



LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL COMO FACTOR CLAVE DE LA PRÁCTICA GERENCIAL BAJO EL ENFOQUE DE ACCIÓN COMUNICATIVA DE JÜRGEN HABERMAS

The interpersonal communication like key factor of the management practice under the approach of communicative action of Jurgen Habermas

Mariela Otero

Universidad Rafael Belloso Chacín

marielaoteroc@gmail.com

Leonardo Chacín

Universidad Rafael Belloso Chacín

lchconsultor@cantv.net

RESUMEN

Para analizar la importancia de la comunicación interpersonal dentro de la práctica gerencial bajo el enfoque de acción comunicativa de Jürgen Habermas, se utilizó una metodología cualitativa y documental basada en una revisión teórica en comunicación y gerencia, fundamentada en las obras del citado autor: Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y Racionalización social (1987), Pensamiento metafísico (1990), Conciencia moral y Acción comunicativa (2000) y Textos y Contextos (2001). A partir de este ensayo se concluye que el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal es una acción básica para el logro de la práctica gerencial exitosa.

Palabras clave: Comunicación interpersonal, práctica gerencial, acción comunicativa, habilidades comunicacionales.

ABSTRACT

To analyze the importance of preparation for interpersonal communication in management practice a quantitative and qualitative methodology was used, as well as documentary study and field research, based on a theoretical revision in communication and management, fundamented on Rojas and Arapé (1999), Pritchett (1999), Castells (2000) and Otero (2004). The results give evidence to the fact that in the post-grade graduates in business management programs from the universities of Maracaibo have experimented communicational difficulties in their management practice. It was concluded that in this studies have not been preparing leaders with communicational abilities.

Key words: Preparation for interpersonal communication, post-graduate business management, communicational abilities, organizational learning, management practice.



INTRODUCCIÓN

Comunicar, de acuerdo a Barrera (1999), es el ejercicio de dar a conocer algo, de colocar en común; guiados por el sentido etimológico, es la acción en común; constituye todo acto humano con contenido suficiente para ser percibido, decodificado e interpretado. La comunicación tiene lugar en toda acción humana, pero requiere de un acto humano recíproco para ser entendida. De esta manera, es la condición existencial por la cual la persona se realiza como tal, como ser relacional, situacional y en un devenir histórico.

Como consecuencia de lo anterior, la comunicación entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen un papel importante en este proceso. Así, Fernández y Dahnke (1998) señalan que al establecerse una comunicación se pretende entablar algo en común, es decir, tratar de compartir con alguien cierta información, ideas o alguna actitud.

Desde otro punto de vista de la práctica gerencial, la aplicación de habilidades comunicativas es de vital importancia, bajo esta premisa Rojas (1994) señala que en la Dirección o Gerencia se integran conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, pero que ésta a su vez involucra acciones creativas, estratégicas y de relaciones humanas, que incluyen aspectos comunicacionales.

Asimismo, la relación de la comunicación interpersonal y la gerencia es estrecha, tal como señala Rojas et al (1999) resulta difícil imaginar una acción directiva sin comunicación o una comunicación exenta de dirección. De hecho, la vida de las empresas gira en torno al proceso comunicacional, convirtiéndose así la comunicación interpersonal en el epicentro de los cambios que se dan en las organizaciones postmodernas, caracterizadas por nuevos patrones de comunicación.

De igual manera, a través de su teoría de acción comunicativa, Habermas (2000) realza la importancia de la comunicación interpersonal dentro de la práctica gerencial sosteniendo que la comunicación directa es la mejor herramienta que tienen los gerentes o líderes para hacer valer sus enunciados. Para el autor, los gerentes deben explicar sus verdades claramente logrando que exista una simetría entre ellos y los participantes de la comunicación que en ese preciso momento asumen el rol de oyentes.

En relación a lo anterior, Ribeiro (1996) afirma que diariamente en el mundo se pierde gran cantidad de energía debido a errores de comunicación. Es decir, las explicaciones mal planteadas, mensajes transmitidos en forma incorrecta y conversaciones erróneamente encauzadas causan a las empresas pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales y personales, y hasta procesos judiciales. La responsabilidad de estas mermas recae directamente sobre los directivos o



gerentes de las empresas, quienes tienen dentro de sus deberes garantizar un entorno organizacional caracterizado por el flujo de comunicación asertiva.

Estas reflexiones conducen a recalcar lo expuesto por Rojas (1999), quien plantea que las nuevas realidades de la sociedad de las comunicaciones crean la necesidad de una interpretación postmodernista de las organizaciones a través de un replanteamiento de la cultura gerencial; ello induce a reflexionar sobre la crisis que pudiera estar experimentando la alta gerencia de las organizaciones, desde el punto de vista de su comprensión de las nuevas realidades, lo cual pudiera referirse al requerimiento de un nuevo instrumento conceptual para una también nueva actuación: la comunicación dentro de un nuevo enfoque gerencial.

Lo anteriormente expuesto se refiere a la valoración que se le debe dar actualmente a la comunicación interpersonal como un aspecto fundamental de la gerencia y que sea interpretado positivamente en el fortalecimiento de la actuación gerencial, es decir, gran parte del proceso gerencial se basa en complejos y diversos procesos comunicacionales; donde, según Rojas y Arapé (1999) la interacción personal puede darse en forma incorrecta por causa de deficiencias en la comunicación.

Asimismo, a pesar de que el directivo, llámese ejecutivo, gerente o líder, es generalmente capacitado en los centros universitarios y, específicamente en los programas de postgrados en gerencia de empresas, tal como lo manifiesta Otero (2004) el componente de formación en comunicación interpersonal es insuficiente, por lo que no le ha permitido a sus participantes desarrollar las habilidades comunicacionales necesarias en la práctica gerencial.

De esta situación, surgió el interés que dio pie al presente trabajo cuya finalidad es analizar la importancia de la formación en comunicación interpersonal bajo el enfoque de la teoría de la acción comunicativa planteada por Jürgen Habermas confrontada con diferentes autores versados en la materia, reflejando de igual manera fundamentos vistos desde las perspectivas de la gerencia de recursos humanos como rol principal en lo que al desarrollo del talento humano se refiere en el marco organizacional.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El giro hermenéutico de la comunicación interpersonal

El modelo epistémico de la teoría de la acción comunicativa planteado por Jürgen Habermas asume a la hermenéutica como un método universal de evitar los malos entendidos, es por ello que antes de explicar dicha teoría y relacionarla con la práctica gerencial, es necesario revisar la experiencia hermenéutica de la cual habla Hans-Georg Gadamer (1977) y su enfoque de la comunicación interpersonal aún vigente.



Según Gadamer, la comunicación es un proceso complejo debido a que las conversaciones toman giros inesperados que los participantes no pueden saber por anticipado convirtiéndose el lenguaje en el medio a través del cual se realiza el acuerdo de los interlocutores y el consenso sobre la cosa. Estas situaciones altera o dificulta el ponerse de acuerdo, permitiendo así, estar consciente de las condiciones bajo las cuales se realiza cualquier consenso, por tanto el problema hermenéutico no es un problema de correcto dominio de una lengua, sino del correcto acuerdo sobre un asunto, teniendo de escenario el medio del lenguaje.

Ahora bien, la conversación es un proceso por el cual se busca llegar a un acuerdo. Forma parte de toda conversación el atender realmente al otro, dejar valer sus puntos de vista y colocarse en su lugar. Es decir, trata de recoger el derecho objetivo de la opinión a través del cual se lograría un acuerdo en el asunto tratado.

La propuesta antes planteada, toma fuerza cuando se realiza un recorrido por las tareas cotidianas de un gerente dentro de una organización, en cuya ejecución, probablemente invierta la mayoría de su tiempo: trabajar en planes o proyectos, tratar asuntos con el jefe o con los subalternos, conversar con los empleados, dar instrucciones o refuerzo al personal, dirigir o tomar parte en reuniones, hacer presentaciones y redactar notas, cartas o correos electrónicos. Todas estas actividades implican comunicar, de tal manera que, independientemente de su título oficial: gerente, jefe de equipo, supervisor, director, propietario de la empresa, la comunicación interpersonal es una parte crucial de lo que hace el líder de una organización.

Bajo este enfoque, la eficacia del directivo no está determinada por sus conocimientos para desarrollar tareas, sino que reside en sus habilidades de relación (se trata de lo bien que se lleva con las personas, de su capacidad para establecer una relación, inspirar confianza, fomentar la colaboración, pactar, persuadir, mediar en conflictos y comunicar clara y constructivamente), en otros términos, para ser eficaz, el líder actual necesita contar con habilidades especiales para la comunicación interpersonal.

Para Gadamer (1977), todas estas características que afectan a la situación de ponerse de acuerdo en un diálogo toman un giro propiamente hermenéutico, en el cual la manera de interpretar las ideas expuestas por los demás juega un papel clave. Por tanto, está completamente justificado hablar de una conversación hermenéutica, en cuyo seno las partes de una comunicación se comprenden realmente y no se remiten a una adaptación recíproca. Esta comprensión se realiza a través del lenguaje como medio universal siendo la interpretación la forma de realización de la comprensión. Así, todo comprender es interpretar y toda interpretación se desarrolla en el medio de un lenguaje que pretende dejar hablar el objeto y es al mismo tiempo el lenguaje propio de su intérprete.



Igual que la conversación, la interpretación es un círculo cerrado de pregunta y respuesta. Afirma Gadamer que es sorprendente hasta qué punto la palabra hablada se interpreta a sí misma, por el modo de hablar, el tono, la velocidad, etc., así por las circunstancias del habla. En torno a esto, Arredondo (2000) presenta la siguiente clasificación de la palabra hablada: señales verbales y señales vocales.

Con respecto a las señales verbales, son las palabras y frases que se utilizan durante una comunicación interpersonal. En la mayoría de los casos, en una conversación frente a frente, las correctamente pronunciadas causan menos impacto que el sonido y la forma de mirar al decirlas; sin embargo, una correcta selección de palabras aumenta el impacto positivo de las señales verbales, esto incluye no utilizar palabras hirientes, que suelen instigar percepciones desfavorables y, en consecuencia, ponen en marcha reacciones negativas.

Con frecuencia, las reacciones negativas, afirma Arredondo (2000), van asociadas a comunicadores agresivos o insensibles o a gente poco profesional. Esto trae como consecuencia, que muchos directivos utilizan palabras sin pensar en el efecto que éstas provocan, causando que la gente se coloque a la defensiva socavando la colaboración necesaria para lograr que el trabajo se haga eficiente y eficazmente.

En relación a las señales vocales, el autor en referencia las define como las características que presenta la voz al hablar. Ahora bien, investigaciones sobre comunicación interpersonal han demostrado que éstas pesan más de un tercio en el significado del mensaje cuando se habla frente a frente, incluso más si la conversación es telefónica. Algunas personas piensan que la voz tiene características particulares inmodificables, pero lo cierto es que ésta es como un instrumento musical el cual se puede aprender a tocar de varias formas.

Con base en lo anterior, a continuación se mencionan las características vocales: *flujo de palabras*: se refiere a la velocidad que se le imprime al habla. Si se habla cuando se tiene mucha prisa, la velocidad de las palabras puede ser aceptable si el interlocutor habla de la misma forma y ambos entienden por qué lo hacen, de lo contrario, una ráfaga de palabras rápidas envía un mensaje de "no tengo tiempo para ti". Por otro lado, hablar muy despacio y pronunciando cuidadosamente cada palabra se percibe como ser paternal o condescendiente o cómo si se considerase que el interlocutor no es capaz de entender el mensaje rápidamente. En este sentido, lo ideal es adecuar la velocidad del habla a la situación y características del receptor o receptores.

Otra característica es el *Tono*, el cual denota el grado en que un sonido es alto o bajo. Un sonido muy alto es fino y, en extremo, suena agudo e irritante. Un sonido bajo es más lleno y resonante y, en extremo, suena grave o como un gruñido. La gente tiende a asociar las cualidades vocales con las cualidades personales, generalmente, una voz firme y resonante crea la percepción de una personalidad madura y estable, además, la potencia vocal muestra fuerza de carácter.



Adicionalmente está el *Volumen*, el mismo se debe ajustar para adaptarlo a situaciones particulares, por ejemplo: al hablar con una persona en un lugar en que hay otra gente, es adecuado bajar el volumen de la voz; si se habla a un grupo de personas (sin megafonía), hay que elevar el volumen de la voz para que todos puedan oír. Así en circunstancias normales, hablar en voz muy alta es innecesario y se puede percibir como rudeza, gritar se considera agresivo. Por otro lado, alguien que hable bajo puede ser percibido como tímido e inseguro.

Finalmente se tiene el *Timbre*, éste es equivalente al colorido, intensidad o entonación de la voz, puede causar el efecto que la gente se sienta cómoda o incómoda. Algunas entonaciones como el sarcasmo, la exigencia, la amenaza, la defensa coloca a la gente en guardia y producen percepciones negativas. Aunque las formas en que se perciben los distintos timbres de voz varían, en general, todos causan el mismo efecto en las personas: algunos las empujan hacia un camino equivocado, otros las dejan como si hubiesen sido abofeteadas.

A manera de reflexión, el directivo debe vigilar constantemente su timbre de voz, porque si muestra una entonación negativa cuando hable a su personal, algunos entenderán que tienen permiso para hacerlo también; entonces de seguro tendrá problemas cuando las interacciones entre el grupo de trabajo se hagan tensas con entonaciones agresivas o defensivas, convirtiendo el ambiente laboral en desagradable y contraproducente.

Manifestaciones lingüísticas

Habermas describe las manifestaciones lingüísticas como actos con los que un hablante puede entenderse con otro acerca del mundo, los cuales pueden interpretarse a sí mismos.

Para el citado autor, los actos del habla son medios concebidos con el fin de entenderse y el subfin de que el oyente comprenda el significado de lo dicho y que acepte la manifestación o emisión como válida. Además, éstos sirven a la transmisión y prosecución del saber cultural, bajo el aspecto de socialización, a la forma y mantenimiento de identidades personales.

También, según Habermas, se entiende un acto de habla cuando se conoce la clase de razones que un hablante podría alegar a fin de convencer a un oyente de que en las circunstancias dadas tiene razón para pretender validez para su emisión, es por ello que entender una expresión significa saber cómo puede servirse uno de ella para entenderse con alguien acerca de algo.

A manera de interpretación, las oraciones empleadas comunicativamente sirven al tiempo para dar expresión a las intenciones o vivencias de un hablante, para exponer estados de cosas y para entablar relaciones con un destinatario. No obstante, si alguien quiere entender lo que se le dice, es necesario involucrarse en una acción comunicativa; es decir, debe producirse una situación del habla en la que un hablante en comunicación con un auditorio se expresa sobre algo de lo que



aquél quiere decir.

De acuerdo a Habermas, se puede ver que el hecho de “*decir algo a alguien*” y “*entender lo que se dice*” descansa sobre presupuestos más complejos y mucho más exigentes acerca del simple hecho de decir o pensar que una cosa es así. Reflexivamente, todo acuerdo alcanzado comunicativamente depende de tomas de postura de afirmación o negación frente a pretensiones de validez susceptibles de críticas. Es decir, con sus actos del habla los participantes en la interacción emprenden operaciones de coordinación estableciendo relaciones interpersonales.

Actitud realizadora del gerente

Cabe considerar a los directivos y trabajadores del mundo como un fondo común de conocimientos y experiencias sobre cada faceta de dirección y actividades funcionales y una vez puesta en práctica, representa una fuente de sabiduría para todo su entorno cuyos aportes se reflejan en el aprendizaje a través de la transferencia de conocimientos mediante la acción comunicativa misma.

Con base a lo anteriormente planteado, según Drucker (1999) la gerencia de las organizaciones se vio obligada a cambiar debido a que los procesos no funcionan de forma eficiente cuando las distintas funciones están separadas unas de otras, evidenciando la necesidad de mejorar las destrezas de comunicación del personal y fortalecer las del gerente como comunicador. En este sentido, el citado autor asegura que de existir la necesidad de escoger una sola destreza la cual fuera indispensable en un ambiente donde todo gira en torno a los procesos, sería la comunicación.

En torno a lo planteado, Habermas afirma que quien participa en procesos comunicativos en cuanto dice algo y lo comprende (ya sea esto una opinión, comprobación, promesa, orden, deseo, sentimientos, estados de ánimo que se expresan) debe adoptar una actitud realizadora. Es decir, este tipo de actitud permite cambiar la disposición ante las pretensiones de validez que formula el hablante en espera de una respuesta afirmativa o negativa por parte del oyente. Además, en la medida en que el hablante y el oyente se entienden recíprocamente en una actitud realizadora, participan también en aquellas funciones que completan sus acciones comunicativas para la reproducción del mundo vital común.

En un mismo orden de ideas, el conocimiento aplicado cuando se dice algo a alguien es más comprensivo al conocimiento estrictamente proposicional o relativo a la verdad. Es decir, comprender lo que se dice precisa participación. Ahora bien, cuando los receptores de la comunicación consigan averiguar los motivos por los cuales sus manifestaciones le parezcan racionales al emisor, entenderán lo que éste haya querido decir. Así, tanto el hablante como el oyente adoptan una actitud realizadora saliendo al encuentro como miembros del mundo de la vida intersubjetivamente compartido de su comunidad de lenguaje.



Por otro lado, una interacción puede entenderse como solución de un problema de cómo los planes de acción de varios actores pueden coordinarse entre sí. Desde la perspectiva de hablantes y oyentes un acuerdo no puede imponerse desde fuera, no puede ser impuesto por una parte a la otra. Lo que viene dado por gratificaciones o amenazas, mediante sugerencias o engaños, no puede contar intersubjetivamente como acuerdo.

Consecuentemente, la acción comunicativa se distingue como una fuerza racionalmente motivadora que tienen las operaciones de entendimiento; ésta depende de la utilización de un lenguaje orientado al entendimiento: los actores implicados tratan de sintonizar cooperativamente sus planes de acción en el horizonte de un mundo de vida compartido y sobre la base de interpretaciones comunes de la situación.

Bajo los presupuestos de esta teoría, el destinatario de un mandato o de una exigencia tiene que conocer el contexto normativo que autoriza al hablante a hacer tal mandato, dándole con ello derecho a esperar que el destinatario tenga razones para ejecutar la acción exigida. De esta manera, el proceso que se da cuando un hablante se entiende con otro acerca de una cosa sólo se puede alcanzar si ambos aceptan las respectivas emisiones como ajustadas al asunto en cuestión.

Como consecuencia de lo anteriormente planteado, se puede decir que la acción comunicativa está inserta en un mundo de la vida provista de cobertura, siendo ese masivo consenso de fondo encargado de absorber riesgos de disenso. Esta teoría descentraliza el reino de lo inteligible descubriendo en los presupuestos pragmáticos de los actos del habla la fuerza de la anticipación idealizadora, pudiéndose afirmar así –en concordancia con Habermas- que la red de acciones comunicativas constituye el medio a través del cual se reproduce el mundo de la vida.

De manera concluyente, es necesaria una teoría de la acción comunicativa si se quiere abordar hoy de forma adecuada la problemática de la racionalización social. La acción comunicativa de Jürgen Habermas no es una metateoría, sino el principio de una teoría social que se esfuerza por dar razón de los cánones críticos que hace uso y permite una categorización del plexo de la vida social, con la cual se puede dar razón de las paradojas de la modernidad. En este sentido, el autor lleva al concepto de racionalidad comunicativa; por tanto, el pensamiento filosófico nace de la reflexivización de la razón encarnada en el conocimiento, en el habla y en las acciones.

El gerente racional en las organizaciones

Racionalidad puede entenderse como una disposición de los sujetos capaces de lenguaje y de acción. No obstante, siempre que se hace uso de la expresión racional se supone una estrecha relación entre racionalidad y saber. El saber tiene una estructura prosocial: las opiniones pueden exponerse explícitamente en forma de enunciados. Las personas capaces del lenguaje y acción hacen uso del



conocimiento con la finalidad de expresar lingüísticamente un saber. Por consiguiente, la estrecha relación que existe entre saber y racionalidad permite sospechar que la racionalidad de una emisión depende de la fiabilidad del saber que encarnen.

En otro orden de ideas, la eficacia de una acción guarda una relación interna con la verdad de los pronósticos condicionados subyacentes al plan de acción o a la regla de acción. Es decir, la verdad se refiere a la existencia de estados de cosas en el mundo, la eficacia a intervenciones en el mundo con ayuda de la cuales pueden producirse los estados de cosas deseados.

Con respecto a la racionalidad, una manifestación cumple los supuestos relacionados a este concepto, si encarna un saber falible que pueda ser objeto de enjuiciamiento. En ese sentido, la racionalidad inherente a la práctica comunicativa remite a diversas formas de argumentación y posee connotaciones que se remontan a la experiencia de la capacidad de aunar sin coacciones y de generar consenso que tiene un habla argumentativa en la cual los participantes de la comunicación superan sus subjetivos puntos de vistas y llegan a un acuerdo. En consecuencia, el concepto abstracto de mundo es necesario para que los sujetos actuantes comunicativamente puedan entenderse entre sí sobre lo que sucede a su alrededor.

En los contextos de acción comunicativa, sólo puede ser considerado capaz de responder de su acto aquel que sea capaz como miembro de una comunidad de comunicación de orientar su acción por pretensiones de validez intersubjetivamente reconocidas. Dicho de otra manera, las posibilidades de coordinar las acciones sin recurrir a la coerción y de solventar consensualmente los conflictos es la base de la acción comunicativa de Habermas, cuyo contenido encaja perfectamente en el desempeño de las funciones gerenciales.

Consecuentemente, no sólo se considera racional a quien hace una afirmación y es capaz de defenderla frente a un crítico a través de evidencias pertinentes, sino también a quien sigue una norma vigente y es capaz de justificar su acción frente a un crítico interpretando una situación dada a las luces del comportamiento legítimo. Incluso se llama racional a aquel que expresa un deseo, un sentimiento, un estado de ánimo y después convence a los demás de la autenticidad de su manifiesto y se comporta de forma consistente con lo dicho, convirtiéndose éste en una de las principales cualidades de quien puede ser considerado un conocedor de la comunicación interpersonal.

Señala el autor que quien en sus actitudes y valoraciones no puede explicar sus reacciones ni hacerlas plausibles apelando a estándares de valor, no se está comportando racionalmente. Las acciones reguladas por normas, las autopresentaciones expresivas y las manifestaciones evaluativas completan los actos del habla para configurar una práctica comunicativa que tienda a la consecución, mantenimiento y renovación de un consenso que descansa sobre el reconocimiento subjetivo de pretensiones de validez susceptibles de crítica. Reflexivamente, el acuerdo alcanzado dentro del ámbito comunicativo se apoya en



las razones y la racionalidad de aquellos que participan en esta acción, y se mide por la capacidad de fundamentar sus manifestaciones en las circunstancias apropiadas.

La argumentación en la comunicación interpersonal

La teoría de la argumentación cobra en la práctica gerencial una significación especial, puesto que es a ella a quien compete la tarea de reconstruir las presuposiciones y condiciones pragmáticos-formales del comportamiento explícitamente racional. En consecuencia, la acción comunicativa remite a la práctica de la argumentación como instancia de apelación que permite proseguir el proceso comunicacional con otros medios cuando se produce un desacuerdo que puede afectar el ambiente organizacional.

Para Habermas, el concepto de racionalidad comunicativa hace referencia a una conexión sistemática de pretensiones universales de validez que tienen que ser hábilmente desarrolladas a través de una teoría de la argumentación. El mismo Habermas, llama argumentación al tipo de habla en la cual los participantes explican las pretensiones de validez que se han vuelto dudosas y tratan de recusarlas por medio de argumentos. En tal sentido, la fuerza de éstos se mide en un contexto dado por la pertinencia de las razones. Manifestando principalmente: si la argumentación es capaz de convencer a los participantes de la comunicación, entonces, es capaz de motivarlos a la aceptación de validez de un litigio.

Adicionalmente, de acuerdo a Habermas, si una persona se muestra abierta a los argumentos, o bien reconocerá la fuerza de esas razones o tratará de replicarlas, ambas reacciones son completamente racionales. No obstante, si se muestra sordo a los argumentos, ignorará las razones o las replicará con acciones dogmáticas, lo que constituiría en ambos casos reacciones irracionales que perjudican la acción de comunicación interpersonal.

Como resultado de lo anterior, en opinión de los autores, se pueden corregir las tentativas fallidas si se identifican los errores cometidos, parte fundamental del proceso de aprendizaje organizacional en los cuales la argumentación juega un papel fundamental.

En el mismo contexto, según Habermas, racional es un sujeto que en ámbito de lo cognitivo-instrumental expresa opiniones fundadas y actúa con eficiencia; sólo que su racionalidad permanece contingente si no va a su vez conectada a la capacidad de aprender de los desaciertos, de la refutación de la hipótesis y del fracaso de las intervenciones en el mundo.

Además, racional es una persona que puede justificar sus acciones recurriendo a las ordenaciones normativas vigentes, pero en especial racional es aquel que en un conflicto normativo actúa con lucidez, es decir, no dejándose llevar por sus pasiones ni entregándose a sus intereses inmediatos, sino esforzándose por juzgar imparcialmente la cuestión desde un punto de vista moral y por resolverla



consensualmente, interpretando sus necesidades a la luz de los estándares de los valores aprendidos en su cultura y siendo capaz de adoptar una actitud reflexiva frente a los estándares de valor con que interpreta sus necesidades.

En ese sentido, quien sistemáticamente se engaña sobre sí mismo se está comportando irracionalmente, pero quien es capaz de dejarse ilustrar sobre su irracionalidad, no solamente dispone de la racionalidad de un agente capaz de juzgar y de actuar racionalmente, de la racionalidad de un sujeto moralmente lúcido y digno de confianza en asuntos prácticos-morales, de la racionalidad de un sujeto sensible en sus valoraciones y estéticamente capaz, sino de la fuerza de comportarse reflexivamente frente a su propia subjetividad y penetrar las coacciones irracionales a que pueden estar sistemáticamente sometidas sus manifestaciones cognitivas, práctico-morales y práctico-estéticas.

Consecuentemente, un gerente racional debe mostrarse dispuesto al entendimiento y ante las perturbaciones de la comunicación reaccionar sobre las reglas lingüísticas. En contraposición, se comporta irracionalmente quien hace un uso dogmático de sus propios medios simbólicos de expresión. Así, un hablante sólo podrá demostrar que piensa realmente lo que dice actuando en consecuencia. De esta manera, la veracidad de las emisiones expresivas no puede fundamentarse, sino sólo mostrarse. Finalmente, la no veracidad puede delatarse en la falta de consistencia entre una manifestación y las acciones vinculadas internamente a ella.

Sumando a lo anterior, tras el giro pragmático la verdad de un signo proposicional necesita demostrarse por la referencia de ese signo al objeto y ello a la vez mediante razones que puedan ser aceptadas por una comunidad de interpretación. Como resultado, en el nuevo paradigma el papel del sujeto no lo asume por sí mismo el lenguaje, sino la comunicación mediada por argumentos de quienes hablan entre sí para entenderse sobre algo en el mundo. Por lo tanto, se torna consciente el individuo en el instante en que, en confrontación con el otro, se percata (como en un chispazo) de estar en un error.

A manera de conclusión, esta confrontación de opiniones ha de adoptar la forma racional de una argumentación porque en esta forma de comunicación también puede hacerse explícito lo que, por así decir, ya está implícito en la proposición. El discurso racional a través del cual un proponente defiende pretensiones de validez frente a las objeciones de oponentes es la forma reflexivamente desarrollada del proceso semiótico en general. En consecuencia, cada hombre tiene su propio carácter peculiar, que entra en todo lo que hace, en la traducción filosófica del hombre, su manera de ver las cosas y en la constitución de su individualidad.

2.5 El talento humano y la comunicación efectiva como factor clave de éxito en el desempeño organizacional.

Considerando los elementos tratados anteriormente, tales como: El giro hermenéutico de la comunicación interpersonal, las manifestaciones lingüísticas, la



actitud realizadora del gerente, el gerente racional en las organizaciones y la argumentación de la comunicación interpersonal, se puede deducir que cada uno de estos elementos son factores que el gerente de recursos humanos debe tener al alcance para mitigar o reducir la brecha del talento humano con respecto a la comunicación altamente efectiva en el desempeño organizacional.

Cabe destacar que la gerencia de recursos humanos como praxis gerencial, según Alles (2005), considera en su subsistema de desarrollo enmarcado dentro de la capacitación del recurso humano, la estrategia de incluir en sus objetivos organizacionales el desarrollo continuo de las competencias del talento humano en el ámbito comunicacional, para así, reforzar o poderizar sus habilidades cognitivas acerca de la comunicación efectiva y de esta manera lograr la optimización del desempeño organizacional.

De lo anteriormente expuesto, se traduce que la autora en referencia apunta a que las organizaciones serán más eficientes en la medida que su talento humano sea más efectivo al impartir órdenes, establecer objetivos, determinar las acciones a seguir día a día mediante el uso eficiente de la comunicación asertiva contribuyendo de esta manera a un mayor desempeño y por ende al éxito organizacional, gestión desarrollada y llevada a cabo por la gerencia de recursos humanos.

En el mismo orden de ideas, las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otros individuos o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación, de acuerdo a Chiavenato (2007), es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra manera, es el proceso mediante el cual se transmite información y significados de individuo a individuo. Adicionalmente, es la forma de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.

Por su parte, Stoner *et al* (1999) reseña la importancia de una comunicación efectiva en el contexto organizacional como una acción muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control, es decir, los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de la organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. En este sentido, los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. Ésto conlleva a que la globalización de los negocios es todo un reto para la capacidad de comunicación de los gerentes. Es decir, en la medida que los gerentes encuentren costumbres, expresiones y significados que, con toda probabilidad, les resulten extraños, quizá se sientan



tentados a eludirlos y a no tratar de comunicarse. Podría ser una oportunidad que se deja pasar.

En tercero, como están las cosas, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que los gerentes estén solos, en sus escritorios, pensando, planificando o analizando alternativas. De hecho, los gerentes dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no están hablando con otros, en persona o por teléfono, los gerentes tal vez están redactando o dictando notas, cartas o informes, o quizás leyendo los comunicados de este tipo que le han sido enviados. Incluso en pocas ocasiones en las que los gerentes están solos, con frecuencia, son interrumpidos por comunicaciones.

En función de los argumentos antes planteados, se deduce que la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprende las transacciones entre ellas. Así, desde la perspectiva de la organización la comunicación debe llevar inmerso el enfoque asertivo con el fin de lograr que en la relación interpersonal, tanto supervisor como supervisado, haga llegar el mensaje de manera precisa y óptima apuntando a un mejor entendimiento y, por ende, a un mayor desempeño laboral.

Para ello, la gerencia de recursos humanos contempla estrategias dirigidas al desarrollo del talento humano mediante la planificación de capacitación en materia comunicacional, orientada hacia los objetivos organizacionales y así cerrar brechas relacionadas con éste tópico en aras de reforzar la comunicación efectiva en todas las gerencias funcionales como clave de éxito del desempeño organizacional, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos trazados por la alta gerencia.

3.- Reflexiones Finales

Con base en la teoría de la acción comunicativa que plantea Jürgen Habermas se puede afirmar que el éxito de un sujeto en su práctica gerencial no sólo obedece a su adquisición continua de conocimientos o saberes. El ser un buen gerente dependerá en gran medida de su capacidad para relacionarse con las personas que integran el ambiente laboral. Por tanto, las habilidades de comunicación interpersonal constituyen un factor clave en la praxis gerencial, éstas pueden definitivamente marcar la diferencia entre una gestión eficaz y una deficiente dentro del entorno organizacional.

Así pues, el desarrollo de una comunicación efectiva a través del uso adecuado de las señales verbales y vocales y el manejo de conflictos forma parte esencial de las potencialidades en las que debe trabajar todo aquel interesado en asumir la tarea gerencial. De esta manera, se refuerza o potencia la importancia de la comunicación efectiva como clave de éxito en el desempeño organizacional impulsada por la gerencia de recursos humanos a través de las gerencias funcionales, inmersas en los planes estratégicos del desarrollo del talento humano.



Con respecto a la comunicación efectiva, se concluye que las comunicaciones, como cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan. En este sentido, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección. Ahora bien, la comunicación interpersonal representa el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Ésto se refleja en tres aspectos esenciales:

1) Que la comunicación entraña la participación de las personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; 2) que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando, y 3) que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

Desde el punto de vista de la comunicación interpersonal, se puede concluir que los individuos son capaces de comunicarse clara y efectivamente siempre y cuando no existan barreras personales que interfieran con el proceso. En relación a esto, Davis y Newstrom (1999) apuntan que las barreras personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico, entre otros factores. En otras palabras, la barreras personales en el ámbito de la comunicación interpersonal implican por lo general una distancia psicológica (una sanción de exclusión emocional) entre individuos, semejante a las distancias físicas.

Asimismo, las emociones actúan como filtros de percepción prácticamente en todo el proceso comunicacional. Se ve y se escucha aquello con lo que se está emocionalmente "*sintonizado*" para ver y escuchar, de manera que la comunicación está regida por las expectativas del individuo. De igual forma, lo que se comunica es la interpretación de la realidad, no la realidad en sí. Se puede decir entonces, que bajo estas condiciones la comunicación interpersonal será más eficaz y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005) **Desarrollo del Talento Humano**. Ediciones Granica S.A. Barcelona. España.
- Arredondo, L. (2002) **Sea un comunicador excelente**. McGraw-Hill / Interamericana. Madrid, España
- Barrera, M. (1999) **Holística, Comunicación y Cosmovisión**. Fundación SYPAL. Caracas, Venezuela.



- Chiavenato, A. (2007) **Administración de Recursos Humanos**. McGraw – Hill. México.
- Davis, K. y Newstrom J. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. McGraw Hill. México.
- Fernández, C. y Dahnke, G. (1998) **La comunicación humana: ciencia social**. McGraw – Hill / Interamericana de México S.A. México. p. 3, 70,115-122.
- Gadamer, H. (1977) **Verdad y Método. Fundamento de una hermenéutica filosófica**. Ediciones Sígueme. Salamanca, España.
- Habermas, J. (1987) **Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social**. Taurus Ediciones. Madrid, España.
- Habermas, J. (2001) **Textos y Contextos**. Traducción de Manuel Jiménez Redondo. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, España
- Habermas, J. (2000) **Conciencia moral y acción comunicativa**. Traducción de Ramón García Cotarelo. Ediciones península. Barcelona, España.
- Habermas, J. (1990) **Pensamiento metafísico**. Traducción de Manuel Jiménez Redondo. Taurus Humanidades. Madrid, España.
- Otero, M. (2004) **Formación en comunicación interpersonal en los postgrados en gerencia empresarial**. Revista Telos. Vol. 6 (3). Maracaibo, Venezuela. p. 441.
- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Ribeiro, L. (1996) **La comunicación eficaz**. Ediciones Urano. Barcelona, España. P 9, 11, 18, 97.
- Rojas, L. (1999) **La crisis de la gerencia**. Revista Telos Vol. 1 (2). Maracaibo, Venezuela. p. 378.
- Rojas, L y Arapé, E. (1998) **Formación en comunicación y dirección en algunas maestrías en gerencia de empresas**. Revista Venezolana de Gerencia. Año 3. No. 5. LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Rojas, L. y Herreros, M. (1994) **Comunicación y Visión Directiva**. Revista del Master en Comunicación Corporativa. Universidad Complutense de Madrid. p.191 – 204.
- Stoner, J. Freeman, R. Y Gilbert, Jr. (1999). **Administración**. Person Educación. Mexico.