucha la voz del Estado, sino la voz de la persona.

La cadencia y vocalización del hablar del sujeto, por otra parte, no son usuales en hispanohablantes latinoamericanos, sino en personas que han pasado largos períodos influidos por idiomas extranjeros. Éste es el caso de Alejandro Toledo, que residió en los Estados Unidos mientras duraron sus estudios. La influencia de estos elementos del paralenguaje en la percepción de la masa gobernada podría igualmente generar reacciones positivas como negativas. Si la voz del líder máxi-

mo de la Nación es la voz del Estado, cabría preguntarse cuánto influye este aspecto en la masa gobernada.

Por su parte, el lenguaje corporal, uno de los canales por los cuales se transmite buena parte del mensaje, podría motivar una investigación específica, dado que los ritos y protocolos son de gran importancia en el ambiente político. En forma superficial, se podría mencionar que el lenguaje corporal del presidente Toledo es coherente con su objetivo de comunicación y que, igualmente alterna entre un estilo sencillo/jovial y otro racional/formal, de acuerdo con la ocasión.

Las siguientes imágenes muestran un gesto que suele realizar en momentos clave, como expresión de triunfo: abrir los brazos en cruz. Este gesto refuerza la imagen del «salvador», rol temático que es una constante en su discurso.

La percepción que la masa gobernada tiene del presidente Alejandro Toledo se aprecia en los resultados de las encuestas



Cusco, julio 2001



Diciembre 2001



...



Cusco, junio 2003

de opinión realizadas por diversas empresas de investigación de mercado. Debe mencionarse que la realización frecuente de estas encuestas y su publicación en los medios de comunicación es una práctica común en el Perú, y se ha acrecentado a raíz de la tendencia a la baja de los resultados obtenidos por el actual mandatario.

El ejercicio del liderazgo en momentos en los que es preciso dirigir implica obligatoriamente la interrelación con aquellos sobre los que es necesario ejercerlo. Esta interrelación, mediante contactos verbales y no verbales, genera la energía que logra influir sobre las opiniones y conductas.

En las encuestas realizadas en julio de 2003, se observa (anexo 2) que el actual Presidente del Perú es catalogado como un profesional preparado (76%), inteligente (59%) y trabajador (57%), pero que no ejerce liderazgo (65%), es poco seguro de sí mismo (71%), no es honesto (65%) ni creíble (79%).

2. Comunicación, liderazgo y poder

Esta percepción del líder fue la que motivó la presente investigación, que intenta determinar qué factores asociados al estilo de comunicación podrían haber influido en la población.

2.1. Comunicación y liderazgo

En su obra *On Becoming a Leader*, Warren Bennis²¹ propone los ingredientes básicos del liderazgo: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. El ingrediente de saberse ganar la «confianza» de

21. New York: Addison Wesley, 1994, págs. 39-42.

los demás implica una interrelación del líder con sus potenciales seguidores sustentada sobre el intercambio de mensajes. Justamente el ingrediente en el que el sujeto en estudio muestra carencias, pues es percibido por la población como no honesto (65%) y no creíble (79%).

Burt Nanus²² propone entre las siete megahabilidades de liderazgo, el «dominio de la interdependencia» y los «altos niveles de integridad». Dominar la interdependencia es descrita como aquella habilidad de saber promover la comunicación, el intercambio entre sus seguidores, buscando generar soluciones en forma colaborativa. La habilidad de «altos niveles de integridad» es descrita como honradez, honestidad, tolerancia, formalidad, cuidado, apertura, lealtad y compromiso con las mejores tradiciones del pasado.

En el sujeto en estudio, estas dos megahabilidades se perciben como bajas, al no ser él capaz de generar por su propia influencia el intercambio creativo generador de soluciones a los problemas del país. Las encuestas muestran un alto grado de descontento asociado a la poca fe en que la situación económica cambiará por efecto de la labor del gobierno del presidente Toledo. El 85% de la población manifiesta que su situación económica familiar respecto a hace doce meses está igual o peor, y el 71% cree que estará igual o peor en los próximos doce meses²³.

22. Burt Nanus. *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. Nueva York: Contemporary Books, 1989. págs. 81-97.

23. Encuesta encargada por el diario *El Comercio* y realizada por Apoyo Opinión y Mercado entre el 13 y el 14 de junio de 2003. Tamaño de muestra: 538 personas mayores de 18 años y de ambos sexos. Lugar y cobertura: 38 distritos de Lima metropolitana (95% de cobertura).

En las múltiples teorías centradas en los rasgos del líder, se hallan muchas variantes de aquellas características o habilidades del líder asociadas con su interrelación con los seguidores. Sin embargo, la capacidad de generarse seguidores tal vez sea el único rasgo realmente común en la amplia gama de estilos de liderazgo. En este sentido, Peter Drucker, después de mencionar que tuvo oportunidad de conocer líderes de las más diversas características y rasgos, concluye: «El único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes efectivos que conocí era carisma»²⁴. El carisma, rasgo que motiva la identificación del seguidor con el líder y estimula la aceptación de éste, sería la característica única que no falta en líder alguno, sea cual sea su personal estilo de ser o vivir. Los seguidores son quienes otorgan al líder la potestad de guiar sus pensamientos y sus acciones; y para ganarse esta prerrogativa, el líder debe poseer aquellas habilidades o características respetadas por los seguidores potenciales o deseados, dada la coyuntura en la que se ejerce el liderazgo.

Por otro lado, Warren Blank²⁵ postula que el «liderazgo sucede igual que un acontecimiento»; en otras palabras, aunque parece un fenómeno continuo durante el tiempo en que el líder desea serlo, realmente es una cadena de acontecimientos que ocurren como breves interacciones entre el líder y sus seguidores.

Margen de error: aproximadamente 4,1%. Nivel de confianza: 95%.

24. Citado en Glenn Rifkin. *Leadership: Can It Be Learned?* Forbes ASAP, 8 de abril, 1996. pág. 104.
25. Citado en Boyett y Boyett. *Lo Mejor de los gurús. The Nine Natural Laws of Leadership*. Amacom, 1995.

Este postulado permite entender lo que se ha venido observando en el comportamiento del sujeto de estudio. La percepción negativa de ciertos mensajes impacta rápidamente en la valoración de su aprobación o desaprobación, tal como muestra la evolución de las encuestas. En el anexo 3, Variación de la Aprobación/Desaprobación del presidente Alejandro Toledo, puede observarse cómo los sucesos/mensajes, sean positivos o negativos, impactan rápidamente en la percepción de la ciudadanía.

La coyuntura en la que se ejerce el liderazgo sería un componente que afectaría la percepción que se tiene sobre el sujeto. Se puede ser líder de un grupo y no serlo de otro. En la conjunción entre las necesidades de los seguidores y lo que ofrece el sujeto residiría la razón que daría pie al reconocimiento del líder y a su seguimiento.

La coyuntura político-económico-social en la cual el presidente Toledo asumió el mando era turbulenta y de crisis. Las diferencias de pensamiento al interior de los subgrupos de la masa gobernada hacían difícil cualquier situación de liderazgo único.

En julio del año 2002 la desaprobación de la gestión del presidente Toledo alcanzó el 76%, y se ha mantenido fluctuante entre 59% y 85% en los últimos doce meses. Al 28 de julio de 2003, la desaprobación alcanzó el 82%. Sólo 13 de cada 100 peruanos consideró aprobatoria la gestión del primer mandatario.

El sujeto en estudio alcanzó los mayores índices de popularidad, entendida ésta como aceptación por la población, en los días previos a su asunción al mando,

durante la turbulenta situación política de rechazo al entonces mandatario Alberto Fujimori. Un hecho que impactó fuertemente en la población fue la llamada «Marcha de los Cuatro Suyos», de julio de 2000, organizada principalmente por el propio Alejandro Toledo y otros ciudadanos y en la cual su liderazgo logró unir las voluntades de distintos grupos de la sociedad civil. La terminología «suyo»²⁶ hace referencia al componente autóctono, sobre el cual el sujeto en estudio busca sustentar su liderazgo, dada la «diversidad» que caracteriza al Perú.

Toledo emitió mensajes a la masa gobernada a través de discursos pronunciados en tono imperativo y enérgico y con un lenguaje corporal coherente, con lo que consiguió un impacto notorio y contribuyó al objetivo de aunar esfuerzos. Logró ser percibido como el reformador, el agente de cambio, «el salvador». Este posicionamiento, válido para etapas turbulentas en las que debe fracturarse un régimen político para generar una nueva forma de gobierno, fue muy apropiado, tal como lo manifiestan las encuestas.

Una vez que Alejandro Toledo llega al poder, los requerimientos de la masa gobernada cambian, pues ya no se espera al líder enérgico que rompe el sistema, sino al constructor que levanta los cimientos sólidos del nuevo gobierno.

Una de las mayores críticas que se hace a la gestión del anterior mandatario, Alberto Fujimori, es la corrupción que reinó en el aparato de gobierno, en todos los niveles. Es de suponer, por ello, que si la masa gobernada espera un nuevo siste-

26. Se conoce como «suyo» a las cuatro regiones en las que estuvo dividido el imperio incaico.

ma, éste deba generar confianza en que el líder pueda ser probo, honesto y confiable. Es una necesidad que el sujeto en estudio no ha podido satisfacer, como también lo indican las encuestas.

2.2. El lenguaje de la administración

La comunicación humana parte, por un lado, de la necesidad de interrelación con el entorno –somos seres gregarios por naturaleza y requerimos de otros para llevar a cabo nuestros fines– y, por otro lado, del desarrollo que el género humano logró, a lo largo de su evolución, en su habilidad para simbolizar la realidad, contenerla en objetos diferentes de los referidos y transmitir éstos, de modo que a través de la percepción de los receptores estos símbolos puedan ser asimilados y procesados.

Estos pilares de la comunicación dan lugar al intercambio infinito de símbolos que pueden ser contenidos en elementos de la más diversa naturaleza: verbo, arquitectura, imagen, sonido, gestos, movimientos corporales. En su sentido más amplio, toda manifestación humana que pueda ser percibida por los sentidos de otro ser humano puede ser convertida en símbolo y contener, por tanto, un mensaje. La voluntad del emisor de querer transmitir un mensaje, o la carencia de ella, es irrelevante para la captación del mensaje por el receptor. Al hablar de comunicación, entonces, se está hablando de las percepciones que el receptor «recrea» en su mente a partir de la interpretación que hace de los mensajes recibidos.

En el campo de la administración, entendido como el entorno de interrelaciones entre personas y organizaciones, la relación existente entre administración y lenguaje puede estudiarse como el inter-

cambio de mensajes por el cual personas y organizaciones se interrelacionan para llevar a cabo sus fines haciendo uso adecuado de los recursos disponibles.

Eric Landowski²⁷, en *El lenguaje administrativo*, propone que «ninguna práctica institucional puede ser neutra desde el punto de vista de la producción de significaciones. Esto implica en particular que todas las actividades administrativas tienen el estatuto de prácticas significantes». Dentro de este amplio marco, la generación de mensajes por parte de la administración permite considerar como materia significativa cualquier manifestación que pueda ser analizada para medir su impacto o asimilación en la masa gobernada.

La administración estudia los «hechos administrativos» a la luz del interés por conocer el mejor modo de llevar a cabo sus fines. Pero en su operativización, la administración es transformada en un intercambio de mensajes a través de lenguajes articulados y no articulados, actuaciones, procedimientos, publicidad, entre otros. Todo ello constituye un «corpus» diversificado cuya integración genera la «imagen de la organización».

Sin embargo, el lenguaje no hace más que expresar decisiones profundas u objetivos que buscan trascender hacia las metas y visión de los miembros de la organización. Así, el lenguaje ocupa un lugar «secundario» en la jerarquía de objetivos y se convierte en una herramienta.

El lenguaje administrativo se distingue del lenguaje común en que tiene por fin no sólo informar, sino transferir la ima-

gen de la estructura de poder e influir en la conducta de los integrantes para alcanzar los fines de la organización.

En el lenguaje del poder, el pueblo, como destinatario de los mensajes, recibe, interpreta, asimila y reacciona. En los modelos democráticos, en tanto que soberano nominal, es consciente de la importancia de su poder para la aceptación o rechazo de las propuestas.

Las cualidades requeridas por la prosa administrativa –nobleza, dignidad, civilidad, cortesía, fineza, seriedad– se presentan como otros tantos atributos psicológicos de los que estaría investida la administración, verdadero sujeto colectivo antropomorfo, y que se manifestarían tal cual en su comportamiento como en sus obras.

(Landowski)²⁸.

El tono esperado del mensaje administrativo coincide con los valores «universales» que contribuyen a una relación sana entre gobernadores y gobernados.

A este modelo formal estandarizado, el emisor del mensaje añade componentes personales que le otorgan un estilo propio, identificable.

El mensaje administrativo tiene su origen en la gestión administrativa, la que a su vez responde a una misión, una visión, una estrategia y a planes de acción. El destinatario de los mensajes deduce de ellos los significados, otorgando la aceptación o rechazo al mensaje. En el discurso organizacional esta aceptación es ciega, dada la relación de dependencia laboral; sin embargo, en el discurso político

27. Landowski. *Op.cit.*, pág. 21.

28. Landowski. *Op. cit.*, pág. 16.

la aceptación del pueblo soberano está en función de otras variables.

«En lingüística, se llama acto ‘ilocucionario’ al acto por el cual el empleo del lenguaje tiene como primer efecto modificar las relaciones entre interlocutores»²⁹. En la comunicación de carácter político, el lenguaje trae implícito el objetivo de modificar la relación entre gobernantes y masa gobernada. Esto es sabido por ambos participantes, de allí que en gobiernos democráticos la comunicación es una herramienta a través de la cual se ejerce el poder.

La administración hace uso constante del efecto ilocucionario de la comunicación, con la finalidad de guiar los esfuerzos hacia los fines de la organización, que se espera sean para el bien común. Igualmente, en el mensaje político, el líder, como máximo administrador de la Nación, hace uso de este efecto en sus comunicaciones, de las que se espera más que información. La esperanza de obtener un camino para los esfuerzos colectivos tiene como prerequisite la confianza en el líder. Esta confianza está basada, a su vez, en la imparcialidad, la nobleza y la honestidad del líder.

Conclusiones

Como una primera aproximación al análisis simbólico del discurso de Alejandro Toledo, se ha identificado un programa narrativo por el cual el sujeto se autoconceptúa como sujeto operador de una búsqueda. En este esfuerzo, él debe luchar contra oponentes a fin de entregar al pueblo (como destinatario final) la democracia y el progreso. Su rol, según el análisis

del discurso, sería el de ser cabeza de un movimiento de cambio y de rechazo a la corrupción: el salvador.

Como parte del mismo programa narrativo, el sujeto se autoconceptúa como el que «integra y construye», tomando como referente a Pachacútec, gran arquitecto del Tahuantinsuyo. Siente el rechazo de algunos por su etnia y tiene oponentes que lo amenazan permanentemente.

La isotopía más constante es la personalista; en su discurso continuamente se encuentran términos que hacen referencia a sí mismo como fuente del poder y la autoridad. Siendo presidente de una nación, el poder que ejerce debería provenir de su investidura, de la institución misma. Sin embargo, se observa que en su modalidad narrativa él es el único que posee la competencia del «saber hacer».

Por otro lado, se observa la constante emisión de mensajes ambivalentes, inconsistentes y contradictorios, lo cual provoca en los receptores barreras psicológicas que deterioran el flujo de comunicación al producir desconfianza y falta de credibilidad.

El paralenguaje utilizado en los discursos se caracteriza por ser impositivo y enérgico, por una cadencia o ritmo más propio de anglohablantes, por una vocalización que muestra haber estado influida por idiomas extranjeros; características que invocan un tono personalista; se percibe cierto autoritarismo. Se observa dos tonos de comunicación: un estilo sencillo/jovial y otro racional/formal, los cuales el sujeto alterna de acuerdo con la audiencia y el contexto.

29. Landowski. *Op.cit.*, pág. 28.

El lenguaje corporal del sujeto es coherente con su objetivo de comunicación y se alterna igualmente entre los dos estilos: el sencillo/jovial y el racional/formal. Un gesto que Alejandro Toledo suele realizar en momentos clave, como expresión de triunfo, es colocar los brazos abiertos en cruz, lo cual refuerza la imagen de su autoconcepto como «líder salvador».

Ninguna práctica institucional puede ser neutra desde el punto de vista de la producción de significaciones, según Landowski. Las cualidades requeridas por la prosa administrativa –nobleza, dignidad, civilidad, cortesía, fineza, seriedad– son exigidas a los mensajes administrativos, como valores «universales» que contribuyen a la sana relación entre gobernadores y gobernados. En la comunicación de carácter político, el lenguaje trae implícito el objetivo de modificar la relación entre las partes, por lo que la comunicación es en sí misma una herramienta mediante la cual se ejerce el poder.

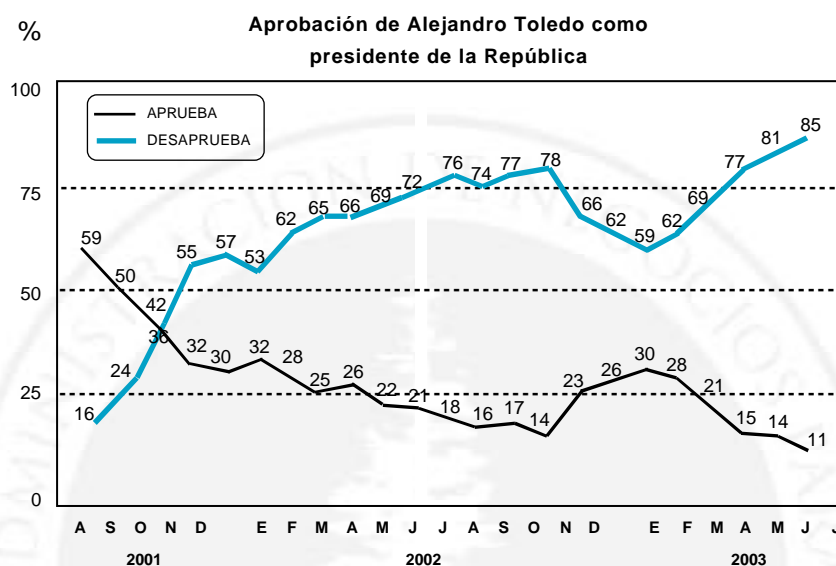
El líder, como máximo administrador de la Nación, hace uso del efecto ilocu-

cionario de la comunicación con la finalidad de guiar los esfuerzos hacia los fines de la organización, el cual se espera sea el bien común. La esperanza de obtener un camino para los esfuerzos colectivos tiene como prerequisite la confianza en el líder, basada en la imparcialidad, nobleza y honestidad de éste.

El caso de Alejandro Toledo es de gran riqueza, pues permite estudiar no sólo los aspectos de la comunicación del individuo, sino del gobierno como organización antropomorfa, conformada por un conjunto de individuos que se espera piensen en forma integrada y coherente.

La coyuntura política generada por la baja popularidad del presidente ha llegado a poner en riesgo la democracia como sistema de gobierno. Un individuo que ejerce el poder máximo de una Nación no puede olvidar que a través de su palabra, sus gestos, su imagen personal, se está proyectando la imagen de los roles o instituciones que soportan el sistema de gobierno.

Anexo 1
Nivel de aprobación de Alejandro Toledo como presidente de la República (encuesta)



FICHA TÉCNICA

Encuesta realizada por Apoyo Opinión y Mercado S. A. por encargo de *El Comercio* y los suscriptores del *Informe de Opinión y Opinión Data*, entre el 13 y 14 de junio de 2003 y aplicada a 538 personas mayores de 18 años residentes en Lima Metropolitana.

El método de muestreo fue polietápico, estratificado por distritos y niveles socioeconómicos, con selección, por computadora, de manzanas y selección sistemática de viviendas al interior de cada manzana. El tamaño de muestra y el diseño muestral aplicado permiten realizar estimaciones con un margen de error máximo de $\pm 4,2$ puntos porcentuales, asumiendo un nivel de confianza de 95%.

Opinión Data es un resumen de las encuestas a la opinión pública efectuadas por Apoyo Opinión y Mercado S. A. Los resultados desagregados de las encuestas y sus series históricas se encuentran en el *Informe de Opinión* que publica mensualmente Apoyo Opinión y Mercado S. A.

Anexo 2
Percepciones de la población acerca de Alejandro Toledo

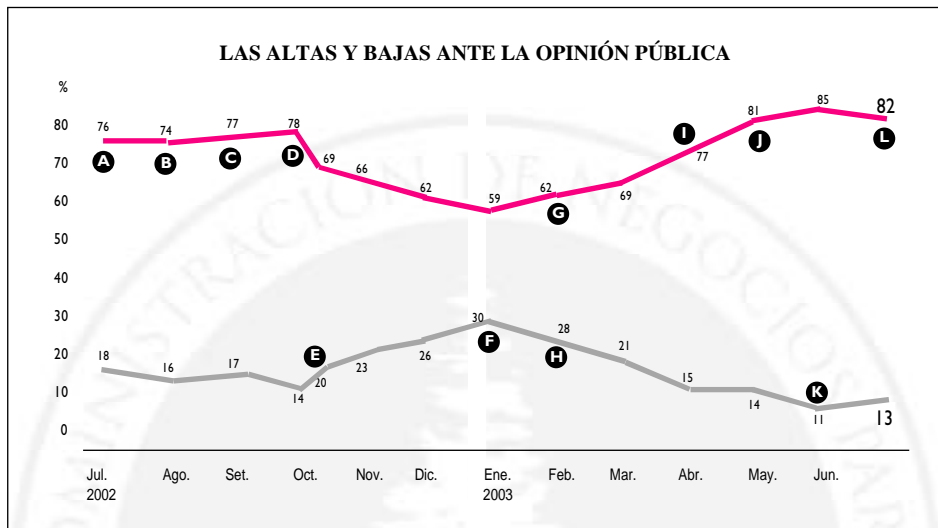
¿Usted diría que Alejandro Toledo es un hombre...?

En porcentaje

	Sí	No	No precisa
Preparado, que ha estudiado	76	19	5
Inteligente	59	35	6
Trabajador	57	35	8
Respetable	46	50	4
Sencillo, no es una persona sobrada	40	50	10
Que conoce los problemas del país	39	55	6
Que ejerce el liderazgo	29	65	6
Responsable	26	67	7
Seguro de sí mismo	23	71	6
Honesto	21	65	14
Austero, poco gastador	21	68	11
Crefble	16	79	5
Que es buen padre de familia	14	77	9

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. Diario *El Comercio*, Lima, 28 de julio de 2003.

Anexo 3
Variación de la Aprobación/Desaprobación del presidente Alejandro Toledo



2002

A Julio

- El Gabinete en jaque luego de la crisis de Arequipa.
- Ingresa Luis Solari a la Presidencia del Consejo de Ministros.

B Agosto

- Se conoce que Eliane Karp recibió 112 mil dólares por asesorías del Banco Wiese.

C Setiembre

- Se difunde video de la fiesta con vedettes en el Pronaa.

D Octubre (18)

- El despacho de la Primera Dama gastó un millón 380 mil soles en sueldos para su personal.

E Octubre (19)

- El 17 el presidente reconoce finalmente la paternidad de Zarai.

2003

F Enero

- El presidente critica al Poder Judicial por exculpar a Montesinos en un caso.
- Cifras macroeconómicas son favorables.

G Febrero

- El ministro del Interior, Gino Costa, renuncia por falta de respaldo.

H Marzo

- Destituyen a César Gutiérrez de Essalud.
- Toledo no menciona a Zarai en ceremonia por el Día de la Mujer.
- Se incrementa el precio de los combustibles.
- El Gobierno tiene mensajes contradictorios sobre el tema de la renta básica en telefonía fija.

I Abril

- Denuncian que oficialista copan el CNI. César Almeyda renuncia al organismo.
- Toledo niega presiones a Panamericana Televisión. Su jefe de prensa Rodolfo Pereyra renuncia.
- Denuncian la colocación de allegados al Gobierno en misiones diplomáticas.
- Anuncian la transferencia de recursos a las regiones.
- Toledo se reúne con el presidente de Brasil. Ambos inician gestiones para firmar un acuerdo de libre comercio.

J Mayo

- Convulsión social obliga al presidente a declarar el Estado de emergencia. En Puno hay un muerto y 61 heridos.
- Cumbre presidencial del Grupo de Río culmina con firma del Consenso del Cusco.

K Junio

- Se ordena la separación de Carolina Baquerizo del Ministerio del Interior.
 - El presidente anuncia el rescate (no la liberación) de los trabajadores de Techint.
 - El Ejecutivo plantea un paquete tributario. Congreso propone incrementar el IGV.
 - Toledo realiza un viaje privado a la Universidad de Stanford en el avión presidencial.
 - Reducción del sueldo presidencial a S/. 29 400.
 - Cambios en la Presidencia del Consejo de Ministros. Entra Beatriz Merino.
- L Julio**
- Toledo dispone la renuncia de Héctor Taco Tamo a la presidencia de Petroperú.
 - Beatriz Merino deja entrever que no se promulgará el incremento del IGV. Al día siguiente se publicó en el diario oficial.
 - Toledo anuncia que se respetará la exoneración del IGV a los espectáculos culturales.

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, Diario *El Comercio*, Lima 28 de julio de 2003.