

## PERSPECTIVA DE LAS CONVERSACIONES GERENCIALES EN LA COTIDIANIDAD ORGANIZACIONAL

Ereú Santander, Carmen América

### RESUMEN

*El fenómeno de la comunicación no depende de lo que se entrega sino de lo que pasa con el que lo recibe; con frecuencia se percibe en las conversaciones gerenciales deficiencias e incongruencias que afectan al mundo organizacional. Desde esta perspectiva surgió la inquietud de este ensayo, el cual tuvo como propósito interpretar las diferentes formas del interactuar conversacional, orientados hacia la congruencia del pensar, hablar y accionar, profundizando en esos espacios brechas o vacíos del sentir surgidas en conversaciones gerenciales con actores sociales que hacen vida universitaria en la Universidad Fermín Toro, núcleo Portuguesa. La metodología aplicada se inserta en el paradigma cualitativo, es un estudio fenomenológico hermenéutico, utiliza el enfoque etnográfico, se apoya en una investigación de campo de carácter descriptivo, con sustento epistemológico en su dimensión holística, hace uso de técnicas de recolección para la información a través de la entrevista semi estructurada a profundidad y la observación participante. Una vez cumplido dicho proceso, se interpretaron las evidencias, predominando hallazgos en la forma de comunicarse de manera unidireccional y descendente, Con muestras incoherentes en la complejidad de su conversar generando, distorsiones y confusiones en la comunicación de actores involucrados. Esta interpretación permitió llegar a la conclusión de concientizar y promover la congruencia en procesos complejos del pensar, hablar y accionar ("Penhayactur") en sus procesos conversacionales como prácticas efectivas dentro de la organización, que explicaron y aportaron visiones de estimables de ayuda en la construcción teórica de la realidad cotidiana del conversar congruente como estrategia de acción gerencial.*

*Palabras claves: Perspectiva Conversacional, Gerencia, Organización*

## MANAGEMENT PERSPECTIVE IN TALKS ORGANIZATIONAL LIFE

### ABSTRACT

*The phenomenon of communication depends on what is delivered but what happens to the recipient" often perceived deficiencies in management discussions and inconsistencies that affect the organizational world. From this perspective, the concern arose from this research, which aimed to interpret the different forms of conversational interaction, oriented towards the congruence of thought, speech and action deeper into these spaces, gaps or voids feel like "being human; generated in talks with social management of the UFT, the core Portuguesa. The study enrolled in the family of qualitative methodology, based on the research of communication theories sustained exhibitors using the ethnographic method, inserted in the current descriptive hermeneutic epistemological support. Having completed this process interpreted the evidence, predominant findings in the form of one way to communicate and down, Inconsistent samples on the complexity of generating conversation, distortions and confusion in the communication of stakeholders. This interpretation allowed the conclusion to raise awareness and promote consistency in complex processes of thought, speech and action ("Penhayactur") in their conversational and effective communication practices, that explains and provides views of estimable theoretical support for the construction of reality in everyday conversation as a strategy consistent management action.*

*Keywords: entrepreneurial Conversational perspective, Management, Organization*

## 1. Cognoscencia reflexiva previa al problema

Si la humanidad entera concientizara el gran poder de las palabras utilizadas en las conversaciones de la cotidianidad, quizás no existirían tantas desavenencias en el mundo, ni tanto odio en los seres humanos; se solucionarían muchísimos problemas o gestiones familiares, personales, empresariales como esencia armónica de vida para la tranquilidad del “ser”; Tal como lo refiere el destacado biólogo chileno Humberto Maturana, en relación al lenguaje para la convivencia, resaltando la importancia del papel de las conversaciones; distinguiéndolas en un nivel más elevado de lo que se había creído, no solo como sistema de símbolos para la comunicación sino también acompañado de las emociones como factor fundamental para la convivencia humana.

Producto de esa necesidad de convivencia humana, el hombre ha subsistido a procesos paradigmáticos cada vez más complejos, incluso en tiempos de globalización donde se suscitan transformaciones inexorables en el tiempo, coexistiendo con la sociedad de la información y del conocimiento, coexistiendo con el sector gerencial y a su vez con el papel que juegan las conversaciones dentro de las organizaciones,

En las conversaciones, el diálogo bien direccionado se convierte en una energía positiva que genera fraternidad ecológica entre sus miembros, sin embargo existen signos perturbadores que terminan por ocasionar distanciamiento entre las personas, empresas; esta situación va marchitando las bases de la esencia espiritual del hombre, donde toma lugar la incertidumbre como escenario de acción gerencial.

Al concebirse la actividad gerencial como un proceso de acción en la búsqueda de nuevos enfoques, tanto en el sector público como el privado, se unirían esfuerzos conjuntos de acción comunicacional que permitan un desarrollo sostenido de las organizaciones responsables de construir ambientes participativos internos para su bienestar social y de la colectividad.

Toda organización depende de un recurso natural muy preciado como es el “ser humano”, que constituye su capital intelectual, y que no está exento de problemas, por esta razón se exige de nuevos estilos cómo el de gerenciar los comportamientos humanos dentro de la organización, correspondiéndole a la comunicación un papel de suma importancia en función de la cooperación con la eficacia de gestión y metas a alcanzar para la organización; asimismo, la responsabilidad organizacional debe aprovechar al máximo la sapiencia del talento humano que, consustanciado y plenamente e identificado con las metas y objetivos de ésta, logre eliminar todas las barreras negativas que impiden su desarrollo sostenible.

Robbins y Coulter (2000), consideran que “dentro de las organizaciones flexibles se debe manejar un nuevo concepto del trabajo, el cual está centrado en

la adaptación del capital humano a los cambios” (p.20), lo que exige a los gerentes desarrollar habilidades en el gestionamiento de manejar ecuánimemente los conflictos, lo que viene en redundar en ganancias y fortalezas para la gestión gerencial, de manera que los cambios que se proyectan en varias direcciones son consecuencia del fortalecimiento oportuno de la gestión del conocimiento hacia la consecución de una sociedad organizacional, en correspondencia con las necesidades del hombre y su entorno.

A las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se les denominan "gerentes", y son responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un gerente efectivo es la medida de la eficiencia y la eficacia que tenga para lograr las metas de su organización, así como la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para lograr los objetivos (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar cuáles serán esos objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Cabe decir, ningún grado de validez puede compensar la falta de empuje, de manera tal que un gerente ineficaz no podrá alcanzar las metas de la organización en la mayoría de las veces, la eficacia es la clave del éxito de las estructuras organizativas.

## 2. Consideraciones generales

En la comunicación de la cotidianidad organizacional, cualquiera sea el problema que se esté gestando puede ser examinado desde la mirada de la estructura conversacional. Es frecuente observar que algunos problemas surgen del modo como se interactúa en la conversación, en especial aquellas personas que hacen o dejan de hacerla en su relación con el dintorno (mundo interior) del contexto organizacional; para abordar la problemática se hace indispensable enfrentar la capacitación sobre el tema de la comunicación con la consiguiente formación del desarrollo personal y grupal; en este sentido, Goldhaber (1984) sostiene que la comunicación organizacional:

*Es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información” (p. 95).*

De tal forma, que la comunicación se constituye en el recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, es una estrategia fundamental para lograr sinergia orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, procura conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así la capacitación como elemento enriquecedor en la calidad en el trabajo.

Por tal razón, pudiera aducirse que la organización que aprende es una organización que conversa, como un atributo fundamental caracterizado por exhibirse como una organización competitiva y estar tácitamente supeditada a la disposición para enfrentar sus necesidades y progresos, utilizando como catalizador la comunicación entre todos los miembros, de ahí la importancia que se le asigna a la comunicación, formal e informal, de manera oportuna entre los miembros de una empresa. Según sostiene Melinkoff (1983):

*La comunicación es el instrumento eficaz para realizar un plan de acción, solamente comunicando adecuadamente éste puede garantizar su realización. La comunicación, como todo proceso, tiene un carácter dinámico, lo cual exige y requiere una constante revisión y adaptación con el propósito de que se mantenga eficaz y se ajuste a la dinámica social y a sus efectos productos de los cambios que en ella deben operarse (p.56).*

En base a lo expuesto por el autor, la comunicación es una estrategia importante para ejecutar cualquier trabajo, pero utilizándola de manera eficaz, se logran los objetivos acordados. De igual manera, Melinkoff (ob.cit.) define la comunicación como: “el proceso mediante el cual un agente informante imparte, transmite o intercambia órdenes, ideas, informaciones, hechos, consejos, trabajo o actitudes a un agente receptor, al valerse de todos los medios disponibles para ello” (p.90). Austin (en Palabras y Cosas, 1962) y Searle (en Actos de Habla 1968), al igual que Wittgenstein (en Investigaciones Filosóficas, 1953) y otros autores, estudiaron el modo en que funciona el lenguaje en distintas situaciones cotidianas. Así, todos coinciden en proponer la diversidad de enunciados acerca de estados de las cosas en el mundo del lenguaje y de lo que el mismo puede aportar.

El estudio se justifica de acuerdo a basamento de autores de la talla de Habermas (1999), quien había anticipado las ideas fundamentales a partir de las cuales expondría luego su teoría de la acción comunicativa, como interacción simbólicamente mediada que “se orienta de acuerdo con normas intersubjetivamente vigentes que definen expectativas recíprocas de comportamiento y que tienen que ser entendidas y reconocidas por lo menos por dos sujetos agentes” (68).

Es importante reconocer las categorías que sostendrán la teoría. Se trata del fenómeno humano singular de la acción, pero no de la acción mecánica, no refiere un motor de automóvil. Es la acción comunicativa, consciente, esa acción humana racional, crítica como resultado de acción de agentes, cuyo nexa no es meramente casual o unilateral. Es un actuar simbólicamente mediado que sucede por el dominio exclusivamente humano del lenguaje.

Austin (1962), señala que comprender esa relación, tiene su génesis en las variadas categorías sobre las formas como el personal gerencial discurre con

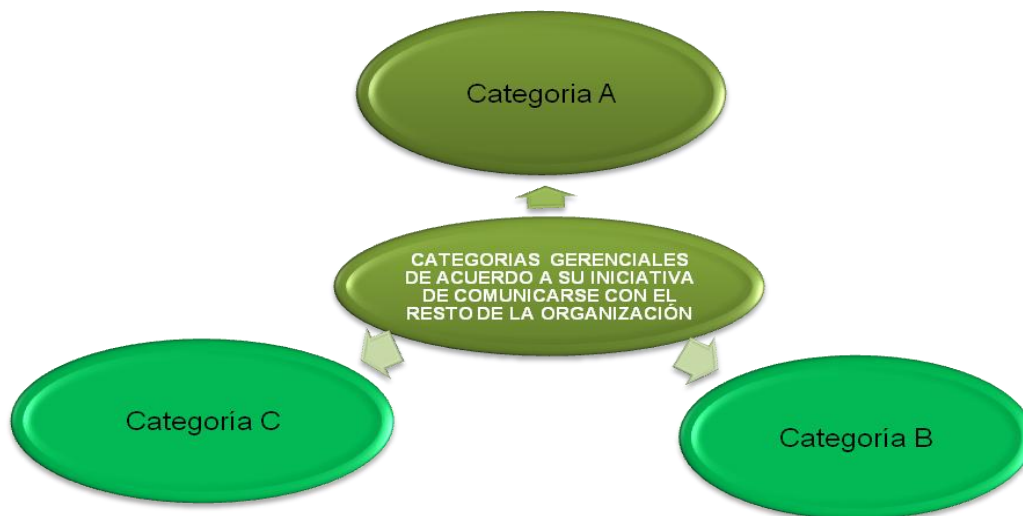
palabras y acciona con hechos su forma de comunicarse con el resto de la organización:

La primera categoría está compuesta por aquellos gerentes cuyos pensamientos, palabras y acciones son las mismas. Se pueden clasificar como gerentes de categoría "A". Los gerentes de esta categoría dicen lo que piensan, y actúan de acuerdo a lo que dicen.

La segunda categoría está compuesta por aquellos cuyos pensamientos y palabras son diferentes, pero siempre actúan de acuerdo a lo que dicen. Esta es la categoría "B". Estas personas piensan una cosa diferente a lo que dicen, pero al menos, actúan en armonía con sus palabras.

La tercera categoría "C", está compuesta por aquellos gerentes o líderes, cuyos pensamientos, palabras, y acciones son diferentes entre sí. Tales gerentes piensan una cosa, dicen otra y actúan de una forma completamente diferente a las dos primeras, generando desconcierto y confusión entre sus miembros o subalternos.

**Gráfico 1. Categorías gerenciales de acuerdo a su iniciativa de comunicarse con el resto de la organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de Austin (1962)

### 3. Factores intrínsecos y extrínsecos de la comunicación organizacional

Desde la perspectiva de las conversaciones gerenciales en la cotidianidad organizacional, la investigación se aborda en dos momentos: en el *primer momento* se atienden aspectos definitorios de la cotidianidad en las conversaciones gerenciales, mientras que el *segundo momento* está destinado al abordaje de espacios, brechas o vacíos que se suscitan en las palabras, cuando

se interactúa conversacionalmente a nivel gerencial en atención al desarrollo de la construcción del conocimiento.

### 3.1 Primer Momento:

Un gerente enfocado hacia la acción específica, vislumbra su pensamiento en conversaciones sincronizadas (*pensenhayactur*), brindará objetivos claros, sentimientos unísonos coincidentes con sus prácticas ejecutivas laborales, lo que se traduce en la posibilidad de mayor certeza para alcanzar las metas propuestas, aquellas que conduzcan al logro de lo que realmente se persigue a nivel organizacional.

Es fácil conversar; sin embargo, es más complejo comunicarse. Lo comunicado por el contrario es muestra que sólo el interesado, (el que lo experimenta) puede revelar y transmitir su “sentir”, su vivencia personal, original, como una experiencia irrepetible, porque se comunican sentimientos íntimos y se conversan ideas y opiniones.

Una verdadera comunicación son todas aquellas cosas que están dentro de nosotros, en nuestro mundo íntimo: la comunicación es muy diferente de la conversación; la comunicación es situar en común lo más valioso; es profunda, comprometedor, hace correr riesgos, sentimientos, emociones, penas, alegrías, tristezas, desconciertos, dudas, miedos. En el mundo gerencial se debe tener conciencia de correr el “riesgo” de no ser aceptado o entendido como se quisiera; cuando no hay congruencia entre lo que se dice y lo que se habla, podría exponerse imprudentemente al riesgo de sufrir un rechazo o incomprensión. En la conversación se expresan ideas, relatos, juicios, razones y explicaciones.

**Gráfico 2. Factores intervinientes para una conversación efectiva organizacional**



Fuente: Elaboración propia

En la gerencia es común oír que es más efectiva una conversación que una charla. Las conversaciones organizacionales fluyen en diversas direcciones. En negocios esto significa pérdida de tiempo o de esfuerzo. Para asegurar una conversación eficiente y efectiva, hay tres consideraciones a tener en cuenta: asegurarse de que su mensaje se entienda, recibir o entender el mensaje que le envían, y ejercer algún control sobre el flujo de la comunicación.

Por lo tanto, se debe aprender a escuchar más que hablar, pero el mensaje es altamente significativo para la eficacia como gerente. Si se desarrolla explícitamente la habilidad para escuchar, tal vez las palabras significan no lo que dice el diccionario, sino lo que quiere significar el hablante. Desde esta óptica, cuando la ambigüedad impide o dificulta la transmisión de un mensaje, trae desconcierto ante los oyentes y puede perder tiempo. En todo lo que el gerente diga o escuche, debe buscar precisión en las palabras y así evitar una posible confusión con las suficientes competencias para clarificar la ambigüedad.

La fuente de dificultades está en las palabras que suelen tener diferentes significados según el contexto o la cultura, por lo que los gerentes también deben estar capacitados para detectar mensajes ambiguos o inconsistentes; también están los problemas de no escuchar bien, a veces, si no se escuchó bien una de las palabras de una frase, el significado cambia totalmente, ahí está el riesgo de reaccionar ante esa frase no comprendida a cabalidad. De allí surge que las palabras tienen múltiples significados, podría tomarse como un significado no querido o podría no escucharse correctamente.

Las palabras tienen poderes ocultos, bien sea por el sonido que formulan al pronunciarse, los significados que encierran, o por las influencias culturales que conllevan en sí; los gerentes retóricos saben saltar algunas parcelas de ese poder, aunque existen otras áreas que apenas se pueden controlar.

Por ello, para mantener una conversación efectiva se usa el habla, es decir comunicarse y generar o destruir relaciones, expresar los deseos, frustraciones, entender y hacerse entender, coordinar acciones con otra persona. Sin embargo, en pocas oportunidades se enseña a mantener una conversación efectiva, a generar una situación que se pueda expresar con claridad, a escuchar al interlocutor y entenderlo para generar pedidos efectivos, negociar y, en última instancia, sacar el mejor provecho de la conversación.

Para iniciar una conversación efectiva organizacional, antes de dar comienzo a la conversación de forma privada se debe definir el factor objetivo de la conversación, el motivo del porqué se está conversando. Este paso, que parece evidente y obvio, muchas veces es pasado por alto, corriendo el grave riesgo de tener una conversación "a la deriva", sin rumbo, que no lleva a ningún lado. Peor aún, si no se tiene en claro el objetivo, es difícil negociar de forma efectiva cuando sea necesario hacerlo.

Tan importante como definir el objetivo es definir el contexto de la conversación, el lugar en dónde va a ocurrir. Elegir un mal lugar (ruidoso, con interrupciones) o un mal momento (justo después de una reunión "complicada") puede arruinar la conversación.

Una vez conocido el factor objetivo y el contexto en claro, debe estar preparado para plantarse en la conversación e iniciar la charla, compartiendo objetivos, así asegura la efectividad de transmitir expectativas en el mensaje, lo agradable, desagradable lo que gusta o no; Es decir será un buen momento para establecer las condiciones sobre las cuales ocurrirá la conversación.

En la conversación sobresalen el factor juicio, la interpretación y opinión sobre la realidad, sobre los hechos que ocurren, juicios sobre cómo se actúa y se realizan pedidos. Ante una conversación importante es fundamental tener en claro cuáles son los juicios que están generando la conversación, y sobre qué hechos concretos se originan. Al compartir con el interlocutor los juicios basados en hechos, podremos entendernos con mucha más profundidad y florecerá el primer paso concreto para avanzar hacia un acuerdo.

Siguiendo este orden de ideas, otro factor que afecta la conversación son las emociones, en especial en las interpretaciones. Es importante saber cómo se siente emocionalmente, conocerse y autoevaluarse, conocer en qué estado emocional se encuentra para empezar a comprender cómo se reacciona, saber cómo reflexiona ante lo que ocurre. Incluso compartir estados emocionales con el interlocutor, así habrá mejor comprensión y menos ambigüedad en el mensaje.

Otro factor de importancia es la práctica del escucha, una conversación no es un dialogo cualquiera: es un intercambio de ideas, de opiniones. Entonces, no sólo se debe hablar, sino que es más importante escuchar al interlocutor. La escucha activa demuestra respeto por el mundo del otro, interés por su forma de ver la realidad (aunque se pueda no compartirla). Y no sólo se debe escuchar, igualmente se debe asegurar de haber escuchado bien, comprobando con preguntas si se está entendiendo el punto de vista del otro.

Los pedidos son la única forma que se tiene para coordinar acciones con otras personas. El problema ocurre cuando estos pedidos son vagos: pedidos que no son formulados como tal (por lo tanto pueden no ser interpretados como un pedido), pedidos que no tienen una fecha clara, ni la forma en la que se va a evaluar el resultado.

Los malos pedidos abundan, generan deterioros en las relaciones con otros actores de la organización; se debe ser responsable en hacer pedidos claros, concretos, acotados y medibles. En todo momento se debe recordar que estamos haciendo un pedido: se puede recibir un sí como un no, ambas son respuestas válidas. Más aún, se debe estar dispuesto a negociar, a buscar alternativas: si se



tiene un objetivo en claro, seguramente se encontrarán muchos caminos para lograrlo.

Se debe tomar en cuenta otro factor importante como comprobar la respuesta que se dio al pedido: en el caso de que se acepte, verificar que se haya entendido realmente lo que se quiere; en el caso de no ser aceptado, indagar las causas para poder iniciar una negociación. En todo momento se debe recordar que el interlocutor interpreta la situación desde su realidad, desde su verdad; esto ayuda conocer su perspectiva para poder comunicarse mejor con el interlocutor.

Una conversación debe conducir a entender la visión del interlocutor, tratando de llegar a un acuerdo o compromiso en el que ambas partes salgan beneficiadas. Obviamente, teniendo claro el objetivo, se debe preparar para negociar. La negociación es una estrategia lógica muy poderosa para acercar posiciones y lograr compromisos, tener presente el espacio de negociación con palabras predominando el compromiso y acuerdo generado. Así, ambas partes deben entender las negociaciones que se llevaron a cabo y los pedidos que se generaron y aceptaron en el plan de acción para lograr lo acordado.

### **3.2 Segundo Momento:**

Se abordan nuevas teorías e investigaciones que permiten la construcción de nuevas perspectivas del conocimiento con herramientas de acción conversacional; así, el gerente, al hablar con su personal, desarrolla habilidades conversacionales como por ejemplo la observación acuciosa y la escucha profunda, que debe ser aplicado en gerentes y líderes organizacionales.

Es común la vinculación entre la comunicación con la conversación, incluso a veces la confunden, mientras en la conversación tan sólo hacen falta palabras, la comunicación implica muchísimas connotaciones adicionales. En ambas confluyen mensaje, relación, intercambio. La comunicación asiste la conexión, comprensión, entendimiento, percepción, interpretación desde luego, ese efecto no se consigue en las conversaciones, pero sí se pudiera afirmar el carácter flexible, ameno, en el que se originan las conversaciones por darse en la cotidianidad de la informalidad.

En el mundo gerencial es muy demandante encontrarse en esa cotidianidad de la comunicación: gerentes que piensan antes de actuar, y otros que lo hacen después, gerentes que no piensan (o no quieren pensar), o con los que si piensan antes de conversar, otros piensan demasiado, algunos saben de lo que hablan y otros no tienen ni idea; personas que saben expresarse y personas que no poseen el don de la palabra; personas cultas e incultas; personas que dan la razón y otras que la quitan, de algunas se aprende y otras distraen.; personas que hacen reír y otras hacen llorar o se desahogan. Algunas son necesarias y otras prescindibles y otras de accesorio; aunque todas tratando temas comunes de éxito, de eficiencia,

de desidia, del presente, el pasado, de la familia, los amigos, de soluciones, problemas, de pensar, sensaciones, sentimientos, actividades, romances, ilusiones, amor y desamor, riquezas y pobrezas; en fin, un compás muy amplio de tópicos, pero todos infinitamente en el entorno del interactuar humano y que demanda ciertas pautas:

- *Pauta A: Precisión del mensaje:* implica solicitar confirmación del mensaje. Todo gerente debe estar capacitado para aplicar ejercicios de confirmación del mensaje emitido con el hablante a través de su precisión.
- *Pauta B: Escribir para ganar confianza:* Es interesante porque tiene un carácter de complicidad entre sus miembros, sobre la actividad a ejecutar.
- *Pauta C: Repartir información adicional con preguntas e interpelaciones:* Cuando son otros los que hablan, deliberadamente deben hacerse preguntas. Cuando es usted es quien habla, puede evitar posibles problemas agregando información para ofrecer un contexto en el cual se puedan comprender mejor sus palabras. Así, hay menos posibilidad de interpretaciones alternativas.

### **3.3 Enfoque hermenéutico reflexivo:**

Parte del supuesto de que la comunicación gerencial organizacional es una actividad compleja, que se desarrolla en un escenario singular, claramente determinada por el contexto, con resultados siempre en gran parte imprevisibles y cargada de conflictos de valor que requieren pronunciamientos éticos y políticos. Por ello, el gerente debe concebirse como un artista, clínico e intelectual que tiene que desarrollar su sabiduría experiencial y creatividad para afrontar las situaciones únicas, ambiguas, inciertas y conflictivas que configuran la vida de la organización.

En realidad, el gerente interviene en un medio ecológico complejo. Según Doyle (1996), la gerencia es un escenario psicosocial vivo y cambiante, definido plenamente por la interacción simultánea de múltiples factores y condiciones. Dentro de ese ecosistema complejo y cambiante, se enfrenta a problemas de naturaleza prioritariamente práctica, problemas de definición y evolución interna, en gran medida imprevisible, que pueden resolverse mediante la aplicación de una regla técnica o procedimiento comunicacional.

De manera que esta capacidad de comprender las situaciones globalmente y en su contexto, eje del comportamiento profesional del gerente, no se mejora eliminando los sesgos subjetivos, sino analizándolos, contrastándolos, transformándolos; es decir, elaborando una cultura profesional crítica que se desarrolla, no mediante el aprendizaje mecánico y la reproducción rutinaria, sino

mediante el contraste reflexivo y la generación abierta de innovadoras experiencias comunicativas como alternativa.

Schön (1992), señala que los gerentes construyen de forma permanente su propio conocimiento y manera de actuar, cuando se sumergen en una conversación reflexiva, tanto con la situación, como con los presupuestos subjetivos que orientan su pensamiento y acción en ese escenario concreto. El conocimiento que se ofrece desde fuera no puede ser aceptado más que valor metafórico, como apoyo conceptual, teniendo siempre presente que ha sido generado en otro espacio y tiempo, por otras personas, en condiciones peculiares y dentro de una situación problemática, siempre en cierta medida singular. El gerente se enfrenta necesariamente a la tarea de generar confianza dentro del personal de la organización para interpretar y comprender la específica situación en que se mueve.

#### **4. Metodología**

El propósito de la investigación consistió en interpretar las diferentes formas del interactuar conversacionalmente, orientados hacia la congruencia del pensar, hablar y accionar, profundizando en esos espacios, brechas o vacíos del sentir, surgidas en conversaciones gerenciales con actores sociales.

Se inserta en el paradigma cualitativo, es un estudio fenomenológico hermenéutico, utiliza el enfoque etnográfico y se apoya en una investigación de campo de carácter descriptivo, con sustento epistemológico en su dimensión holística, hace uso de técnicas de recolección para la información a través de las entrevistas semi-estructuradas a profundidad y la observación participante.

El paradigma cualitativo busca fundamentalmente comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores. Desde este punto de vista, el modelo cualitativo capta la vida social como resultado de la percepción que tiene el actor de su propia vida social, por medio de significados a través del proceso de integración. Esto tiene como consecuencia una percepción amplia de la realidad cambiante, sujeta a revisión.

Por su parte, la concepción filosófica dialéctica moderna permite investigar la naturaleza de la verdad mediante el análisis crítico de conceptos o hipótesis. Al respecto, Hurtado (1998) plantea que la teoría dialéctica de la sociedad se configura a partir de la idea de totalidad. Ésta debe entenderse como el conjunto de elementos que se hallan entre ellos en una relación recíproca, no sincrónica. Es decir, no es un sistema de elementos en equilibrio sino que es diacrónica, en el sentido que es un proceso en continua transformación y cuyo movimiento es una consecuencia de las contradicciones objetivas, concretas que se engendran de la realidad social.

Una concepción más reciente de la teoría dialéctica lo constituye la teoría crítica, la cual contempla que es ideológico cualquier estudio de la sociedad que declare su propósito de prescindir de una concepción filosófica de su objeto; en tal sentido, toda descripción debe ser crítica, de lo contrario se convierte en una apología de la realidad que estudia. Desde este escenario se abordó la comunicación gerencial organizacional.

## 5. Reflexiones concluyentes

La interpretación permitió promover el pensamiento complejo desde la congruencia del “*penhayactur*”, término acuñado por la autora de la investigación para connotar procesos congruentes desde el pensar, sentir, hablar y accionar como estrategia de acción a nivel gerencial, como prácticas efectivas de comunicación, que explica y aporta visiones de invaluable ayuda para la construcción teórica de la realidad cotidiana en el conversar congruente como estrategia gerencial.

En la medida en que se recuperen espacios en la gerencia para conversar en armonía congruente, se amplían las oportunidades de enriquecer las organizaciones y en ellas sus actores. Los espacios de capacitación son una oportunidad para ello, un espacio lo suficientemente diferenciado para tomar distancia de los mecanismos que inhiben la comunicación dentro de la estructura funcional, pero no tanto como para alejarnos de la realidad, de lo que nos pasa en ella como organización para aprender algo nuevo, conocer y mejorar ante las relaciones de poder cotidiano (el gerente, coordinador, consultor o como se le llame).

Construir en todas las actividades gerenciales espacios de capacitación y formación (sea su área o especialidad), orientados a mejorar los aspectos comunicacionales, en especial de los gerentes, donde debe predominar la armonía congruente del hablar, discutir, disentir, exponer razones, en su accionar gerencial, incluso hasta para convencer, presentar los propios temores y conocer los temores de los demás, imaginando y construyendo alternativas de pensamiento complejo.

Se pudo conocer a lo largo de este estudio, el papel protagónico que afrontan las conversaciones en la comunicación organizacional, lo cual puede acercar a los gerentes a la gestión de éxito o fracaso según sea su labor y responsabilidad de promover su divulgación, capacitación y reforzamiento para lograr cambios y hacer que la organización logre sus objetivos de manera rápida y eficaz.

Se encontraron incongruencias en conversaciones de los gerentes, generando distorsiones y confusiones en la comunicación entre los actores

involucrados, donde se percibieron formas de comunicarse de manera unidireccional e incoherente.

Enseñar a mantener conversaciones efectivas en el contexto social donde se construyen relaciones y se alcanzan metas para mantener una conversación efectiva, lleva muchos pasos y acciones de las partes; de allí que puede servir de guía para mantener el rumbo para conseguir los objetivos. Más aún, que se pueda luego revisar la conversación y aprender de los errores, viendo en qué punto se centran las debilidades que conllevan a las adversidades.

Finalmente, es importante dar a conocer a los gerentes, los hallazgos encontrados a fin de que comprendan que a través de conversaciones congruentes se puede alcanzar un ambiente de trabajo armónico, favorecedor, confortante, y más eficaz en términos de rendimiento, para ello es necesario que el sector gerencial se capacite desde la sencillez del buen conversar congruente con un dialogo abierto y sincero entre las partes involucradas, como logro de alto nivel de desempeño gerencial, visto desde la perspectiva eficiente de conversaciones gerenciales en la cotidianidad organizacional .

## 6. Bibliografía

AUSTIN J.L. (1955). *Cómo Hacer Cosas con Palabras* .Edición electrónica de: [www.philosophia.cl](http://www.philosophia.cl) / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.

DRUCKER, P. (1988). *Gerencia para el futuro*. Bogotá Colombia: Editotrial Norma

DOYLE, A. (1996). *Comunicación Gerencial*. México: Mc Graw Hill.

ECHEVERRÍA, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*, Dolmen, Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_. (2000). *La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Gránica, Santiago.

FLORES, Fernando (1999). *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Dolmen Santiago, 1999.

GOLDHABER. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

HABERMAS, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*. Madrid (España): Ediciones Cátedra, S.A.

HURTADO, J. (1998). *Paradigma y Tratados de Investigación en tiempos de cambio*. Valencia, Venezuela, Episteme consultores asociados C.A.

KATZ y KAHN (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial NAMA, México, 1990.

MARTÍNEZ, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas

MATURANA, H. (2001). *Emociones y lenguaje en Educación y política*. Edit. Dolmen. Santiago. Edición decima, 2001.

SEARLE. (1968). *Actos de habla*. México: Mc Graw Hill.

SCHÖN, D. (1996). *Formación de Profesionales Reflexivos: Hacia un Nuevo Diseño de la Gerencia Moderna*. Barcelona:

VANRRIEL. (1997). *La Comunicación a Nivel Gerencial*. *Investigación y gerencia*. 31, 157-159.