

## LENGUAJE Y ENTENDIMIENTO EN EL HACER DEL GERENTE

Ensayo



**Autora:**

**Victoria Jiménez de Najul**

Decanato de Agronomía

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)

Barquisimeto, Edo. Lara, Venezuela

Email: [victoria.jimenez@ucla.edu.ve](mailto:victoria.jimenez@ucla.edu.ve)

### RESUMEN

La intencionalidad de la investigación es construir una aproximación teórica de la dimensión comunicativa del lenguaje como acción en el desempeño gerencial. Abordada desde el enfoque fenomenológico y hermenéutico tal como plantea Habermas (2000), para el estudio de la acción con miras a buscar entendimiento. En lo metodológico para la recolección de información se utilizó la entrevista en profundidad. La investigación queda enmarcada institucionalmente en el Decanato de Agronomía de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Ubicado en Cabudare estado Lara. Los informantes Gerentes al frente de unidades donde se desarrollan actividades de producción vegetal, docencia, extensión e investigación. La data fue sometida a micro-análisis, y demás consideraciones propias del Método Comparativo Contante en la versión de Strauss y Corbin (2002) para generar Teoría Fundamentada. Entre los hallazgos destaca como el gerente sujeto capaz de lenguaje y acción está orientado a la búsqueda de entendimiento desde su forma de hacer que implica un estilo que reconocer al otro como legítimo, la lealtad a la institución y valores como la democracia y ética. Todo ello develado en las categorías que emergieron: Desempeño, Entorno Organizacional y Estilo de Gerencia. Como elemento integrador para la construcción de la teoría sustantiva emergió la categoría Entendimiento para la Acción debido a que constituye el eje donde gravita la posibilidad de cohesión de la acción del gerente; sin ésta el carácter teleológico de la organización queda comprometido. Entre las reflexiones destacan que el entendimiento para la acción permite el fenómeno organizacional pero como se da depende del estilo de gerencia.

**Palabras Clave:** Lenguaje, Entendimiento, Estilo de gerencia, Acción.

### LANGUAGE AND UNDERSTANDING IN THE MAKING OF MANAGER

#### ABSTRACT

The intent of the research is the construction of a theoretical approach to the communicative dimension of language as action in the managerial performance. It is done from the phenomenological and hermeneutical approach proposed by Habermas (2000), for the study of action seeking the understanding of facts. Methodologically this research uses the depth interview for collecting information. It is institutionally developed in the core Hector Ochoa Zuleta. Agronomy deanship. Lisandro Alvarado University. Located in Cabudare, Lara state. Key informants were: managers, responsible for activities such as crop production, teaching, extension and research. The data was collected and subjected to micro - analysis and other specific considerations and constant comparative method in version Strauss and Corbin (2002), used to generate Grounded Theory. Among the findings it is seen that the manager, subject capable of speech and action is oriented to the search for understanding, from the way of acting himself that involves a style marked by recognizing the other as legitimate, loyalty to the institution and values such as democracy and ethics. All it revealed in emerging categories: Performance, organizational environment and management style. As integrator elements to build substantive theory emerged as main category: minds for action, due to it are the axis where gravitates the possibility of manager cohesion action. Without this the teleological character of the organization is committed. Among final thoughts highlights that understanding for the action allows the organizational phenomenon, but as this occurs depends on the style of management.

**Keywords:** Language, understanding, management style, action

## INTRODUCCIÓN

Basta con dar una mirada al planeta, para notar los permanentes cambios que nos toca vivir; turbulencia que entre nosotros y en nosotros se genera por la aceleración del conocimiento, el progreso de la ciencia y el gigantesco desarrollo tecnológico. El mundo de las certezas quedó atrás, dando paso al de las probabilidades donde nadie domina el futuro.

En consecuencia, la acción humana se orienta en función de comprender y responder según Ramentol (2004, p.11-36) a las rápidas metamorfosis económicas y sociales, conflictos bélicos internacionales, aumento de la contaminación y consecuente calentamiento global, devastación de los bosques tropicales, el crecimiento de las desigualdades entre los ricos y los pobres, la superpoblación y por último la creciente amenaza internacional del terrorismo.

La situación planetaria también es llamada crisis de la modernidad donde según Casa (2006), aparece la globalización generando cambios en las organizaciones sociales, “las cuales han tenido que enfrentarlos implementando reestructuraciones e innovaciones, entre ellas: atención al cliente, planificación, enfoques de calidad, desempeño del recurso humano en la organización, la gestión de la información” (p.49) Es decir, las organizaciones responden a variadas y distintas realidades que las obliga a incorporar nuevas visiones en cuanto a los modos de hacer gerencia.

Visto el panorama y su realidad cabe acotar, lo mucho que se habló a finales del siglo pasado de la Gerencia del siglo XXI, de los retos que el nuevo milenio demandaba, sin aún haber superado las barreras del tiempo. Hoy al igual que ayer está clara la necesidad de una constante atención al entorno organizacional particularmente a los aspectos políticos, sociales, culturales y económicos. Este último constituye el que mayores cambios tiende a introducir en las formas de organizarse y en el desempeño del gerente.

En este sentido, para Romero, (2007, p.157) en Venezuela, la gerencia responde a dos razones diametralmente opuestas al momento de conducir las organizaciones y atender las demandas del entorno. En primer lugar al paradigma tecno-productivo propio de la lógica capitalista ortodoxa, la cual privilegia el conocimiento técnico como lo único capaz de generar eficiencia. El otro aspecto plantea una ruptura epistemológica con la que coincide plenamente en el sentido de generar una visión humano-productiva.

Destaco que generar esta nueva visión está limitada por la crisis que viven las ciencias sociales según autores como Hurtado y Toro (2004), ocasionada por “insuficiencias teóricas, epistemológicas y metodológicas” (p.20). En la gerencia la crisis se pone de manifiesto, principalmente por el crecimiento y expansión del saber y por las críticas que se hacen a las organizaciones sociales en cuanto a su comprometida capacidad para interrelacionar la teoría de la gerencia con sus funciones y acciones. En este sentido, Chacín, Briceño y Zavarce (2009) sostienen:

La crisis lleva implícita la crítica de la forma como hasta ahora se ha abordado el estudio de la gerencia y a la necesidad de trascenderla de una consideración simplista e instrumental, a la construcción de conocimientos significativos, tomando en cuenta no la gestión del hombre en la organización sino al contexto con sus múltiples relaciones que ponen de manifiesto su natural complejidad... conduce inevitablemente a una concepción de la gerencia donde se revalorice la acción del hombre y la de las propias instituciones. (p. 87)

Conuerdo, con la idea de utilizar otros enfoques novedosos propios de la investigación social, y en concebir la gerencia apartándose de teorías tradicionales como las de Taylor (1856-1915), Fayol (1841- 1925), y la gerencia por objetivos (Drucker, 1954) debido a que la concepción predominante en lo teórico y empírico las define desde la lógica instrumental y técnica, es decir, aquella lógica que busca orientar toda acción con arreglo a fines, y deja de lado

la búsqueda de entendimientos al exaltar jerarquía, división del trabajo e individualidad.

Por ello, la investigación buscar dar un aporte apartado de las corrientes administrativas y gerenciales mencionadas. En este sentido, la construcción de conocimiento en la gerencia como función dentro de las organizaciones exige construirse desde lo que Lanz (2001) llamó los nuevos enfoques sobre los procesos organizacionales situados expresamente “por encima de la lógica epistémica de la disciplina”(p.168), esto perturba los tradicionales modos de pensar las organizaciones sociales.

En consecuencia, mirar desde nuevas perspectivas o enfoques la construcción de un cuerpo de conocimientos en la gerencia, amerita dirigir los esfuerzos investigativos hacia contrarrestar cambios con raíces en transformaciones económicas las que según Casa (2006):

Afectan significativamente a las organizaciones y su estilo de gerencia; generando otros enfoques a manera de contrarrestar las incertidumbres, el desasosiego y las complejidades; rompiendo esquemas establecidos que parecían seguros y efectivos. La profunda ruptura con el modelo precedente le sucede, la sustitución de lógicas comunicativas respecto a la lógica de mando en los estilos de gerencia y organización. (p.51)

Esta nueva racionalidad implica variaciones en la concepción del proceso de trabajo y de organización interna y externa que abriga; investigación, consenso y participación. De allí que la presente indagación está orientada a considerar dentro de las organizaciones sociales el desempeño gerencial, partiendo del lenguaje como un ente generativo. Todo se da en y a través de éste; por ello es acción, con él se puede alterar el curso de los acontecimientos y lograr que ciertas cosas ocurran o dejen de ocurrir. Lo dicho, corresponde a la forma de ver el lenguaje como actividad en su dimensión comunicativa, que implica, según Franco (2004), “una visión de éste como acción, desarrollo, diversidad, energía; la visión dentro de

un proceso de comunicación, de diálogo donde el rasgo de la intersubjetividad caracteriza la definición del lenguaje” (p.4).

En, este sentido, en la gerencia, se conjugan pasado, presente y futuro como aspectos a considerar en la construcción de estrategias en una amplia gama de posibilidades y movimientos donde el sentido que se da a la realidad viene acordado partiendo de arreglos previos presentes en la misión, visión y valores de la organización. Por ello, desde la concepción general de la sociedad, los fines de la organización tipifican el comportamiento de las personas, el aspecto ético y políticas. Albergando, la necesidad de compartir significados para su realización. Esto es posible ya que el ser humano es un ser lingüístico, que vive en y desde el lenguaje. En consecuencia, “el lenguaje genera las organizaciones” (Flores, 1996, p.20).

Aunado a ello, está en manos del gerente (sujeto capaz de lenguaje) el saber alinear a los miembros de la organización a la filosofía institucional; y, es a través del lenguaje entendido como “coordinación de coordinaciones de conductas” (Maturana, p.12, 1994) que garantiza la permanencia en el tiempo del conjunto de acciones específicas que constituyen la organización. El fluir en el hablar explica cómo la coordinación de coordinaciones de conductas genera el fenómeno organizacional.

De allí deriva, que la visión de la organización, futuro deseado o punto de referencia para la acción, permita la creación de estrategias, estas últimas definidas por Villalba (1997) como “el patrón de conductas observables, adoptado por la organización en respuesta a imperativos del entorno y establece diferencias entre lo que queremos realizar y lo que termina sucediendo” (p.55). Lo que termina sucediendo da al gerente orientaciones para inmediatas y futuras decisiones.

Cabe acotar, la afirmación de Hersey y Blanchard (1997), “el lenguaje oral y escrito son cruciales para el desempeño gerencial. La buena comunicación es la sangre de cualquier empresa grande o pequeña” (p.327). Por ello, está

en manos de la gerencia conocer todos los elementos que conforman el sistema social y sus subsistemas relacionados: administrativo, estructural, informativo, de toma de decisión y el económico-tecnológico, para que sumado a una adecuada comunicación, camine la organización al éxito. Además, el desempeño gerencial garantiza la organización a través de trabajo con y junto a la gente ejecutando las tareas propias de la gerencia como la planificación, organización, dirección y control. Sin olvidar que su orientación, en gran medida, reitero, dependerá del entorno.

La complejidad de este último, aparece según Morín (1996) en el enunciado: “se producen cosas y se auto-producen, el productor mismo es su propio producto” (p.123). Con ello, deja ver que el constante flujo de información que entra y sale de la organización debe ser monitoreado por sus miembros principalmente la gerencia. Entender y generar estrategias requiere del lenguaje, por lo que la existencia de las organizaciones es definida desde el lenguaje como fuente de interacción y debe estar orientada al entendimiento alimentando constantemente la conexión con la realidad interna y externa de la organización.

Por consiguiente, el acontecer, desde lo estratégico y las relaciones que se establecen con el entorno, junto a cada tarea técnica que se ejecute con miras a lograr objetivos organizacionales, está ligado al conocimiento, al ámbito de lo cognitivo, es decir, al saber del gerente. Así llegamos a la racionalidad que tiene, según Habermas (2001), “menos que ver con el conocimiento o la adquisición de conocimiento que con la forma en que los sujetos capaces de lenguaje y acción hacen uso del” (p. 24). De allí, que en las manifestaciones lingüísticas, es decir lo que se dice; se expresa explícitamente un saber y en las acciones teleológicas se expresa una capacidad, un saber implícito. En la gerencia se expresa racionalidad no por lo que se dice, sino por lo que se alcanza, en consecuencia la racionalidad de la acción remite al logro de objetivos como punto de encuentro en torno al cual buscar entendimiento.

En este sentido, Habermas (ob.cit) expone elementos que explican la acción en aras de buscar entendimientos y da relevancia al consenso, pues los actores se relacionan por medio de intereses comunes. Acoto, que gerenciar implica tomar decisiones, coordinarlas y darles el ejecútase, bajo las condiciones acordadas. Los miembros de la organización, al desplegar su acción comunicativa garantizan un ambiente adecuado donde el equipo está claro en cuanto a lo que se espera, de tal manera, la tarea es asumida de forma compartida, es decir, entre todos alcanzar los objetivos. De allí, la importancia de claros objetivos organizacionales.

El mecanismo de coordinación de las acciones, es el acuerdo racionalmente movido por la argumentación y el consenso. En este sentido Habermas (ob.cit), al respecto sostiene “con su afirmación y su actividad teleológica dos sujetos pueden, con sus manifestaciones simbólicas de validez, criticar o aceptar algo” (p. 225), es decir, deben argumentar. Así, la racionalidad de lo emitido se mide por las reacciones internas que entre sí guarda el contenido semántico en la percepción de cada sujeto, es decir, su interpretación.

En consecuencia, la racionalidad comunicativa tiene como única vía la argumentación entendida como “tipo de habla en que los participantes tematizan las pretensiones de validez que se han vuelto dudosas y tratan de recusarlas por medio de argumentos” (Habermas, ob.cit., p.37). Entonces, un desempeño racional tiene que ver con lo contundente de los argumentos esgrimidos por la gerencia en busca de una visión en torno a la tarea u objetivos a desarrollar en base al consenso activo y verdadero, a través de una discusión auténtica que permita surgir los verdaderos intereses organizacionales que dejen ver intenciones y capacidades.

Los postulados de racionalidad y de validez en el habla son para Habermas (ob.cit), los siguientes: “lo que se dice es verdad, entendible, sincero y expresa la razón de quien habla” (p 51). El sostener que la racionalidad comunicativa se centra en la capacidad de sumar, sin

coacción, en torno a una idea o toma de decisión, a través del consenso punto fuerte del habla argumentativa, es lo que garantiza el dejar atrás, por parte de los miembros de su equipo de trabajo, la subjetividad inicial (resistencia al cambio, desmotivación, pérdida de tiempo, conflictos, entre otros) de sus respectivos puntos de vista; esto, desde la premisa de la acción comunicativa y teleológica que permite superar situaciones indeseadas facilitando al equipo, ser una comunidad de convicciones racionalmente motivada. Además, el hacer organizacional se transforma en diálogo, fundado en el entendimiento.

En este discurrir, con la intención de trazar caminos y ubicar en el contexto descrito las razones que mueven la investigación surgen las siguientes interrogantes: ¿De qué manera la dimensión comunicativa del lenguaje se relaciona con la acción que realizan los Gerentes en su desempeño? ¿Qué implicaciones sobre la dimensión comunicativa del lenguaje en el desempeño gerente frente la complejidad del entorno organizacional emergen de la experiencia de los informantes? ¿A qué configuración teórica da lugar la dimensión comunicativa del lenguaje como acción en el desempeño gerencial?

Por ello, junto a las estrategias que propone la Teoría Fundamentada, construyo conocimiento a partir de “un esquema lógico, sistemático y explicativo” (Strauss y Corbin, 2002,p.24), con la finalidad de ofrecer una forma de interpretar la gerencia, salvando el sentido social desde el elemento que genera ese carácter; el lenguaje, orientado al entendimiento, de cara a fines justos, a través de medios consensuados, al superar la lógica instrumental heredada de los discursos dominantes en la ciencia administrativa y gerencial. De allí, surgen como intencionalidad construir aproximación teórica de la dimensión comunicativa del lenguaje como acción que subyace en el desempeño gerencial.

La gerencia es un hecho universal, recientemente llena páginas de infinidad de estudios, la dinámica planetaria hace cada día más necesaria esta actividad, en ella hay todo un cuerpo de principios, temas, doctrinas, técnicas y en general conocimiento científico sobre infinidad de aspectos hacia la planificación, dirección, organización, coordinación, motivación y muchos otros más.

Aunado a ello, la “gerencia es ciencia de la acción, debido a que es realización, integración de ideas, de pensamientos, esfuerzos y conductas hacia una meta en común” (Hevia, 2001 p. 95). La gerencia como ciencia convierte ideas en realizaciones de equipo, traduce teorías, conocimientos y filosofía en logros, acciones y satisfacciones. El hacer diario del gerente constituye su desempeño, este se da dentro de organizaciones sociales con diferentes fines, vocaciones y realidades que le dan rostro.

Paralelo a lo anterior, en las últimas dos décadas enfoques teóricos han tomado forma para impactar la tradicional forma de hacer ciencia y estudiar la gerencia. Es así, como la Complejidad ha emergido y ganado espacios nutrida como aportes teóricos provenientes de la física y biología. Ello queda reflejado en el planteamiento de Navarro (2001), quien sostiene que “las teorías del caos y de la complejidad ponen de relieve que la no-linealidad no puede ser estudiada desde planteamientos lineales.” (p.226) Desde la linealidad no es posible explicar las capacidades de flexibilidad, de adaptación, de auto-organización que tienen algunos sistemas no-lineales como por ejemplo los sistemas vivos y organizaciones sociales.

Es decir, la linealidad, donde una causa tiene un efecto en la misma proporción, queda sin sentido en un mundo de conexiones e interconexiones. El efecto mariposa recrea bien esta situación al sostener que el aleteo de una mariposa en Nueva York puede causar un tornado en Australia. La desproporción entre la causa y el efecto, deja sin sentido la lógica cartesiana.

### Principales Aspectos Referenciales que Describen la Investigación

Por otro lado, desde las teorías contingentes las organizaciones han de ser gestionadas con el objetivo de conseguir una adaptación al entorno que requiere absorber la incertidumbre ambiental a fin de mantener una estabilidad organizativa que se muestra como necesaria. Se ha de conseguir un sistema equilibrado en su relación con el entorno desde las teorías del caos y de la complejidad comienzan a emerger modelos más antirracionalistas de la comprensión del fenómeno organizativo que dejan de lado los conceptos anteriores de equilibrio y estabilidad proponiendo otros nuevos.

Continuando con Navarro (ob.cit) el autor asegura, que frente al pensar prototipo del modelo racional de organización según el cual debemos “analizar el entorno, diseñar nuestras organizaciones en referencia a sus objetivos racionales y conscientes, también de acuerdo con dicho entorno y, finalmente, buscar un ajuste organización–entorno” (p.230). Las teorías del caos y de la complejidad proponen la emergencia de un orden, de una organización, que sucede de manera espontánea una vez que se dan unas condiciones determinadas (condiciones de alejamiento del equilibrio, condiciones que sitúan al sistema en el borde del caos, etcétera).

El carácter autorreferencial de las relaciones organización–entorno. Consiste en crecer remitiendo a un desarrollo posterior del entorno que tradicionalmente es concebido en cuanto a las exigencias que impone a las organizaciones. Conformado, a su vez, por esas mismas organizaciones, de tal modo que, los cambios en el entorno pueden contemplarse como los cambios que acontecen en las propias organizaciones que lo configuran. De alguna forma, organización y entorno cambian, evolucionan, de manera conjunta; co-evolucionan.

Cabe destacar, que se coincide en la distinción que del entorno hace como interno y otro externo, los cuales configuran el general de la organización; el primero es inmediato a los miembros de la organización y constituye los

espacios donde habitualmente desarrollan sus actividades. Por otro lado, en el externo, están los aspectos políticos, legales, económicos, de mercado, competidores, entre otros que influyen en el operar organizacional.

En el mismo campo de interés, Pirla (2003), al abordar el tema de la complejidad en un contexto globalizado, signado por cambios constante sostiene “se hace del todo imprescindible conocer el entorno, adaptarse y seguir flexiblemente los cambios que en él se produzcan” (p.334), en consecuencia el entorno es determinante en el desempeño gerencial y por ende, para el futuro de la organización.

Las organizaciones se encuentran insertas en una intrincada red de interconexiones. Este entorno complejo constituido por las industrias, el ambiente y las finanzas hace frente a nuevas realidades en su constitución y relación en ellas y entre ellas. Escenarios donde las innovaciones tecnológicas, nuevos arreglos geopolíticos, comercio internacional movido por grandes capitales e interés por los temas ecológicos generan dinámicas relacionales signadas por el caos y la incertidumbre. El papel que juega la gerencia es preponderante, debido a la necesidad de mirar hacia adentro y hacia afuera en busca de estrategias que garanticen la permanencia en tiempo de las organizaciones.

### **Acción Comunicativa: Lenguaje para el Entendimiento y la Acción**

El concepto de acción comunicativa publicado en el año 1987, es una de los aportes dados por el filósofo alemán Jürgen Habermas para estructurar su Teoría Crítica de la modernidad. En ella plasma cómo la interacción social del ser humano pasa de estar fundada en ritos y en lo sagrado a la potencia del signo lingüístico, con la fuerza racional de las verdades sometidas a crítica.

La Teoría de la Acción Comunicativa busca atender con rigor y claridad conceptual tres (3) propósitos fundamentales: a) desarrollar un concepto de racionalidad capaz de liberarse de las hipótesis subjetivas e individualistas

que han apresado a la filosofía y a la teoría sobre la sociedad moderna; b) construir un concepto de sociedad en dos niveles que articule en un solo cuerpo los modelos de sistemas y mundo de vida; c) proponer una teoría crítica de la sociedad bajo los parámetros de la modernidad, que revele sus fortalezas y debilidades y que plantee alternativas. (Franco y Ochoa 1997, p. 49-50).

En este sentido, un aspecto considerado por Habermas (2001) es la racionalidad la que según él está relacionada más al hacer de los sujetos capaces de lenguaje y acción donde expresan un saber. Representa un cambio de paradigma, la concepción Habermasiana ya que se trata de la transformación de la razón. Es decir, se establece la racionalidad como la capacidad del actor de conocer y actuar o como la capacidad interactiva entre la cognición y la acción.

A este paradigma se suma un aspecto que le da un giro como es el hecho de considerar el lenguaje; expresado este en actos de habla, que representa un medio vinculante en la coordinación de la acción de los sujetos, este último como expresa Franco y Ochoa (ob.cit.), “A través de la argumentación racional, donde las disputas de interés son resueltas por medio del mejor argumento y por la búsqueda del consenso.”(p.55). La argumentación lleva implícito un saber, al ser expuestos y contrastado se opta por el más poderoso para cada situación. Así, el gerente abre espacios para la participación y el éxito organizacional.

En el mismo orden de ideas, la acción (desempeño) constituye una característica sociológica básica que junto a otras forma redes conceptuales. La acción está relacionada con todo el quehacer humano. La misma se define por cierto número de características principales: su carácter social, su búsqueda y realización de relaciones de sentido, “la conexión entre aspectos informales y energéticos del habla y la intervención de esta en el mundo objetivo y su carácter cultural ligado a su historicidad” (Strmiska, 1989, p. 39).

En este sentido, la acción es necesariamente una interacción social por el simple hecho de basarse en la utilización de la lengua, obra colectiva por excelencia, para orientar la acción y para regular su realización. Por su parte Habermas (ob.cit) define la acción como “las manifestaciones simbólicas en que los actores entran en relación con el mundo de manera significativa” (p.55). La multitud de conceptos de acción según el autor pueden reducirse a cuatro (4) conceptos básicos (p.125-131)

En primer lugar; concepto de acción teleológica; en ella el actor realiza un fin o hace que se produzca un estado de cosas deseado eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y explicándolos de manera la más adecuada. La acción teleológica se amplía y convierte en acción estratégica cuando en el cálculo de los que el agente hace de su éxito interviene la expectativa de decisiones de lo menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

El concepto de acción regulada por normas se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se topa en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes. Las normas expresan un acuerdo existente en un grupo social. La observancia de una norma significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento, la cual no tiene sentido cognitivo de expectativa de un suceso predecible, sino el sentido normativo de que los integrantes del grupo tienen derecho a esperar un determinado comportamiento siendo este el que subyace en la teoría del rol social.

La acción dramática; no hace referencia primariamente ni a un actor solitario ni al miembro de un grupo social, sino a participantes en una interacción que constituye los unos para los otros públicos ante el cual se ponen a sí mismos en escena. El concepto central aquí es el de auto-espectacularización, significa, por tanto no un comportamiento expresivo espontáneo, sino una estilización

de la expresión de las propias vivencias, hechas con vistas a los espectadores.

La acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lengua y acción (verbal o extra verbal) establecen una relación interpersonal. El concepto central es la interpretación; se refiere principalmente a la negociación de definiciones susceptibles de consenso.

Por otra parte, el individuo habita en los tres mundos, objetivo, social y subjetivo, los cuales constituyen los presupuestos ontológicos de la acción comunicativa. Pero los tres mundos se hallan recortados y sobrepasados por un ámbito superior más general y básico que abarca el conjunto de situaciones de la realidad de cada uno: el mundo de la vida. El constituye el horizonte cognitivo y marco fundamental desde el que el individuo accede a los distintos ámbitos de la realidad; es el marco y lugar donde se realiza la acción comunicativa

La Acción comunicativa nos lleva a considerar otros elementos propios de su cuerpo constitutivo como el mundo de la vida concepto complementario a su vez explicado por:

a) Saber de Fondo: según Franco (2004), es la inmediatez “la fuerza totalizadora y la estructura holística caracterizan el saber de fondo” (p.43), explicado por el saber implícito previo a la reflexión, compartido por los hablantes que los dispone en su competencia lingüístico comunicativa. b) Sistema Formal de Referencia: lo conforma la cultura o acervo de saber de dónde emanan las interpretaciones comunes. La personalidad que son los motivos y competencias para hablar y actuar. Sociedad (comunidad lingüística). Situación o referencia del mundo objetivo. Contexto o situaciones de la acción comunicativa.

### **La Argumentación en la Acción Comunicativa: Vía para el Entendimiento**

Lo fundamental de la argumentación es que su lógica no se refiere a relaciones de inferencia entre oraciones sino a relaciones internas de tipo no deductivo. Según Habermas

(ob.cit), los participantes en la argumentación tienen todos que presuponer que la estructura de su comunicación en atención de sus aspectos constitutivos puede describirse de modo puramente formal, deje fuera toda coacción externa al proceso o del proceso mismo. En consecuencia, la argumentación puede entenderse como un proceso conformado sobre la base de la reflexión para la acción orientada al entendimiento.

Por tanto, considerar la argumentación como procedimiento es asumir que responde a una regulación especial donde oponentes y proponentes atienden a una división cooperativa del trabajo, tematizando sobre pretensiones de validez que se han vuelto problemáticas principalmente. La producción de argumentos pertinentes son los medios intersubjetivos para las pretensiones de validez y que puede transformarse en saber.

En el ámbito de la racionalidad es necesario destacar:

Cualquiera que participe en una argumentación demuestra su racionalidad o su falta de ella por la forma en que actúa y responde a las razones que se le ofrecen en contra o en pro de lo que está en litigio. Si se muestra abierto a los argumentos, o bien reconocerá las fuerzas de esas razones, o tratará de replicarlas y en ambos casos se está enfrentando a ellas de forma racional. Pero si se muestra sordo a los argumentos, o ignorará las razones en contra, o las replicará con aserciones dogmáticas, y ni en uno ni en otro caso estará enfrentándose racionalmente a las cuestiones. (Habermas ob.cit, p.37)

La argumentación así entendida garantiza espacios para el entendimiento, sobre la base del reconocimiento de la igualdad de condiciones entre los actores. Lo contundente o no de los argumentos depende de su consistencia interna y del poder de persuasión de quien los esgrime, así el escuchar y reflexionar se incorporan como condiciones para establecer vías de entendimiento que suman a un clima organizacional sano facilitando la incorporación de estrategias.

## ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

En la búsqueda del saber el camino tiene varias estaciones que son decisiones tomadas una vez definido la razón que mueve la intencionalidad de la investigación son:

En primer lugar la Selección del Escenario Empírico para ello considere propias la Estación Experimental Miguel Luna Lugo y El instituto de la Uva ambas ubicadas en el Núcleo Héctor Ochoa Zuleta del Decanato de Agronomía de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado con una trayectoria de más de cincuenta años. En ambas unidades se llevan adelante funciones de docencia, extensión, investigación y producción. En consecuencia, los gerentes que colaboraron en la investigación o informantes claves son Ingenieros Agrónomos, con larga trayectoria al frente de las unidades.

Segunda estación las técnicas de investigación social. Lo que remite principalmente a la entrevista en profundidad, según Taylor y Bogdan (1990) “son reiterados encuentros cara a cara dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan en sus propias palabras” (p.101) implica una conversación y no un intercambio de preguntas y respuesta. Además de su carácter no estructurado predominado como guía las precategorias de la investigación que gravitaron sobre el desempeño y como el gerente lleva a cabo sus funciones básicas, cómo siente y percibe todo el trabajo que presta y que constituye su hacer.

Otra técnica no menos importante son los memorándum para esta investigación “notas operacionales contentivas de comentarios sobre el procedimiento y recordatorios de relaciones entre las categoría” (Strauss y Corbin. 2002, p.236). Utilizadas, por cuanto permiten expresar reflexiones y análisis de lo observado, tales como puntos críticos, apuntes sobre relaciones entre categorías. Tienen un carácter orientador.

Por ello, la tercera estación tiene que ver con procesar la Información suministrada por los informantes claves en las entrevistas a profundidad para ello se consideró: el microanálisis, lectura detallada de las entrevistas fielmente transcritas para descubrir conceptos y relaciones. En esta etapa el criterio definitivo para determinar si el proceso de recolección de datos puede finalizarse es la saturación teórica, es decir en el análisis de los datos no emergieron propiedades y subcategorías nuevas. Evidenciado, en lo reiterativo de la información suministrada por los Gerentes.

La cuarta estación, fue la integración de los datos fracturados durante la codificación abierta las categorías se relacionan con sus subcategorías para dar explicaciones más precisas en este paso ya se inicia el proceso de construcción de teoría. En este estadio de la investigación recurrí a la Matriz Guía de Relaciones Condicionales donde se reagruparon las categorías, para contrastar la correspondencia de las categorías y sus respectivas subcategorías con los datos. La matriz está conformada por seis interrogantes: ¿Qué es? ¿Cuándo se da? ¿Dónde se dio? ¿Por qué se dio? ¿Cómo se dio? y la última, denominada logros.

La utilidad de la Matriz radica en su poder sistematizador Montes (2009) afirma se elabora para “dirigir el muestreo teórico, de esta manera se obtiene una mejor comprensión de la naturaleza de los acontecimientos e interrelaciones” (p.21), es decir, exige ser acucioso al ajustar más el proceso por la intrincado de la data.

La interpretación que emergió es producto del estudio de la realidad en su contexto natural al de darle sentido de acuerdo al significado que le atribuyeron los gerentes en su ámbito específico que es el agrario, manifestadas por medio del lenguaje con un significado simbólico social que remite al carácter pragmático que lleva a la obtención de sentido contextualizados.

Por tal motivo, el camino para generar conocimiento, fundado empíricamente, se valió de la producción de conceptos a través de las consideraciones metodológicas

propias de la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin, 2002), método de investigación que permite “cualquier exploración que esté relacionada con los comportamientos, emociones y sentimientos, las experiencias vividas así como al funcionamiento organizacional y los movimientos sociales. La teoría fundamentada propone construir teorías partiendo directamente de las observaciones realizadas por el investigador”. (Prato, 2011. p.76), junto a pautas que dan libertad en el accionar investigativo y permite encontrar el camino partiendo de la lógica configuracional.

En otras palabras, las consideraciones presentes en la Teoría Fundamentada suponen una serie de alternativas en las que se descubre y construyen los conceptos a partir de los datos. La identificación de las categorías en los registros se va construyendo con la información recolectada, opera a través de un diálogo entre los significados que los actores le otorgan a la realidad y el significado asignado en la investigación.

De lo expuesto hasta ahora, es pertinente destacar tres (3) aspectos que recogen la esencia de la teoría fundamentada: a) El énfasis en la emergencia y generación de teoría; b) El análisis como acción central en la investigación desde una lógica inductiva, y c) La transformación de la teoría que permite establecer la explicación de los fenómenos sociales en términos relevantes.

El procedimiento de la Teoría Fundamentada contiene tres (3) fases que no responden a una lógica lineal, sino que son permanentemente recurrentes: Codificación Abierta, Codificación Axial y Codificación Selectiva.

La Codificación Abierta es el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones. La Codificación Axial permite que los datos que se fragmentaron durante la codificación abierta se reagrupen con la finalidad de construir explicaciones más precisas y completas; implica relacionar una categoría con sus subcategorías. La

Codificación Selectiva es el proceso de integrar y refinar la teoría: se descubre la Categoría Central y luego de identificarla, se explican las relaciones de las demás categorías en torno a ésta (Strauss y Corbin, ob.cit.). Por ello, al aplicar Teoría Fundamentada como método permitió generar teoría fundada en los datos posterior a su análisis, comparación y codificación de la información recopilada de manera sistemática.

En la búsqueda de claridad y especificidad el trayecto continuó con la conformación de subcategorías producto del análisis, comparación e integración de los códigos abiertos de cada categoría. Lo que lleva a la obtención de las subcategorías con la intención de explicar de forma más precisa la cotidianidad del gerente en el contexto investigativo que ocupa.

### **Categorías que Emergieron con sus Respectivas Subcategorías**

**1. Desempeño Organizacional:** remite a las funciones básicas de la gerencia (planificación, organización, dirección y control) pero no son las únicas a ellas se suman todos los roles gerenciales. El desempeño del gerente en suma debe garantizar el logro de objetivos organizacionales.

#### **Subcategorías:**

**Toma de decisión consensuada:** Interacción del gerente con los trabajadores quienes por medio del intercambio de ideas argumentadas apuntan hacia el equilibrio de lo técnico y empírico buscan la mejor opción entre todos lo que redundan en consenso. Esto lleva a la efectividad de las tareas.

**Planificación:** Rumbo a seguir, ejecutado atendiendo la naturaleza de la tarea agrícola. Esta actividad es llevada a cabo de forma grupal donde intercambian puntos de vista. Permite direccionar la acción para el logro de objetivos y así restar al caos y la incertidumbre.

**Organización:** Esta actividad la lleva adelante el gerente por medio de la asignación de actividades atendiendo a las capacidades y experiencias del otro. Para alcanzar objetivos organizacionales.

**Control:** Es la actividad que mide en cierta forma el desvío o no de lo esperado. Es llevado a cabo por el gerente a través del cotejar lo planteado con el resultado. Las razones del desvío son dadas por el responsable de la tarea. La finalidad del control es el logro de objetivos.

**Liderazgo:** El gerente influye al grupo y hace que trabaje con entusiasmo por medio del trabajar codo a codo con los trabajadores, la claridad que viene del saber que se hace, el sentido de inclusión como parte de un grupo que trabaja como unidad. Situación que se logra al promocionar la participación sobre la base del dialogo. Situación que motiva al trabajador. Todo lo anterior genera un clima de liderazgo caracterizado por la armonía y motivación. El liderazgo con estas características promueve el logro de objetivos.

**Co-operación:** Es reconocer al otro como parte del todo, siendo así las jerarquías quedan sin sentido ya que cada persona asume su trabajo como una labor importante. Todo reforzado por la toma de decisiones grupales. El resultado del co-operar es el desarrollo del sentido de grupo.

**2. Estilo de Gerencia:** patrón de comportamiento condicionado por características inherentes al gerente y la cultura organizacional.

#### Subcategorías

**Leal:** viene a ser ese sentido de pertenencia con la institución producto de sentir la necesidad de retribuir todo lo que está en su opinión les ha dado. Situación que pone de manifiesto por el hecho de a pesar de lo exigente del trabajo se mantienen en el mismo.

**Democrático:** Promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para decidir cuál es la mejor alternativa a seguir. No hay imposición del jefe pero si

lo que diga la mayoría. Negocia al surgir conflictos para minimizar conflictos y genera un ambiente de amistad y jocosidad.

**Amoroso:** Se da cuando se reconoce a los trabajadores como legítimos otros en el hacer junto al gerente. Se evidencia por los niveles de participación y co-operación, el sentido de grupo. Esté patrón de comportamiento genera amistad, confianza y respeto.

**Ético:** En el hacer lo correcto, buscando impactar positivamente en el otro producto de su papel motivador lo que hace a los trabajadores más dados al cumplimiento de compromisos con la organización. Reconoce el impacto que tiene en el grupo y establece un trato acorde. Promueve la justicia.

**3. Entorno organizacional** son todos aquellos factores que tienen incidencia en la toma de decisión hay un entorno externo condicionado por lo económico y lo político principalmente. Otro entorno es el interno influenciado por el externo con una relación directa como el caso de sindicatos, y entes reguladores dentro de la institución.

#### Subcategorías

**Caos:** Tiene que ver con todos los factores externos e internos que incapacitan al gerente para atender lo planificado por perturbaciones cuyo origen está fuera de la organización sintiendo su efecto a lo interno generando alteraciones en el orden estipulado para el logro de objetivos organizacionales. En la organización se deja ver por el efecto de la inflación acumulada que impide la inversión y reduce la capacidad operativa de la unidad comprometiendo la misión de la misma. Los constantes paros por reclamo de beneficios laborales, el vandalismo, invasiones. Lo que imposibilita la obtención de ingresos adicionales y merma la productividad. La respuesta del gerente ante estas situaciones es la comunicación, creatividad y mayor ahínco al trabajar

**Incertidumbre:** Falta de una visión clara como consecuencia de factores internos y externos que

imposibilitan ver el camino a seguir para garantizar la permanencia de la organización debido a sus efectos desorientadores en la toma de decisiones.

La incertidumbre viene generada por decisiones del estado, problemas de infraestructura, agua. Al momento de tomar decisiones la más adecuada para la situación no es la más viable. Sudo a ello la inmediatez deja sin sentido los planes estratégicos.

#### 4. Como categoría central **Entendimiento para la acción:**

**Enlazador:** Ocurre al momento de servir de enlace entre su jefe superior y los trabajadores. De igual forma, al momento de supervisar sirviendo de enlace entre la planificación y las tareas realizadas. El Gerente utiliza como herramienta para este fin el dialogo y la argumentación como vía para el entendimiento y logro de los objetivos organizacionales.

**Mediador:** Al superar los nudos críticos, es decir, situaciones que propician conflictos por falta de entendimiento, generados por diferencia de opiniones e informaciones dadas por terceros y que crean desviaciones en la tarea, pérdida de tiempo y recursos. Lo cual exige ser superado por medio de transmitir los mensajes de forma clara de manera que se propicie entendimiento.

**Participación:** Constituye una constante en el día a día de las unidades, la toma de decisiones se realiza en conjunto; gerente-trabajadores. Allí la comunicación es horizontal, se da por medio de reflexiones y apertura al dialogo. De esta forma los trabajadores están informados y claros en cuanto a qué hacer.

**Dialogo:** Resulta del argumentar y escuchar de todos, como única vía para resolver conflictos. Es considerado una estrategia para el entendimiento y la armonía Situación donde a través del lenguaje el gerente y trabajadores exponen sus puntos de vista en torno a objetivos llegando a acuerdos para su ejecución debido a que expresa relación en todas direcciones, es decir, expone relaciones entre categorías y de éstas con ella de allí su poder relacional y

explicativo.

#### **Entendimiento para la Acción: Construyendo Organizaciones Sociales**

En el transitar del camino en aras del saber cómo momento analítico y ordenador de datos para pasarlos a conceptos. Continúo ampliando los hallazgos de la investigación. Considero necesario comenzar por el lenguaje en palabras de Morales (2004) “construye la realidad social de la vida cotidiana en el sentido que todas las actividades, acciones y actos humanos y los objetivos, eventos, situaciones y procesos relacionados con la realización de esa actividades requieren significados compartidos” (p.1). Esto lleva a pensar que en las organizaciones sus miembros deben compartir no solo lo dicho, sino que van más allá al compartir saberes teóricos, prácticos y empíricos que permitan dar sentido y orientación al fenómeno organizacional.

Por otro lado, al particularizar sobre la dimensión comunicativa del lenguaje como acción Franco (2004) sostiene que el uso originario del lenguaje está orientado al entendimiento. Acota que entre las nuevas formas de ver el lenguaje es considerarlo actividad. La dimensión comunicativa para él implica pasar de la representatividad del lenguaje como signos a la visión del lenguaje como acción, desarrollo, variedad y energía. Siendo así, ¿de qué manera la dimensión comunicativa del lenguaje se relaciona con la acción que realizan los Gerentes en su desempeño? ¿Cuáles son las implicaciones que de la dimensión comunicativa del lenguaje como acción emerge de la experiencia de los informantes? Estas son las preguntas fundantes, movieron y direccionaron el recorrido investigativo.

Por ello, vale la afirmación de Maturana (2007) para quien “todos los seres vivimos inmersos en el lenguaje, suma a ello que “el lenguaje tiene que ver con el hacer, el lenguaje no es un ámbito abstracto, todo lo que los seres humanos hacemos ocurre en el lenguaje” (p.13). Por ello, al llegar al

ámbito organizacional constituye el elemento que hace posible su existencia. En este sentido, Echeverría (1994) sostiene “el lenguaje es generativo, estamos sosteniendo que es acción. A través del él no sólo hablamos de las cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que cosas ocurran” (P.24). Para que esto sea así debe mediar un elemento más y ese es el entendimiento que se basa en convicciones comunes.

Este último, es un proceso de obtención de acuerdos entre sujetos lingüística e interactivamente competentes” (Habermas, 2001, p. 368) cabe acotar que para el autor el lenguaje es un medio de comunicación que sirve al entendimiento y los actores al entenderse entre sí para coordinar sus acciones, persigue cada uno determinadas metas.

En la gerencia, el entendimiento para la acción surge de las pretensiones de validez expuestas por sus miembros, es decir, al cuerpo compacto formado por él y los trabajadores que hace posible la acción a lo interno de la organización. En definición dada por López (1998) un grupo “comprende cualquier clase de asociación en la que los miembros se reúnen con el fin de llevar a cabo una acción para el mejoramiento de las condiciones de vida en el medio” (p.58). En el caso de los gerentes la asociación está definida por las tareas y el papel asumido con la intención de tener un impacto positivo sobre el ambiente de trabajo que aun siendo adverso genera en él y los trabajadores un sentimiento de pertenencia al grupo que los motiva a lograr lo planificado.

En el mismo orden de ideas, resulta oportuno el planteamiento de (Macías, 2003) para quien un grupo es una unidad donde el todo es más que la suma de las partes. Cuando un grupo tiene una forma de pensar propia se le denomina mente de grupo, además un grupo es considerado como real en la medida que es percibido como una entidad; esto puede ser corroborado cuando el destino es común, pasan por experiencias similares. La semejanza, el uso de

uniformes es un ejemplo de esto, se suma que comparten un espacio. La acotación viene echa por cuanto entre las afirmaciones durante la investigación está el insistir en el “sentido de grupo” que llega incluso a sustituir vacíos como el sentido de pertenencia a la institución de los trabajadores. Genera motivación para el trabajo por ende logro de objetivos organizacionales.

En el mismo orden de ideas, en el Entendimiento para la acción el gerente inicia con el papel de enlazador. Ocurre al momento de servir de vínculo o puente entre su jefe superior y los trabajadores. Así, baja información y la transmite, lo cual debe también ocurrir aguas arriba. Otra forma de enlazar ocurre, al momento de supervisar sirviendo de enlace entre la planificación y las tareas realizadas. En su rol de enlazador hace correr información, incluso incorporando nueva, lo que repercute en el conservar la integridad de la organización al mediar entre el momento presente y el futuro organizacional, es decir, colabora con el todo para formar la unidad que permanecerá en el tiempo.

En este sentido, cabe la afirmación de Echeverría (ob.cit) “El sistema de lenguaje es una estructura de relaciones, y la posición de cada miembro de la comunidad dentro de esta estructura es un aspecto importante a considerar en el proceso de individualización, en la constitución de los individuos como individuos” (p.35). Es decir, el rol de enlazador para el entendimiento viene de la posición que ocupa como Gerente en la organización. Acoto, la afirmación aplica para cada rol desempeñado por éste y para cada miembro del grupo. Esta aserción remite al concepto de organización per se entendida como “un sistema teleológico de actividades”. (Fuenmayor, 2001) Es decir, el papel del gerente convoca a recordar el rol de cada trabajador para el logro de objetivos particulares de la tarea que desarrolla y que suma a objetivos mayores que conforman y reconforman la organización, momento a momento, día a día.

Esta forma de ver las organizaciones condiciona la acción de los gerentes y está relacionada con el otro aspecto de la dimensión: entendimiento para la acción; el rol de mediador para la resolución de conflictos que surgen por desencuentros que tiene la mayoría de las veces su origen en las interpretaciones dadas al mensaje transmitidos por otras personas. Es necesario el dialogo como vía para el entendimiento. En este punto hago referencia a Echeverría (ob.cit) Escuchar es oír más interpretar (p.85). Por ello, no es extraño considerar lo importante del dialogo debido a que a través de él se escucha interpreta y reflexiona en un compartir de intereses que mueven hacia un nuevo estadio.

Es lo que ocurre al tomar decisiones consensuadas o al resolver conflictos el gerente suma al fluir de la información original, es decir, aquella relacionada con los intereses organizacionales y que no va en detrimento de lo individual, por el contrario ayuda a buscar el punto donde articulen con equilibrio. Este lugar de encuentro genera armonía y suma a un clima idóneo para el trabajo. Cabe acotar que la recomendación común de los gerentes es el insistir en una comunicación clara.

Otro punto importante dentro del entendimiento para la acción es el involucrar a todos en la construcción de realidades. En consecuencia, la participación constituye una constante en el día a día de las unidades, la toma de decisiones se realiza en conjunto; gerente-trabajadores. Esta postura del gerente coincide con la de Senllen (1992), para quien "La participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercute en los logros empresariales y en la satisfacción personal"(p.59). La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado.

Abrirse a la participación implica algo más que asignar tareas, compartir responsabilidades, sin imposiciones que limiten la autonomía y toma de decisiones compartidas. En este hacer da poder para que este sea retribuido con sincronización y efectividad de la tarea. La participación

propicia la comunicación horizontal, la reflexión y apertura al dialogo. El poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en grupo.

Para concluir, una constante que redunde en efectividad y que debe ser incluida como una estrategia gerencial si la intención es garantizar el entendimiento para la acción por medio de enlazar actividades, mediar y propiciar la participación es la comunicación, el dialogo que resulta del argumentar y escuchar a todos, como única vía para garantizar el logro de objetivos y al fenómeno organizacional en sí.

Por otro lado, en el hacer organizacional el hombre es lenguaje, es acción. Llamare acción al desempeño ya que con su acción el gerente busca impactar la realidad orientándola al logro de objetivos. En consecuencia, lo que el gerente hace y los roles que asume es desempeño, es acción, pero también es lenguaje y tiene que ver con que el hacer en conjunto tiene un carácter social que orienta la búsqueda y construcción de relaciones con sentido.

La conexión entre aspectos informales y energéticos del habla, junto a la intervención de esta en el mundo objetivo, lleva a la conclusión que el gerente debe saber llevar adelante la organización conociendo todos los elementos que conforman el sistema social que abarca subsistemas relacionados (administrativo, estructural, informativo, de toma d decisión, y el económico-tecnológico).

Por ello, son numerosos los elementos a sopesar en el despliegue de su desempeño. Es decir, no sólo basta con las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, el gerente debe poner de manifiesto su racionalidad por medio de sus manifestaciones lingüísticas que expresan explícitamente un conocimiento y al trazar estrategias despliega su acción en la búsqueda de objetivos (acción teleológica) y enuncia una capacidad un saber implícito. Un gerente, en cualquier ámbito al tener esto presente garantiza gerenciar desde lo

humano y para lo humano, tomando para ello la conformación de un equipo al que considera y reconoce como a sí mismo con quien comparte responsabilidades y logro e involucra activamente en la construcción de una cultura organizacional sólida, donde el valor de la complementariedad prevalezca.

En consecuencia, un gerente debe basar su acción en conocimientos sólidos de las claves organizativas, pero sabiendo que puede encontrar críticas. Estas independientemente de si corresponde a una acción comunicativa o una acción teleológica debe ser incorporada en su acción para así convertirse en lo que son; aportes de naturaleza conceptual. Por ello, la incorporación de estos elementos conceptuales enriquece el proceso de toma de decisión y representa un voto de confianza a los miembros de su grupo, con lo cual se construye un ambiente donde la participación enriquece el clima laboral por medio del generar sentido de pertenencia, de propiedad en el desempeño, de horizontalidad en las relaciones.

Habermas (2001) también nos plantea la importancia de la eficiencia al hablar de acción; esta no es más que la verdad que viene a ser el sopesar la contingencia revisando las variables que debe manejar desde la óptica de su naturaleza pudiendo estas estar en el entorno de la organización y llevar la verdad al estado de cosas deseado (eficiencia).

En búsqueda de la eficiencia por medio de la verdad son numerosos los procesos (toma de decisión, comunicación, sociabilización, desarrollo profesional, entre otros) y las funciones básicas (control, organización, planeación y motivación, entre otras) con las que puede un gerente llevar adelante su desempeño.

La eficiencia nos remite a la lógica instrumental que da relevancia a la jerarquía, a la división del trabajo y plantea un dilema ético ya que las personas son una pieza más del proceso. Al ser vistas de esta forma se les desustancia. Por ello aclaro, que es sólo un estándar un punto de referencia

que heredamos. Lo distancio de la lógica instrumental al situarla en un contexto redimensionado por el hacer de un gerente más humano que tiene claro que el proceso es importante más que producto y no es la cantidad sino la calidad de este último redibujado por la incorporación del talento humano como el intangible organizacional de más valor.

En este sentido, la acción gerencial da la oportunidad según exponen Argyris y Shön citados por Shön (1992) de generar a través de la interacción y relaciones interpersonales de diseñar su comportamiento y sostienen teorías para hacerlo. “Estas teorías de acción como los humanos denominamos contienen valores, y supuestos subyacentes que dan cuenta de los patrones individuales del comportamiento interpersonal” (p 225). Se puede decir, que la acción genera teorías de la interacción del gerente con la verdad de los hechos. Dada la dinámica social, tecnológica, del entorno principalmente están en constante cambio.

Aquí cabe destacar lo expuesto por Habermas (ob.cit); con su afirmación y con su actividad teleológica dos sujetos pueden con sus manifestaciones simbólicas de validez, ser criticadas o defendidas, es decir, se pueden fundamentar. En el caso de la comunicación la racionalidad de lo emitido se mide por las reacciones internas que entre sí guarda el contenido semántico. Es decir, lógica y esta no viene sino del conocimiento derivado de interpretar la verdad de los hechos signada en estos tiempos por un cambio constante, pero que requiere de la argumentación como sustento de la acción.

En consecuencia, el gerente tiene la responsabilidad de dirigir la organización hacia el éxito, para ello debe poseer la habilidad de aprovechar conocimiento, métodos, técnicas y equipo necesario para realizar tareas concretas. Requiere de experiencia, educación y capacitación. Capacidad y juicio para trabajar con y por medio de la gente, incluye la comprensión de la motivación y la aplicación del liderazgo eficaz. Habilidad para entender la complejidad de

toda la organización. Este conocimiento le permite actuar de acuerdo con los objetivos globales de la organización y no solo según las metas de su grupo inmediato.

En cuanto al habla, esta representa el elemento cohesionante, coordinador que hace posible la acción del hombre en este último proceso informático donde la palabra tiene mucho status en la actividad; preparar una acción, elaborar sus elementos, y es componente de la actividad. (Strmiska. (1989). En tal sentido, Habermas remite constantemente a la comunicación sobre la base del entendimiento y ello se constata al momento de tomar decisiones. Estas son consensuadas debido a que surgen de la interacción del gerente con los trabajadores por medio del intercambio de ideas argumentadas. Su base; una fuerte relación de interdependencia de los diferentes miembros, de manera que el alcance final de las metas conciernen a todos. Hay una clara responsabilidad individual de cada miembro del grupo para el alcanzar objetivos.

Entre los aspectos a considerar al momento de tomar decisiones grupales para actividades de tipo agrícola y/o agrarias es el buscar el equilibrio de lo técnico y empírico; examinar la mejor opción entre todos lo que redundan en consenso. Esto lleva a la efectividad de las tareas. Por cuanto se ha generado sensibilización. Una técnica empleada para tal fin es la lluvia de ideas. Técnica de tipo grupal en la cual se recaudan las propuestas de todos los integrantes de un grupo de manera espontánea. La participación de los integrantes del grupo debe ser libre y sin ser criticada por el resto de los participantes.

Por otra parte, las funciones básicas de la gerencia entre las que destaca en primer lugar la planificación; rumbo a seguir ejecutado atendiendo la naturaleza de la tarea agrícola. Esta actividad es llevada a cabo de forma grupal e intercambian puntos de vista. Permite direccionar la acción para el logro de objetivos y así restar al caos y la incertidumbre. Está relacionada con la toma de decisión consensuada, debido a que planificar es tomar decisiones

para el camino y este debe llevar al logro de objetivos.

En segundo lugar tenemos la organización esta actividad la lleva adelante el gerente por medio de la asignación de actividades atendiendo a las capacidades y experiencias del otro. Para alcanzar objetivos organizacionales.

En tercer lugar el control, es la actividad que mide en cierta forma el desvío o no de lo esperado. Es llevado a cabo por el gerente a través del cotejar lo planteado con el resultado. Las razones del desvío son dadas por el responsable de la tarea. La finalidad del control es el logro de objetivos.

Un importante factor presente y que suma a la eficiencia del desempeño ya que colabora con el logro de objetivos es el liderazgo El gerente influye al grupo y hace que labore con entusiasmo por medio del trabajar codo a codo con los trabajadores, la claridad que viene del saber que se hace, el sentido de inclusión como parte de un grupo que trabaja como unidad. Situación que se logra al promocionar la participación sobre la base del dialogo. Realidad que motiva al trabajador. Todo lo anterior genera un clima de liderazgo caracterizado por la armonía y motivación. El liderazgo con estas características promueve el logro de objetivos.

Cabe destacar, que el liderazgo como fenómeno organizacional ha sido largamente estudiado pero me remito a lo que él dice uno de los escritores con el que siempre me he identificado; Kotter (1997). El referido autor sostiene que un líder establece siempre una dirección para ello desarrolla una visión de futuro, y las estrategias para generar dicho cambio. Alinear a la gente para él es transmitir la dirección en palabras y hechos como ejemplo de ello y en caso que nos ocupa la co-operación emerge como aquella donde el gerente opera junto a los trabajadores como iguales dejando de lado las jerarquías.

Es notable el efecto motivador del líder y su poder para derribar barreras personales para la comunicación por

cuanto propicia la validez de las decisiones tomadas por ende da piso al consenso. En el mismo orden de ideas, motiva e inspira transmite energía para superar barreras como las limitaciones materiales o burocráticas. Un líder con estas características introduce cambios que dejan ver beneficios para la organización.

Aunado a lo anterior, destaco que la co-operación, entendida como reconocer al otro como parte del todo, deja las jerarquías sin sentido debido a que cada persona asume su trabajo como una labor importante, reforzada por la toma de decisiones grupales. El resultado del co-operar es el desarrollo del sentido de grupo. En el desempeño se observa un fuerte entrelazamiento entre este, el estilo de gerencia y entendimiento para la acción. Según Arrieta (2015) la co-operación se caracteriza por la construcción de acuerdos, relaciones sostenibles en el tiempo, beneficios multidireccionales basados en el co-aprendizaje, las relaciones son producidas en asociatividad por libre acuerdo, estructura dinámica y adaptada para las acciones, prácticas y procesos de las relaciones entre organizaciones y actores.

Las características enumeradas guardan estrecha similitud con los hallazgos de la investigación salvando las diferencias los acuerdos tienen como base el entendimiento soportado en la confianza que como grupo estable en el tiempo. Para enfrentar las exigencias cotidianas tienen a su favor el poder ser creativos pues se sienten libres y valorados para pensar en función de sus experiencias y ajustar a las contingencias.

En otro orden de ideas, las organizaciones cuentan con un entorno externo e interno; el externo conformado por la política, las leyes, lo social, y económico. El interno por los grupos de interés. Ambos impactan la organización y constituyen fuente de caos e incertidumbre. Lo que convierte a este en fuente de complejidad intrínseca e extrínseca.

Dentro de las organizaciones la teoría del caos explica como situaciones de cambio rápidas, requieren que el gerente aporte soluciones para guiar la dinámica caótica. Algunas

características de estos sistemas son la dependencia sensitiva de las condiciones iniciales lo que lleva a que una pequeña perturbación puede causar una gran perturbación en el futuro. El caos es no lineal y complejo. En la gerencia el caos y la incertidumbre por lo general van de la mano. No son ni reconocidos, ni aún bien vistos, pero son una realidad a la que la gerencia debe saber reconocer, asimilar y manejar. La adversidad surge del saber que rompe con toda planificación y la perturbación causada exige respuesta inmediata demandando mayor control y dependiendo de la empresa y el sector donde estés se encuentre. Parte de la incertidumbre que genera el caos viene del no poder planificar a largo plazo. Para autores como Singh y Singh (2002) el caos explica la flexibilidad de algunas organizaciones.

El entorno es un motivador fundamental en las acciones que ejecutan las organizaciones. No puede ser manipulado directamente, pues se encuentra fuera del ámbito de control. En palabras de Martínez (2013) debemos conocerlo para actuar en consecuencias. El entorno es fuente de amenazas. En este, sentido el caos tiene que ver con todos los factores externos e internos que incapacitan al gerente para atender lo planificado por perturbaciones cuyo origen está fuera de la organización sintiendo su efecto a lo interno generando alteraciones en el orden estipulado para el logro de objetivos.

En este orden de ideas la inflación acumulada impide la inversión y reduce la capacidad de las organizaciones comprometiendo la misión de la misma. Los constantes paros por reclamo de beneficios laborales, el vandalismo, invasiones. Lo que imposibilita la obtención de ingresos adicionales y merma la productividad. La respuesta del gerente ante estas situaciones es la comunicación, creatividad y mayor ahínco al trabajar.

La incertidumbre genera falta de una visión clara como consecuencia de factores internos y externos que imposibilitan ver el camino a seguir para garantizar la

permanencia en el tiempo de la organización debido a sus efectos desorientadores en la toma de decisiones. La incertidumbre viene generada por decisiones del estado, problemas de infraestructura, agua. Al momento de tomar decisiones la más adecuada para la situación no es la más viable. Sumo a ello, que la inmediatez deja sin sentido los planes estratégicos lo que constituye el lado perverso de la situación.

En otro orden de ideas, si bien es cierto que la búsqueda de entendimiento para la acción permea todas las categorías relacionadas con el hacer gerencial con el estilo de gerencia ocurre igual. Debido a que es un patrón de comportamiento observable caracterizado por la lealtad que surge de ese sentido de pertenencia con la institución producto de sentir la necesidad de retribuir todo lo que esta les da.

Otro aspecto, lo es el carácter democrático que promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para decidir cuál es la mejor alternativa a seguir. No hay imposición del jefe; sí, lo que diga la mayoría. Además negocia al surgir conflictos para minimizarlos y promueve un ambiente de amistad y jocosidad.

Para complementar lo dicho, es propio citar a Maturana (2007) “la democracia un sistema de convicciones artificial generado conscientemente a través de las acciones positivas que le dan cabida como una coinspiración de una comunidad humana” (p.98) La democracia acota el autor se ejerce por medio del respeto mutuo y la dignidad que el control y la autoridad niega.

La democracia como forma de vida a lo interno de las organizaciones debe tener su apoyo en las figuras al frente de las mismas, llegar a acuerdos en base de negar el poder como motor para la acción. Maturana (2007), ilustra las contradicciones del día a día:

Vivimos en la carrera del poder: valoramos la paz y luchamos por el poder, hablamos de cooperación y valoramos la competencia. Decimos que valoramos la participación pero vivimos en la apropiación que niega al otro los

medios naturales de subsistencia. Hablamos de igualdad humana pero validamos la discriminación. Hablamos de justicia pero vivimos en el abuso y la deshonestidad., mantenemos que valoramos la verdad pero negamos que mentimos para mantener la ventaja. (p.103)

Estas son pautas de comportamiento heredadas de la cultura patriarcal cultura que valora la dominación y el poder y que ha desplazado el verdadero y originario sentido democrático del ser humano. Se manifiesta como estilo en la gerencia cuando propicia la convivencia en base a la armonía, el actuar con libertad, el reconocimiento y la participación en la toma de decisión. Lleva a entender que el lenguaje propicia la acción pero la emoción la condiciona, cómo fluimos lo determina el cómo somos como seres humanos.

La participación abre un espacio de coexistencia donde se reconoce al otro como legítimo. Lo que permite, entendimiento y acuerdos consensuados. El gerente bajo este enfoque es amoroso cuando reconoce a los otros miembros de la organización como legítimos. Se evidencia por los niveles de participación y co-operación, el sentido de grupo. Este patrón de comportamiento genera amistad, confianza y respeto.

En este sentido, destaco lo dicho por Maturana (1998) “El amor no es una virtud, no es algo especial; es un aspecto natural y espontaneo de nuestra biología relacional y aparece en el vivir relacional de todos los seres vivos” (p.31). Al ser amoroso el gerente fluye atendiendo a su condición de ser vivo.

En el mismo orden de ideas, la co-operación y participación tiene otra cara que es el compartir responsabilidades, según Cecosesola (2007) “el participar y responsabilizarse son dos caras de la misma moneda, parte esencial de un proceso donde se participa, justamente, compartiendo responsabilidades... compartir responsabilidades es una herramienta que facilita el surgimiento de relaciones novedosas propiciadoras de

transformaciones” (p. 83). Cabe destacar que compartir responsabilidades no es igual a delegar. Al delegar se continúa respondiendo a la jerarquía.

Todo lo anterior tiene profundas implicaciones éticas, se evidencia en el hacer lo correcto, buscando impactar positivamente en el otro producto de su papel motivador lo que hace a los trabajadores más dados al cumplimiento de compromisos con la organización. Reconoce el impacto que tiene en el grupo. Por otro lado, podemos querer coordinar las acciones de un grupo de personas en un modo no-jerárquico, intrínsecamente ético, definido por propósitos co-inspirados y responsabilidades compartidas en la realización de un proyecto común, dentro de una visión compartida, que se mueve y sostiene en los sentires y emociones de respeto y relaciones de colaboración.

En este escenario, el convivir se constituye como una red ética de conversaciones de co-inspiración y colaboración en un proyecto seductor e interesante que involucra a los actores como personas (Senge, Maturana y Dávila, 2011). Esta clase de gerencia surge como un modo de convivir que también expande el entendimiento y permite ver cuán fundamental es para la realización de nuestro vivir, en toda su riqueza creativa, el estar conscientes y ser participantes

Por último para Guédez (2008) la ética se ubica en cuatro plano uno de ellos es no hacerle daño a nadie, hacer el bien. En el terreno es ser mejores por hacer el bien. La ética sólo es posible en el marco de la relación con los demás. Así pues, como condicionante de la acción la ética distingue quienes somos, en consecuencia, quien es el gerente. Es observable cuando el entra en escena con los otros e interactúa.

Por su parte Maturana (1997) el ser ético “constituye la preocupación por las consecuencias que tienen las acciones de uno sobre otro, y adquiere su forma desde la legitimidad del otro con un ser con el cual uno configura el un mundo social” (p. 267). En el mismo sentido que el autor en la gerencia la presencia del otro como parte de la unidad

debe fluir no desde lo normativo sino desde la invitación, la sugerencia, sin imponer, sin obligar al ocurrir en esto dentro de las organizaciones sociales el gerente se legitima y legitima al otro.

En busca de integrar en la figura N° 9 el punto inicial lo marca el lenguaje, este asumido como la posibilidad de todas las cosas y orientado al entendimiento para que se produzca la acción, que se evidencia en el día a día del gerente, es decir, en el desempeño del gerente signado por toma de decisiones consensuadas, los procesos básicos de la gerencia como la planificación, la organización el control, liderazgo y co-operación esta última deja sin sentido las jerarquías.

La organización y sus miembros situados en el mundo de la vida hacen frente día a día al caos y la incertidumbre. La misión de la organización se pone en riesgo producto del caos interno generado por factores externos. Situación agravada por la imposibilidad de responder por el futuro de la misma lo que genera incertidumbre. Todo remite a una constante revisión de la planificación y por ende las demás funciones.

Existen dos categorías solapadas que explican el fenómeno organizativo; una es entendimiento para la acción, el gerente como sujeto capaz de lenguaje y acción por medio de enlazar realidades, es decir lo que es y lo que será, por medio de su mediación, propiciar la participación. Todo ello sobre la base del dialogo buscando entendimiento. La otra categoría es estilo de gerencia esta última propicia las condiciones en que se da el entendimiento. En consecuencia el entendimiento posibilita la organización como fenómeno teleológico pero en qué condiciones ocurre está condicionado por el estilo de gerencia.

### **Agradecimientos**

Agradecimiento por su apoyo a la Coordinación de Investigación del Decanato de Agronomía y CDCHT de la Universidad Lisandro Alvarado (UCLA). A mis informantes

claves. A mi Tutora Dra. Belkis Ballester y mis compañeros de la Línea de Investigación Aprendizaje Organizacional de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)- Núcleo Barquisimeto.

## REFERENCIAS

- Arrieta (2015). **La Co-operación Universitaria y el Desarrollo Local** Colección Universidad-Sociedad. N°1. Publicado por OPSU. Caracas.
- Casa F. (2006). **Gerencia de la Complejidad**. UNESR Gerencia 2000. Gerencia y Complejidad. Revista N° 7, año 2006
- Cecosesola (2007). **Construyendo Aquí y Ahora el Mundo que Queremos**. Barquisimeto estado Lara.
- Chacín M, Briceño M, y Zavarce C. (2009) **La Gerencia en las Organizaciones Sociales: Perspectiva Crítica Interpretativa**. *Negotium*, Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. 12 (4) 86-99. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/12/Art5.pdf>
- Echeverría, R (1994). **Ontología del Lenguaje**. Ediciones Dolmen S.A
- Flores, F. (1996). **Creando Organizaciones para el Futuro**. Editorial Dolmen. Argentina.
- Fuenmayor, R. (2001). **Interpretando Organizaciones. Una Teoría Sistémico Interpretativa de las Organizaciones**. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Consejo de estudios de Postgrado. Producciones Karol, C.A. Mérida-Venezuela.
- Franco, N. y Ochoa, L. (1997). **La Racionalidad de la Acción en la Evaluación. Un Análisis Crítico desde la Teoría de la Acción Comunicativa**. Editorial Mesa Redonda Magisterio. Colombia.
- Franco, A. (2004). **El concepto habermasiano de la acción comunicativa en el modelo lingüístico comunicacional**. Universidad del Zulia. Departamento de Periodismo Impreso. Escuela de comunicación Social. Maracaibo. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733463>
- Habermas, J. (2001). **Teoría de la Acción Comunicativa I. Racionalidad de la Acción y Racionalización Social**. Edit. Taurus. España.
- Hersey y Blanchard (1997). **Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional**. Séptima Edición. Prentice-Hall.
- Hevia, O. (2001). **Reflexiones metodológicas y epistemológicas sobre las ciencias sociales**. Fondo Editorial Tropykos. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2004). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio**. Editorial Tropykos. Valencia, Carabobo, Venezuela.
- Kotter (1997). **El Líder del Cambio**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Impreso en México
- Lanz, R. (2001). (Comp). **Organizaciones Transcomplejas**. Caracas: Imposmo /conicit.
- López, P. (1998). **Un Método para la Investigación Acción Participativa**. Editorial Popular. Tercera Edición. Impreso en España.
- Macías G, (2003). **Teoría de la Comunicación Grupal en la toma de decisiones: Contexto y Caracterizaciones**. Tesis Doctoral para obtener el título de Doctor en comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Disponible en: [www.tdx.cat/bitstream/10803/4112/1/gjmc1de1.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/10803/4112/1/gjmc1de1.pdf)
- Martínez E. (2013). **Empresas Exitosas en entornos complejos**. *Debates IESA*. Volumen XVIII Número 1 Enero-Marzo 2013
- Maturana, H. (2007). **Amor y Juego. Fundamentos Olvidados de lo Humano**. Editorial Dolmes. Chile.
- \_\_\_\_\_, (1994). **La Democracia es una Obra de Arte**. Colección Mesa redonda. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.
- \_\_\_\_\_, (1997). **Biología del Fenómeno Social**. Editorial Anthro. Barcelona, España.
- \_\_\_\_\_, (1997). **El Sentido de lo Humano**. Dolmes Ediciones. Chile Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_, (1998) **Biología del Emocionar y Alba Emoting**. Dolmes Ediciones. Santiago de Chile. Chile.
- Montes M. (2009). **El aprendizaje Cooperativo en una Experiencia Comunitaria**. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maestría en Ciencias de la Educación. Núcleo Barquisimeto-Lara.
- Morales J. (2004). **La dimensión de interacción social Comunicativa del Discurso**. Revista Hechos e

- Interacciones del Lenguaje. N° 13. San Juan de pastos Colombia. Disponible en: <http://revistahechos.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2012/05/137.pdf>
- Morín E. (1996). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Gedisa. Sexta reimpresión. Barcelona- España.
- Navarro J. (2001). **Gestión de Organizaciones: Gestión del Caos**. Departamento de Psicología Social de Barcelona. Disponible en: [www.invenia.es/oai:dialnet.unirioja.es](http://www.invenia.es/oai:dialnet.unirioja.es)
- Pirla, M. (2003). **La ciencia económica de la empresa y el nuevo paradigma de la complejidad**. Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2024001.pdf>
- Prato, M. (2011). **Abordaje de la Investigación Cualitativa a través de la Teoría Fundada en los datos**. Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas Tendencias. Año4, Vol.II, N°6. ISSN: 1856 8327. P 79-86. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Ingenieria/VolII-n6/art5.pdf>
- Romero J. (2007). **Gerencia para la Transformación. Una epistemología del Nuevo Gerente Venezolano**. Universidad Nacional Experimental de Guayana Vicerrectorado Académico. Departamento Del Hombre y ambiente. Fondo Editorial UNEG.
- Ramentol, S. (2004). **Teorías Del Desconcierto**. Ediciones Urano, S.A. Barcelona España.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). **Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada**. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia
- Senge P, Maturana H, Dávila X (2011). **Organizaciones socio-ético sustentables: Un camino hacia un futuro distinto. Visiones** Telefónica. Paper N° II, año 2011 <http://www.visionesdetelefonica.cl/peter-senge-humberto-maturana-romesin-ximena-davila-y/>
- Senllen, A. (1992). **Calidad y Liderazgo**. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Strmiska, Z. (1989). **Teoría de la Acción y Status de los Actores**. (Proyecto de Análisis).
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). **Introducción a los métodos cualitativos de Investigación**. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- Villalba, J. (1997). **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.