

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN
DEL DIRECTIVO:
Un modelo antropológico

M^a Dolores Moragas Freixa

Tesis Doctoral dirigida por el Prof. Dr. Miquel Bastons

UNIVERSITAT INTERNACIONAL DE CATALUNYA

2010

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| Objetivos | 7 |
| Hipótesis | 9 |
| Justificación | 9 |
| Metodología | 12 |
| Estructura | 14 |
| Agradecimientos | 16 |
| | |
| 1. PRIMERA PARTE. LA COMUNICACIÓN: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA | |
| CUESTIÓN..... | 19 |
| 1.1. El concepto de comunicación | 19 |
| 1.1.1. Introducción..... | 19 |
| 1.1.2. Definiciones de comunicación y ramas de significado | 20 |
| 1.1.2.1. La comunicación como transmisión de la información..... | 21 |
| 1.1.2.2. La comunicación como proceso | 23 |
| 1.1.2.3. La comunicación como intercambio..... | 24 |
| 1.1.3. Recapitulación..... | 26 |
| 1.2. El propósito de la comunicación humana | 27 |
| 1.2.1. Introducción..... | 27 |
| 1.2.2. La construcción personal: ser idéntico a sí mismo | 28 |
| 1.2.3. Autoconocimiento y desarrollo personal..... | 30 |
| 1.2.4. La comunicación y el proceso identitario | 33 |
| 1.2.5. La intencionalidad de las acciones..... | 36 |
| 1.2.6. Recapitulación..... | 37 |
| 1.3. Los estudios sobre la comunicación | 40 |
| 1.3.1. Introducción: la <i>sociedad de la comunicación</i> | 40 |
| 1.3.2. La relación entre el lenguaje y la comunicación | 42 |
| 1.3.3. Los estudios sobre comunicación intrapersonal | 43 |
| 1.3.4. Los estudios sobre la comunicación interpersonal | 45 |
| 1.3.5. Recapitulación..... | 48 |
| 1.4. La Teoría de la comunicación y su campo de estudio | 49 |
| 1.4.1. Introducción..... | 49 |
| 1.4.2. Principales tradiciones y modelos de la Teoría de la comunicación | 52 |
| 1.4.2.1. La tradición retórica..... | 56 |
| 1.4.2.2. La tradición semiótica | 58 |
| 1.4.2.3. La tradición fenomenológica..... | 62 |
| 1.4.2.4. La tradición cibernética..... | 64 |
| 1.4.2.5. La tradición sociopsicológica..... | 67 |
| 1.4.2.6. La tradición sociocultural | 72 |
| 1.4.2.7. La tradición crítica..... | 74 |
| 1.4.2.8. La tradición pragmática | 76 |
| 1.4.3. Recapitulación..... | 77 |

| | |
|--|-----|
| 1.5. Teoría de la comunicación de Martín Algorra | 79 |
| 1.5.1. Introducción..... | 79 |
| 1.5.2. La finalidad de la comunicación..... | 82 |
| 1.5.3. Elementos ontológicos de la comunicación | 83 |
| 1.5.3.1. Elementos subjetivos | 86 |
| 1.5.3.2. Elementos objetivos | 87 |
| 1.5.3.3. Elementos prácticos | 89 |
| 1.5.3.3.1. La expresión comunicativa..... | 91 |
| 1.5.3.3.2. La interpretación comunicativa..... | 93 |
| 1.5.4. Recapitulación..... | 95 |
| 1.6. Los problemas comunicativos a la luz de las teorías de la comunicación..... | 97 |
| 1.6.1. Introducción..... | 97 |
| 1.6.2. Los problemas de comunicación según las tradiciones de la Teoría de la comunicación | 97 |
| 1.6.3. Los elementos ontológicos y la ubicación de los problemas comunicativos | 100 |
| 1.6.4. Recapitulación..... | 106 |
| 1.7. Consideraciones finales | 106 |

2. SEGUNDA PARTE. LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

| | |
|--|------------|
| | 111 |
| 2.1. Introducción | 111 |
| 2.2. Teoría de la acción humana de Pérez López: fundamento de la acción comunicativa | 113 |
| 2.2.1. Introducción..... | 113 |
| 2.2.2. La persona, un sistema libremente adaptable | 113 |
| 2.2.3. La satisfacción de necesidades y los motivos que llevan a la acción | 116 |
| 2.2.4. Las motivaciones | 119 |
| 2.2.5. La construcción de relaciones..... | 122 |
| 2.2.6. El dinamismo del aprendizaje | 124 |
| 2.2.6.1. El aprendizaje positivo y las virtudes morales | 128 |
| 2.2.6.2. El aprendizaje negativo | 131 |
| 2.2.7. Las intenciones y la racionalidad en las acciones | 132 |
| 2.2.8. Criterios para la elección de una acción | 134 |
| 2.2.9. Recapitulación..... | 137 |
| 2.3. El directivo y sus funciones: ¿comunicar es una función directiva? | 139 |
| 2.3.1. Introducción..... | 139 |
| 2.3.2. La función directiva según los estudios de la Teoría de las organizaciones..... | 140 |
| 2.3.3. La función directiva según las investigaciones de Pérez López | 146 |
| 2.3.3.1. Funciones de los directivos | 147 |
| 2.3.3.2. Actividades directivas y toma de decisiones..... | 148 |
| 2.3.3.3. La aplicación de los criterios de eficacia, eficiencia y consistencia a la acción directiva | 150 |
| 2.3.3.4. Las dimensiones de la dirección | 153 |
| 2.3.3.4.1. La dimensión estratégica de la dirección..... | 153 |
| 2.3.3.4.2. La dimensión ejecutiva de la dirección..... | 155 |
| 2.3.3.4.3. La dimensión de liderazgo de la dirección..... | 156 |
| 2.3.3.5. El concepto de unidad organizativa: el desarrollo de la confianza | 159 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.4. La función comunicativa del directivo en la teoría de Pérez López | 163 |
| 2.3.5. Recapitulación..... | 167 |
| 2.4. La perspectiva relacional del liderazgo y los estudios sobre la comunicación del directivo | 169 |
| 2.4.1. El liderazgo transaccional: la relación contractual | 170 |
| 2.4.2. El liderazgo transformador: la relación de desarrollo profesional..... | 170 |
| 2.4.2.1. La <i>competencia comunicativa</i> y el <i>estilo comunicativo</i> del directivo .. | 174 |
| 2.4.2.2. Los <i>liderazgos positivos</i> | 177 |
| 2.4.3. El liderazgo trascendente: la relación de confianza | 180 |
| 2.4.3.1. Estudios sobre la integridad y variables a las que afecta..... | 182 |
| 2.4.3.2. Estudios sobre la confianza..... | 185 |
| 2.4.3.3. Estudios sobre la identidad profesional y la identificación con la empresa..... | 190 |
| 2.4.4. Recapitulación..... | 193 |
| 2.5. Consideraciones finales sobre la función del liderazgo y la comunicación interpersonal del directivo | 194 |
| | |
| 3. TERCERA PARTE. UN MODELO SINTÉTICO DE COMUNICACIÓN DIRECTIVA | 197 |
| 3.1. Introducción | 197 |
| 3.2. Los directivos según los paradigmas organizativos de Pérez López..... | 199 |
| 3.3. Las <i>condiciones iniciales</i> del directivo como persona | 202 |
| 3.4. La comunicación en el paradigma mecanicista | 207 |
| 3.4.1. Introducción..... | 207 |
| 3.4.2. <i>Condiciones iniciales</i> de la comunicación del directivo mecanicista..... | 207 |
| 3.4.3. La comunicación del directivo mecanicista..... | 212 |
| 3.4.4. La calidad de la comunicación del directivo mecanicista según los elementos ontológicos | 215 |
| 3.4.5. El directivo mecanicista y la calidad de la comunicación según los motivos de sus subordinados..... | 222 |
| 3.4.6. Los efectos de la comunicación mecanicista..... | 227 |
| 3.4.7. Recapitulación..... | 231 |
| 3.5. La comunicación en el paradigma psicosocial | 232 |
| 3.5.1. Introducción..... | 232 |
| 3.5.2. <i>Condiciones iniciales</i> de la comunicación del directivo psicosocial | 232 |
| 3.5.3. La comunicación del directivo psicosocial | 238 |
| 3.5.4. La calidad de la comunicación del directivo psicosocial según los elementos ontológicos | 243 |
| 3.5.5. El directivo psicosocial y la calidad de la comunicación según los motivos de sus subordinados..... | 248 |
| 3.5.6. Los efectos de la comunicación del directivo psicosocial..... | 251 |
| 3.5.7. Recapitulación..... | 254 |
| 3.6. La comunicación en el paradigma antropológico..... | 255 |
| 3.6.1. Introducción..... | 255 |
| 3.6.2. <i>Condiciones iniciales</i> de la comunicación del directivo antropológico | 255 |

| | |
|--|------------|
| 3.6.3. La comunicación del directivo – líder | 261 |
| 3.6.4. La calidad de la comunicación del directivo – líder según los elementos ontológicos | 267 |
| 3.6.5. El directivo – líder y la calidad de la comunicación según los motivos de sus subordinados..... | 273 |
| 3.6.6. Los efectos de la comunicación del directivo – líder | 276 |
| 3.6.7. Recapitulación..... | 281 |
| 3.7. Consideraciones finales a este capítulo..... | 285 |
| 4. CONCLUSIONES | 293 |
| 4.1. La comunicación – unión es la base de la comunicación interpersonal del directivo | 294 |
| 4.2. La calidad de la comunicación depende de la calidad de sus elementos ontológicos | 296 |
| 4.3. Hay una relación directa entre comunicación y motivación | 297 |
| 4.4. El directivo–líder es el único directivo que consigue la comunicación–unión .. | 299 |
| 4.5. El liderazgo está unido a la comunicación – unión..... | 301 |
| 4.6. Éxito de la comunicación – unión del directivo | 302 |
| 4.7. Evaluación y desarrollo de la competencia comunicativa del directivo..... | 303 |
| 4.8. Sugerencias de nuevas investigaciones..... | 305 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 307 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 325 |

INTRODUCCIÓN

Objetivos

En esta investigación nos hemos propuesto tratar la relación entre comunicación y motivación en el directivo¹. En concreto, los objetivos que nos hemos marcado son:

1. Fundamentar la comunicación interpersonal del directivo desde el paradigma antropológico.
2. Mostrar que la comunicación no es un complemento añadido o una competencia adicional en la acción directiva, sino que cuando se ejerce el liderazgo, la acción directiva se convierte en un acto de comunicación que fortalece los lazos comunitarios. La comunicación es la propia dirección.
3. Dotar a los directivos de un modelo antropológico de comunicación interpersonal que contribuya a que éstos puedan ejercer su función directiva primordial: dirigir equipos con éxito para lograr la misión de la empresa, para lo cual se hace imprescindible la unidad organizativa. Este esquema conceptual le será de ayuda al directivo para:
 - a. Investigar qué tipo de directivo es el *buen* comunicador, conociendo las características personales que hacen que él sea mejor comunicador que otros, así como los efectos que produce.
 - b. Analizar qué características debe tener la comunicación directiva que tenga como objetivo lograr la implicación de los colaboradores para conseguir la unidad en la empresa, de modo que ésta quede en mejor situación competitiva que otras.
 - c. Ubicar la comunicación interpersonal de distintos tipos de directivos dentro de un mapa comunicativo general.
 - d. Descubrir y diagnosticar las causas de fondo de los llamados “problemas de comunicación” del directivo para poder actuar sobre ellos.

¹Para facilitar la lectura de nuestro trabajo y hacerlo más ágil y menos repetitivo, vamos a utilizar siempre el masculino genérico cuando hacemos referencia al directivo, aunque damos por supuesto que muchos de ellos son mujeres. Hemos recortado las repeticiones del estilo él/ella, o directivo/a que hubieran interrumpido y ralentizado el discurso.

- e. Facilitar la formación de los directivos en la *competencia comunicativa* requerida, a fin de que puedan llevar a cabo su función directiva con éxito.
- f. Hacer un diagnóstico de las necesidades comunicativas de los directivos en el momento presente, a partir del cual se pueda establecer un plan de acción con soluciones concretas a las carencias comunicativas señaladas.

Nuestro está basado tanto en aportaciones teóricas como en investigaciones empíricas que se recogen en el *status quo* de la literatura. Como todo modelo, el esquema conceptual que proponemos es una explicación simplificada de la realidad que trata de interpretar el mundo, por lo que tiene límites². Puede ser objeto de un proceso específico de investigación formal posterior tanto empírica como conceptual, que expondremos en las conclusiones de este estudio. El esquema conceptual que trabajamos tiene una triple componente: (1) es descriptor y organizador del campo de la comunicación interpersonal del directivo; (2) explica y determina los elementos clave que intervienen en ella, por lo que es heurístico; y (3) permite predecir la probabilidad de éxito de la comunicación del directivo.

Nuestro estudio muestra cómo en la comunicación subyacen aspectos que no son abordados desde la perspectiva habitual con la que se estudia la comunicación del directivo y que son imprescindibles de conocer si se quieren reducir al máximo sus problemas comunicativos. El modelo que proponemos está dotado de unas características que lo hacen diferente a otros y más adecuado para que la empresa logre sus objetivos organizativos. Si la empresa está cohesionada internamente y sus miembros están unidos, estará en mejor posición para competir con otras. El tipo de comunicación interpersonal que buscamos en este trabajo es la que produce ese resultado. No buscamos otro tipo.

²RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Los modelos de la comunicación*, Ed. Tecnós, Madrid, p. 19.

Hipótesis

Los anteriores objetivos nos llevan a formular las siguientes hipótesis de trabajo:

1. Hay una relación directa entre comunicación y motivación, que incide en la calidad comunicativa y sus efectos.
2. La única comunicación que tiende a la unión es la que incluye la variable persona entendida de forma antropológica.
3. El directivo que mejor comunica es el que tiene interés por la otra persona, porque es el único capaz de lograr un tipo de comunicación que cumple su función unitiva de personas y de organizaciones.
4. La comunicación es una de las principales funciones directivas, la más básica, que penetra transversalmente en todas las áreas de la empresa y afecta a la persona en las distintas áreas de su vida.

La respuesta a estas hipótesis se irán despejando a medida que avance nuestro estudio.

Justificación

Nuestro interés por la comunicación interpersonal del directivo data de años atrás. El contacto permanente con directivos nos llevó a constatar las diferencias que había en su tipo de comunicación y las repercusiones que tenía en la buena marcha de la organización. Decidimos explorar el campo desde estudios procedentes de la psicología, las habilidades de comunicación, la dirección de empresas, la sociología, la cultura, etc. Sin embargo, había algunos aspectos sobre la comunicación que la literatura consultada no respondía, o cuando lo hacía, era de forma vaga e indeterminada. Esto nos llevó a profundizar en ellos. Muy pronto echamos en falta una visión sistematizada de los aspectos centrales de la comunicación que estuviera basada en el directivo como ser humano.

Constatamos que el estudio de la comunicación del directivo se abordaba, fundamentalmente, desde la psicología y la sociología, pero nos parecía que la persona es más que su psicología y sus relaciones sociales, y que desbordaba

plenamente su rol como directivo. Una comunicación que no contempla al ser humano en su totalidad olvida su elemento central básico, sin el cual no existiría. Constatamos que en la literatura había la tendencia a confundir la persona con su rol, y esto conducía a que los estudios se centraran en buscar soluciones para que el directivo mejorara dicho rol en sí. Se enfatiza el desarrollo de técnicas comunicativas, el trabajo en equipo, o aspectos referentes a su psicología, la empatía, la percepción o la escucha activa. Sin embargo, los estudios se apartan del análisis de la persona en sí misma, que ni estudiaban ni cuestionaban. Vimos que dichos trabajos carecían de bases epistemológicas, ontológicas y axiológicas de raíz antropológica.

Al no estudiar la comunicación desde ese punto de vista constatamos que faltaban también herramientas desde el paradigma antropológico que contribuyeran a interpretar, clarificar y relacionar los distintos fenómenos que ocurren en la comunicación interpersonal de los directivos y que evaluaran su repercusión en las organizaciones.

Nuestro estudio pretende contribuir a llenar ese hueco y dotar de un esquema conceptual que permita entender la comunicación interpersonal del directivo de forma global. Hemos decidido centrarla en el estudio de la díada directivo – subordinado, porque su relación afecta a la mayor o menor implicación de los empleados con la empresa, lo cual acaba conformando una cultura empresarial más o menos sostenible en el tiempo.

El directivo tiene un rol activo en la empresa pero, ante todo, es una persona. Sin embargo, esa persona, que es la que produce la comunicación, en gran parte de la literatura queda reducida a funciones. A pesar de ello, la propia literatura procedente de la Teoría de la comunicación señala la necesidad de un fuerte conocimiento humanista para interpretar las explicaciones científicas sobre temas relacionados con los seres humanos³. La carencia de dicho conocimiento es lo que, a nuestro entender, no está desarrollado de forma sistemática y no es tenido en cuenta, por lo que se producen disfunciones incluso en la interpretación de los hechos.

La *originalidad* de nuestro trabajo procede de varios factores: (1) de la fundamentación teórica que vamos a desarrollar procedente de tres campos de estudio, hecho que no es habitual ni en los estudios de la comunicación ni en los de

³LITTLEJOHN, S. W. y FOSS, K. A. (2008): *Theories of Human Communication*, Ed. Thomson Wadsworth, Belmont (CA), pp. 8-9.

dirección de empresas; (2) de la propuesta de un modelo basado en ellas; y (3) de las variables que vamos a utilizar para estos fines y de cómo se relacionan. Una de ellas, la más importante, es la misma persona. Otra de ellas es la que hemos denominado *condiciones iniciales*. Ninguna tiene tanta incidencia en la calidad de la comunicación como ésta. A pesar de que desconocemos la relación lineal – causal en la persona, sí sabemos que incide.

La *relevancia* del estudio de la comunicación interpersonal de los directivos va asociada a la necesidad que tienen las empresas de tener directivos capaces de liderar equipos diversos compuestos por todo tipo de personas diferentes. La presencia de frecuentes problemas de comunicación en las organizaciones dificulta la función directiva, agravada por la globalización y la creciente multinacionalidad de las empresas. Esto ha hecho aumentar el interés por el tema de la comunicación hasta ver en ella la solución de los problemas humanos que se producen en las organizaciones. Así, el diálogo y la comunicación son percibidos como de importancia crítica por su repercusión en la empresa global y multicultural contemporánea⁴. Por esa razón se investiga desde muchos campos y ha crecido el interés por el conocimiento y adquisición de técnicas de comunicación como medio para obtener la cooperación de los empleados. Sin embargo, no se puede prescindir de las diferencias individuales de las personas que componen la organización, ni de sus diferentes experiencias, objetivos y motivos que hay que saber conocer y tratar.

El estudio sobre la comunicación interpersonal de los directivos nos lleva a la importancia que tiene la comunicación de los líderes a nivel social. El directivo es uno de los miembros sociales más activos e influyentes y es creador de cultura. En la actualidad, se cuestiona la legitimidad y la credibilidad de los líderes económicos y políticos. Nuestro estudio puede aportar algo de luz para ver cómo se construye esa legitimidad a nivel personal, que conduce a un tipo de comunicación que afecta positivamente a la organización y a las personas que en ella trabajan. En una empresa y sociedades necesitadas de auténticos líderes de referencia, los directivos pueden asumir ese papel beneficioso para todos. Dirigir empresas pensando a medio y largo plazo para asegurar su sostenibilidad requiere de líderes que comuniquen credibilidad, seguridad y confianza a sus colaboradores y que, a través de ello, sean capaces de lograr su cooperación, ilusión y compromiso en su trabajo en la organización.

⁴HEATH et al. (2006): “The Processes of Dialogue: Participation and Legitimation”, *Management Communication Quarterly*, 19, pp. 341-375.

Metodología

Captar el inmenso dinamismo de la interacción comunicativa nos ha supuesto fragmentar la realidad para poder analizarla. Hemos realizado un corte transversal en la comunicación del directivo para ver qué áreas inciden en ella. Cada una de ellas aporta a nuestra investigación los aspectos precisos para su desarrollo. El mismo corte transversal que hemos llevado a cabo supone una foto fija que no se da en la realidad, pero que hemos debido hacer para intentar captar una serie de elementos cuya observación sería imposible de otro modo.

Así, ya en el inicio de nuestro estudio de comunicación interpersonal del directivo tuvimos al ser humano como su elemento básico. Cuando nos pusimos a reflexionar sobre cómo abordar el estudio que pretendíamos hacer nos dimos cuenta de que sería imposible efectuarlo a menos que lo fundamentáramos desde tres campos: la Antropología filosófica, la Teoría de la comunicación, y la Dirección de empresas. Elegimos estas tres áreas por la propia naturaleza del estudio que queríamos desarrollar.

En primer lugar, tomamos los fundamentos sobre el ser humano que aporta la Antropología filosófica. La amplitud de su base aristotélica – tomista nos pareció que era la que mejor estudiaba y de modo más completo la persona humana con todos sus mecanismos internos, alejándose de un ser humano empequeñecido, reactivo y contemplado sólo como función.

En segundo lugar, nos parecía que un modelo antropológico de comunicación para directivos que no tuviera en cuenta la Teoría de la comunicación, era construir en el vacío. Pronto nos dimos cuenta de que había un profundo debate y división entre los investigadores. Gran parte de los estudios aludían al proceso comunicativo, relegando aspectos antropológicos, a nuestro entender, vitales para la comunicación. Después del largo repaso del contenido de la Teoría de la comunicación, descubrimos la Teoría de la Comunicación del profesor Manuel Martín Algarra. Su teoría es de base antropológica y contempla a la persona como centro de la comunicación. Da un giro copernicano a la forma en que la literatura de este campo enfoca el estudio de los elementos que componen la comunicación. La originalidad de su planteamiento y su solidez nos decidió a seleccionarla como marco teórico procedente de la Teoría de la comunicación que precisábamos para nuestro esquema conceptual.

En tercer lugar, necesitábamos que desde la Dirección de empresas se fundamentara la función directiva y la relación de la comunicación con el liderazgo. En este caso, partíamos ya de una teoría con la que trabajamos desde hace unos años, la Teoría de la dirección humana en las organizaciones del profesor Juan Antonio Pérez López, quien teorizó sobre la acción humana de los directivos siempre sobre una base antropológica. Su estudio es de inestimable valor y fundamenta la comunicación interpersonal del directivo tanto desde la perspectiva de la persona, como de sus acciones y de su función como directivo. Su teoría tiene también una base aristotélico – tomista, pero la desarrolla aún más allá de forma completa y compacta.

Las dos teorías que hemos seleccionado se complementan. La Teoría de la comunicación de Martín Algarra tiene como objeto de estudio la comunicación en sí misma, por lo que no contempla la comunicación de los directivos. La teoría de Pérez López tiene en cuenta las acciones del directivo como ser humano y como directivo y, aunque trata la comunicación, no la desarrolla de forma sistemática. Ambos autores parten de la misma concepción del ser humano y del mismo marco conceptual, con lo que se están refiriendo al mismo tipo de realidades. Ambos aluden a unos implícitos antropológicos que pretendemos sacar a la luz.

Todos estos factores hacen posible que se puedan poner en contacto las dos teorías. De esta forma, pueden sustentar y desarrollar nuestro modelo, dado que son las que mejor se adaptan a nuestro modo de entender la comunicación interpersonal de los directivos. De ellas extraeremos las principales variables a tener en cuenta en su elaboración.

Fundamentar la comunicación interpersonal del directivo ha requerido explicitar las dos teorías de los autores. Hemos descrito las teorías de Martín Algarra y de Pérez López sin intervenir prácticamente en ellas. Después de diversas pruebas, hemos desistido de presentarlas de otra forma, por considerar que se oscurecía la claridad de sus explicaciones. Dada la densidad y la exhaustividad de los estudios de Pérez López, el resumen que hemos realizado puede ser de utilidad a otras personas que quieran adentrarse en su conocimiento.

Hemos profundizado en las investigaciones empíricas procedentes de los estudios sobre el liderazgo y la comunicación como medio para comprobar las variables de mayor importancia en nuestro estudio. Mientras procedíamos a su análisis, hemos

podido constatar que dichas investigaciones carecen de un marco conceptual adecuado de referencia para su objeto de estudio.

Estructura

Hemos dividido el trabajo en tres partes. Cada una de ellas aporta un aspecto del conocimiento requerido para nuestro estudio.

En la primera parte investigamos el campo de la comunicación. A partir del análisis del concepto de *comunicación* pasamos a buscar en la antropología la respuesta a la necesidad humana de la comunicación. El problema identitario y la paradoja de ser *individual* y *social* al mismo tiempo nos ha llevado a explorar, posteriormente, las aportaciones de los estudios sobre la comunicación intrapersonal y la comunicación interpersonal, así como el papel del lenguaje en la interacción.

A continuación, procedemos a la revisión del campo de la Teoría de la Comunicación y de la teoría de Martín Algarra. Todo ello nos permite llevar a cabo un primer análisis sobre los problemas de comunicación y ver las soluciones que se sugieren tanto desde las distintas tradiciones de la comunicación como desde la teoría seleccionada. La aplicación de la teoría de Martín Algarra para explicar el origen de los problemas comunicativos permite una visión que va más allá de la explicación de otras teorías, ya que ubica y explica la naturaleza de los problemas de la comunicación.

En la segunda parte de esta obra, nos adentramos en la dirección de empresas de la mano de Pérez López. La profundidad y el calado de sus estudios sobre la acción humana en las organizaciones permiten ver que fundamenta dos de los tres elementos señalados por Martín Algarra como necesarios en una situación de comunicación. A continuación, estudiamos las funciones del liderazgo para analizar el lugar que los investigadores atribuyen a la comunicación. Posteriormente, pasamos a investigar qué había dicho Pérez López explícitamente sobre la comunicación y procedemos a su análisis. Una vez establecido el papel de la comunicación como función directiva, pasamos a revisar la literatura del liderazgo y la comunicación del directivo, buscando aportaciones de relevancia para nuestro estudio, así como la comprobación empírica a los fenómenos señalados por nuestros autores.

En la tercera parte de esta obra, hemos puesto en relación las dos teorías de forma que nos permitan analizar la *calidad de la comunicación interpersonal de los directivos*.

Hemos relacionado los elementos ontológicos de la teoría de Martín Algarra con los *tipos ideales* de directivo estudiados por Pérez López. Previamente, exploramos un tema que nos parece de la mayor importancia para la comunicación del directivo: conocer sus *condiciones iniciales* (en la comunicación), es decir, de qué ideas parte y, consiguientemente, qué emite, qué ve el subordinado de lo que muchas veces el directivo no es consciente. La comunicación es de mayor o menor calidad según dichas condiciones iniciales, que afectan de entrada a la interacción. El directivo, a modo de sonar, emite señales a su alrededor que son captadas por otros y que tienen distintas procedencias. Cuantos menos ruidos emite, mejores son sus condiciones iniciales y mayor probabilidad de éxito hay en su comunicación. Este es un tema de gran relevancia y muy amplio, que hemos analizado tan sólo de forma general a partir de unas variables seleccionadas en función de la repercusión que tienen en la propia persona, y que requeriría posterior investigación empírica de las variables que los componen.

Hemos definido la calidad de la comunicación interpersonal del directivo según: (1) la calidad de los elementos ontológicos de la comunicación y (2) según la calidad de los motivos de cada tipo de directivo. Hemos estudiado también qué ocurre cuando interaccionan directivos y subordinados con distinta calidad motivacional. Con posterioridad, hemos analizado los efectos que los distintos tipos de la comunicación tienen tanto en el directivo mismo, como en sus colaboradores, en la propia relación y en la empresa.

En nuestro estudio, queda patente la íntima relación que hay entre la comunicación interpersonal del directivo y la calidad de los motivos que le llevan a la acción. Asimismo, se pone de manifiesto cómo la comunicación es de mayor o menor calidad según la pobreza o riqueza de los propios elementos de la comunicación. Se establece también que la comunicación es intrínseca a la función directiva, por lo que la atención a su calidad es de especial relevancia para que el directivo lleve a cabo su trabajo con éxito. Todo esto conduce a señalar la importancia de la competencia comunicativa del directivo para lograrlo, competencia que nuestro trabajo contribuye a perfilar.

El estudio de la comunicación es complejo. Pero, la fascinación por la mejor comprensión del fenómeno comunicativo para que contribuya a un mejor desarrollo personal y profesional y a la felicidad de quienes trabajan en las organizaciones, ha sido la que nos ha llevado a realizar esta investigación.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, Prof. Dr. Miquel Bastons, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UIC, el inestimable tiempo que me ha dedicado, la prontitud en sus respuestas, su siempre atenta disposición y sus certeras indicaciones y comentarios, que han contribuido a centrar el tema de estudio y a evitar desviaciones. Su conocimiento de las teorías de Pérez López ha contribuido a que pudiera desarrollar el tema en profundidad.

A la Dra. Nuria Chinchilla, Profesora Ordinaria de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School, discípula y continuadora de las teorías del profesor Pérez López desde su prematura muerte. Su seguimiento e implicación en mi trabajo ha permitido que éste fuera más allá de lo previsto. Gracias a ella por el tiempo y el interés que me ha dedicado y por ser mi frontón en múltiples momentos de la elaboración de este trabajo.

Agradezco también al Dr. Manuel Martín Algarra, Profesor Ordinario de Comunicación de la Universidad de Navarra su completa disponibilidad a los mails y preguntas que me surgían a medida que avanzaba mi estudio, así como las conversaciones que he mantenido con él. Su aportación ha contribuido a centrar y profundizar mi estudio desde el punto de vista de la comunicación.

A los profesores de filosofía de la UIC Dra. Magda Bosch, profunda conocedora de Aristóteles, por la prontitud de su ayuda cada vez que la he necesitado y al Dr. Xavier Escribano, por su ayuda en la bibliografía.

A mis compañeros del IESE, al ex director del Programa MBA Prof. Francisco Iniesta, quien me animó a realizar este estudio. A Teresa Gener, directora de Personal del IESE, por su ánimo continuado y su apoyo durante estos años. Al Dr. Brian Legget, profesor Ordinario de Comunicación Pública y Retórica del IESE, por sus consejos e ideas desde el inicio de mi proyecto. Al Dr. Pablo Cardona, profesor Ordinario de Dirección de Personas en las Organizaciones, por sus aportaciones a mis estudios sobre el liderazgo. A mis compañeros de trabajo, especialmente a Carlos Schmidt por su aliento y ayuda. Todos ellos han seguido de cerca el desarrollo de este trabajo y he contado siempre con su apoyo.

Y finalmente, pero antes que a nadie, quiero agradecer a mis hijos, a mi madre y al resto de mi familia y amigos la extraordinaria paciencia y comprensión que han demostrado durante estos largos años.

A todos ellos, mi agradecimiento.

1. PRIMERA PARTE. LA COMUNICACIÓN: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Hablar sobre la comunicación interpersonal del directivo requiere saber, en primer lugar, qué es la comunicación. Con este objetivo, abordamos nuestro estudio teniendo como punto de partida el *concepto de comunicación*. Queremos analizar sus contenidos y ver qué aportan a la comunicación del directivo que pretenda fortalecer la unidad de su organización. De esta forma, la primera pregunta es:

¿A qué nos referimos cuando hablamos de comunicación?

1.1. El concepto de comunicación

1.1.1. Introducción

Un primer contacto del concepto *comunicación* nos lleva a constatar su complejidad. La dificultad de su estudio procede de su imbricación en todas las actividades humanas, que hace que se investigue desde diferentes disciplinas. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y ven la comunicación como un tipo de comportamiento. Los sociólogos se centran en la sociedad y en los procesos sociales, y enfocan la comunicación como uno de tantos factores sociales. Los antropólogos se interesan primeramente por la cultura, y si investigan sobre la comunicación la tratan como un aspecto de un tema más amplio⁵. Las aproximaciones contemporáneas más significativas provienen de teóricos de la comunicación formados en la comunicación de masas (periodistas, publicitarios o investigadores de medios), que iremos desgranando a lo largo de este trabajo.

La confusión que hay en el campo de la comunicación no existe en la mayoría de las disciplinas. La dificultad en la delimitación de su objeto de estudio proviene de que éste es único e irreplicable, dinámico y en estado de cambio permanente⁶. Un conflicto añadido es el hecho de que la comunicación sea social. Esto ha provocado que se

⁵LITTLEJOHN, S. W. (1989): *Op. cit.*, p. 4, citado en MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 48.

⁶GARCÍA JIMÉNEZ, L. (2007): *Las teorías de la comunicación en España: un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006)*, Tecnos, Madrid, p. 65.

identifique la comunicación con la comunicación de masas⁷. Además, en el campo de la comunicación, una sola palabra se refiere tanto al ámbito de estudio como a la actividad humana⁸. La presión a la que se ha sometido el concepto de comunicación ha conducido a que sus límites sean de tal elasticidad que incluyan conceptos opuestos. Este hecho dificulta sobremanera el proceso de construcción del campo, ya que afecta a los principios de los que deriva, a las hipótesis que se generan e incluso a las leyes que componen la teoría construida. La explosión del término *comunicación* es originada por la aparición de los medios de comunicación que rompen sus límites humanos y hacen que se ramifique hasta incluir máquinas, animales y organizaciones.

1.1.2. Definiciones de comunicación y ramas de significado

Son centenares las definiciones y las teorías que se han desarrollado sobre la comunicación procedentes de las distintas áreas y siguiendo los postulados y escuelas de cada época. La fragmentación del campo es tal que ya en 1970 hubo una revisión de las 95 definiciones de comunicación que habían aparecido tan sólo de entre los años cincuenta y sesenta⁹. Años más tarde, Anderson identificó 249 teorías diferentes y, desde entonces, su número no ha parado de crecer¹⁰.

De la sistematización de los componentes incluidos en las definiciones de comunicación estudiados y sistematizados por Dance extraemos unos primeros datos de interés para nuestro estudio: (1) es una *interacción*; (2) es un *proceso*; (3) es una *transmisión*; (4) *reduce la incertidumbre porque une*; (5) produce una *relación*; y (6) se realiza a través de *símbolos*¹¹.

Otra aportación de interés para la conceptualización de la comunicación procede del análisis de sus raíces etimológicas. Peters expone las tres principales ramas de significado¹²:

⁷PETERS, J. D. (1994): "The gaps of which communication is made", *Critical Studies in Mass Communication*, 11, pp. 117-140; RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Aldea Global, Publicaciones UAB, U. Jaume I, UPF, UV.

⁸ADLER, R. B. y RODMAN, G. (2006): *Understanding Human Communication*, Harcourt Brace College Publishers, p. 6.

⁹DANCE, F. E. X. (1970): "The «concept» of communication", *Journal of Communication*, 20, pp. 201-210.

¹⁰ANDERSON, J. A. (1996): *Communication theory: Epistemological foundations*, Guilford Press, New York.

¹¹DANCE, F. E. X. (1970): *Op. cit.*, pp. 201-210.

¹²PETERS, J. D. (1999): *Speaking into the air: a history of the idea of communication*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 6-8.

1. La primera de ellas varía entre los significados *impartir*, *compartir* o *hacer común*. La raíz es *mun-* (no *uni-*) y estaba relacionada con regalos o deberes ofrecidos públicamente, incluyendo luchas de gladiadores, tributos y ritos de honor a los muertos. Es decir, tiene un componente relacionado con la *comunidad*. La acepción *impartir* comporta que la otra persona recibe, pero no dice nada de que haya respuesta, reconocimiento o diálogo.
2. La segunda rama de significado abarca la idea de *transferencia* o *transmisión*. Es la raíz de la noción de comunicación como transferencia de entidades psíquicas tales como ideas, pensamientos o significado, e incluye el sentido de transmisión de datos. Se trata de una transmisión de contenidos que primeramente han debido ser percibidos, razonados y transmitidos por un emisor y que, por lo tanto, representan un verdadero acto social. En esta acepción tampoco es necesaria la comunicación bidireccional, pues uno puede hablar sin obtener respuesta del otro. Esta forma de entender la comunicación ha sido muy estudiada desde la teoría de la información y ha sido trabajada por multitud de autores¹³.
3. Una tercera rama de significado incluye el sentido de *intercambio*. Esta acepción de comunicación supone algún tipo de *reciprocidad*¹⁴. Es entrar en una dinámica de dar, aceptar, recibir y devolver, con lo que la comunicación puede conducir a la noción de *comunió*n, en la que se comparten experiencias interiores que llevan a la unión de voluntades y de personas. Sería el nivel más alto de comunicación entre interioridades.

Vamos a estudiarlas más detenidamente analizando distintas aportaciones que sobre ellas se ha realizado.

1.1.2.1. La comunicación como transmisión de la información

La idea de *transmisión* es una de las que están más presentes al hablar de comunicación. La *Teoría matemática de la información* y la *Teoría general de sistemas*

¹³CAREY, J. W. (1989): *Communication as culture: Essays on media and society*, Unwin Hyman, Winchester, Massachussets; DEETZ, S. A. (1994): "Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution", *American pragmatism and communication research*, en S. A. Deetz (Ed.), Thousand Oaks, California; PEARCE, W. B. (1989): *Communication and the human condition*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois; PETERS, J. D. (1989): "John Locke, the individual, and the origin of communication", *The Quarterly Journal of Speech*, november, pp. 387-399.

¹⁴ARISTÓTELES (2007): *Ética a Nicómaco*, Alianza, Madrid, cap. VIII y IX.

redujeron el concepto de comunicación a flujo de información. Se pensaba que a mayor cantidad de información, mayor comunicación había, con lo que ésta se restringió a *volumen*.

Sin embargo, *información* y *comunicación* son dos áreas conceptuales distintas aunque compartan un determinado espacio. Si bien casi toda información tiene que ser comunicada, la comunicación no tiene por qué ser siempre informativa. La información hace saber unos hechos, datos, conocimientos, etc., de forma que no puede separarse de la verdad, de la exactitud y de la realidad que transmite o notifica. Incluye la necesidad de dejar a su destinatario bien enterado de algo, por lo que tiene que ser inteligible y comunicable¹⁵. La información no implica que exista comunicación, porque no hay trato humano, y al no existir una relación emisor-receptor no hay interpretación ni emisión referida de uno al otro, ni realizada pensando en él. En cambio, *comunicar* es un acto social que precisa de dos personas que se implican en un diálogo en el que comparten saberes: “la verdadera comunicación es recorrer el camino hacia el otro”¹⁶. Esta afirmación juega un papel central en la comunicación interpersonal del directivo, como veremos a lo largo de nuestro estudio.

El modelo de comunicación de transmisión ha estado bajo fuertes ataques durante los últimos años¹⁷. Le culpan de ser defectuoso filosóficamente, cargado de paradojas e ideológicamente retrasado, y que debería por lo menos ser sustituido, si no completamente suplantado, por un modelo que conceptualice la comunicación como un proceso constitutivo que produce y reproduce sentido compartido¹⁸. Donati ve en el origen del equívoco “información – comunicación” una cultura que se considera a sí misma como un fenómeno que conduce a la comunicación, y a ésta, como una evidencia reducida a la información¹⁹. Por su interés para lograr una conceptualización clara de la comunicación, estudiaremos esta idea en el apartado correspondiente a los estudios sobre la comunicación.

¹⁵BRAJNOVIC, L. (1979): *El ámbito científico de la información*, Eunsa, Pamplona, p. 36.

¹⁶YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Fundamentos de Antropología*. Eunsa, Pamplona, p. 283.

¹⁷E.g. PETERS, J. D. (1986): “Institutional Sources of Intellectual Poverty in Communication Research”, *Communication Research*, 13, cap. 4; CAREY, J. W. (1989): *Op. cit.*; KRIPPENDORFF, K. (1997): “Seeing oneself through others’ eyes in social inquiry”, *Transgressing discourses: Communication and the voice of other*, SUNY Press, Albany, New York, pp. 47-72; DEETZ, S. A. (1994): *Op. cit.*, pp. 565-600; PEARCE, W. B. (1989): *Op. cit.*

¹⁸CRAIG, R. T. (1999): “Communication Theory as a Field”, *Communication Theory*, p. 125.

¹⁹DONATI, P. (1987): “Le radici culturale e idiologiche delle nuove tecnologie dell’informazione: ovvero gli equivoqui Della società relazionale”, *Internacional Seminar Media 87*, Fondazione RUI, Roma, p. 8 y ss, citado en LLANO, A. (1988): *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, p. 106.

1.1.2.2. La comunicación como proceso

La idea de proceso implícita en la comunicación es una de las más desarrolladas. Harrison define la comunicación como “un proceso en el que, a través del intercambio de mensajes, llegamos a compartir –a tener en común- pensamientos, sensaciones y acciones. Los mensajes pueden ser verbales o no verbales, o quizás más frecuentemente, una combinación de verbal/no verbal”²⁰. Este proceso implica el intercambio de mensajes y la creación de sentido, por lo que existe una interpretación y la necesidad de unos códigos interpretativos²¹, sistemas de significación que reúnen entidades presentes y ausentes²². La comunicación es conceptualizada como una sucesión de acciones²³ remarcando su aspecto temporal²⁴, histórico, simbólico e interactivo. Al ser este proceso interactivo, indica que hay varias personas en él y que se produce una relación.

En la interacción se produce, se comparte, se conserva²⁵ y se constituye la realidad social²⁶ y cultural²⁷. Como los procesos son reflexivos, es decir, se influyen los unos a los otros, la comunicación es entendida como un proceso constitutivo. Las teorías formales, una vez formuladas, pueden influir, reforzar o cambiar tanto la forma de pensar como la práctica diaria. De esta forma, la relación entre teoría y cultura es reflexiva o mutuamente constitutiva²⁸. Así pues, dado que las teorías de la comunicación están enraizadas histórica y culturalmente y son reflexivas también, tienen implicaciones prácticas.

Otro aspecto a resaltar en la idea de comunicación como proceso es que se comparte *algo* por medio de acciones. Ese *algo* es poseído de manera intelectual por quien desea compartirlo a través de un producto, que hace perceptible algo conocido previamente²⁹, es decir, es una idea que alude a una realidad anterior a ese producto. En esta observación está presente la persona de modo implícito, puesto que los

²⁰HARRISON, R. (1989): “Nonverbal Communication”, *Human Communication as a Field of Study*, en Sarah Sanderson King (Ed.), State University of New York, Albany, New York, p. 113.

²¹GUDYKUNST, W. B. (1995): “Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory. Current Status”, *Intercultural Communication Theory*, en R. L. Wiseman (Ed.), Sage, Londres, pp. 8-58.

²²ECO, U. (2000): *Lector in fabula*, Lumen, Barcelona, p. 35.

²³GARCÍA JIMÉNEZ, L. (2007): *Op. cit.*, p. 44.

²⁴RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Op. cit.*, p. 46.

²⁵GIFREU; J. (1991): *Estructura general de la comunicació pública*, Pòrtic, Barcelona, pp. 67-68.

²⁶DEETZ, S. A. (1994): *Op. cit.*, pp. 565-600.

²⁷CAREY, J. W. (1989): *Op. cit.*

²⁸CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 125.

²⁹GERBNER, G. (1956): “Toward a General Model of Communication”, *Audio Visual Communication Review*, 4, pp. 171-199, citado en MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 107.

fenómenos que ocurren en el proceso comunicativo son vivos, sociales, interactivos e interdependientes, y la viveza comunicativa es la de los seres humanos que los producen³⁰. Esta afirmación alude a dos temas que consideramos de interés y que destacaremos a lo largo de nuestro estudio: (1) el dinamismo vital de la comunicación procede de las personas y (2) la idea de que el producto mediante el que se comparte algo no es su significado, sino que éste es previo.

De esta forma, constatamos que la comunicación implica siempre un proceso, porque el ser humano es temporal. Romano destaca un punto de interés para nuestro estudio: el *fin integrador* de este proceso, ya que la comunicación es el “proceso de comprensión entre individuos y grupos sociales, el cual se desenvuelve con el objetivo de facilitar la actividad social y transformadora del ser humano”³¹. En esta descripción resalta la dimensión social unitiva de la comunicación que implica no sólo relación, sino intercambio y comprensión con el objetivo de lograr la mejora del ser humano y la unión con otros. Dos objetivos prioritarios de la comunicación y que desempeñan un papel especial en la comunicación del directivo, que analizaremos más adelante.

1.1.2.3. La comunicación como intercambio

El diálogo es percibido como de importancia crítica debido al contexto global y multicultural contemporáneo y por su repercusión en la empresa³². En toda comunicación hay diálogo y conversación en los que se intercambian ideas, creencias o vivencias. Los actores procesan la información y le atribuyen un significado y un sentido precisos para lo cual requieren la utilización de sistemas de codificación y decodificación, es decir, para el uso de significados compartidos. Esto provoca un entendimiento entre ellos. La idea de diálogo es comúnmente aceptada, aunque su concepción y su práctica dependen del paradigma y del área de los que se parta. El humanismo liberal, la hermenéutica crítica y la postmodernidad, cada una de ellas con diferentes objetivos y concepciones de comunicación, son las corrientes actuales sobre el diálogo³³. Dentro de los estudios sobre el lenguaje y el diálogo destacan los que proceden de la semiótica, que analizaremos más adelante.

³⁰RODRIGUEZ PORRAS, J. M. (1977): *La comunicación interpersonal*, FHN-112, IESE Business School, p. 5.

³¹ROMANO, V. (1993): *Desarrollo y Progreso. Por una ecología de la comunicación*, Teide, Barcelona, p. 10.

³²HEATH et al. (2006): *Op. cit.*, pp. 341-375.

³³DEETZ, S. y SIMPSON, J. (2004): “Critical organizational dialogue: Open formation and the demand of «otherness»”, *Dialogic approaches to communication*, en R. Anderson, L. Baxter, & K. Cissna (Eds.), Lawrence Erlbaum, New York, pp. 141-158.

También se ha estudiado en profundidad la conversación, es decir, todo diálogo sin utilidad directa e inmediata, en el que se habla sobre todo por hablar, por placer, por juego y por cortesía³⁴. En ella hay una atención espontánea que los hablantes se prestan recíprocamente y mediante la cual se compenetran más que en ninguna otra relación social. Difiere según los participantes, su cultura, situación social, hábitos o religión, y tiende a igualar a los interlocutores. Gabriel Tarde resalta que “la conversación trabaja poderosamente en la obra de la civilización, de la que la cortesía, la educación y el arte son las primeras condiciones fundamentales”³⁵. De esta forma, la conversación “civiliza”, es decir, cultiva interiormente a la persona y contribuye a la formación y desarrollo necesarios para que cada interlocutor sea alguien capaz de producir a su vez una cultura externa. Señalamos la importancia de esta afirmación, que retomaremos más adelante.

En el diálogo y en la conversación se comparten realidades. Locke puso de manifiesto que las personas comparten bienes inmateriales, ideas³⁶. Distintos autores señalan que, además, esas ideas que se comparten tienen un sentido y que eso es precisamente lo que se comparte³⁷. Sin embargo, el que se compartan ideas no quiere decir que haya comunicación. Es más que compartir ideas, es una interacción: “dos personas buscan lo mismo realizando dos acciones que se precisan mutuamente para alcanzar el fin que buscan”³⁸. Esta idea de compartir es de mayor calado que el puro intercambio, que puede ser muy superficial. Requiere un fondo de orden y de bien. Si no fuera así, se podría compartir algo contrario al desarrollo humano. Conlleva el esfuerzo de dos o más personas para hacer algo común, o crear algo nuevo juntos, algo que sea positivo para ambos³⁹.

Esta última consideración es de gran importancia en la comunicación, ya que cualquier *praxis* produce un efecto interno que se produce a través del diálogo y de la interacción. El término griego *koinoó* significa comunicación, y en sus acepciones incluye el significado de “hacer común, comunicar, transmitir o compartir. La novedad

³⁴TARDE, G. (1986): *La opinión y la multitud*, Taurus, Madrid, p.93.

³⁵TARDE, G. (1986): *Op. cit.*, p.120.

³⁶PETERS, J. D. (1999): *Speaking into the air: a history of the idea of communication*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 81-83.

³⁷PETERS, J. D. (1989): “John Locke, the individual, and the origin of communication”, *The Quarterly Journal of Speech*, November, pp. 387-399; CAREY, J. W. (1989): *Op. cit.*; DEETZ, S. A. (1994): *Op. cit.*; PEARCE, W. B. (1989): *Op. cit.*

³⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 65.

³⁹BOHM, D. (1996): *On dialogue*, en L. Nichol (Ed.), Routledge, Londres.

etimológica es que esta palabra incluye un nuevo significado: *polucionar* o *ensuciar*⁴⁰. Remarca así los efectos nocivos que las palabras pueden tener y que, en ocasiones, las personas pueden compartir elementos contaminados. Esta idea es de gran relevancia, porque señala algo más: la comunicación es más que un proceso. Tiene un contenido que puede ser vital o tóxico. Como se produce y reproduce socialmente, la propia sociedad puede contribuir a su difusión. Va más allá de los errores que se producen en el lenguaje, en las palabras y en el diálogo. Esta precisión etimológica lleva a no olvidar el contenido de la comunicación que se comparte o transmite.

La idea de *compartir* implica también *comprensión* de alguien, es decir, de alguna manera rodearlo, abarcarlo, tenerlo dentro de sí. Se le incluye en uno mismo, se le contiene. Uno está implicado en el otro. Puede llevar a la noción de *comuni6n*, como hemos indicado previamente. Es el tipo de comunicaci6n m1s profundo, en el que las personas saben que son diferentes y actúan teniéndose presentes una a la otra en su toma de decisiones. Se crean entonces dinámicas de reciprocidad y de amistad que provocan que la “común – uni6n” sea cada vez mayor. Sin embargo, la concepci6n de *comunicaci6n* como *comuni6n* apunta, en ocasiones, a la idea ut6pica de la posibilidad de una comunicaci6n perfecta. Pero el ser humano no es perfecto y nunca conoce ni al mundo ni a sí mismo del todo. Adem1s, en ocasiones se expresa y actúa torpemente. Si una persona entendiera perfectamente a la otra estaría tan identificada con ella que ya no serían dos, sino una sola. Pero que no seamos la otra persona, no quiere decir que no podamos cooperar ni mejorar.

1.1.3. Recapitulaci6n

Como recapitulaci6n de estos primeros epígrafes sobre el concepto de comunicaci6n podemos resaltar varias aportaciones relevantes para el prop6sito de nuestro estudio sobre la comunicaci6n interpersonal del directivo: (1) la idea *comunitaria* de la comunicaci6n, que comporta *compartir* o *hacer algo com6n*; (2) la idea de *comunicaci6n – comuni6n*, que acabamos de se1alar y que tiene valor integrador; (3) el papel de la *reciprocidad*; (4) el *recorrer el camino hacia el otro agente*; (5) el hecho que los agentes comparten *algo* por medio de acciones y se refiere a algo previo, externo a él; (6) el aspecto *civilizador* del di1logo, que contribuye al *cultivo interior* de la persona; (7) el di1logo se produce entre *personas civilizadas*; y (8) el contenido puede ser *t6xico*.

⁴⁰PETERS, J. D. (1999): *Speaking into the air: a history of the idea of communication*, University of Chicago Press, Chicago, p. 286.

Llegados a este punto, precisamos de más información. Si el diálogo tiene la propiedad de hacer de una persona alguien civilizado o incivilizado, si sólo se produce entre personas civilizadas y si el contenido puede ser vital o tóxico, tenemos que ampliar nuestro conocimiento sobre la persona. Nos falta conocer con mayor precisión para qué le sirve la comunicación, qué es el cultivo interior, cómo se produce y para qué sirve; cómo opera la comunicación sobre la persona, qué efectos tiene en ella y por qué es vital o tóxica.

Vamos a adentrarnos en la comunicación humana de la mano de los supuestos de la Antropología filosófica por considerar que, al ser su objeto de estudio el análisis de los procesos internos dinámicos de los seres humanos, va a responder mejor a nuestras inquietudes. Además, el hecho de que la comunicación sea un fenómeno esencialmente dinámico, provoca que este estudio sea para nosotros de especial interés, porque pueden aportar más luz a la comprensión de la persona del directivo. De la Teoría de la comunicación hablaremos más adelante.

1.2. El propósito de la comunicación humana

1.2.1. Introducción

Cualquier directivo, como persona que es, precisa de la comunicación de forma vital y existencial, lo mismo que sus colaboradores. Los teóricos señalan que *identidad y comunicación* están intrínsecamente unidas⁴¹. A través de la comunicación la persona aprende *quién* es, ya que su autoconocimiento proviene de sucesivas interacciones con personas y del *feed-back* que de ellos recibe. Comparte materia, conocimientos y acciones y desarrolla con otros la sociedad y el entorno: “Sin comunicación no habría sociedad, faltaría el compartir, la posibilidad de aprender y enriquecerse por el saber de otros, la posibilidad de crecer o de disfrutar de la amistad”⁴². Su importancia es de tal calibre, que algunos teóricos argumentan que es el primer objetivo de la existencia humana, ya que el hombre no puede vivir sin dialogar⁴³. El ser humano es un ser constitutivamente dialogante, relacional⁴⁴, que va desarrollando su identidad a medida

⁴¹E.g. ADLER, R. B. y RODMAN, G. (2006): *Op. cit.*, p. 9.

⁴²YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op.cit.*, p. 280.

⁴³GOLDSMITH, W. (1990): *The Human Career: The Self in the Symbolic World*, Basil Blackman, Cambridge, Massachussets.

⁴⁴YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 67.

que se construye. En él, ser es actuar, por lo que “en el actuar “le va” su propio ser”⁴⁵. Y para ser más precisa de la comunicación.

De este modo, el *fin de la comunicación es la construcción identitaria*. Dado que la persona es alguien que vive en un espacio y tiempo concretos, su crecimiento personal e identitario se lleva a cabo en todas las áreas en las que vive. Este fin humano de la comunicación se confunde, en ocasiones, con *el fin que se busca mediante su uso*, lo que hace que pierda su efectividad. En este caso, la comunicación es instrumental, necesaria para alcanzar el objetivo de su emisor, pero no es el fin de la comunicación⁴⁶.

Vemos, por tanto, como no hay nada más vital a uno mismo que la propia esencia y su desarrollo en todos los ámbitos en los que vive. En la empresa, la persona tiene oportunidad de desarrollarse no sólo profesionalmente, sino como ser humano. De ahí nace la necesidad de que el directivo conozca en profundidad la comunicación. Desde su posición de poder puede contribuir o no al desarrollo identitario de sus colaboradores.

Teniendo como premisa que la construcción identitaria como la finalidad de la comunicación, a continuación pasamos a analizar qué es el cultivo interior, cómo se produce y para qué sirve.

1.2.2. La construcción personal: ser idéntico a sí mismo

El cultivo interior tiene un objetivo: ser uno mismo. Etimológicamente, la palabra *identidad* está compuesta por dos términos: *ídem*, es decir, igual, y *entitas* o entidad, el ser. La entidad constituye la esencia y hace referencia a un conjunto de características consideradas como una *unidad*. Cuando algo está entero, está completo, es sano, recto, justo e íntegro. *Idéntico* significa que un elemento es lo mismo que otro con el que se compara. En este sentido, idéntico significa igual a lo entero, a lo que uno es en potencia. Dado que el ser humano es incompleto e imperfecto, tiende a buscar esa entidad completa y la unidad a través de su construcción identitaria. Implica un proceso ordenado y adecuado a la realidad, de otro modo, podría ocurrir que su

⁴⁵LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 194.

⁴⁶MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 168.

potencial quedara a medio desarrollar. Para conseguir su cultivo precisa a otras personas. A través de su amistad, alcanza la felicidad⁴⁷.

El proceso de construcción personal y de interacción con el entorno se pone en marcha a través del conocimiento. Para ello, precisa desarrollarse en lo que es como ser humano y también en el *tener*. Existen diversos niveles de *tener* para relacionarse con el mundo: (1) *tener con el cuerpo* (casa, viajes, vestido, reloj) muestra la relación del hombre con su medio físico; (2) *tener cognoscitivo* y técnico, como hablar idiomas, tener estudios, manejar ordenadores, etc.; y (3) *tener hábitos*, que son los que desarrollan a la persona en su forma de ser y su personalidad⁴⁸. La construcción personal va ligada fundamentalmente a su *ser* – no al *tener*- y, para eso, precisa de conocimiento propio. Esta afirmación resulta de especial interés en el mundo de la empresa, tan ligado a los beneficios económicos, porque constata la importancia del *ser*. Esto pone de relieve la prioridad del autoconocimiento como principal objetivo para lograr el propio desarrollo y felicidad. Para entender y colaborar con otros, el primer requisito es entenderse uno mismo.

La *autorrealización* se logra buscando el máximo desarrollo personal, ya que el ser humano tiene una tendencia natural a desplegar y desarrollar sus capacidades en cualquier circunstancia que viva. En el proceso, va mejorándolas – en especial las superiores, la inteligencia y la voluntad –. Frankl afirma que “El hombre nunca “es”, sino que “deviene”; el hombre nunca puede decir “yo soy el que soy”, sino “yo soy el que llega a ser” o “yo llego a ser el que soy”. Llego a ser *actu* (en realidad) el que soy en potencia (posibilidad)”⁴⁹.

La *identificación* es el proceso por el cual el ser humano llega a ser idéntico a sí mismo, como entidad única. La identificación se lleva a cabo partiendo de un modelo de persona. Se precisa, pues, conocimiento de sí mismo y del mundo, así como referentes de comportamiento con los que identificarse, además de ayuda. Las nociones de *imitación* y *prestigio* sustentan la construcción personal. La persona escoge modelos que copia y se comporta según el modelo conceptualizado. La comunicación adquiere relevancia en la medida que no es únicamente un intercambio de mensajes, sino de patrones que contribuyen a la identificación y posibilitan llegar a

⁴⁷Se hace referencia aquí a la concepción aristotélica de felicidad. ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Filosofía del Hombre: una antropología de la intimidad*, Rialp, Barcelona, p. 476.

⁴⁸YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, pp. 75-76.

⁴⁹FRANKL, V. (1987): *El hombre doliente*, Herder, Barcelona, p. 244.

ser uno mismo. De ahí el valor de los modelos. Este tema es de especial relevancia para los directivos, ya que son un referente de identificación para sus colaboradores.

1.2.3. Autoconocimiento y desarrollo personal

La vida del directivo/a está conectada con las de otras personas y es, en parte, responsable de ellas⁵⁰. Forma parte de una empresa, una familia, una sociedad y una cultura concretas que tienen unas tradiciones determinadas⁵¹, que hereda junto con una variedad de deberes, expectativas correctas y obligaciones⁵². Constituyen los datos previos de su propia vida. Las tradiciones le dotan de vínculos con su propio pasado, enraizándolo y dándole estabilidad y pertenencia.

Como ser temporal que es, se realiza y es él mismo cuando actúa tanto en sí mismo como en el entorno en el que vive, en el que puede descubrir o no su lugar y su misión. El hombre puede tener un conocimiento objetivo; pero no puede tener un conocimiento objetivo de sí mismo. Es trascendente a sí mismo⁵³. El objeto del autoconocimiento es el mismo *ego* concreto, en yo en cuanto tal⁵⁴. “El autoconocimiento asegura que el ser, que objetivamente soy yo, constituya subjetivamente mi ego, pues yo tengo la experiencia de mi subjetividad”⁵⁵.

El tiempo y el espacio son los instrumentos diarios que posee para su desarrollo integral y para su construcción identitaria, por lo que precisa conocer *el sentido de su vida*. De otro modo, las acciones pueden interpretarse de forma separada, sin formar parte de un todo global vital. Proceder de forma unitaria en todos los ámbitos, con los mismos criterios y según unos parámetros reales, da unidad a su vida, porque las acciones están unidas por un hilo conductor. Buscar el sentido es lo mismo que existir⁵⁶.

El sentido que dé a su vida será según los fines que quiera conseguir. Decide conforme a unos valores o criterios en los que influyen aspectos psicológicos,

⁵⁰MacINTYRE, A. (2004): *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona, p. 252.

⁵¹El valor de la tradición ha sido puesto de relieve por la hermenéutica. En su objetivo de interpretar la realidad, estudia sucesos que unen el pasado con la actualidad e iluminan la realidad. Destaca la exploración científico-técnica de la naturaleza, que sólo puede explicar algunas de las causas por las que se produce pero no puede explicar el *para qué* se produce, su sentido.

⁵²MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 271.

⁵³FRANKL, V. (1987): *Op. cit.*, p. 246.

⁵⁴WOJTYLA, K. (1982): *Persona y acción*, BAC, Madrid, p. 49.

⁵⁵WOJTYLA, K. (1982): *Op. cit.*, p. 57.

⁵⁶FRANKL, V. (1987): *Op. cit.*, p. 248.

sociológicos, políticos, éticos, culturales, tradiciones, hábitos, costumbres, modas, ideologías, etc⁵⁷. La respuesta a la cuestión del sentido de la vida no es teórica, sino práctica, en sus acciones cotidianas.

El desarrollo personal se lleva a cabo cuando el ser humano se conoce, sabe quién es y adónde va como ser humano. El autoconocimiento lleva a ser conscientes del propio *temperamento*, es decir, su realidad genética, que no se puede cambiar pero sí dirigir⁵⁸. El hombre debe conocerlo, porque influye en su percepción de la realidad. El *carácter* es lo que el ser humano va formando a partir de su temperamento. El proceso se inicia con unos impulsos que siente y que se traducen en unos comportamientos concretos. Si persisten, acaban transformándose en hábitos que expresan el modo de ser de cada uno y pueden ser positivos o negativos. Los hábitos se aprenden o se desaprenden por repetición, requieren entrenamiento y acaban desarrollando, modificando y conformando el carácter, que es el resultado de nuestra conducta. En ella interviene la libertad, porque se pueden seguir los impulsos o no hacerlo.

Tener hábitos es factible gracias a las *virtudes*, mediante las cuales las personas consiguen desarrollar sus competencias personales y se desarrollan como seres humanos⁵⁹. Las virtudes facilitan el desarrollo de la voluntad, necesaria para conformar ese carácter, articulando e integrando los distintos aspectos de la vida. Contribuyen a hacer estable a la persona, y facilitan que sus futuras decisiones sean correctas o aún mejores⁶⁰. Ayudan a adquirir los hábitos precisos para incrementar la capacidad cognoscitiva y práctica, única forma real de ganar tiempo a la propia vida y aprovecharla⁶¹. Hacen posible alcanzar altas cotas de libertad con respecto al entorno a través de la racionalidad y del desarrollo de competencias. Lo que lleva a cabo reincide sobre sí mismo, porque se da una *retroalimentación* –o *feed-back*– que cambia las condiciones de partida y le permiten avanzar –o retroceder– en su propio desarrollo⁶². Esta idea es importante para nosotros, pues lo desarrollaremos más adelante bajo el nombre de *condiciones iniciales*.

⁵⁷ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Op. cit.*, pp. 459-467.

⁵⁸La comunibiología sostiene que muchos aspectos importantes del comportamiento individual comunicativo tienen base genética y por lo tanto son difíciles de cambiar. Por eso, las técnicas de comunicación no se pueden aprender fácilmente y por cualquiera. BEATTY, M. J., McCROSKEY, J. C., VALENCIC, K. M. (2001): *The biology of communication: A communibiological perspective*, Hampton Press, Cresskill, New Jersey.

⁵⁹ARISTÓTELES (2007): *op. cit.*, II, pp. 1106-1120.

⁶⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 61.

⁶¹LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 131.

⁶²YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 77.

Las virtudes tienen, además, repercusión pública, porque el ser humano es social. Sus virtudes repercuten en la sociedad. Por tanto, son necesarias para mantener la cohesión social. Su ausencia conduce al efecto opuesto al crecimiento, es decir, a disminuir, empeorar, retroceder, perjudicar o limitar. Ese crecimiento o disminución en virtudes provoca que la persona se *personalice* o *despersonalice*, se humanice o deshumanice, según desarrolle o dilapide las cualidades que existen en él⁶³. La pérdida de identidad puede ser percibida desde el exterior a través del rostro, ya que toda despersonalización implica un proceso de degradación, réplica de su propio desorden, que inspira incertidumbre en las demás personas.

La construcción implica cambio, pero no tiene por qué suponer ruptura identitaria, porque el ser subsiste desarrollándose a partir de lo bueno. La persona está presente toda ella en cada uno de sus estados y a lo largo de distintas situaciones. Subsiste y perdura en todos los momentos de su vida a lo largo de los sucesivos acontecimientos de los que aprende. Pero “que el ser vivo sea siempre *el mismo* no implica que siempre sea *lo mismo*”⁶⁴. Lo que permite que siga siendo el mismo que era antes es que su yo subsiste en la continuidad espacio-temporal, no la materia. La integración de todas sus acciones formando su individualidad y le hace ser quien es. La adecuada integración de los cambios en sí mismo hace de él alguien flexible.

Apuntábamos anteriormente la necesidad de la construcción personal, que nos conduciría a la necesidad de construir bien, es decir, de forma acorde al verdadero desarrollo. *Bueno* designa el punto de vista bajo el que se ordenan los demás puntos de vista, que son la causa de que se quiera esto o aquello, lo que lleva a establecer una jerarquía de preferencias⁶⁵. De esta forma, autorrealizarse es casi sinónimo de felicidad. Es lo mismo que realizar el bien gracias al cual el hombre en cuanto persona se convierte y es bueno él mismo⁶⁶.

Para ello, habría que conocer esa realidad objetiva para edificar conforme a ella. De otro modo, podría suceder que se pensara que se construía cuando en realidad no era así. Esto nos lleva a la necesidad de la presencia de un *bien* y un *orden* mejor que

⁶³MARÍAS, J. (1996): *Persona*, Alianza Editorial, Madrid.

⁶⁴ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Op. cit.*, p. 425.

⁶⁵SPAEMANN, R. (1987): *Ética: cuestiones fundamentales*, EUNSA, Pamplona, p. 23.

⁶⁶WOJTYLA, K. (1982): *Op. cit.*, pp. 202-203.

otros, cuya ausencia conduciría a múltiples problemas identitarios⁶⁷. Si esto es así, si la ausencia de bien y orden conduce a dichas dificultades, la *buena comunicación* será aquella que contribuya a desarrollar personalmente al ser humano y que esté ordenada conforme a una realidad objetiva. Esto tendrá repercusiones en la comunicación que tenga que llevar a cabo el directivo. Esto indica que puede haber una comunicación –mejor diríamos transmisión- que puede operar de forma contraria al desarrollo personal, con lo que perjudicaría a la persona. Analizados hasta aquí los procesos dinámicos internos pasamos a estudiar en el siguiente epígrafe cómo opera la comunicación en este proceso identitario y para qué le sirve.

1.2.4. La comunicación y el proceso identitario

El *proceso identitario* se lleva a cabo a través de interacciones sociales en las que se intercambian experiencias, sentimientos e ideas a través del lenguaje, acciones y de la comunicación no verbal. Esto se produce necesariamente a través de la comunicación. El proceso empieza en la *percepción* de los distintos aspectos de la realidad que se hacen visibles sobre la base del temperamento de la persona y sus sentidos⁶⁸. Requiere contraste y asimilación. La persona no ve el mundo como es en realidad, sino como es ella o influida por el entorno. La complejidad del estudio de la percepción procede del hecho de que hay tantas formas de percibir la realidad como personas. Son multitud los factores que influyen en ella, impactan en su inconsciente y contribuyen a que perciba la realidad de distinta forma.

El diálogo produce la *elaboración del propio pensamiento*, dado que a base de contrastarlo con otros, la persona se reafirma. Las palabras que ha oído actúan en su interior, ya que se registran a nivel consciente e inconsciente y se almacenan en la memoria, suscitando posteriormente una reflexión. Actúan a modo de alimento y transforman el mundo interior de la persona, asimilándola en ellas, o siendo asimiladas por ella⁶⁹. Los procesos comunicativos son el escenario en el que se producen los pensamientos, que se incorporan a la propia persona. A partir de ahí la persona se desarrolla en una u otra dirección.

⁶⁷No contemplar en la persona a alguien que subsiste en todas las acciones conduce a ver las acciones de forma aislada y sin repercusión en la construcción identitaria y ha dado lugar a interpretaciones deconstruccionistas que disuelven la identidad. FERRER, U. (1990): *Perspectivas de la acción humana*, PPU, Barcelona, p. 124.

⁶⁸BARBOTIN, E. (1977): *El lenguaje y el cuerpo*, EUNSA, Pamplona, pp. 35-88.

⁶⁹BARBOTIN, E. (1977): *Op. cit.*, p. 43

La asimilación del mensaje que afecta a la persona se realiza en el silencio, indispensable para la reflexión. Sin él no se *vuelve hacia atrás*, lo que impide tomar la distancia necesaria para con el mundo y las personas. Si no hay contraste, los puntos de vista se reducen a uno solo, el del observador, que convierte la realidad en un absoluto objetivado que tiene el valor que él le decide dar. Si no hay diferencia entre conceptos, el mundo deja de ser cognoscible e inteligible y pasa a ser algo desconocido sin que la persona tenga posibilidad de conocerlo. De esta forma, pierde a capacidad de anticiparse a los efectos que producirán sus acciones en los demás y en ella misma.

En la *interacción* los agentes se van conociendo y se comunican su actitud abierta o cerrada a través del lenguaje oral y corporal. El otro actúa de espejo del que uno saca información, pues percibe elementos de la realidad de forma diferente a la propia, con lo que amplía su campo de visión. La presencia y la mirada aprobatoria promueven la confianza y estimulan. Si el otro manifiesta consideración y estima, la persona se siente estimulada a igualar esa imagen que el otro tiene de él. Le dignifica como ser humano y no le trata como a una cosa⁷⁰. Sin embargo, la influencia de los demás no suele ser tan radical ni decisiva como para determinar el comportamiento de alguien, - excepto en casos patológicos-, quedando siempre espacio para la propia libertad.

Una de las principales necesidades humanas es la afectiva. La persona necesita sentirse querida por ser quien es y querer a otros. Al sentirse querida, es capaz de querer a otros también. El amor es unitivo, constructor, y se lleva a cabo a través de la comunicación. Los cambios en las relaciones interpersonales producidas por el auge de la comunicación tecnológica pueden enfriarlas. Conllevan ausencia de referentes, significados, sentido, reflexión, imaginación, de construcción y de organización del mundo y de las cosas. Si se desnaturalizan las relaciones interpersonales las personas quedan aisladas. El diálogo se debilita y con él, la vida social, porque falta el terreno común sobre el cual poder construir⁷¹. El diálogo preciso para el desarrollo humano sólo tiene lugar cuando uno habla y el otro escucha y a través del contacto físico. Implica palabra y acción y se traduce en un comportamiento que transforma a uno mismo y contribuye al cambio de los demás.

⁷⁰Es el denominado efecto Pigmalión, que describiremos más adelante. MAUSS, M. (1968): *Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris, pp. 209-211.

⁷¹YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 67.

Un tema relevante en la construcción identitaria es que se lleva a cabo de forma social, con otras personas. Este hecho es paradójico. Que el hombre sea constitutiva y simultáneamente *individual* y *social* se ha interpretado en distintas épocas como algo irreconciliable y ha provocado múltiples debates, interpretaciones y controversias que han llevado a extremos⁷². El ser humano ha pasado de ser conceptualizado como *hombre masa* -diluido en la sociedad-, a ser visto como un *individuo* aislado de ella, cuyas acciones no la impactarían y que actuaría siempre sin consecuencias conforme a su libertad individual y a su autonomía⁷³. La defensa de la existencia de identidades múltiples y cambiantes comporta que cada ser humano es diferente en cada momento, dependiendo del área de la vida o de con quien está. En ocasiones, se pretende que puede mantener distintas identidades a la vez. Pero, así se pretende una imposibilidad: ser unitario e íntegro teniendo varias identidades a la vez.

En este punto, los roles han tenido mucha incidencia. Los roles contribuyen a la identificación de la persona y definen unos derechos y unos deberes en cada ámbito de actuación. Sin embargo, una persona no tiene tantas identidades como roles desempeña (como profesional, padre / madre, amigo, esposo, etc.) sino que su persona es el punto de intersección de todos ellos, integrándolos. Fragmentar la persona en las funciones propias de cada rol provoca disfunciones tanto a nivel cognoscitivo como en la *praxis*. Por el contrario, construir una sola identidad conduce a que tengan cabida todos los personajes que interpreta y den como resultado a una sola persona variada pero única, que se realiza cuando se posee y gobierna a sí misma: “El yo habita un personaje cuya unidad se produce como unidad de un personaje”⁷⁴.

Conjugar ser individual y social parece antagónico, pero el ser humano se hace más persona cuanto más se da a los demás. Esta paradoja implica que los otros no son un límite a su libertad, sino que le ayudan a *ser* más y a crecer. La solución a este dilema, según Stein, se consigue por medio del autodomínio de la persona tanto en sus dimensiones sustancial y relacional, como en la pluralidad de estados psíquicos y en sus relaciones interpersonales⁷⁵. Hay una díada *yo-tú*, que para su desarrollo precisa de *reciprocidad* de acciones: dar, aceptar y devolver, acciones que se realizan

⁷²ALVIRA, R. (1986): “Filosofía política y filosofía de la comunicación”, *Filosofía de la comunicación*, en YARCE, J. et al (Eds.), Universidad de Navarra, Pamplona, p. 175.

⁷³Desde Descartes y Locke la identidad personal se entiende de un modo atómico o autorreferencial, al margen de cualquier conexión significativa con el otro⁷³. FERRER, U. (1990): *Op. cit.*, p. 144.

⁷⁴MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 267.

⁷⁵MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 87.

de forma desinteresada y teniendo una actitud proactiva en ellas. Romper este círculo virtuoso implica frustrarse como persona, ya que alguien no puede dar. Esta dáada requiere de un vínculo de amistad para producir la conciencia de *nosotros*⁷⁶. Este aspecto explica la necesidad de la relación social y de la amistad, requerida también en la empresa -por ser una organización compuesta por seres humanos-, si se pretende que ésta alcance la unidad.

1.2.5. La intencionalidad de las acciones

La comunicación es el acto más básico de los seres humanos. Paul Watzlawick afirma: “No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, o para expresarlo de modo aún más simple, es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, *no* puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”⁷⁷. Estas palabras centran ahora nuestro estudio en las acciones humanas y en su innegable valor comunicativo.

La acción humana es un proceso de interacción del sujeto con un entorno. Para lograr sus objetivos, la persona dota libremente a sus acciones de *intención* y escoge los medios para lograr sus objetivos, es decir, actúa por unos *motivos*. Busca unos objetivos últimos y dirige sus acciones hacia ellos. Estos objetivos pueden coincidir o no con sus fines últimos como ser humano y él, puede hacer que su vida tenga éxito o fracase, porque es libre y dueño de sus acciones. Sin embargo, sólo es dueño de ellas en el momento en que las realiza, pero no puede evitar las consecuencias que de ellas derivan ni dominarlas, porque escapan a su control y pueden ir en direcciones ni deseadas ni previstas en el momento de la decisión. No hay comportamientos neutros, ya que todos tienen consecuencias. Las personas, muchas veces, sacrifican sus propios intereses y su bienestar por el de aquellos a los que aman. También

⁷⁶YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 63.

⁷⁷WATZLAWICK, P., JACKSON, D., BEAVIN, J. (1976): *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo contemporáneo, Buenos Aires, p. 49.

mantienen compromisos y promesas que han hecho incluso cuando hacerlo exige un sacrificio personal fundamental⁷⁸.

Conocer al agente personal tiene sus dificultades, debido a la complejidad del ser humano. Sin embargo, en las acciones está presente la persona que las lleva a cabo y en ellas se muestra cómo es. Pero, para conocer las acciones adecuadamente se precisa observar qué hace e identificar sus intenciones a largo y muy largo plazo, relacionándolas a lo largo del tiempo. Además, también se conoce al ser humano por su participación en la relación comunitaria⁷⁹. El conocimiento de sus *prioridades* permite predecir sus comportamientos. Los motivos y los hábitos hacen patente al agente personal. La actuación es un hecho consciente, porque hay libre voluntad, y puede tener un valor moral, positivo o negativo⁸⁰.

El ser humano es capaz de trascenderse y de afirmarse como un sujeto que conoce y quiere⁸¹. La *intencionalidad de la acción* es consecuencia, en gran parte, de su conocimiento de la realidad. El hombre está dotado de elementos para captarla, como los sentidos o la inteligencia, y actúa conforme a esa percepción. Aprehende más la realidad que cualquier otro animal, porque es capaz de captar lo real en sí mismo⁸². La realidad se le aparece, pero su propia limitación humana le lleva a decidir qué aspectos de ese conocimiento son los que más se aproximan al ser de las cosas, con lo que puede ocurrir que se equivoque en su apreciación. El nivel de *conocimiento* de la realidad aumenta la eficacia de sus acciones.

1.2.6. Recapitulación

Recapitulando estos epígrafes referentes a la persona y a la comunicación, podemos destacar las siguientes aportaciones de interés para nuestro estudio de la comunicación interpersonal del directivo: (1) la *construcción identitaria* es el *fin de la comunicación humana*; (2) ser *íntegro* implica ser uno mismo sin fisuras; (3) implica una construcción *ordenada*; (4) este proceso de construcción debe tener como eje el *ser*, no el *tener*; (5) toda construcción personal tiene un sentido y dota de *sentido a la propia vida*; (6) la construcción requiere de modelos con los que *identificarse* y de

⁷⁸NUSSBAUM, M. C. (2008): *Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones*, Paidós, Barcelona, p. 434.

⁷⁹WOJTYLA, K. (1982): *Op. cit.*, pp. 12-13.

⁸⁰WOJTYLA, K. (1982): *Op. cit.*, p. 48.

⁸¹La Filosofía del diálogo trata esta temática. Véase, por ejemplo, BUBER, M. (1969): *Yo y tú*, Nueva Visión, Buenos Aires.

⁸²YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 35.

ayuda; (7) las *virtudes* contribuyen al desarrollo personal; (8) el *feed-back* con el entorno cambia las condiciones de partida en la siguiente interacción; (9) de la contribución a la *construcción ordenada* deriva el concepto de *buena comunicación*; (10) la importancia de la *reflexión* para la construcción personal; (11) el *diálogo* es transformador; (12) la paradoja de ser *individual y social*; (13) los *roles* y su repercusión en la idea de identidades múltiples y cambiantes, que provoca la desintegración; (14) la *unidad* de la persona; (15) la idea de *comunidad*, en la construcción personal a través de un *nosotros*; y (16) las *intenciones* muestran a la persona, su interés real por el otro y conocimiento del mundo.

Estos aspectos nos permiten centrar nuestra atención en las siguientes consideraciones:

- La importancia de la unidad en la persona (construcción personal unitaria para lograr la integridad).
- Hay un *orden* que produce esa integridad.
- En este cometido participa la comunicación, porque contribuye a ordenar y, por tanto, a unir.
- Precisa de otra persona para la propia construcción.
- La intención debe ser unitiva, y proviene del conocimiento propio y del mundo.

Todos estos aspectos completan y amplían los conceptos que hemos tratado en el epígrafe sobre las ramas de significado de la comunicación. Nos permiten constatar que la unidad que el directivo precisa para la buena marcha de su organización procede inicialmente de su propio interior. Su propio desarrollo personal está intrínsecamente relacionado con el de otras personas, con lo que la comunicación tiene valor unitivo e integrador tanto para sí mismo a través de otros como para los demás a través suyo.

Este punto nos lleva a retomar el concepto de *comunicación – comunión*, al que reconocemos la característica de lograr esa integridad que lleva a la unión. De todas las ramas de significado es la más completa de todas, ya que abarca también la noción de transmisión y de proceso necesario para lograr la unión, ya que para lograr esa *unión* hay que transmitir, impartir, compartir, interaccionar, intercambiar, etc. Ésta rama de significado es la que vamos a tener como objetivo último a lo largo de este trabajo cuando tratamos la comunicación interpersonal del directivo.

Fruto de los temas tratados hasta este momento, podemos establecer que la comunicación – comunión, a la que de aquí en adelante denominaremos *comunió – unió*, sólo puede llevarse a cabo cuando la persona es íntegra, es decir, entera, *civilizada*, cultivada y desarrollada. Es el requisito necesario para que pueda producirse. Esta comunicación no siempre resulta de las interacciones. Sin embargo, se producirá con mayor probabilidad si se tiene como objetivo el bien del otro, porque éste puede percibirlo, ver que él mismo es tenido en cuenta y querido por el otro. Esto contribuye a reforzar la unión, creándose un círculo virtuoso.

En la *comunicación – unió*, el proceso o la transmisión de la información en sí mismos no es lo más importante. Se va más allá. Cobran sentido cuando se producen para incidir positivamente en la otra persona, por su bien y por el propio, porque todo va unido. El *feed-back* y el conocimiento de los procesos comunicativos son herramientas que cada uno de los agentes tiene para contribuir a ello. Esto tiene una consecuencia esencial para la comunicación: aparece *la confianza*. Sobre ella hablaremos desde el mundo de la empresa, ya que su presencia es indispensable para crear empresas eficientes y sostenibles.

Los temas que hemos desarrollado hasta este momento nos permiten una primera definición del concepto *comunicación – unió*, al que le añadimos la idea de *construcción*:

La comunicación – unió consiste en la creación y/o mantenimiento de determinadas interacciones sucesivas que dan lugar a un aprendizaje y construcción personal integradora tanto en cada agente como en su relación, generando interacciones en círculos virtuosos. Da lugar a relaciones de confianza estables.

Esta comunicación es constructora, integradora y cohesionadora de personas y, por tanto, de todo tipo de organizaciones humanas.

Sin embargo, esta misma definición apunta a otra posibilidad: que tal unión y construcción no tenga lugar. Por tanto, en último término, estaríamos frente a una *comunicación* que conduciría a la *desunión* y a la *destrucción*, como resalta el vocablo griego *koinóo* señalado anteriormente.

Establecidas estas primeras consideraciones, nos adentramos seguidamente en el estudio del campo de la comunicación para recoger aportaciones que sean de utilidad

para nuestro estudio. Los iniciamos con el estudio del concepto *sociedad de la comunicación*. Su conocimiento es importante, porque pone de manifiesto hasta qué punto el término *comunicación* ha influido en la sociedad actual y nos da las claves para comprender la amplitud de su contenido, en el que todavía estamos inmersos.

1.3. Los estudios sobre la comunicación

1.3.1. Introducción: la *sociedad de la comunicación*

La pasión social por la comunicación se produce como consecuencia de los acontecimientos sociopolíticos de mediados del pasado siglo. Aparecen los ordenadores en un momento de desánimo social por los recientes conflictos bélicos. Para muchos científicos de la postguerra, el orden e información que aporta la tecnología representan la superación de esa época. En algunos de ellos subyace la idea de la transferencia de la toma de decisiones estratégicas y políticas hacia las máquinas inteligentes, por ser más “fiables” y porque cometen menos errores. Este planteamiento muestra un profundo escepticismo no sólo en el ser humano, sino en sus capacidades.

En este marco aparece el concepto *sociedad de la comunicación* impulsado por Wiener, creador de la Cibernética. En su obra *Cybernetics* mezcla personas, animales y máquinas. Une la cibernética con la antropología, la sociología, la economía, el mundo del trabajo y crea una terminología que se hará popular: “ruidos”, “redundancias”, “canales”, “transmisiones”, “emisor” y “receptor”, etc. Defiende el valor central de la comunicación contraponiéndola al caos social, y sostiene que las sociedades humanas sólo pueden comprenderse en términos comunicativos. Los cibernéticos provenían de distintas disciplinas y se unieron en la red con el objetivo de construir un campo interdisciplinario que unificara bajo una misma denominación un conjunto de fenómenos ya conocido especialmente en la cardiología, la neurofisiología, la telefonía, la electrónica, las matemáticas aplicadas, y la antropología. De esta forma la comunicación se encarna en máquinas inteligentes, algo “bueno” por naturaleza y opuesta a la entropía de las acciones humanas, por lo que basta con dejar que actúe por sí misma y sustituya al ser humano en la toma de decisiones. Así, el científico tiene como misión fundamental construir máquinas que saquen al hombre de en medio en una tarea que desempeña bastante mal⁸³. La

⁸³BRETON, P. (2000): *La utopía de la comunicación*, Nueva Visión, Buenos Aires, p. 38.

sociedad de la comunicación es también una respuesta a la crisis de las ideologías políticas debido al conflicto mundial. Se precisaba un nuevo modelo de hombre alternativo a ese hombre del humanismo que había fallado.

Wiener cuestiona el método funcional de las ciencias clásicas, ya que sólo se interrogan acerca del contenido de los fenómenos internos que ellas mismas defienden. Lo que importa son *las relaciones* que estos fenómenos mantienen entre ellos, más que lo que “contendrían”. Estas relaciones son las que constituirían integralmente su existencia. Este planteamiento ofrece una propuesta epistemológica de gran influencia: todo lo real puede interpretarse en términos de información y de comunicación. Así, el comportamiento de los seres consiste en intercambiar información. Este intercambio es lo que, según Wiener, compone integralmente los fenómenos tanto naturales como artificiales y en él residiría el origen de la comunicación⁸⁴. Esta afirmación constituye la base del discurso utópico sobre la comunicación a la que se le une, además, una idea de comunicación en la que nada es malinterpretado, los corazones están abiertos, y la expresión es desinhibida⁸⁵.

La cibernética engendró rápidamente un enfoque también unificador: el análisis de sistemas. Watzlawick jugó un papel importante en la difusión de la idea de que “todo es comunicación” cuando afirma: “Bastaría con encontrar las leyes fundamentales de funcionamiento de la comunicación para construir una concepción unitaria del mundo y, sobre todo, disponer de los medios para dominarlo. La comunicación y sus técnicas se constituyen de este modo como un recurso mayor frente a todas las disfunciones de nuestra sociedad”⁸⁶. Este recurso sería universal, casi el único recurso por el cual cada problema encontraría un enfoque “racional” gracias a la “comunicación” que aportaría, al mismo tiempo, la “transparencia” en el análisis y el “consenso” en la solución⁸⁷. La persona individual está cada vez más lejos, porque todo es una construcción. Se busca la solución de los problemas humanos no ya en su mismo origen, la persona, sino en el proceso comunicativo y en la construcción de significados. Sorprende, sin embargo, cómo se sigue buscando algo que unifique y cómo se concede ese papel a la comunicación. Sin embargo, se prescinde de la persona única centrándose tan sólo en la cualidad unificadora de la comunicación. Surge así el problema de las intenciones y de su uso, ya que bajo el concepto de

⁸⁴ROSENBLUETH, A., WIENER, N. y BIGELOW, J. (1943): “Behavior, Purpose and Teleology”, *Philosophy of Science*, 10, pp. 18-24.

⁸⁵PETERS, J. D. (1999): *Op. cit.*, p. 2.

⁸⁶Citado en BRETON, P. (2000): *Op. cit.*, p. 127.

⁸⁷BRETON, P. (2000): *Op. cit.*, p. 128.

comunicación utilizado por la sociedad de la comunicación subyace una fuerte idea de dominio.

Una vez analizado el contexto que marca e influye en el concepto *comunicación* hasta el punto de concebirlo de otra forma, se nos plantea ahora otra cuestión en nuestro estudio. La comunicación interpersonal del directivo es fundamentalmente oral, es decir, verbal. Esto nos conduce a explorar la relación entre lenguaje y comunicación.

1.3.2. La relación entre el lenguaje y la comunicación

Lenguaje y comunicación son dos realidades distintas. El lenguaje puede ser objetivado, mientras que la comunicación es una interacción vinculada siempre a una situación definida y concreta⁸⁸. La comunicación verbal está constituida por el lenguaje. Es una característica específicamente humana que supone tanto un medio de comunicación como un instrumento del pensamiento. Es de origen genético y cultural, es decir, aprendido y modelado por la educación. Es un medio de relación con los demás y permite transmitir conocimientos de una generación a otra. A través de él se adquieren experiencias por vía indirecta que se comparten y se transmiten. Puede modificar tanto lo exterior como el interior del ser humano.

El lenguaje se caracteriza por ser analógico y contextual⁸⁹. La analogía es consecuencia de que hablamos y escribimos siempre a través de frases u oraciones sobre algo, y la segunda proviene de que “el significado de la palabra cambia cada vez que se utiliza dependiendo del contexto y de la intención del emisor, así como de la comparación con la realidad percibida y expresada”⁹⁰. Si la comunicación es interacción y es relacional y el significado de cada acción es la que le da quien la hace o quien la observa, el marco del que se parte es cambiante. Si por el contrario, las acciones tienen un significado y un valor en sí mismas, este hecho aporta estabilidad. Lo mismo ocurre con el lenguaje, que da nombre a las cosas y crea un marco de referencia al que los hablantes se pueden referir. Remite a otra cosa, y de ahí le viene su función simbólica y representativa que termina por moldear y reflejar actitudes. El uso indiscriminado de las palabras y del lenguaje, influido por según qué cultura, puede llevar a problemas de comunicación y a confusión de conceptos.

⁸⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 87.

⁸⁹LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 223.

⁹⁰LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 224.

Hay dos perspectivas de enfoque del lenguaje: la idealista y la realista⁹¹. La idealista es la que lo concibe como dando sentido a la realidad. La concepción realista, en cambio, considera que el lenguaje es un medio que ayuda a desvelar esa realidad. El lenguaje está compuesto por signos. Es una mediación, pero no constituye la realidad. Es decir, una cosa es el conocimiento de la realidad y la otra, la realidad misma. El ámbito del signo corresponde al lenguaje, mientras que su sentido concierne al conocimiento. El sentido proviene de lo que se quiere decir con una expresión determinada, pero el sentido no agota el referente, sino que éste lo trasciende, porque nunca llegamos a expresar todo el sentido que abarca un referente.

La idea realista de Llano de la comunicación implica que en la comunicación se está hablando acerca de la realidad pero, para ello, es preciso mantener que hay conocimiento. Sin embargo, y debido al giro gnoseológico llevado a cabo por Kant, aparece una paradoja: no se somete a crítica el propio conocimiento, porque se considera que no puede conocer la realidad. Esta paradoja ocurre también con el giro lingüístico, en el que el lenguaje desaparece en su función expresiva y comunicativa y pasa a ser fin último. Esto conduce a un punto clave que es el origen de la mayoría de los problemas comunicativos: "Sólo si hay conocimiento de la realidad hay auténtica comunicación. La paradoja se podría expresar así: cuando sólo se pretende comunicar, no se comunica nada"⁹².

Esta observación nos devuelve a la comunicación interpersonal, es decir, a no olvidar que comunicación y persona están intrínsecamente unidas. En un apartado anterior señalábamos que la persona es individual y social a la vez. Teniendo presente esta idea, vamos a explorar en los siguientes epígrafes los estudios que se han llevado a cabo sobre la comunicación intrapersonal y la comunicación interpersonal.

1.3.3. Los estudios sobre comunicación intrapersonal

El término *comunicación intrapersonal* aparece después de la II Guerra Mundial en distintas fuentes a raíz de los enunciados de Mead sobre la mente y el sentido⁹³. A

⁹¹LLANO, A. (1986): *Filosofía del lenguaje y comunicación*, Jorge Yarce, pp. 84-85.

⁹²LLANO, A. (1986): *Op. cit.*, p. 89.

⁹³BLAKE, R. H., y HAROLDSEN, E. O. (1975): *A taxonomy of concepts in communication*, Hastings House, New York, p. 197; O'SULLIVAN, T., HARTLEY, J., SAUNDERS, D., y FISKE, J. (1983): *Key concepts in communication*, Methuen, London; WATSON, J., y HILL, A. (1989): *A dictionary of communication and media studies (2nd ed.)*, Edward Arnold, London, p. 91; APPLBAUM, R.,

partir de la publicación de 26 *papers* sobre el tema hay una inflexión y se empieza a revisar el concepto. Thayer impulsó un acercamiento de los distintos niveles de análisis de la comunicación incluyendo la intrapersonal, arguyendo que era necesaria para una teoría humanista de la comunicación⁹⁴.

La comunicación intrapersonal se suele definir como el proceso de intercambio de información que tiene lugar dentro del individuo. Es la forma menos conocida y una de las menos desarrolladas dada la dificultad de conseguir datos empíricos. Hay un amplio debate entre los teóricos sobre si merece ser llamada comunicación o no. En un completo análisis realizado sobre ella, Cunningham señala que algunos autores la conciben como la base de toda comunicación y fuente necesaria para el autoconocimiento, que contribuye al conocimiento del proceso de comunicación con los demás y con el entorno⁹⁵. De ella resaltan su valor terapéutico y el hecho de que, al desarrollarla, se promueve la armonía interna, se une el alma y el cuerpo y se gana salud y estabilidad.

Otros teóricos apuntan que la comunicación intrapersonal es únicamente una actividad neurofisiológica⁹⁶ o un proceso mental, algo que concierne sobre todo a los psicólogos y neurólogos⁹⁷. Señalan la relación entre la comunicación intrapersonal y el lenguaje. Puesto que la gramática es la que establece la regularidad y los acoplamientos en el uso del lenguaje, el contenido carecería de fijeza y no habría nada que garantizara la consistencia y la regularidad en lo que se dice. De esta forma la conexión entre la realidad y la lengua privada podrían no corresponderse y se entraría en un solipsismo, con lo que desaparecería el límite entre la ilusión y la realidad.

Las operaciones que se llevan a cabo en la comunicación intrapersonal en las que coinciden los distintos autores son: hablar con uno mismo; tener un diálogo interno o intercambio de significado entre las distintas partes de la persona, como el

ANATOL, K., HAYS, E.R., JENSEN, O.O., PORTER, R.E., MANDEL, J. E. (1973): *Fundamental concepts in human communication*, Canfield Press, San Francisco, California, pp. 12-31; ROBERTS, C. V., EDWARDS, R., y BARKER, L. L. (1987): *Intrapersonal communication processes*, Gorsuch Scarisbrick, Scottsdale, AZ.

⁹⁴THAYER, L. (1987): *On communication: Essays in understanding*, Ablex, Norwood, New Jersey, p. 77.

⁹⁵CUNNINGHAM, S. (1992): *Intrapersonal Communication Processes: A review and critique*, Aitken & Shedletsky, pp. 3-18.

⁹⁶E.g. ROBERTS, C. V. (1985): *The definition and delimitation of intrapersonal communication: A physiological perspective*, Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, Denver, Colorado.

⁹⁷MERRILL, J. C., y LOWENSTEIN, R. L. (1979): *Media, messages and men (2nd ed.)*, Longman, New York, p. 8.

inconsciente y lo consciente o entre el Yo (parte que es fundamentalmente idiosincrática y personal) y el Mí (parte que es un producto social); el proceso a través del cual la persona interacciona con el entorno, adaptándose o manejando los estímulos desde dentro; la percepción; el proceso de datos; las operaciones mentales (la asignación de significado a los acontecimientos y experiencias, el pensamiento y la comprensión, la solución de problemas, la toma de decisiones, la memoria, la introspección, los sueños, la imaginación, los sentimientos, etc.), así como la experimentación del tiempo y sus modalidades.

Sin embargo, en los planteamientos que se llevan a cabo en estos enfoques habría que remarcar que una cosa es decir que la comunicación está arraigada en procesos intrapersonales que tienen una importante dimensión psicofisiológica, y la otra es llegar a la conclusión que estos sucesos o procesos sean en sí mismos comunicación. Martín Algarra entiende que “el carácter social de la comunicación implica la negación del carácter comunicativo de lo denominado “comunicación intrapersonal”. Hablando con propiedad, no parece que lo que se quiere decir con esa expresión sea algo diferente del mero pensamiento, la imaginación, la sensación o la percepción de cada uno”⁹⁸. En la comunicación intrapersonal no hay diádas, ni lenguaje propiamente dicho, ni mensaje que pueda ser interpretado ni compartido ya que no está disponible para otras personas. No hay nadie que actúe de espejo y con quien se produzca una relación. De este modo, aparece la reflexión de si el concepto comunicación intrapersonal no es más que un neologismo de conceptos como “mente” o “alma”.

En el fondo del debate hay una realidad, que es el mundo interior de la persona en el que se asocian imágenes e ideas por la razón discursiva, y se recibe, almacena y recupera información. Incluso en nuestra lengua diaria existen expresiones del estilo “diálogo interno”, “hablar consigo mismo”, “obedecer su conciencia” con lo que, en cierto modo, inferimos que alguna forma de comunicación debe ocurrir *dentro* el individuo. Sin embargo, la comunicación es fundamentalmente social, porque la identidad se desarrolla siempre con los demás, como premisa básica y fundamental.

1.3.4. Los estudios sobre la comunicación interpersonal

La investigación sobre comunicación interpersonal ha tratado temas como la persuasión y la influencia social, los procesos de los grupos pequeños, la reciprocidad

⁹⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 63-64.

y compensación y el desarrollo de las relaciones personales⁹⁹. Este campo abarca distintas áreas: (1) ajustes y adaptaciones verbales y no verbales que los individuos hacen durante la interacción cara a cara; (2) procesos de producción del mensaje; (3) las teorías que muestran la incertidumbre como un constructor organizador; (4) las teorías generadas para explicar varios aspectos de la comunicación engañosa; (5) las teorías dialécticas; (6) y las tecnologías de la comunicación.

Podemos observar como en esta categorización la persona queda al margen. Otros autores destacan que la comunicación interpersonal se caracteriza por los actores, las características de los mensajes intercambiados y los contextos en los que se lleva a cabo la interacción¹⁰⁰. Los sujetos son accesibles el uno al otro. Este hecho provoca que cobren relevancia aspectos concernientes tanto a los propios individuos –quiénes son, su aspecto, roles, y cómo comunican – como a la situación comunicativa – el contexto de la interacción y sus particularidades –. Como las personas son variadas, utilizan todo tipo de recursos comunicativos para las distintas relaciones que mantienen con los demás. De ahí surge la relevancia de los aspectos relacionales, así como la multiplicidad de códigos –auditivos, visuales, olfativos y táctiles – que remite a distintos niveles de la interacción. Esta relación da información acerca de cómo debe interpretarse el mensaje¹⁰¹.

Así, en la comunicación interpersonal los actores ajustan su comunicación al otro, dado que es bidireccional y dialógica. Esto quiere decir que ambos actores intercambian alternativamente los papeles de emisor y receptor, adoptando formas de diálogo continuo e ininterrumpido en el que la respuesta tiene tanta importancia como la emisión. En la comunicación interpersonal el mensaje está construido a la medida del destinatario y puede ser interpretado utilizando un código compartido.

El estudio de la comunicación interpersonal, comprende dos grandes apartados:

- la *comunicación verbal* o comunicación analógica, que comprende los símbolos lingüísticos o escritos, siendo el lenguaje el principal código, el *qué* se dice.
- la *comunicación no verbal*, que incluye la conducta no verbal, el *cómo* se dice.

⁹⁹BERGER, C. R. (2005): “Interpersonal Communication: Theoretical Perspectives, Future Prospects”, *Journal of Communication*, September, pp. 415-447.

¹⁰⁰CÁCERES, M^a D. (2003): *Introducción a la comunicación interpersonal*, Síntesis, Madrid, pp. 48-49.

¹⁰¹FREY, L. R., BOTAN, C. H., FRIEDMAN, PL G. y KREPS, G. L. (1991): *Investigating Communication*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 32.

Ambos tipos se superponen y complementan a lo largo de la interacción. La comunicación verbal se desarrolla dentro de las teorías del lenguaje. En cuanto a la comunicación no verbal, los primeros estudios se inician en la psicología y la antropología cultural. Posteriormente, ha sido estudiada desde la lingüística¹⁰² (intensidad, tono, acento, énfasis emotivo, inflexiones de voz, pausas y silencios); la antropología cultural (usos y costumbres, influencia de la cultura en las pautas comunicativas); la sociología (reglas que pautan, en determinados contextos sociales, la comunicación no verbal y los roles que el sujeto asume en la interacción comunicativa); la etología humana (similitudes del comportamiento humano y el de otros primates); y la psicología social (naturaleza y dinámica de la interacción social, la expresión de las emociones a partir de elementos no verbales y las relaciones de grupo, así como las actitudes y roles que asumen los sujetos en dichos grupos). Contemplar las áreas desde las que han partido los estudios nos da una idea de lo que desde ellas se entiende por comunicación y del paradigma de persona que hay detrás.

Las principales *funciones* de la comunicación no verbal son: (1) la gestión y control de la situación inmediata (la relación, actitudes y estados emocionales, imagen de sí mismo, estatus, profesión, etc.); (2) el apoyo y complemento de la comunicación verbal (entonación, gestos, tono, énfasis en las palabras, miradas, etc. Proporcionan retroalimentación sobre el funcionamiento de la interacción, señalan la atención mutua y en ocasiones, sustituyen a la comunicación verbal); (3) su valor como lenguaje de relación, medio de expresión de emociones, su valor simbólico y metacomunicativo y su función como canal de dispersión de la comunicación verbal¹⁰³; y (4) los elementos paralingüísticos, constituidos fundamentalmente por las cualidades primarias de la voz, timbre, resonancia, intensidad o volumen, tiempo, tono, campo entonativo, duración silábica, ritmo y calificadores de la voz¹⁰⁴. Un factor a subrayar es que a través de la comunicación interpersonal se transmite una determinada actitud, sentimientos y estado de ánimo. Sin embargo, es frecuente que el lenguaje verbal y el no verbal no coincidan¹⁰⁵.

Una situación comunicativa concreta viene dada por el espacio y el tiempo en que ocurre, así como por el conjunto de normas sociales que la caracterizan. Estos actúan

¹⁰²CÁCERES, M^a D. (2003): *Op. cit.*, p. 139.

¹⁰³EKMAN, P. y FRIESEN, W. (1976): "Constantes culturales en la expresión y la emoción", *Teoría e investigación en psicología social actual*, en Torregrosa, J. R. (Ed.). IOP, Madrid.

¹⁰⁴ARGYLE, M. (1984): *Psicología del comportamiento interpersonal*, Alianza Editorial, Madrid.

¹⁰⁵BENNIS y WARREN G. (1961): "Interpersonal Communication", *The planning of change*, en Bennis, Warren G., Kenneth D. Benne y Robert Chin, Holt, Rinehart and Winston (Eds.), Nueva York, p. 409.

a modo de marco, dotando de un sentido preciso a la interacción comunicativa. En él se hallan inmersas las personas con todo su mundo interno, que también forma parte del marco. Este marco cobra vida a través de la misma persona, y a partir del “mundo de la vida” se puede asignar la dimensión espacial, temporal, social y lingüística a los acontecimientos. El contexto hace de soporte representativo e interpretativo de las interacciones, de ahí su importancia. De esta forma, el contexto es configurador¹⁰⁶. Comprenderlo contribuye a entender las interacciones.

1.3.5. Recapitulación

En estos epígrafes sobre el estudio de la comunicación intrapersonal y la comunicación interpersonal, se ha puesto de manifiesto cómo las investigaciones entienden la comunicación como transmisión, proceso y relación. Sin embargo, el *fenómeno* mismo de la comunicación ha sido pobremente estudiado¹⁰⁷. Se estudia *cómo se produce la relación*, o cómo se puede producir: sus causas, cómo lograr que alguien sea comprendido, cómo ser claro en las exposiciones, cómo funciona el proceso básico de comunicación, etc. y ponen de manifiesto la complejidad de los procesos. Falta desarrollar su articulación interna (cómo se hace), por qué y para qué se hace y sus consecuencias.

A continuación, vamos a proceder al análisis de la comunicación desde la Teoría de la comunicación. Los teóricos de la comunicación ven cómo el interés social se desplaza hacia ellos debido a la creencia popular de que la comunicación defectuosa es la culpable de que haya problemas humanos, y que una mejor comunicación hará un mundo mejor. Eso hace que los teóricos consideren que, como expertos en comunicación, deben contribuir a solucionar estos problemas¹⁰⁸.

En nuestro caso, precisamos de un modelo teórico de comunicación que fundamente nuestro modelo de la comunicación interpersonal del directivo desde el paradigma antropológico. Este modelo que precisamos debe estar fundado en un concepto de persona como el que hemos expuesto en los primeros epígrafes de nuestro estudio. Con este objetivo y con la intención de conocer mejor las

¹⁰⁶ROUSSEAU, D. M. y FRIED, Y. (2001): “Location, location, location: Contextualizing organizational research”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 1-13.

¹⁰⁷PETERS, J. D. (1986): “Institutional Sources of Intellectual Poverty in Communication Research”, *Communication Research*, 13, p. 528.

¹⁰⁸CRAIG, R. T. (2005): “How We Talk About How We Talk: Communication Theory in the Public Interest”, *Journal of Communication*, December, p. 663.

aportaciones que proceden de este campo, iniciamos el estudio de la Teoría de la comunicación.

1.4. La Teoría de la comunicación y su campo de estudio

1.4.1. Introducción

El término *Teoría de la comunicación* se originó en la década de los 40 en la ingeniería eléctrica. Hoy en día, la comunicación ha sido establecida como una disciplina académica, pero la Teoría de la comunicación sigue siendo un tema confuso para estudiar, porque los investigadores no se ponen de acuerdo ni en la nomenclatura¹⁰⁹. Uno de los problemas más graves es la *ausencia de limitación de su propio campo de estudio*, ya que se ha venido desarrollando desde distintas disciplinas que han dado diferentes modelos. Los más relevantes son un buen ejemplo de ello: Lasswell aporta el suyo desde la ciencia política, Shannon desde las matemáticas, Schramm desde la sociología de comunicación de masas, Jakobson desde la lingüística y Maletzke desde la psicología de la comunicación de masas¹¹⁰. No hay modelos puros. Todos están entremezclados.

Frente a esta diversidad de enfoques, los teóricos de la comunicación defienden un estatus científico propio debido a su relevancia, ya que la comunicación desde una perspectiva comunicacional, no es un fenómeno secundario que puede ser explicado por antecedentes psicológicos, sociológicos, culturales o factores económicos; más bien, la comunicación en sí misma es el proceso social constitutivo primario que explica todos estos factores¹¹¹.

Sin embargo, en la actualidad, dada la multiplicidad de enfoques y de objetos de estudio, en este momento es difícil hablar de una sola ciencia, ya que son múltiples las que investigan sobre ella, cada una con sus propias preocupaciones¹¹² y estudiando

¹⁰⁹A modo de ejemplo podemos destacar que, por ejemplo, en España se confunde comunicación e información, y en Francia se confunde información con comunicación de masas; RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Op. cit.*, p. 44.

¹¹⁰RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Los modelos de comunicación*. Tecnos, Madrid.

¹¹¹CRAIG, R. T. (1999): "Communication Theory as a Field", *Communication Theory*, pp. 125-126.

¹¹²PETERS, J. D. (1986): "Institutional Sources of Intellectual Poverty in Communication Research", *Communication Research*, 13, p. 528.

temas de naturaleza diferente¹¹³. Pero si la comunicación sólo puede definirse según la disciplina de la que se estudia, surge el problema conceptual de la misma definición de comunicación. Si no se puede definir, tampoco es posible *identificar el objeto de estudio* y, por tanto, tampoco se está en condiciones de estudiarlo.

Otro problema esencial con el que se encuentra la Teoría de la comunicación es la relativa a *los elementos* que la constituyen. Hay centenares de teorías procedentes de diferentes campos de estudio y cada una de ellas ofrece su forma particular de cómo se constituye el proceso de comunicación. De esta forma, no hay un canon teórico común al que referirse.

Incluso las sistematizaciones que sobre la Teoría de la comunicación se han realizado siguen criterios distintos por los autores¹¹⁴. Katz *et al.* la sistematizan siguiendo las distintas escuelas de investigación¹¹⁵; Rogers sigue una perspectiva biográfica¹¹⁶, y Rodrigo adopta una perspectiva geográfica y cronológica¹¹⁷. Además, las teorías de la comunicación se han clasificado también según las disciplinas de las que parten -psicología, sociología, retórica, etc.; o según si es comunicación social¹¹⁸ - intrapersonal¹¹⁹, interpersonal¹²⁰, grupal, organizacional etc.; o según su orientación epistemológica. La dispersión es tal que desde hace mucho tiempo se debate si la comunicación es una disciplina¹²¹.

Sistematizar las particularidades de las distintas teorías es importante, pero reducir la Teoría de la comunicación a la mera recopilación y catalogación de "teorías" es caer

¹¹³PFAU, M. (2008): "Epistemological and Disciplinary Intersections", *Journal of Communication*, 58, pp. 597-602.

¹¹⁴Delia, Littlejohn y Moragas son autores de grandes compendios de las teorías de la comunicación. DELIA, J. G. (1987): "Communication Research: A History", *Handbook of Communication Science*, en Charles R. Berger y Steven Chafee (Eds.), Sage, Beverly Hills, pp. 20-98; LITTLEJOHN, S. W. y FOSS, K. A. (2005): *Theories of Human Communication*, Thomson Wadsworth, Belmont, California; MORAGAS, M. de (1985): *Sociología de la comunicación de masa*. Gustavo Gili, Barcelona.

¹¹⁵KATZ, E., PETERS, J. T. y ORLOFF, A. (Eds.) (2006): *Canonic text in Communication Research. Are There any? Should There Be? How about These?*, Polity Press, Cambridge, p. 6.

¹¹⁶ROGERS, E. M. (1994): *A History of Communication Study: A Biographical Approach*, The Free Press, Nueva York.

¹¹⁷RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Aldea Global, Publicaciones UAB, U. Jaume I, UPF, UV.

¹¹⁸McQUAIL, D. (1991): *Introducción a la Teoría de la comunicación de masas*, Paidós, Barcelona.

¹¹⁹FESTINGER, L. (1982): "Teoría de la disonancia cognitiva", *La ciencia de la comunicación humana*, en W. SCHRAMM (Ed.), Grijalbo, Barcelona, pp. 21-32; CUNNINGHAM, S. (1992): *Op. cit.*, pp. 3-18.

¹²⁰HOVLAND, C. I. (1948): "Social Communication", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 92, p. 371.

¹²¹DONSBACH, W. (2006): "The Identity of Communication Research", *Journal of Communication*, 56, pp. 437-448. W. Donsbach es presidente de la ICA (International Communication Association).

en un sinsentido, en una erudición poco útil o, lo que es peor, en un constructivismo engañoso¹²². Según Algarra, “en buena medida, ha erdido su entidad primordial – conocer la realidad- y se ha convertido, en acumulación que requiere una sistemática”¹²³. Esta crisis de identidad ha existido desde el inicio en la academia y procede del hecho de ser una ciencia interdisciplinar, lo que implica que se pueden usar teorías y métodos de cualquier disciplina que tenga algo que ofrecer para describir el objeto de la comunicación¹²⁴. Además, la comunicación es un importante factor en la naturaleza y puede ser estudiada empíricamente¹²⁵. Sin embargo, la gran acumulación de datos empíricos evidencia el proceso comunicativo y provoca que la comunicación como campo de estudio sufra una erosión epistemológica creciente.

La diferencia entre teorías ha producido que se definan unas por contraste de otras, no por lo que tienen en común. Hay que resaltar también el gran lastre que supone para la Teoría de la comunicación el modelo de información. En un esfuerzo de querer sistematizar el campo, Craig propone un metamodelo que ordena las teorías de la comunicación partiendo de las tradiciones filosóficas en las que se fundamentan, y que pasamos a exponer a continuación¹²⁶. Su propuesta ha sido bien aceptada por muchos autores¹²⁷ y va estableciéndose como un referente en el campo, a pesar de las críticas¹²⁸.

¹²²MYERS, D. (2001): "A Pox on All Compromises: Reply to Craig (1999)", *Communication Theory*, 11, p. 218.

¹²³MARTÍN ALGARRA, M. (2009): “La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación”, *Anàlisi*, i 38, pp. 152-153.

¹²⁴LITTLEJOHN, S. W. (1992): “An overview of contributions to human communication theory from other disciplines”, *Human communication theory. Comparative essays*, Harper & Row, New York, pp. 243-286.

¹²⁵CRAIG, R. T. (2005): “How We Talk About How We Talk: Communication Theory in the Public Interest”, *Journal of Communication*, December, pp. 660-667.

¹²⁶CRAIG, R. T. (1999): “Communication Theory as a Field”, *Communication Theory*, pp. 119-161; CRAIG, R. T. (2007): “Pragmatism in the Field of Communication Theory”, *Communication Theory*, pp. 125-145.

¹²⁷E.g. GRIFFIN, E. (2006): *A first look at communication theory*, McGraw-Hill, Boston; LITTLEJOHN, S. W. y FOSS, K. A. (2005), *Op. cit.*; MILLER, K. I. (2005): *Communication theories: Perspectives, processes, and contexts*, McGraw-Hill, Boston.

¹²⁸Myers lo considera una imposición, mientras que Russill considera su metamodelo como una Teoría de la comunicación dentro de la tradición pragmática. MYERS, D. (2001): *Op. cit.*, pp. 231-240; RUSSILL, C. (2004): *Toward a pragmatist theory of communication*, Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, University Park, PA. (UNI n°. 3140078). ProQuest Information and Learning Company Ann Arbor, Michigan.

1.4.2. Principales tradiciones y modelos de la Teoría de la comunicación

Craig parte de la premisa de que la Teoría de la comunicación tiene que convertirse en un campo acerca del discurso que tenga implicaciones para la práctica de la comunicación. De este modo, el campo debería estar basado en que la comunicación no es sólo la transmisión de información, sino el proceso por el que se constituye la realidad común (verdades de hecho, normas morales, identidades de grupo y personales, etc.). Para avanzar en la unión del campo, confecciona una matriz comparativa en la que establece unos criterios comunes para ver en qué coinciden las distintas tradiciones de la comunicación, a las que agrupa según las bases filosóficas de las que parten. Al diseñarla, pone de manifiesto que estas tradiciones no son totalmente irreconciliables unas con otras, y que se puede producir una argumentación científica unitaria.

Su primer estudio delimitó siete tradiciones a las que posteriormente añadió una octava. Las ocho tradiciones son: la tradición retórica, la semiótica, la fenomenológica, la cibernética, la socio-psicológica, la sociocultural, la crítica y la tradición pragmática. Cada una comprende un cuerpo de pensamiento que contribuye a una conceptualización diferente a las otras, con sus problemas distintivos, vocabulario, creencias que afirma o reta, y líneas de argumentación.

Reproducimos a continuación su metamodelo¹²⁹, que da una idea de la complejidad del campo. A continuación repasaremos las tradiciones y los principales modelos de la Teoría de la comunicación. Debido a la gran cantidad de ellos, nos hemos limitado tan sólo a los de más relevancia para nuestro estudio sobre la comunicación interpersonal de los directivos.

¹²⁹Matriz de Craig (1999): “Communication Theory as a Field”, *Communication Theory*, pp. 133-134.

| | Retórica | Semiótica | Fenomenológica | Cibernética | Sociopsicológica | Sociocultural | Crítica | Pragmática |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| La comunicación es teorizada como: | El arte práctico del discurso. | Mediación intersubjetiva a través de signos. | Experiencia del otro; diálogo. | Proceso de información. | Expresión, interacción e influencia. | (Re)producción del orden social. | Reflexión discursiva. | Comunidad pluralista; coordinación de actividades prácticas a través del discurso y preguntas reflexivas. |
| Los problemas de comunicación son teorizados como: | Exigencia social que requiere deliberación colectiva y juicio. | Falta de comprensión o distancia entre puntos de vista subjetivos. | Ausencia de, o fallo de sostener relaciones auténticamente humanas. | Ruido; sobrecarga, falta de carga, malfuncionamiento o virus en un sistema. | Situación que requiere manipulación de las causas del comportamiento para conseguir resultados específicos. | Conflicto, alienación, no-alienación, fallos de coordinación. | Ideología hegemónica; situación de discurso sistemáticamente distorsionada. | Incommensuralidad, no-participación, no reflexibilidad o dogmatismo, prácticas discursivas defectuosas. |
| Vocabulario metadiscursivo como: | Arte, método, comunicador, audiencia, estrategia, corriente, lógica, emoción. | Signo, símbolo, icono, índice, sentido, referente, código, lenguaje, medio, (in)comprensión. | Experiencia, <i>self</i> y el <i>otro</i> , diálogo, genuino, apoyo, apertura. | Fuente, receptor, señal, información, ruido, <i>feedback</i> , redundancia, <i>network</i> , función | Comportamiento, variable, efecto, personalidad, emoción, percepción, cognición, actitud, interacción. | Sociedad, estructura, práctica, ritual, norma, socialización, cultura, identidad, co-construcción. | Ideología, dialéctica, opresión, aumento de la inconsciencia, resistencia, emancipación. | Comunidad, pluralismo, interdependencia, intereses, consecuencias, investigación, discurso, participación, cooperación. |
| Plausible cuando se refiere a bases comunes metadiscursivas como: | Poder de las palabras; valor del juicio informado; improbabilidad de la práctica. | La comprensión requiere un lenguaje común; peligro omnipresente de la falta de comunicación. | Todos necesitamos contacto humano, debemos tratar a los otros como personas, respetar las diferencias, buscar un terreno común. | Identidad de mente y cerebro; valor de la información y la lógica; los sistemas complejos pueden ser impredecibles. | La comunicación refleja la personalidad; las creencias y sentimientos predisponen los juicios; las personas en los grupos se influyen unas a otras. | El individuo es un producto de la sociedad; cada sociedad tiene una cultura diferente; las acciones sociales tienen efectos no-intencionados. | Autoperpetuación en el poder; riqueza, valor de la libertad, igualdad y la razón, la discusión produce conciencia, <i>insight</i> . | Necesitamos cooperar a pesar de nuestras diferencias; cada uno tiene su propio punto de vista y merece que se le oiga. |
| Interesante cuando reta bases comunes metadiscursivas como: | Las meras palabras no son acciones; la apariencia no es la realidad; el estilo no es la sustancia; la opinión no es la verdad. | Las palabras tienen sentidos correctos y representan pensamientos; códigos y media son canales neutros. | La comunicación es una habilidad; la palabra no es la cosa; los hechos son objetivos y los valores subjetivos. | Los humanos y las máquinas son diferentes; la emoción no es lógica; orden lineal de causa - efecto. | Los humanos son seres racionales; conocemos nuestros propios pensamientos; conocemos lo que vemos. | Actuación individual - responsabilidad; absoluta identidad del <i>self</i> , naturalidad del orden social. | Naturalidad; racionalidad del orden social tradicional; objetividad de la ciencia y la tecnología. | Hay algunas verdades que no pueden ser negadas; algunas diferencias son tan fundamentales que no hay forma de superarlas; no puede haber cooperación con la falsedad. |

| | Retórica | Semiótica | Fenomenológica | Cibernética | Sociopsicológica | Sociocultural | Crítica | Pragmática |
|----------------------------------|--|--|--|---|--|---|---|---|
| Contra la retórica | El arte de la retórica sólo se puede aprender por la práctica; la teoría distrae. | No usamos los signos; ellos nos usan. | La comunicación estratégica no es auténtica y a menudo es contraproducente. | La intervención en un sistema complejo conlleva problemas técnicos que la retórica no puede aprehender. | A la retórica le falta evidencia empírica sobre la calidad de que sus técnicas persuasivas trabajan de hecho como tenían previsto. | La teoría retórica está imbricada en la cultura; sobredimensiona los actos individuales vs. la estructura social. | La retórica refleja las ideologías tradicionalistas, instrumentalistas e individualistas. | La retórica descansa en bases comunes, derrota la reflexividad. |
| Contra la semiótica | Todo uso de signos es retórico. | La lengua es una ficción; el significado e intersubjetividad son indeterminados. | Lengua-palabra, signifiante-significado son distinciones falsas. El lenguaje constituye el mundo. | El "sentido" consiste en relaciones funcionales dentro de sistemas dinámicos de información. | La semiótica falla en explicar factores que influyen en la producción e interpretación de los mensajes. | Los sistemas de signos no son autónomos; existen sólo en prácticas compartidas por las comunidades. | El sentido no está fijado por un código; es un lugar de conflicto social. | La mediación intersubjetiva ocurre en actividades prácticas coordinadas, no sólo a través de signos; el sentido emerge a través de la interacción. |
| Contra la fenomenología | La autenticidad es un mito peligroso; la buena comunicación tiene que ser artística, y por tanto, estratégica. | El <i>self</i> y el <i>otro</i> son posiciones del sujeto determinadas semióticamente, existe sólo <i>en</i> y <i>como</i> signos. | La experiencia del otro no está experimentada directamente sino sólo como constituida en su conciencia de <i>ego</i> . | La experiencia fenomenológica debe ocurrir en el cerebro como proceso de información. | La introspección fenomenológica asume falsamente autoconciencia de los problemas cognitivos. | La intersubjetividad está producida por procesos sociales que la fenomenología falla al explicar. | La conciencia individual está constituida socialmente, por lo tanto está distorsionada ideológicamente. | La experiencia del otro significa tomar su perspectiva en la interacción; yo-tú depende de ns.-ellos; la comunicación debe ser juzgada por sus consecuencias, no por su "autenticidad". |
| Contra la cibernética | La razón práctica no puede (o no debe) ser reducida a cálculos formales. | Las explicaciones funcionalistas ignoran sutilezas del sistema de signos. | El funcionalismo falla en explicar el sentido como experiencia encarnada, consciente. | El observador debe ser incluido en el sistema, haciéndolo indeterminado. | La cibernética es demasiado racionalista. Por ej. subestima el papel de la emoción. | Los modelos cibernéticos fallan al explicar cómo emerge el sentido en las interacciones sociales. | La cibernética refleja el dominio de la razón instrumental. | La comunicación no puede ser bien presentada en los modelos de los sistemas formales de información. |
| Contra la sociopsicología | Los efectos son situacionales y no pueden ser predichos de forma precisa. | Los efectos sociopsicológicos son propiedades internas de los sistemas de signos. | Se debe trascender la dicotomía sujeto-objeto de la sociopsicología. | La comunicación conlleva causas circulares, no lineales. | Las teorías sociopsicológicas han limitado el poder de predicción, incluso en el laboratorio. | Las "leyes" sociopsicológicas están imbricadas en la cultura y mediatizadas por el individualismo. | La sociopsicología refleja ideologías de individualismo e instrumentalismo. | Es difícil extraer alguna consecuencia práctica, por la dificultad de previsión causada por las continuas contingencias. |

| | Retórica | Semiótica | Fenomenológica | Cibernética | Sociopsicológica | Sociocultural | Crítica | Pragmática |
|---------------------------------------|---|---|--|--|---|--|---|--|
| Contra la teoría sociocultural | Las normas socioculturales, etc. son contextos y recursos para el discurso retórico | Las normas socioculturales, etc. son sistemas de signos | La vida-mundo social tiene un fundamento fenomenológico | La organización funcional de cualquier sistema social puede ser modelada formalmente | La teoría sociocultural es vaga, indemostrable, ignora procesos psicológicos que subyacen bajo cualquier orden social | El orden sociocultural está negociado particular y localmente, pero la teoría debe ser abstracta y general | La teoría sociocultural privilegia el consenso sobre el conflicto y el cambio | La teoría sociocultural infravalora la actuación de los actores sociales y la negociabilidad de esquemas culturales y estructuras sociales |
| Contra la teoría crítica | La razón práctica está basada en situaciones particulares, no en principios universales | No hay nada fuera del texto | La crítica es inmanente en cada encuentro auténtico con la tradición | Los sistemas de los sistemas de auto-organización explican los conflictos y cambios sociales | La teoría crítica confunde hechos y valores, e impone una ideología dogmática | La teoría crítica impone un marco interpretativo, y falla en apreciar los sentidos locales | La teoría crítica es elitista sin ninguna influencia real en el cambio social | <i>El dilema de la flexibilidad:</i> cuando está rutinizada como práctica social llega a no ser reflexiva. <i>La paradoja del pluralismo:</i> un punto de vista que puede no tener ningún punto de vista |

Tabla 1.1: R. T. Craig. Matriz de las ocho tradiciones (1999 y 2007).

1.4.2.1. La tradición retórica

Su estudio se prolonga hasta la actualidad con un renovado ímpetu procedente de los estudios del *Management*, aunque se estudia también desde la lingüística y ciencias de la comunicación. La retórica suele conocerse como el arte de la comunicación pública.

La primera contribución destacable procede de Aristóteles, que es quien en primer lugar aborda de manera sistemática la conceptualización de las prácticas de comunicación en su tratado sobre la retórica. La define como "la facultad de considerar en cada caso lo que puede ser convincente"¹³⁰ y distingue en ella tres elementos: (1) *logos*: el mensaje, que debe estar estructurado y presentar los hechos como verdaderos o probables para lograr persuadir de forma lógica y con ejemplos; (2) *pathos*: el emisor debe conectar emocionalmente con el receptor para conseguir su apoyo, lo que lleva a conocer los diferentes tipos de oyentes y los mecanismos de la emoción; y (3) *ethos*: el emisor debe ser prestigioso y digno de crédito. La validez de su planteamiento hace que este contenido haya sido ampliamente recogido por la retórica contemporánea y aplicada a las organizaciones. Sobre esta triple idea abundaremos en el desarrollo de nuestro modelo para directivos.

Otra idea de relevancia para la comunicación procede de San Agustín¹³¹. Hace referencia al contraste de cuerpo y alma para explicar los signos: como en los seres humanos, la palabra está dividida entre un cuerpo (sonido) y un espíritu (significado). Para este autor, la palabra es un marcador que señala realidades internas y externas. Su principal cometido es revelar el interior de la persona, su pensamiento y espíritu. Concibe los signos como cuerpos, una especie de contenedores que llevan un contenido que procede del interior de la persona y de los objetos del mundo a otra persona. El contenido que aportan no tiene su origen en la persona, sino que es anterior. Señala realidades que la anteceden y sobre las que no tiene potestad¹³². Esta

¹³⁰ARISTÓTELES (1998): *Retórica*, Alianza Editorial, Madrid, p. 52.

¹³¹PETERS, J. D. (1999): *Speaking into the air: a history of the idea of communication*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 70-72.

¹³²PETERS se refiere fundamentalmente a la llamada "Teoría del signo" desarrollada por Agustín sobre todo en la obra *De Magistro*. "Signo es un marcador de realidades interiores y exteriores. Señala y muestra cosas que lo anteceden, pero no tiene rol legítimo como agente de imaginación o invención" (p. 68 de *Speaking into the air*).

aportación es relevante para nuestro estudio, pues señala la presencia de una realidad objetiva previa al comunicador.

La tradición retórica aporta el concepto de arte en la comunicación para persuadir a la audiencia¹³³. Se ocupa de la composición eficaz del discurso, especialmente en el discurso público, de su funcionamiento y del cultivo de las habilidades personales. Mantiene la idea de que la práctica de la comunicación puede ser cultivada, enseñada sistemáticamente y mejorada a través del estudio crítico y de la educación. Bajo esta definición subyace la idea de que tanto la influencia como el significado de la comunicación dependen del método utilizado. Va también de lo puramente funcional a lo estético, lo ético y lo metafísico¹³⁴. Corre el riesgo de que sea vacía de contenido y caiga en la presuntuosidad o el engaño, fijándose tan sólo en las formas. Frente a estas tendencias, Leggett defiende que la primera y más importante dimensión, el *ethos*, depende la credibilidad del comunicador¹³⁵.

Hay distintos temas que se discuten en esta tradición: el lugar de la emoción y la lógica en la persuasión; si la retórica es inherentemente buena, mala o sólo un arma neutra; si el arte de la retórica tiene algún tema de especial importancia en sí mismo; o si la teoría es útil para la práctica.

Una de las teorías más útiles ofrecidas por esta tradición es la “péntada dramatística” de Burke¹³⁶. Se trata de un modelo de análisis de la acción humana. La vida aparece como una construcción dramática, sujeta a unas pautas concretas de pre-presentación; esto es, una construcción simbólica de la realidad. Es de interés para nuestro estudio la idea de Burke de que la acción de la retórica y la comunicación se amplifican en los *espacios de identidad* a los que califica como ámbitos ‘consubstanciales’, porque en ellos se comparten ‘substancias’ comunes como la amistad, vecindad, aficiones, creencias, valores, etc. Reconoce, por tanto, el valor y la necesidad que estos espacios aportan a la construcción identitaria ya que permiten unos escenarios en los que se lleva a cabo el *compartir* algo, y señala el valor de la amistad, la fuerza unitiva.

¹³³CRAIG, R. T. (1999): “Communication Theory as a Field”, *Communication Theory*, pp. 135-136.

¹³⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2009): *Op. cit.*, p. 158.

¹³⁵LEGGETT, B. (2006): *Developing your persuasive edge*, Eunsa, Pamplona, p. 22.

¹³⁶BURKE, K. (1969): *A Grammar of motives*, University of California Press, Berkeley.

La retórica es una de las tradiciones más sólidas y completas de la Teoría de la comunicación, ya que estudia al emisor, el mensaje y a la audiencia. Valora el poder de las palabras y del juicio bien informado y sostiene que la apariencia no es la realidad. El problema de la retórica puede estar en su uso estratégico para persuadir de forma no racional, ya que pierde autenticidad y puede ser contraproducente¹³⁷. La cibernética resalta que le falta evidencia empírica. La tradición sociocultural señala que sobredimensiona los actos individuales frente a la estructura social. La tradición crítica la acusa de reflejar las ideologías tradicionalistas e individualistas.

En nuestro caso, al ser su foco de estudio la comunicación pública, queda un tanto al margen de nuestro estudio, pero recogemos sus valiosas aportaciones referentes al *logos*, *pathos* y *ethos* y la referencia agustiniana a una realidad objetiva, así como la diferencia entre continente y contenido en la palabra.

1.4.2.2. La tradición semiótica

La semiótica concibe la comunicación como la mediación intersubjetiva a través de signos¹³⁸, estudiados desde la época clásica¹³⁹. En época moderna, la teoría del lenguaje de Locke contribuye a formar el concepto de comunicación tal y como lo entendemos en la actualidad¹⁴⁰. Este autor afirma que el significado de las palabras es de propiedad privada del individuo y que éste les da el sentido que desea conforme a su libertad¹⁴¹. De esa forma, es el individuo y no la sociedad, el lenguaje o la tradición, quien es el dueño del significado y éste está en las personas según su experiencia. Las palabras, por tanto, no son más que un conducto y la unión entre *palabra* e *idea* es fruto de un contrato social, un acuerdo entre personas. Se inicia así la desconexión entre palabra y significado. No tiene en cuenta que lo que se quiere expresar puede tener entidad propia y que puede coincidir o no con la experiencia que alguien tiene de ese *algo*.

¹³⁷Históricamente, el estudio de la retórica fue abandonado durante unos siglos a causa de la manipulación de la que fue objeto, en el que el mensaje se utilizaba sólo de forma brillante y atractiva para convencer sin atender a la calidad de sus elementos.

¹³⁸CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, pp. 136-137.

¹³⁹MANETTI, G. (1993): *Theories of the sign in classical antiquity*, Indiana University Press, Bloomington.

¹⁴⁰LOCKE, J. (1997): *An Essay Concerning Human Understanding*, en R. Woolhouse (Ed.), Penguin Classics, Londres.

¹⁴¹PETERS, J. D. (1999): *Op. cit.*, pp. 81-83.

Esa ausencia de un marco de referencia común y de unos límites en la palabra tiene repercusiones no sólo en su sentido lingüístico formal, sino a nivel comunicativo e interrelacional. La palabra pierde su sentido referencial, de significados, de sentido, de reflexión, de imaginación, de construcción y de organización del mundo y de las cosas, puesto que desaparecen gradualmente los límites espacio-temporales. Con la pérdida o desaparición de la palabra se desnaturaliza la relación con las cosas y con el mundo, e implica una pérdida de visión¹⁴². Dada la influencia de Locke en la semiótica, se tiene como premisa que es difícil que las personas se entiendan unas a otras debido a su subjetividad. Este escepticismo ha influido en algunas de las teorías que se han construido desde entonces.

Las obras de Saussure y Peirce en el siglo XIX iniciaron la tradición semiótica moderna con sus estudios lingüísticos basados en el concepto del signo y la relación entre significante y significado¹⁴³. Partía del estudio de cómo construir el significado del discurso a través de las palabras. Saussure desarrolló una semiótica estructuralista a partir del estudio de la lingüística. Peirce, por el contrario, partía de la Filosofía pragmática para estudiar cualquier clase de signos, no sólo los lingüísticos. En su obra aparecen tres elementos: el referente formal, el elemento simbólico y el que interpreta. El usuario puede hacer evolucionar la relación entre forma y significado. Morris y Carnap fundamentaron la teoría de los signos subdividiendo la comunicación en sintáctica, semántica y pragmática¹⁴⁴. Aunque es posible efectuar una separación conceptual clara entre estas tres áreas, ellas son, no obstante, interdependientes¹⁴⁵.

El paso de la lingüística a la semiótica surgió cuando empezaron a estudiarse todos los códigos y signos que crean sentido en la sociedad, no sólo los lingüísticos. Dada su importancia, a partir de la II Guerra Mundial se empezó a utilizar cada vez más frecuentemente en investigaciones sociológicas. Uno de los modelos semióticos más

¹⁴²MÉNDEZ, P. y JÁUREGUI, I. (2005): "Identidad y Patología: Occidente, una civilización ensimismada", *Revista Observaciones Filosóficas*, 1; www.observacionesfilosoficas.net/identidad.html

¹⁴³SAUSSURE, F. de (1974): *Curso de lingüística general*, Losada, Buenos Aires, en RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Los modelos de comunicación*. Tecnos, Madrid, p 61.

¹⁴⁴MORRIS, Ch. (1938): *Foundations of the Theory of Signs*, University of Chicago Press, Chicago; CARNAP, R. (1960): *Meaning and Novelty*, University of Chicago Press, Chicago.

¹⁴⁵WATZLAWICK, P., JACKSON, D., BEAVIN, J. (1976): *Op. cit.*, p. 23.

reconocidos es el de Jakobson¹⁴⁶. Influido por el estructuralismo, este autor vio la importancia de la lengua como medio de comunicación, reconociéndole su valor como sistema semiótico primordial y más importante, así como su valor como fundamento de la cultura. El estructuralismo lingüístico concibe la comunicación como una estructura: un conjunto de elementos relacionados entre sí según ciertas reglas y que adquieren sentido al formar parte de un conjunto.

El modelo de Jakobson estudia el lenguaje desde el punto de vista funcional, como instrumento de la comunicación, haciendo hincapié en su función primaria, la comunicación interpersonal, complementada por la comunicación intrapersonal. Este autor recalca que esta última se desarrolla gradualmente durante la adquisición del lenguaje y origina procesos mentales como el lenguaje interior, con sus monólogos internos. Investiga las funciones del lenguaje a partir de la poética¹⁴⁷. Observa que el lenguaje no sólo transmite datos, sino que a través de él se puede persuadir, manipular o sancionar. En su modelo se aprecia la riqueza comunicativa del lenguaje, por lo que ya no es contemplado tan sólo como algo mecánico, sino que establece un lazo con la pragmática de la comunicación.

Con posterioridad, este modelo fue completado por Reboul, quien añadió un valor a cada función del lenguaje¹⁴⁸. Kerbrat-Orecchioni lo reformula añadiendo la competencia lingüística y paralingüística, la competencia ideológica y cultural y las circunstancias situacionales, etc.¹⁴⁹. Cuestiona la homogeneidad del código e introduce el concepto de *competencia*, porque considera irreal que dos personas de la misma comunidad lingüística hablen exactamente la misma lengua de la misma forma.

Poco a poco, la semiótica deriva en la semiótica discursiva (análisis de la conversación y del discurso, la endografía o el análisis de la propaganda electoral), pues en la comunicación se dan discursos, no sólo signos¹⁵⁰. Se analizan las figuras

¹⁴⁶JAKOBSON, R. (1975): “Lingüística y Teoría de la comunicación”, *Ensayos de lingüística general*, Seix Barral, Barcelona, pp. 79-84.

¹⁴⁷JAKOBSON, R. (1960): “Concluding Statement: linguistics and poetics”, *Style in Language*, en T. A. Sebeok (Ed.), MIT Press.

¹⁴⁸REBOUL, O. (1980): *Language et idéologi.*, Presses Universitaires de France, París.

¹⁴⁹KERBRAT-ORECCHIONI, C. (1980): *L'enontiation*, Armand Colin, París.

¹⁵⁰RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 89.

retóricas utilizadas, su estructura temática, el proceso de producción y lectura, la interpretación dada por la audiencia y los límites del significado.

Posteriormente, con el desarrollo de la sociología, la semiótica pasó a estudiar la propia sociología y acabó convirtiendo la comunicación de masas en objeto de estudio. La semiótica ha hallado gran repercusión entre los académicos que estudian la comunicación de masas. Se ha estudiado desde la producción, productos comunicativos y las audiencias.

La semiótica deriva más tarde en la sociosemiótica, cuyo objetivo es la construcción del sentido en la vida cotidiana. Rodrigo desarrolla un modelo basado en la teoría de la realidad de Schutz¹⁵¹. Defiende que el proceso de la comunicación social es un proceso de construcción socio-semiótica. Mediante la construcción de un universo simbólico se crea un mundo socialmente compartido, pero que puede ser vivido de forma singular por individuos y grupos sociales. Este mundo intersubjetivamente construido está institucionalizado por una práctica social que le confiere legitimidad¹⁵². Adopta de la sociología el valor que da a la vida social y el papel de los medios de comunicación para la construcción de la realidad.

Otro modelo de interés es el de Eco, desarrollado a partir del modelo cibernético de Shannon y Weaver¹⁵³. En él se aproximan las corrientes semióticas estructuralista y pragmática. Su análisis muestra que el lector da una interpretación personal al mensaje y contribuye a entender la comunicación intercultural, así como la necesidad de tener un código común, verbal o gestual. Aporta elementos nuevos, como la multiplicidad de códigos, subcódigos, contextos y circunstancias, que dan nueva información más allá de la simple indicación del mensaje¹⁵⁴. Muestra también que se pueden dar decodificaciones “aberrantes”, entendiéndose por tales las que traicionan las intenciones del emisor.

¹⁵¹SCHÜTZ, A. (1962): *El problema de la realidad social*, Amorrortu, Buenos Aires.

¹⁵²RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 87.

¹⁵³ECO, U. (1977): *Tratado de semiótica general*, Lumen, Barcelona.

¹⁵⁴RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 91.

Esta tradición continúa actualmente en las teorías del lenguaje, del discurso, la interpretación, la comunicación no verbal, la cultura y los medios de comunicación¹⁵⁵. De la tradición semiótica resaltaríamos el valor que da a la mediación mediante signos y la necesidad de un lenguaje común para la comprensión. Entre los límites que se atribuyen destacamos los que proceden de la tradición sociopsicológica, que señala el fallo en la explicación de factores que influyen en la producción e interpretación de los mensajes. La tradición crítica argumenta contra la semiótica que el sentido no está fijado por un código. Añadiríamos en este punto que la comunicación precisa de un lenguaje conforme a un referente estable que no sea fruto del consenso o de distintas concepciones subjetivas. La misma semiótica indica que las palabras son, en ocasiones, difícilmente definibles y que tienen varios sentidos. Eso no implica que no se pueda conocer su contenido. Tener unos códigos comunicativos estables basados en la realidad objetiva facilita su delimitación.

1.4.2.3. La tradición fenomenológica

Desde su inicio, esta tradición trata de superar las paradojas existentes en el pensamiento a partir de la formulación del *cogito* cartesiano¹⁵⁶. Es en ese punto donde se rompe la unidad de la realidad para pasar a ser una realidad explicable tan sólo racionalmente por medio de una lógica reducida por la duda cartesiana.

Aparece la idea del *self*, de la interioridad privada cognoscible solamente a través de otra persona. El fundamento de la existencia del ser humano dependería del reconocimiento del otro, que es lo que haría posible su humanidad, ya que la autoconciencia existiría sólo si fuera reconocida por el otro. Uno mismo no podría conocerse nunca, porque no habría camino para llegar a su interior. Esta escuela entronca con la cuestión de la identidad.

La fenomenología se concentra en la experiencia consciente de la persona y asume que entiende el mundo a través de la experiencia personal. Asume que en la comunicación humana hay paradojas, y que no es un sistema cerrado y perfecto.

¹⁵⁵ CONESA, L. y NUBIOLA, J. (1999): *Filosofía del lenguaje*, Herder, Barcelona.

¹⁵⁶ El término fenomenología aparece por primera vez en el siglo XVIII en la Historia de la filosofía en los trabajos teóricos de Lambert sobre la ciencia. DE WAELEHENS, A. (1988): "Phénoménologie", *Encyclopaedia universales*, 14, París.

Husserl, el autor más significativo de esta tradición, propone la superación del problema sometiendo a duda la propia duda metódica y aceptando la realidad de la experiencia, de lo fenoménico, y del mundo de la vida cotidiana. Describe la comunicación como la experiencia de diálogo con otros, que es donde se produce la auténtica relación y explica la interacción de la identidad.

En la experiencia de la expresión del otro hacia mí, experimento directamente lo que tenemos en común y también nuestra diferencia, no sólo del otro como otro para mí, sino de mí mismo como otro para el otro¹⁵⁷. Pero no es lo mismo “diálogo” que “experiencia de la alteridad”. El diálogo implica la existencia *del* otro, no sólo de *lo* otro, y supone una interacción, una acción social, que no tiene por qué existir por la simple coexistencia¹⁵⁸. La fenomenología se pregunta por los fines de la persona y trata cuestiones filosóficas, antropológicas, éticas, de teoría social y política, etc., implicadas en toda acción humana¹⁵⁹.

La fenomenología resalta el hecho de que aunque las intenciones sean benevolentes, las estrategias son una barrera directa entre uno mismo y el otro. Afirma el valor de la honestidad como la mejor política y que el apoyo de unos a otros hace más sanas a las personas además de que tienen unas mejores relaciones. Muestra las dificultades que aparecen en un diálogo sostenido y señala la importancia de la sinceridad para el mantenimiento de la relación.

Comparte con la retórica el impulso para buscar un campo común entre diversas opiniones pero difiere de ella en cuestiones de autenticidad *versus* artificio, y de la semiótica en la relación entre lenguaje y sentido. La fenomenología, desde el punto de vista retórico, parece ingenua e idealista al afrontar problemas comunicativos prácticos, mientras que la retórica, desde el punto de vista fenomenológico, parece cínica o pesimista acerca del potencial para el auténtico contacto humano.

De la tradición fenomenológica nos parecen especialmente relevantes las ideas del *self* y del *otro* y la importancia de valores tales como la honestidad, que son decisivos

¹⁵⁷CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 138.

¹⁵⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2009): *Op. cit.*, p. 160.

¹⁵⁹BUBER, M. (1995): *Yo y Tú*, Caparrós Editores, Madrid, cit. en MARTÍN ALGARRA, M. (2009): *Op. cit.*, p. 161.

para la comunicación. Además, se pregunta sobre los fines humanos. Sin embargo, esta tradición corre el riesgo de caer en un *self* autónomo irreal, en un individualismo extremo o en un altruismo genérico, desinteresado de la persona concreta, de su bien, de su dignidad, de su misión y de su desarrollo. Son especialmente interesantes las teorizaciones sobre la desinformación y la mentira, así como sobre sus consecuencias perniciosas que llevan a la falta de comunicación y a la soledad.

1.4.2.4. La tradición cibernética

Los *padres* de la Teoría de la comunicación pertenecen en su mayoría a esta tradición. La teoría matemática de la comunicación fue desarrollada por Shannon, Wiener, von Neumann y Turing. Esta línea de investigación introduce la idea de *proceso comunicativo* y un vocabulario y metodología de apariencia científica, que repercutió en su difusión, puesto que casi cualquier realidad puede ser explicada como proceso y, por ello, a través de esquemas comunicativos¹⁶⁰. A esta tradición nos hemos referido anteriormente en nuestro estudio sobre la *sociedad de la comunicación*.

La tradición cibernética es la que mayor influencia ha tenido, ya que nació en un momento en que la Teoría de la comunicación estaba aún poco teorizada como disciplina autónoma. Define la comunicación como “flujo de información” y la teoriza como un proceso de información. Explica cómo todos los tipos de sistemas complejos son capaces de funcionar o pueden funcionar mal. De este modo, la cibernética es esencialmente funcionalista. Los modelos cibernéticos han sido aceptados en todas las ciencias, porque al partir de la teoría de sistemas, son flexibles y adaptables a cualquier realidad y útiles en la generalización propia de las ciencias naturales.

La cibernética está influida por la psicología cognitiva. Trata de cómo un estímulo exterior se transforma en información (*input*) y cómo el sistema receptor reacciona con una respuesta (*output*). Quiere medir las condiciones óptimas para la transmisión de los mensajes por señales. Estudia cómo mejorar la velocidad en la creación y transmisión de los mensajes, la capacidad de los canales de la comunicación y la codificación eficaz de los mensajes para evitar la ambigüedad y los ruidos entre emisor y receptor. Muestra

¹⁶⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2009): *Op. cit.*, p. 161.

la complejidad de los procesos comunicativos, del *feed-back* y de las consecuencias imprevistas a pesar de nuestras mejores intenciones¹⁶¹.

Su conceptualización tiene límites, porque no profundiza en lo que las cosas son, con lo que en su concepto de comunicación cabe todo: la teoría de sistemas, la teoría de la información, la inteligencia artificial, las ciencias cognitivas, la teoría social funcionalista, el análisis de redes o las propuestas sobre la comunicación interpersonal de Palo Alto¹⁶². Al concebir el pensamiento tan sólo como un procesamiento de la información, abre la puerta a considerar que el pensamiento individual es comunicación intrapersonal y que los grupos, organizaciones y las sociedades también piensan. De ese modo, la cibernética trata la comunicación no sólo entre humanos, sino también entre máquinas o animales. De esta forma, se difuminan las barreras entre seres humanos, animales y máquinas. Debido a estas limitaciones, el modelo cibernético no se puede aplicar al lenguaje, porque las personas no somos máquinas y no podemos prever el proceso comunicativo -que depende de múltiples factores-, por lo que nunca es estable¹⁶³.

El modelo de Shannon y Weaver es el ejemplo más representativo de un análisis científico matemático de la comunicación¹⁶⁴. Pretende ser de aplicación universal y describe el proceso de la comunicación entre seres humanos o máquinas. Se interesa por la transmisión eficaz de los mensajes, hacer pasar a través del canal la máxima información con las mínimas interferencias y en la máxima economía de tiempo y energía. El ruido pasa a ser una de sus variables más estudiadas ya que, para que la transmisión sea perfecta, la señal que se emite y la que se recibe debe ser la misma, sin ningún tipo de pérdida en el proceso. Este modelo tiene en cuenta sólo el medio de transporte, pero no el mensaje¹⁶⁵. Afirma que las cosas no pueden interpretarse de cualquier modo, sino del más adecuado para que se ajusten lo más posible a la emisión. El modelo de Shannon y Weaver tiene la siguiente representación gráfica que reproducimos por la influencia que ha tenido en el estudio de la comunicación:

¹⁶¹CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, pp. 141-142.

¹⁶²MARTÍN ALGARRA, M. (2009): *Op. cit.*, p. 162-163.

¹⁶³CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 141.

¹⁶⁴SHANNON, C. y WEAVER, W. (1949): *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois.

¹⁶⁵MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 100.

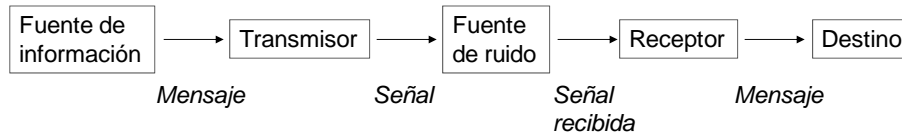


Gráfico 1.1: Modelo de Shannon y Weaver de un análisis científico-matemático de la comunicación.

El proceso de la comunicación se inicia en la fuente del mensaje -origen del mensaje- que selecciona el mensaje deseado de entre un conjunto de posibles mensajes¹⁶⁶. A continuación el transmisor opera sobre el mensaje y lo codifica transformándolo en *señal* capaz de ser transmitida a través de un *canal*, -medio físico para la transmisión de la señal desde el transmisor hasta el receptor- y que permite el paso de la señal. En el canal es donde puede haber una fuente de *ruido*. Cuando la señal es recibida por el receptor se lleva a cabo la operación inversa a la del transmisor reconstruyendo el mensaje a partir de la señal. El destino es el punto final del proceso de la comunicación.

Otra teoría de interés es la de Dance, quien realizó su *Helical Model of Communication*¹⁶⁷. Para él, la hélice implica que la comunicación es continua, irrepetible, acumulativa, con lo que cada fase de actividad depende de las fuerzas en acción que están definidas por todo lo que ha ocurrido antes. Toda experiencia comunicativa es el producto de sucesos *aprendidos e irrepetibles* que permiten el aprendizaje, crecimiento y descubrimiento. Este modelo no contempla la libertad humana, que hace posible mover la hélice en sentido contrario si así lo desea.

Las teorías de la tradición *cibernética* aportan el conocimiento de los procesos básicos de la comunicación, de sus fallos y la idea de *feed-back*, esencial para la comunicación. Sin embargo, es esencialmente funcionalista y mecánica, y por ello, tiene muchas limitaciones cuando se trata de aplicar a la comunicación interpersonal. Valora en exceso la información como cantidad, y es excesivamente calculadora. La tradición fenomenológica destaca que la cibernética no explica el sentido. No contempla la persona la libertad ni los aprendizajes, y no desarrollan la idea de que éstos afectan a

¹⁶⁶RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 45.

¹⁶⁷DANCE, F. E. X. (1967): "A Helical Model of Communication", *Human Communication Theory*, New York.

las sucesivas interacciones de los agentes. El observador es incluido en el sistema, con lo que se le difumina.

1.4.2.5. La tradición sociopsicológica

Después de la Segunda Guerra Mundial aparecieron dos corrientes que abogaban por la comunicación como remedio de los problemas. Una de ellas, propuesta por Lewin, les da respuesta desde la técnica. La segunda corriente fue planteada por Hovland. Otorgaba valor terapéutico a la comunicación y consideraba que, a través de ella, podría mejorarse la relación con los demás. Esta tradición se corresponde con la *Mass Communication Research*, y es la que continúa predominando en las ciencias de la comunicación.

Lewin, procedente de la corriente psicológica Gestalt, inicia la psicología social. Estudió la comunicación interpersonal, especialmente la comunicación en grupos, el liderazgo, la decisión y la influencia en el comportamiento de los individuos. Sus experimentos sobre dinámica de grupos mostraron la influencia de éstos en los cambios de opinión producidos por la comunicación de masas. También expusieron que la memoria y la presión del grupo sobre el individuo influyen en que lo que para él es la realidad, está en gran manera determinado por lo que socialmente es aceptado como tal. De esta forma, llega a la conclusión de que la realidad no es absoluta¹⁶⁸.

Hovland y su equipo investigaron los efectos de la comunicación, importantes también para nuestro estudio. Contra la creencia generalizada de que los efectos disminuyen con el tiempo, demostraron que algunos pueden ser “latentes” y que necesitan un tiempo antes de que se evidencien plenamente¹⁶⁹. Investigaron sobre la incidencia que los elementos del proceso de comunicación tienen en la conducta. De ellos se deduce que los efectos en el cambio de actitud dependen de las fuentes emisoras y su credibilidad, de la naturaleza del mensaje y de la capacidad comunicativa del emisor. A estas se añaden las características del receptor y la involucración del yo en el contenido del mensaje¹⁷⁰.

¹⁶⁸KATZ, A. y LAZARFELD, P. F. (1979): *La influencia personal*, Hispano Europea, Barcelona.

¹⁶⁹RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 75.

¹⁷⁰APPLBAUM, R. F. y ANATOL, K. W. E. (1972): “The Factor Structure of Source Credibility as a Function of the Speaking Situation”, *Speech Monographs*, 39, pp. 216-222.

La tradición sociopsicológica teoriza la comunicación como “un proceso de expresión, interacción e influencia, un proceso en el que el comportamiento de humanos o de otros organismos complejos expresa mecanismos psicológicos, estados y rasgos y, a través de la interacción con expresiones similares de otros individuos, produce un rango de efectos cognitivos, emocionales y de comportamiento”¹⁷¹. Concibe así la comunicación como interacción de los individuos, en consonancia con otras tradiciones.

Para la psicología social la comunicación está mediada por predisposiciones psicológicas, como actitudes, estados emocionales, rasgos de personalidad o conflictos inconscientes. Está modificada por los efectos de interacciones sociales como los medios de comunicación de masas y las instituciones, así como por las relaciones interpersonales. La comunicación se produce de uno a uno o de uno a muchos, y por eso debe tener en cuenta la sociedad y los medios de comunicación de masas. La comunicación teorizada de esta forma explica las causas y efectos del comportamiento social y cultiva prácticas que tratan de ejercer control emocional sobre esas causas y efectos del comportamiento¹⁷². Confirma que lo que pensamos puede ser influido por nuestro contexto social, y que tenemos un conocimiento parcial. Asevera, además, que nuestros juicios reflejan nuestras creencias, actitudes y estados emocionales.

Explica las causas y efectos de los comportamientos individuales y sociales y la forma de influir en ellos, con lo cual puede caer en una cierta manipulación. Sin embargo, la débil fundamentación filosófica y especialmente antropológica de esta tradición hace que sus avances sean contradictorios. Parten del liberalismo y una concepción exclusivamente individualista del ser humano, que hace de él un ser aislado en el que no cabe una interacción profunda. Esto conduce a que la comunicación en la tradición socio-psicológica sea un contacto periférico entre personas, ya que enfatiza constantemente sus debilidades humanas y acaba conduciendo al escepticismo, que es recurrente desde esta tradición con sus constantes apelaciones a la debilidad humana.

Otras aportaciones procedentes de la escuela psicologista relevantes para nuestra investigación proceden de los estudios sobre el *ethos* llevados a cabo por Heiman.

¹⁷¹CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 142.

¹⁷²CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 143.

Distinguió tres variables: el *ethos* del hablante, el mensaje y la actitud de la audiencia frente al tema. Mantenía que el uso deliberado de argumentos no racionales es inherentemente antiético, porque cortocircuita el proceso del pensamiento crítico de los oyentes. Así, cuanto más racional sea la decisión de los oyentes, más ético habrá sido el discurso.

Uno de los modelos más antiguos y que mayor repercusión ha tenido en la Teoría de la comunicación es el de Lasswell¹⁷³. Fue el primero que delimitó los componentes del proceso comunicativo y contribuyó a establecer la fundamentación teórica en comunicación. Influido por la concepción conductista imperante en la época sobre los procesos de la comunicación de masas, Lasswell parte de que la comunicación pretende un efecto sobre el receptor (de donde se derivará la intencionalidad manipuladora del emisor), de la prepotencia del emisor (y por tanto, el poder) y de la impotencia del receptor. Este autor sostiene que para describir un acto de comunicación hay que contestar a cinco preguntas¹⁷⁴: (1) *quién* (análisis del control) dice (2) *qué* (análisis del contenido); (3) en qué *canal* (análisis de los medios); (4) *a quién* (análisis de la audiencia); (5) con qué *efectos* (análisis de los efectos). La utilidad de este modelo proviene de su sencillez. Ha contribuido al estudio de la influencia política, de la comunicación sobre temas tanto políticos como ideológicos, al estudio de las características y funciones de los individuos con influencia política, y de los canales a través de los que se comunican y ejercen su influencia¹⁷⁵.

Otro modelo de gran repercusión es el de Schramm¹⁷⁶. Enmarcado dentro del funcionalismo, es un referente dentro de la *Mass Communication Research*. Se apoyó en las investigaciones del psicolingüista Osgood y se centró ya no en el proceso comunicativo, sino en los actores del proceso y en lo que hacen. El modelo señala las funciones comunicativas relacionadas con la emisión y recepción de los mensajes, que pueden ser realizadas por cada actor: codificación, descodificación e interpretación. Por

¹⁷³LASSWELL, H.D. (1955): "The structure and functions of communications in society", *Reader in Public Opinion and Communication*, en BERELSON, B. Y JANOWITZ, M. (Eds.), Free Press, Glencoe, Illinois.

¹⁷⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 96-98.

¹⁷⁵STATERA, G. (1985): "Las investigaciones sobre los efectos de los mass-media", *Sociología de la comunicación de masas, III, Propaganda política y opinión pública*, en M. de Moragas (Ed.), Gustavo Gili, Barcelona, pp. 154-191.

¹⁷⁶SCHRAMM, W. (1954): "How Communication Works", *The Process and the Effects of Mass Communication*, en Wilbur SCHRAMM (Ed.), University of Illinois Press, Urbana, cap. 1.

ello, el *modelo es circular*. La circularidad del mensaje se produce porque cada persona es fuente y destino, transmite y recibe, estableciéndose por lo tanto un proceso de *feed-back*. Este modelo indaga sobre los efectos del mensaje y estudia el papel de los líderes de opinión y su efectividad basada en una competencia reconocida por el grupo, de si es digno de confianza y sabe adaptar su mensaje al destinatario¹⁷⁷.

Apunta dos conclusiones sobre los efectos de la comunicación: (1) el mensaje tiene muchas más probabilidades de éxito si guarda consonancia con las actitudes, valores y metas del receptor, y (2) los efectos de la comunicación son el resultado de varias fuerzas de las cuales el comunicador sólo puede realmente controlar una. El comunicador puede dar forma a su mensaje y decidir cuándo y dónde transmitirlo, pero la respuesta dependerá de la situación en que se recibe la comunicación, de la personalidad del receptor y de las normas y relaciones grupales del receptor¹⁷⁸. Este modelo tiene en cuenta la memoria común, que hace que los procesos de *feed-back* sean efectivos y distingue los dos procesos básicos en la comunicación: la comunicación interpersonal y la comunicación de masas. Schramm constata la pluralidad de canales que se utilizan en la comunicación. Destaca que en la comunicación interpersonal además de la voz existe la expresión del rostro, gestualidad, vestido, postura del cuerpo, etc.

Otro modelo, el de Maletzke estudia al receptor. Pone énfasis en la influencia del entorno y en los elementos que influyen en su comportamiento. Lo presenta como a un individuo con una personalidad concreta, una formación, experiencia e intereses. En cuanto al comunicador, analiza su credibilidad, imagen y personalidad, y su relación con el trabajo en equipo, las instituciones, las propias relaciones sociales y el *feed-back* por parte del público¹⁷⁹. Señala las relaciones que tienen lugar en el proceso comunicativo destacando tres: (1) la relación entre *comunicador y el mensaje*, a través de la producción del lenguaje; (2) entre *el comunicador y el receptor*, influida por la credibilidad, imagen, simpatía, que incide en el proceso de identificación; (3) y entre *el receptor y el mensaje*, en la que establece tres etapas: precomunicación, comunicación y postcomunicación. Su modelo es tan exhaustivo, que pierde aplicabilidad.

¹⁷⁷RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, pp. 49-61.

¹⁷⁸RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 59.

¹⁷⁹RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*, p. 71-85.

El último modelo que queremos destacar de la tradición sociopsicológica es el de Gerbner. Se centra en lo que ocurre en el proceso y en el encadenamiento de la percepción y la producción. Es el primero que recoge el referente sobre el que trata el contenido del mensaje¹⁸⁰. Ve la comunicación como un proceso en el que se comparte algo por medio de acciones. Sin embargo, no distingue entre las que son realizadas por un ser humano de las que realiza una máquina, con lo que su modelo presenta un límite claro.

La tradición sociopsicológica aporta la idea de que en la comunicación, además de unos signos, hay unos actores, -un emisor y un receptor- que están en un entorno determinado y tienen unas características psicológicas influidas por la propia cultura, por el temperamento de la persona, por la educación, por la información que reciben y por su forma de saber procesarla. Resalta la importancia de las acciones y el hecho de que son comunicativas –influyendo, por tanto, en ellos mismos como en los demás- e incide en el modo en que se transmite la información. Destaca también el peligro que entraña la excesiva información, la desinformación y la manipulación.

Los contenidos de la tradición sociopsicológica son criticados por su positivismo metodológico y mecanicismo psicológico. Sus autores conciben a la audiencia como pasiva, cuando en realidad, no lo es. Una de las críticas que le hacen con más insistencia es su excesivo individualismo que pierde de vista lo que produce la interacción, es decir, expresiones e interpretaciones orientadas al mutuo conocimiento y en los que los actores tienen un papel activo¹⁸¹. A pesar de ello, la idea de comunicación de esta tradición va más allá que la cibernética al resaltar que los contenidos simbólicos y las acciones que se producen, proceden de *alguien*.

Sin embargo, casi ningún modelo resalta que la comunicación es el origen que explica todos los demás factores: psicológicos, sociológicos, culturales, económicos. El hombre está antes de todo, y para su correcta construcción e identificación necesita poder referirse a una verdad objetiva, previa a la comunicación.

¹⁸⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 104-108.

¹⁸¹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 71.

1.4.2.6. La tradición sociocultural

La tradición sociocultural tiene lugar dentro de la sociología y la antropología cultural. El poder de los medios pasa a tener tal importancia que la comunicación fue señalada como la entidad epistemológica primordial de la sociología.

Los estudios de la comunicación de masas se desarrollan, en gran parte, dentro de esta tradición. Los primeros investigadores de comunicación aíslan las primeras variables, como las relaciones entre rasgos de personalidad y habilidades comunicativas, el efecto de los cursos en comunicación pública, los mensajes orales y escritos, y el efecto de la propaganda oral en las audiencias¹⁸².

El protagonismo de los medios de comunicación lleva a la investigación y desarrollo de distintos fenómenos. Entre las distintas teorías desarrolladas desde la comunicación de masas destaca la Teoría de la aguja hipodérmica. Defiende que los medios de comunicación inyectan una información con un contenido que se da por cierto y verídico, es decir, que lo que un medio de comunicación afirme es incuestionable y no requiere ser verificado. Otras teorías relevantes son la teoría del *gatekeeper* (guardabarreras, portero) y la teoría del *newsmaking*. La primera trata la sobrecarga de la información y selección de las noticias que llevan a cabo los profesionales de los medios¹⁸³. La segunda teoría se centra en los procesos de elaboración de la información y creación de la agenda informativa.

Esta tradición es heredera del pensamiento marxista a través de la teoría social de los autores de la Escuela de Frankfurt, de la semiótica, de antropólogos como Geertz y de filosofías de corte radical como Foucault o Chomsky¹⁸⁴. Hay numerosos híbridos entre esta tradición y las otras tradiciones de la Teoría de la comunicación¹⁸⁵. Sus

¹⁸²MCLEOD, J. M. (1967): "The contribution of Psychology to Human Communication Theory", *Human Communication Theory: Original Essays*, en Frank E. X. Dance (Ed.), Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 202-235.

¹⁸³WHITE, D. M. (1950): "The Gatekeeper: A Case Study in the selection of News", *Journalism Quarterly* 27, 74, pp. 383-390.

¹⁸⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2009): *NQ Op. cit.*, p. 166.

¹⁸⁵SCHOENING, G. T. y ANDERSON, J. A. (1995): "Social action media studies: Foundational arguments and common premises", *Communication Theory*, 5, pp. 93-116; CRONEN, V. E. (1996): "Coordinated management of meaning: The consequentiality of communication and the recapturing of experience", *The consequentiality of communication*, en S. J. Sigman (Ed.), Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, pp. 17-65.

autores conceptualizan la comunicación como la producción y re-producción del orden social, es decir, como un proceso simbólico que produce y reproduce muestras socioculturales compartidas¹⁸⁶. Explica su creación a nivel macro y cómo se realiza, sostiene y transforma en los procesos de interacción a nivel micro, ya que las interacciones diarias “reproducen” el orden socio-cultural existente. Señala también que el entorno en el que se vive está constituido y es mantenido en buena parte por códigos simbólicos y por los medios de comunicación.

La tradición sociocultural muestra que las interacciones cotidianas con los otros dependen y están condicionadas en gran medida tanto por las pautas culturales como por las estructuras sociales preexistentes producidas por nuestras interacciones cotidianas previas. Pero, al mismo tiempo, la interacción social es también un proceso creador que permite una buena cantidad de improvisación y que, colectivamente y a largo plazo, produce el mismo orden social que hace posible la interacción. Mattelart refleja la paradoja de que las posiciones rupturistas que se enfrentan a la hegemonía del orden establecido de los sistemas imperantes, en cuanto triunfan, se convierten ellas mismas en el orden establecido hegemónico imperante y, por ello, en objeto de enfrentamiento por parte de nuevas posiciones revolucionarias o rupturistas¹⁸⁷.

La teoría sociocultural enfoca a los individuos como producto de su entorno social. Destaca que los distintos grupos desarrollan normas particulares y rituales y que hay distintas formas de ver el mundo. De esta forma, la teoría sociocultural cultiva prácticas de comunicación que reconocen la diversidad cultural, valora la tolerancia y la comprensión, y enfatiza la responsabilidad colectiva más que la individual. Explica los problemas que emergen de los cambios tecnológicos, rupturas de los órdenes sociales tradicionales, sociedad de masas, racionalización burocrática y, más recientemente, la fragmentación cultural postmoderna y la globalización. Estas perturbaciones interrumpen la interacción, pero al mismo tiempo posibilitan la producción creativa de nuevos significados y nuevos medios de comunicación. Esta tradición reta ideas como la identidad personal que se da por supuesta, así como pensar en las instituciones sociales como fenómenos inevitables naturales y ser etnocéntricos o insensibles hacia las diferencias culturales.

¹⁸⁶CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, pp. 144-149.

¹⁸⁷MATTELART, A. y MATTELART, M. (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*, Paidós, Barcelona.

De la tradición sociocultural destacaríamos la aportación que hace a la comunicación considerando el valor de sus efectos. Sin embargo, los centra en la producción y reproducción de un orden social, dejando de lado los efectos se dan en la persona individual. Es cierto que se reproduce el orden social existente, pero no estamos determinados por él, y lo podemos cambiar. Insistiríamos aquí en la importancia de nuestra actuación como motor de cambio y no limitarnos a comportarnos como simples espectadores conformados por una cultura y unos medios de comunicación de masas dominados por agentes económicos y políticos sobre los que no tenemos ningún poder. Podemos hacer cultura y transmitirla también.

1.4.2.7. La tradición crítica

Sócrates inició la dialéctica como método para alcanzar la verdad en la interacción a través de preguntas que provocan una reflexión en las contradicciones. La tradición de la teoría social crítica va desde Marx a través de la Escuela de Frankfurt hasta Habermas y hacia teorías actuales de economía política, estudios críticos culturales, la teoría feminista y escuelas relacionadas con los nuevos movimientos sociales (como la teoría postcolonial y la teoría *queer*)¹⁸⁸.

La escuela de Frankfurt está compuesta por filósofos, críticos culturales y científicos sociales asociados con el *Institute for Social Research*. Sus figuras más conocidas son Horkheimer, Adorno, Marcuse, Fromm y Habermas. Es conocida por desarrollar la “teoría crítica de la sociedad”, forma de hacer filosofía que integra los aspectos normativos de la reflexión filosófica con los logros de las ciencias sociales. Su objetivo último es conectar la teoría y la práctica, darles *insight* y dar poder a las personas para cambiar sus opresivas circunstancias para, de esta forma, conseguir la emancipación humana y lograr una sociedad racional que satisfaga las necesidades humanas.

La tradición crítica define la comunicación como un proceso a través del cual se pueden cuestionar todos los presupuestos. De esta forma, la auténtica comunicación ocurre sólo en un proceso de reflexión discursiva que nunca será completa, pero que ese proceso reflexivo es cada vez más emancipador. Presupone que el mayor

¹⁸⁸CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, pp. 146-149.

problema de la comunicación se debe a las fuerzas materialistas e ideológicas que excluyen o distorsionan esta reflexión discursiva. La comunicación así concebida sostiene que la injusticia social puede ser restaurada a través de prácticas comunicativas que posibilitan la reflexión crítica para desenmascarar estas distorsiones. Así, la acción política debe liberar a los participantes de esas fuerzas opresivas y se apoya en los medios de comunicación¹⁸⁹. Destaca valores como la libertad, la igualdad y la razón, pero cuestiona la naturalidad del orden social y la validez de toda autoridad, tradición y creencia convencional. Cree que las creencias tradicionales han distorsionado la razón al servicio del capitalismo, racismo y patriarcado. También reta los supuestos acerca de la objetividad y la neutralidad política y moral de la ciencia y de la tecnología.

De este modo, para la teoría crítica, una actividad que simplemente reproduce el orden social existente, o incluso una que produce un nuevo orden social, no es auténtica comunicación. Para que ésta se produzca, es recurrentemente necesario que los comunicadores articulen, cuestionen y discutan abiertamente los presupuestos que los separan acerca del mundo objetivo, normas morales, y experiencia interior¹⁹⁰. De este modo se consigue un orden social basado en una comprensión mutua que es fidedigna y distinta de la manipulación estratégica, la conformidad opresiva, o el rito vacío. Consideran que el diálogo utilizado es defectuoso cuando no consigue mover a los participantes hacia la reflexión sobre las condiciones socioculturales que potencialmente lo incapacitan. La tradición crítica cuestiona, por tanto, estas condiciones socioculturales y piensa que, haciéndolo, construye un diálogo genuino.

El modelo de comunicación crítico como reflejo discursivo se parece al concepto fenomenológico de diálogo, pero tiene el aspecto distintivo de la dialéctica. Las otras tradiciones critican estos puntos de vista porque consideran que politizan la ciencia y la erudición, y que pretenden asegurar una normativa universal estándar para la

¹⁸⁹CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 147.

¹⁹⁰HABERMAS, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.), Beacon Press, Boston, pp. 75-101; DEETZ, S. A. (1992): *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*, SUNY Press, Albany, New York; DEETZ, S. A. (1994): "Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution", *American pragmatism and communication research*, en S. A. Deetz (Ed.), Thousand Oaks, California, pp. 565-600; CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 145.

comunicación. La teoría crítica, por su parte, reprocha a las demás tradiciones no ver sus propios presupuestos ideológicos y sus falsas pretensiones de neutralidad política.

La contribución más útil de la teoría crítica es el cultivo de la *reflexión discursiva* como una posibilidad intrínseca clara de toda comunicación. Aporta el valor de la dialéctica y de la crítica, tan necesaria para el progreso de las culturas. Sin embargo, su punto de vista profundamente ideológico, pesimista, excesivamente racionalista y desconectado de la realidad hace que pierda valor en su planteamiento. Resaltar el valor de la crítica, pensando que a través de la dialéctica se consigue la verdad, puede ser cierto o no, ya que la verdad no depende del proceso ni del consenso. Si va pareja a la realidad objetiva, la crítica es positiva y posibilita el avance, pero no lo determina. Las creaciones racionalistas no dejan de ser artificios y explicaciones complicadas. Desde los *estudios culturales* se plantean temas identitarios pero ideológicamente sesgados, apartados del conocimiento real del ser humano, y muy agresivos con quien piense de forma contraria a sus postulados.

1.4.2.8. La tradición pragmática

Russill es quien primero conceptualiza y sitúa históricamente la teoría pragmática de la comunicación, señalando su influencia en todas las tradiciones¹⁹¹. Este autor destaca en ella que trata importantes problemas sociales de la democracia y de la vida pública. La tradición pragmática conceptualiza la comunicación en respuesta al problema de inconmensurabilidad, es decir, al problema de la cooperación en un mundo social plural caracterizado por la ausencia de estándares comunes y absolutos en el que se resuelvan las diferencias. El tema práctico que emerge en esta tradición es el “pragmático” y su forma de reaccionar cuando hay diferencias, ya que rechaza por principio comprometerse en temas de compromisos fundamentales y de creencias.

En la revisión que Craig lleva a cabo sobre la literatura pragmática, observa que los problemas de comunicación se extienden más allá de la inconmensurabilidad *per se* hasta incluir condiciones que presumiblemente tienden a trabajar en contra de la comunidad pluralista, como la no participación, la falta de flexibilidad por la carencia

¹⁹¹RUSSILL, C. (2004): *Op. cit.*

de referentes estables y la escasa autocrítica que conduce al dogmatismo, así como las prácticas discursivas disfuncionales¹⁹².

Una autocrítica realizada desde el propio pragmatismo es que su ideal es el *pluralismo comunitario* y que, por ello, tiende a forzar el pragmatismo hacia la posición paradójica: propone una comunidad pluralista frente a una colección de intereses, pero rechaza de hecho este principio y quiere tomar una posición neutra, lo que hace difícil que alguien se comprometa en la práctica. Los problemas de la comunidad pluralista en el campo de la Teoría de la comunicación no están desconectados de los correspondientes problemas en la sociedad y la vida pública¹⁹³. En la tradición pragmática, la paradoja del pluralismo es que es un punto de vista que puede no tener ningún punto de vista.

La matriz de las tradiciones sistematizada por Craig permite el orden del campo y comparar distintos puntos de vista entre ellas, así como advertir sus coincidencias. Es de resaltar su validez para poner de manifiesto las nociones que unen o se oponen. En ella se debaten temas que afectan a la comunicación, como la estrategia frente a la autenticidad, la intencionalidad frente a la funcionalidad, la eficacia de las técnicas de persuasión, el problema de la razón instrumental como distorsión ideológica. Estos temas pueden ser ahora reconocidos como centrales y definidores del campo de la Teoría de la comunicación.

1.4.3. Recapitulación

Como recapitulación de estos epígrafes sobre la Teoría de la comunicación cabe señalar distintas aportaciones: (1) el concepto de *logos*, *pathos* y *ethos*, que retomaremos más adelante; (2) el principal cometido de la palabra es *mostrar el interior* de la persona, su pensamiento y espíritu a otra persona; (3) la palabra es un signo que

¹⁹²E.g. LANGSDORF, L. y SMITH, A. R. (Eds.) (1995): *Recovering pragmatism's voice: The classical tradition, Rorty, and the philosophy of communication*, SUNY Press, Albany, New York; PERRY, D. K. (2001): *American pragmatism and communication research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey; SIMONSON, P. (2001): "Varieties of pragmatism and communication: Visions and revisions from Peirce to Peters", *Communication and community*, en K. K. PERRY (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, pp. 25-36; CRAIG, R. T. (2007): "Pragmatism in the Field of Communication Theory", *Communication Theory*, p. 134.

¹⁹³CRAIG, R. T. (2007): *Op. cit.*, p. 142.

aporta un *contenido* sobre el que el emisor *no tiene potestad*, porque es *previo* a él; (4) los *efectos "latentes"* de la comunicación, que muestran las consecuencias a largo plazo de los comportamientos humanos y cómo afectan a la credibilidad del emisor y la actitud de otros hacia él y cómo inciden en su capacidad comunicativa; (5) la existencia de unos *espacios de identidad*; (6) la producción y reproducción *de sentido*; (7) la *riqueza* comunicativa del lenguaje; (8) el estudio de los *procesos* y los *códigos* comunicativos; (9) los estudios del diálogo, la relación y las interacciones; (10) el *yo* y del *otro*; (11) el valor de las experiencias personales; (12) *el valor terapéutico* de la comunicación; (13) la influencia del *entorno* social; (14) el *feed-back*; y (15) los efectos de la comunicación.

La mayor parte de los teóricos de la comunicación no entra en aspectos de fondo, posiblemente debido a las divergencias existentes entre ellos, a pesar de que nos aportan la comprensión del campo y múltiples ideas de interés. La mayoría de las tradiciones pierden de vista la función última de la comunicación, la integración personal y social, que produce su unidad. Lo mismo ocurre en los análisis sobre el concepto de comunicación que realizan, ya que prestan atención fundamentalmente a los procesos, a *cómo* son y *cómo* se comunica. No contemplan que hay unos aprendizajes internos, por lo que acaban siendo unas teorías estáticas que no contemplan el dinamismo humano.

Entre las múltiples teorías de la comunicación consultadas para nuestro estudio, localizamos una que por su interés resumimos ampliamente a continuación. Parte de los mismos supuestos antropológicos que defendemos en este trabajo. Este hecho hace que la hayamos elegido como Teoría de la comunicación sobre la cual podamos fundamentar el aspecto comunicativo general de la comunicación del directivo. Su autor, Martín Algarra, profesor Ordinario de Comunicación en la Universidad de Navarra, concibe la comunicación como dirigida a conseguir la unión entre personas. Este factor ha sido decisivo para que la utilicemos en nuestro estudio sobre la comunicación interpersonal en la dirección de empresas.

1.5. Teoría de la comunicación de Martín Algarra

1.5.1. Introducción

Martín Algarra parte de un interés humanista en la comunicación, dado por la importancia que ésta tiene en la formación y equilibrio de la persona y de los grupos humanos de cualquier tamaño¹⁹⁴. Reconoce que el valor de la comunicación no proviene de ella misma ni de las relaciones que produce, sino de que es producto del ser humano que es su autor. Éste, por naturaleza, está abierto al diálogo que se da en la comunicación. De esta forma, la comunicación ya no es importante en sí misma, sino porque posibilita la unión entre personas y su desarrollo individual. De ella resulta la cohesión, integración y convivencia familiar, organizacional y social. Pero la comunicación en sí no es quien produce todo esto: el autor es la persona, y hay que estudiarla a ella para entender la comunicación.

Como preámbulo a su Teoría de la comunicación, Martín Algarra lleva a cabo un estudio sobre los modelos comunicativos y observa que la mayoría tienen un planteamiento funcional¹⁹⁵. Es decir, los elementos que se utilizan para describir el proceso comunicativo son funciones. Por ejemplo, cuando se habla de *emisor*, se contempla no la persona, sino su función. De este modo, si la persona sólo es una función, el emisor puede ser cualquier cosa. Frente a este planteamiento, pretende, por una parte, distinguir conceptualmente entre los enfoques funcionales y el enfoque ontológico por él utilizado. Por otro lado, muestra cómo en bastantes modelos se mezclan ambos enfoques. De esta forma, su investigación aporta fundamentación antropológica y filosófica a la Teoría de la comunicación, partiendo de un concepto de persona completa.

Enfoca la comunicación como *constitutiva* del ser humano y se remite a los supuestos epistemológicos y axiológicos de la Antropología filosófica para explicar su naturaleza, que hemos explicitado previamente. Subraya la importancia de la comunicación para la persona por su naturaleza individual y social, y cómo contribuye al desarrollo de la humanidad a través de sus interacciones y relaciones con los demás.

¹⁹⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2003): Teoría de la comunicación: una propuesta, Tecnos, Madrid, p. 47.

¹⁹⁵MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*

Esto produce una realidad social determinada que dependerá, en última instancia de cómo es cada persona y del enfoque con el que contempla la vida, del sentido que le da y si actúa conforme a ello.

Según este autor, hay cinco *características esenciales de la comunicación* y de las situaciones de comunicación concretas en la vida cotidiana¹⁹⁶: (1) es *humana*, ya que sólo el ser humano puede racionalizar una percepción, transmitirla e interpretarla. Es un ser libre que da un sentido a sus acciones, por lo que queda reflejado en el resultado de su acción; (2) es *social*, porque si no hay otra persona, no hay nada que compartir y, por tanto, no hay comunicación; (3) es *referencial*, ya que el conocimiento que compartimos es siempre el conocimiento de algo, lo que implica ambos perciben un referente común; (4) es *compleja*, porque el ser humano es variado en su forma de comunicar y limitado cuando expresa e interpreta; y (5) se da en el tiempo *presente interior* de la persona, no en el tiempo estándar. Estas características centran el tipo de comunicación del que está hablando frente a formas de conceptualizarla que hemos analizado anteriormente.

No todo es comunicación ni tampoco cualquier tipo de interacción es comunicativa. Martín Algarrá defiende que *sólo es comunicación un tipo de contacto determinado*: el que tiene como finalidad que lo expresado sea comprendido totalmente por la otra persona, para lo que debe comprender lo que significan tanto la acción como su contenido expresivo¹⁹⁷. De esta forma, profundiza en el tipo de interacciones adentrándose en la noción de “compartir”, intrínseca a la comunicación. Define la comunicación como “un compartir sin pérdida: lo que se comparte en la comunicación se sigue poseyendo, no se pierde”¹⁹⁸. Esto ocurre porque lo que se comparte es conocimiento. Debido a que su naturaleza inmaterial no se pierde, como ocurre con los bienes materiales, sino que se sigue poseyendo¹⁹⁹ y *se multiplica en contacto con los demás, acerca, une e integra*. Pero el conocimiento es siempre *sobre algo* que para poder transmitir hay que conocer primero, a fin de poder expresarlo después de forma que la otra persona lo pueda interpretar.

¹⁹⁶MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 60-65.

¹⁹⁷MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 56.

¹⁹⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 59.

¹⁹⁹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 59.

Ese “algo que compartir” es la *realidad*, que es “una y única. Y así se nos presenta. No obstante, el carácter limitado de nuestra inteligencia nos obliga a parcelar esa realidad con diversos criterios para de ese modo ser capaces de comprenderla”²⁰⁰. Para conocerla precisa de la especulación, de la reflexión y de la ayuda de otros seres humanos, que desde sus distintos puntos de vista, contribuyen a conocer aspectos que no se conocerían, tanto de uno mismo, como del mundo y de los demás: “Es precisamente éste uno de los motivos por los que nos comunicamos: necesitamos saber cosas que nosotros no podemos llegar a conocer por observación directa, pero que otros, que merecen nuestra confianza, sí llegan a observar”²⁰¹.

Esta realidad se hace presente a las demás personas a través de un *producto* que la representa. Para conseguirlo, el ser humano debe transformar ese mundo que ve en un conocimiento que pueda ser expresado y compartido, lo que implica capacidad de producir símbolos²⁰². Dado que el ser humano es variado, su forma de expresar estos símbolos también lo es, pues en ella está implicada toda la persona reflejándola, con sus objetivos y motivos.

Además, la realidad se puede conocer también por su *carácter epifánico*: “Si las cosas no se mostraran –si no tuvieran apariencia- no las percibiríamos. El dominio que los individuos tienen de su apariencia es muy limitado”²⁰³. Las cosas son más de lo que parecen. Tienen una historia y un contexto que las hace ser como son, y aportan sus propias cualidades a él. El hecho de que “aparezcan” como son implica que la realidad viene dada, lo que impide que el individuo pueda darle una finalidad significativa subjetiva a su expresión.

La comunicación se realiza a través de *interacciones* que en la comunicación son la expresión y la interpretación²⁰⁴. La expresión no es un objetivo en sí misma ni “la producción e interpretación del producto, sino modificar la conciencia –en el sentido de darle a conocer lo que no sabía –de aquel a quien se dirige”²⁰⁵.

²⁰⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 37.

²⁰¹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 159-160.

²⁰²MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 59.

²⁰³MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 58.

²⁰⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 68-69.

²⁰⁵MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 70.

1.5.2. La finalidad de la comunicación

La comunicación, como acción humana que es, tiene la *finalidad* que hemos señalado anteriormente: “El fin de la comunicación es el desarrollo de cada persona, que nunca se da solo, sino que lleva consigo el desarrollo de la humanidad. Este fin de la comunicación se traduce concretamente (...) en la reducción de las diferencias individuales, en alcanzar la comunión o unión y la integración social”²⁰⁶. Así el ser humano es miembro de la comunidad sin perder la propia identidad. Esta finalidad es el efecto que el emisor desea al inicio del proceso²⁰⁷. No se trata ya de un contacto desvinculado, ni de un proceso atractivo con un objetivo de poder, ni se trata de una relación: “La auténtica comunicación hace descubrir a los copartícipes los vínculos naturales que existen entre ellos al tiempo que permite el desarrollo total de la persona. “La comunicación crea comunidad sin anular la individualidad, dándole carácter personal. Esto se alcanza en el compartir una realidad por medio de la interacción de la expresión a través de un producto hecho para dar a conocer algo, y la interpretación de ese producto como la realidad que se comparte y como el resultado del deseo de compartir”²⁰⁸.

De todo ello resulta la *comprensión* del otro, que es el fin de la comunicación auténtica y de la que derivan dos consecuencias:

- *la mejora de los copartícipes*, esto es, que su conocimiento propio, mutuo y del mundo se incrementa, con lo que se podría decir que la comunicación es formativa.
- *la socialización*, es decir, la integración social de los copartícipes por la comunicación: “En este sentido puede decirse que la comunicación es causa de la sociedad, aunque sea un elemento que se da en la sociedad”²⁰⁹.

Destaca Martín Algarra que la *calidad de la comunicación* depende de dos factores:

1. El *conocimiento del mundo*
2. La *calidad de la acción*.

²⁰⁶MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 165.

²⁰⁷MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 158.

²⁰⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 166.

²⁰⁹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 168-169.

Esta afirmación es de especial valor para nuestro estudio, como veremos en la tercera parte. Con respecto al conocimiento del mundo, “siempre puede darse una comunicación más perfecta porque nuestro conocimiento de lo comunicado –y de las propias acciones comunicativas- siempre puede ser mejor. Por eso mismo siempre son mejorables la comunión y la integración social, y con ellas la convivencia entre las personas, los grupos, los países, las culturas, etc.”²¹⁰. En cuanto a la calidad de la acción, está condicionada por su finalidad comunicativa o no²¹¹. Esto lleva a pensar que la comunicación admite grados según las personas, ya que requiere de una actitud desinteresada y honesta y de querer conocer la realidad de lo que pasa. Puede haber una apariencia de comunicación cuando, en realidad, “unos y otros buscan otra cosa, pero no conocer el mundo y al otro, ni estar más realmente más cerca de él”²¹². La ética en las acciones comunicativas incide en “una mayor o menor eficacia en la comunicación o incluso, por paradójico que parezca, pueden impedirla por completo”²¹³. Volveremos sobre estas variables más adelante, por resultar de gran interés para nuestro estudio.

Un aspecto innovador en su Teoría de la comunicación es que Martín Algarra distingue entre los elementos constitutivos de la comunicación y los que son previos a ella, como la percepción, a la que concibe como la capacidad que tiene la persona de conocer la existencia de lo ajeno. Estudia los elementos de la comunicación siguiendo un criterio ontológico, no funcional, remarcando que la comunicación necesita una referencia clara de la realidad objetiva.

Vamos a ahondar ahora en la distinción que realiza este autor de los elementos que integran la comunicación, teniendo en cuenta su naturaleza.

1.5.3. Elementos ontológicos de la comunicación

En su estudio, el autor se apoya en la fenomenología de Husserl y en su conceptualización de las relaciones *apresentativas* y de los elementos presentes en

²¹⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 158.

²¹¹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 66.

²¹²MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 293.

²¹³MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 293.

ellas. Las relaciones apreativas unen un dato presente con otro que no lo está, en virtud de una relación previa entre ellos.

Compara los modelos de comunicación de Lasswell, Shannon y Weaver, Schramm, Gerbner y Burke²¹⁴. Clasifica los elementos que aparecen en los distintos modelos en categorías que permitan precisar tanto sus características como sus funciones en el proceso y observa que ninguno de los modelos clarifica los elementos que deben estar *necesariamente* en la comunicación.

En este primer análisis delimita conceptos distinguiendo ontológicamente unos de otros y destaca como principales carencias en los modelos estudiados la *ausencia del concepto de éxito o fracaso cognoscitivo de la comunicación*, ya que dichos modelos se detienen en los fenómenos del proceso, pero no en las acciones ni en lo que sucede como fruto de ese proceso. Señala la diferencia entre *éxito tecnológico* (comunicación relacional, mero contacto) y *éxito cognoscitivo* (comunicación simbólica, interacción que tiene como finalidad la comprensión de los copartícipes).

Observa también que los modelos analizan las funciones de las acciones, pero no *en qué consisten*. De esta forma, la comunicación queda reducida a un *proceso técnico* y no es contemplada como *proceso cognoscitivo*, de comprensión y socialización²¹⁵. Esta carencia ilustra, según el autor, “las dos grandes maneras de concebir el fenómeno de la comunicación: la comunicación relacional, el mero contacto, o la comunicación simbólica, la interacción significativa que tiene como finalidad la comprensión de los copartícipes”²¹⁶.

En su investigación, Martín Algarrá ordena los elementos según las variables de Lasswell: quién, qué, canal, a quién y efecto. Estudia los elementos comunicativos de cada una de ellas y se da cuenta que se limitan a exponer concepciones diversas de la realidad que estudian. Al agruparlos por funciones, pueden perder su identidad, como ocurre en el caso de algunos modelos en los que, por ejemplo, el *quién* puede ser tanto un ser humano como una máquina.

²¹⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 115-126.

²¹⁵MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 125.

²¹⁶MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 123.

| <i>Lasswell</i> | Quién | Qué | Canal | A quién | Efecto |
|-------------------------|----------------------|---|-----------------------|------------------|---------------|
| Shannon y Weaver | Fuente Transmisor | Mensaje Señal | Canal | Destino receptor | |
| Schramm | Actores | Mensaje | | Actores | |
| Gerbner | Alguien | Acontecimiento Lo percibido Mensaje | Medios | | Consecuencias |
| Burke | Actor | Acto | Medios para la acción | | Propósito |

Tabla 1.2: Los elementos de los modelos básicos de comunicación²¹⁷.

En una segunda etapa, recoge todos los elementos y los agrupa atendiendo a su naturaleza. Como resultado de esta agrupación, aparecen tres tipos de elementos ontológicos que están *necesariamente* siempre presentes en una situación de comunicación²¹⁸:

| Elementos | | Lasswell | Shannon | Schramm | Gerbner | Burke |
|-----------------------------|--|------------------|---|----------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Elementos subjetivos | Actores | Quién A quién | Fuente Transmisor Receptor Destino | Actores | Alguien | Actor (en la escena) |
| Elementos objetivos | Referente real Referente mental Producto apresentador | Qué | Mensaje Señal | Mensaje | Acontecimiento Concepto Mensaje | Medios para la acción |
| Elementos prácticos | Expresión Interpretación | | | | Percibir Producir Percibir | Acto |

Tabla 1.3: Categorización de los elementos de la situación de comunicación²¹⁹.

²¹⁷MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. Cit.* p. 117.

²¹⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, pp. 126-134.

²¹⁹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 127.

Una vez agrupados los elementos según su naturaleza, Martín Algarra procede a estudiarlos.

1.5.3.1. Elementos subjetivos

La consideración ontológica (por lo que son) en vez de funcional (por lo que hacen) de quien realiza la acción de la comunicación lleva al autor a agrupar los distintos elementos que aparecen en los modelos como uno solo. Los denomina *elementos subjetivos*, porque todos poseen la misma naturaleza aunque la función que desempeñen en el proceso comunicativo cambie alternativamente: la misma persona es emisora y receptora en las interacciones comunicativas: “Aunque los actores desempeñen funciones o acciones diferentes, son entitativamente lo mismo: seres humanos que dotan libremente a sus comportamientos de una finalidad determinada. Por eso hablamos de *actores* de la comunicación para referirnos a los elementos subjetivos, a los sujetos de la comunicación, sin dejar de tener en cuenta las funciones que esos sujetos realizan”²²⁰.

Son la fuente, el transmisor o receptor, el *quién* y *a quién*, son alguien. Son personas situadas en el tiempo y el espacio, con su historia personal, que ayuda a caracterizarlos y a comprender correctamente lo que dicen y hacen. Separar los elementos subjetivos permite que la persona sea destacada como importante en sí misma, por su propia dignidad, independiente de la función que realiza. Martín Algarra reconoce que los elementos subjetivos son los que plantean una mayor complejidad de los que componen la situación de comunicación, puesto que, aunque son todos lo mismo – personas –, sin embargo, sus roles en la comunicación y el modo de llevarlos a cabo pueden ser muy diversos.

Este autor también separa las acciones realizadas por los elementos subjetivos de ellos mismos, porque considera que tienen entidad suficiente como para ser tratadas independientemente de quien las lleve a cabo. Separa así la *persona* de la *acción* que lleva a cabo, porque las personas pueden hacer una cosa u otra, pero desde el punto de vista de las acciones es irrelevante, porque ellas son más importantes que sus

²²⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 128.

acciones. Sin embargo, para la comunicación, las acciones tienen una relevancia máxima, hasta el punto que Martín Algarra las separa.

Cuando se procede a la separación de la función de la acción de la naturaleza del autor, las acciones cobran relevancia propia y constituyen una categoría distinta, los elementos práxicos.

1.5.3.2. Elementos objetivos

Son ese *algo* que se comparte. Pueden ser un mensaje, señal, concepto, acontecimiento, medios para la acción, etc. Son el *vehículo* a través del cual se distribuye la realidad. Empieza en el elemento subjetivo que inicia el proceso hasta el otro elemento subjetivo que lo finaliza. Ese *algo* se transmite en tres tipos de realidades:

- *El referente real*: es el mundo en sí, uno y único. Existe independientemente de la mente del actor y es la misma para todos. Sin embargo, debido a las limitaciones humanas, éste no lo capta completamente ni está completamente a su alcance. Este hecho hace que sea precisamente lo que se comparte en la comunicación. Está en el origen del deseo y la necesidad de compartir. Puede ser material (cognoscible a través de los sentidos) o inmaterial (cognoscible a través del razonamiento lógico, la intuición o de representaciones simbólicas).

El ser humano es el único sujeto que puede preguntarse qué hay fuera de él y del que, al mismo tiempo, él forma parte. Como parte del referente real, es especial, porque puede tener el mundo en su cabeza, un mundo inalcanzable, trascendente. Pero, de hecho, cuando lo contempla, ve la realidad. Al analizarla, ésta se falsea, porque debe fragmentarse para entenderla.

- *El referente mental*, es el referente real en cuanto conocido intelectualmente. El conocimiento de la realidad se traduce en un concepto o imagen que proceden de su percepción a través de los sentidos o de la reflexión. Cada persona es distinta y tiene distintos referentes mentales de un mismo referente real, según sus circunstancias personales, intereses, etc. De este modo, hay infinitos referentes mentales, tantos como instantes de la vida de una persona, o papeles

que desempeñe, y nunca su suma dará como resultado el referente real, siempre se le podrá añadir algo. Sin embargo ambos referentes deben coincidir, porque “si no hay semejanza entre el referente real y el mental habrá distorsiones en la comunicación y puede no haber nada que compartir”²²¹. El conocimiento es el acoplamiento entre el referente real y mental, y será mayor cuanto más se correspondan uno con el otro.

- *El producto presentador*: es el vehículo físico, objeto o producto en el que se plasma la realidad conocida para que pueda ser conocido y compartido por otros²²². Son realidades inmateriales a través de productos materiales como el lenguaje, o las imágenes, el sonido, los libros, etc., que tienen como objetivo la unión entre los dos para dar un servicio a otros. “Si está bien formulado tiene que reflejar el referente mental, que, a su vez, debe ser semejante a lo que es el referente real permitiendo de ese modo que los copartícipes compartan el referente real y el mental”²²³.

A través del producto presentador se hace presente lo que no está, de forma que el conocimiento de la realidad se puede compartir. Un sonido, por ejemplo, es algo que acabaría, pero puede permanecer si se puede sintonizar. Dado que es físico, necesita un soporte o canal, un medio a través del cual es compartido y que permite hacer visible lo que una persona tiene en la mente. Hay productos presentadores más adecuados que otros para comunicar según qué tipo de realidades, a según qué personas y en según qué situaciones. Estos vehículos reflejan a la persona que lo emite y dice Informa de quien lo emite así como del momento, lugar, para qué, nivel de desarrollo tecnológico...

Vemos, por lo tanto, cómo los tres tipos de elementos objetivos se distinguen por su naturaleza: el *referente real* es considerado en cuanto que es en sí; el *referente mental*, es considerado en cuanto que es *en alguien* como resultado de un estímulo sensorial o intelectual producido por algo distinto de quien le da entidad; y el *producto presentador* es considerado por lo que representa o significa.

²²¹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 131.

²²²MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 131.

²²³MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 131.

1.5.3.3. Elementos prácticos

Previo al estudio de las acciones, Martín Algarra señala la importancia del *conocimiento del mundo*, porque “sólo se puede compartir si se posee lo que se va a compartir”²²⁴. En él están incluidas las personas y su autoconocimiento. El conocimiento del mundo es necesario, porque el proceso de la comunicación no transmite la realidad, sino el conocimiento de ella. El mundo se interpreta y desentraña. Interviene el referente real y la persona. Se trata de una realidad condicionada por el mundo y por ella misma, pero que se puede conocer cada vez más²²⁵. Basa su argumento en que la razón tiene capacidad para conocer la naturaleza humana (su estructura, dinamismos, elementos constitutivos y reglas internas), cómo podría llegar a ser si se desarrollaran todos estos elementos y el dinamismo de las virtudes, que son las que posibilitan el acceso al máximo desarrollo personal.

Ese *conocimiento del mundo* hay que poseerlo previamente para poder comunicar, aunque sea de forma parcial e imperfecta, de forma que coincidan lo más posible el referente real y el mental. Si no coinciden, el conocimiento es erróneo y se está fuera de la realidad. Las acciones que un ser humano lleva a cabo tienen mucho que ver con lo que se conoce, porque se suele actuar conforme a ello.

Las acciones, como elementos de la comunicación, están incluidas tan sólo de forma implícita en los modelos de la comunicación (“dice”, “descodificar”, “codificar”, “interpretar”...), pero están ausentes de forma explícita en la mayoría de ellos. Se recogen como *funciones* que realizan los que participan en el proceso comunicativo que describen, más que como elementos con entidad y significado propio.

Martín Algarra describe los *elementos prácticos* como “las acciones, lo que pasa en la comunicación. Nos encontramos ante lo nuclear. Preguntarse sobre las acciones de comunicación es preguntarse en última instancia sobre qué es la comunicación”²²⁶. Las acciones son comunicativas y forman una secuencia, que es la interacción, compuesta

²²⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 134.

²²⁵El planteamiento aristotélico sobre la posibilidad de conocimiento del mundo ha sido retomado por distintos autores. Véase, por ejemplo, MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*

²²⁶MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 289.

por expresión e interpretación²²⁷. Como son acciones, están dotadas de intención y tienen un antes y un después, es decir, tienen consecuencias. Son las funciones comunicativas de los elementos subjetivos: es lo nuclear, lo que pasa. Pero eso que pasa será según sea el conocimiento del mundo de alguien, ya que influye en su capacidad para conocer, cambiar y flexibilizar. La relación social se mueve a nivel de las acciones. Es lo más importante, *es lo que se hace*. La expresión oral es decir cosas pero, en ocasiones, no se tiene en cuenta que es *hacer* con el *decir*. La interpretación interpreta el decir, lo que se hace con lo que se dice.

Destaca que en la comunicación se dan necesariamente dos acciones: la *expresión* y la *interpretación*:

1. *Expresión comunicativa*. Ya que es una acción, precisa un autor que se expresa mediante un producto (y no al revés, ya que el producto nunca se expresa a sí mismo). Se produce un producto apremiador o vehículo apremiador significativo para que el otro lo comprenda²²⁸.
2. *Interpretación comunicativa*: es desentrañar lo que ese producto significa. Se trata de una acción que habitualmente no tiene ninguna manifestación externa: es la comprensión de las realidades del mundo²²⁹.

La expresión e interpretación en la comunicación no es cualquier expresión y cualquier interpretación, sino las que son una para la otra. Constituyen la interacción de dos acciones distintas llevadas a cabo por dos sujetos distintos, pero con la misma finalidad: la comprensión mutua, la superación de las diferencias y la integración social²³⁰.

²²⁷MARTÍN ALGARRA, M. (2003): Teoría de la comunicación: una propuesta, Tecnos, Madrid, pp. 135-156.

²²⁸La *teoría de la relevancia* en la comunicación sostiene que comunicar no consiste simplemente en concretar los pensamientos o ideas en forma de palabras y hacerlos llegar al destinatario para que, al recibirlos, recupere los pensamientos e ideas que estaban en la mente del emisor, sino que el contexto, el momento y quiénes son el emisor y el destinatario son los que aportan los elementos necesarios para acercar su contenido al pensamiento.

²²⁹MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 290.

²³⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2002): *Op. cit.*, p. 289.

1.5.3.3.1. La expresión comunicativa

La *expresión comunicativa* es una interacción que tiene una finalidad determinada: “que lo expresado sea comprendido por el otro, y que éste efectivamente comprenda lo que significan tanto la acción como su contenido expresivo”²³¹. Esta finalidad trasciende el producto simbólico. Hace de él un instrumento para el conocimiento del otro: “Por eso el producto expresivo de la comunicación está subordinado a, y condicionado por, la interpretación, por la finalidad comunicativa de la acción”²³².

Dentro de la expresión comunicativa distingue Martín Algarra entre:

- *Expresividad*: es el carácter epifánico del hombre y de los objetos del mundo, tanto naturales como artificiales²³³. Es lo que “aparece” de él, lo que se muestra y que puede ser interpretado. Sobre la expresividad, el ser humano tiene un control relativo. Las cosas dicen algo, significan algo, plasman significados. En un directivo, su aspecto, complexión, altura, tono voz, etc. expresan algo, su lugar de origen, su edad, si está cansado... parece lo que es. Todos estos aspectos poseen un significado y en la apariencia física del directivo presentan lo que son. Por ejemplo, la honestidad o deshonestidad se pueden disimular y se puede gestionar esa apariencia, pero al final aparece a los ojos de los demás, porque la identidad no se puede esconder. En la expresividad no hay decisiones, sino que el aspecto refleja algo. Sin embargo, hay que procurar no caer en prejuicios y estereotipos.
- *Expresión*: “es una acción, lo cual implica un autor que se expresa. La expresión es una acción significativa que tiene como finalidad manifestar lo que se piensa o siente. Por tanto, la finalidad de la expresión es precisamente el significado”²³⁴. La expresión no siempre es comunicativa. Para que lo sea debe reunir unas condiciones peculiares²³⁵, ya que no toda expresión humana es comunicativa, ni

²³¹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 56.

²³²MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 66.

²³³Además, el lenguaje consta de unas *implicaturas*, concepto que permite expresar cómo es posible comunicar más de lo que se dice.

²³⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 155.

²³⁵MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 68.

cualquier acción expresiva es adecuada para la comunicación si no está orientada al otro²³⁶ y tiene como finalidad compartir algo con él.

La expresión muestra en su apariencia no sólo lo que es (significado objetivo), sino también los motivos que llevan a su autor a hacer algo (significado subjetivo). Por eso hay que “dejar explícito en la expresión qué se pretende hacer al expresar lo que se expresa, porque ahí estarán las claves necesarias para interpretar correctamente. Quedan patentes los numerosos posibles modos de sustituir la relación de comunicación por otra diferente sin cambiar su apariencia: al ocultar la naturaleza no comunicativa de su expresión, quien se expresa estará haciendo otras cosas, pero no comunicar, porque no permite comprender al otro lo que está haciendo. No basta con que el otro comprenda lo que se dice, sino que es necesario que comprenda lo que se hace, y las claves para esa comprensión las debe ofrecer el producto expresivo”²³⁷.

De este modo, “el producto expresivo de la comunicación se elabora después de anticipar la interpretación que el otro puede hacer de la expresión proyectada: primero se piensa cómo va a entender el otro el producto expresivo que ha proyectado, y si se ve que la interpretación va a ser la deseada, se ejecuta el proyecto; si no, se cambia. La expresión comunicativa se centra en la eficacia, en llegar al otro con un producto que sea el mejor vehículo para compartir, el mejor modo de acercar a los copartícipes de la comunicación, de unirlos, de superar su aislamiento”²³⁸.

El mundo y las personas tienen una apariencia, es decir, un aspecto propio, ya que están hechos de unos “materiales” característicos suyos. Cada persona dispone de los materiales que tiene para expresar. Expresar, como acción libre que es, implica manejar esos materiales, esos aspectos de la propia identidad. A eso se refiere Martín Algarrá con el concepto “gestión de las apariencias”. En la comunicación hay que manejar (en el

²³⁶MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 289.

²³⁷MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 73.

²³⁸MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 290.

sentido de gestionar) la propia “apariencia” para que refleje lo que uno es y lo que quiere hacer y decir (expresar). Sin embargo, la mayoría de las veces, cuando alguien se expresa no tiene voluntad explícita de comunicarse, no tiene “intención” de comunicarse. Hay acciones involuntarias pero comunicativas: “Por tanto, incluso aquellas acciones aparentemente involuntarias, pero claramente comunicativas, son comunicativas porque son libres, aunque a veces no sean deliberadas”²³⁹.

1.5.3.3.2. La interpretación comunicativa

La *interpretación comunicativa* es la operación que realiza el entendimiento después de percibir algo. Puede ser de distintos tipos, según lo que se vaya a interpretar:

- *Interpretación de la expresividad*. Consiste en interpretar la expresividad de los objetos del mundo por su carácter epifánico. Supone percibirlos e identificarlos después para comprender lo mejor posible su naturaleza: “Por la interpretación identificamos las cosas del mundo, sabemos lo que son, porque la apariencia de las cosas es reflejo de lo que son. Somos nosotros los que desentrañamos el sentido de las cosas, no las cosas las que lo expresan. La acción es del hombre que interpreta, no de lo que se aparece, ya que aparecerse es una cualidad del ser, no una acción”²⁴⁰. Según la naturaleza expresiva de lo que se interpreta, hay dos tipos de interpretación de la expresividad:
 - o la de los *objetos naturales*, no hechos por el hombre y que su *aparecer* manifiesta lo que son.
 - o La interpretación de los *objetos artificiales*. Para interpretar hay que tener en cuenta lo que es (significado objetivo) y lo que quiso hacer el actor que las llevó a cabo (significado subjetivo). Esto hace que la interpretación de las acciones humanas sea más compleja porque supone interpretar lo que implica esa acción.

²³⁹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 72; MARTÍN ALGARRA, M. (2000): “Hablar para entenderse. No existe la comunicación solitaria”, Conferencia pronunciada el 27 de octubre del 2000, www.arvo.net/documento.asp?doc=041810d

²⁴⁰MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 291.

- *Interpretación de la expresión.* Dado que la expresión es una acción por la que un actor significa algo a través de un producto, hay “una intención significativa que da al producto un significado que va más allá de su propia apariencia”²⁴¹. Para interpretar la expresión solitaria hay que conocer bien el producto creado, la materialidad, quién lo hizo, para qué y el contexto ya que el producto no se hizo para ser interpretado. En el caso de la interpretación de la expresión social, el producto se hizo para ser interpretado, y por tanto, tiene unas claves de interpretación que ofrece el mismo producto si está bien hecho. Saber quién hizo la expresión (nombre, trayectoria, etc.) y en qué contexto (no es neutro), contribuye a una mejor interpretación.

Se puede interpretar tanto *el producto expresado* como la *acción de expresar*. Es decir, lo que se dice y lo que se hace. Señala Martín Algarrá que: “los que se comunican deben comprender no sólo "lo que se dice", sino también "lo que se hace" por medio de lo que se dice”²⁴² ya que decir algo no es lo mismo que comunicar. Esta afirmación permite poner de relieve la íntima relación que hay entre comunicación y acción. De la expresión comunicativa y su finalidad surgirán unos efectos, que son es el resultado que tiene un mensaje sobre su receptor²⁴³, es decir, lo que ocurre en realidad en el receptor al final del proceso.

De esta forma, el *éxito del proceso comunicativo* dependerá del grado de coincidencia entre el propósito y el efecto, y tiene a la persona en el centro. La comunicación sólo se da cuando existen ambos niveles, porque entonces el que interpreta toma conciencia de *lo que el otro está diciendo* (el contenido expresado) y de *lo que el otro le está haciendo* (la acción de expresar), es decir, no sólo lo que es en su apariencia esa acción, sino lo que implica y supone la acción en su significado subjetivo. La comunicación sólo puede darse si se interpreta la acción expresiva correctamente (lo falso como falso, lo verdadero como verdadero), lo cual acentúa la necesidad de la realidad objetiva. En la comunicación lo que se hace es justamente comunicar, compartir, vincular, unir,

²⁴¹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 152.

²⁴²MARTÍN ALGARRA, M. (2000): “*Hablar para entenderse. No existe la comunicación solitaria*”, Conferencia pronunciada el 27 de octubre del 2000, www.arvo.net/documento.asp?doc=041810d

²⁴³MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 123.

acercar, integrar. Pero hay realidades con apariencia comunicativa que producen el aislamiento, el engaño y el desconocimiento²⁴⁴.

Los tres elementos: subjetivos, objetivos y prácticos son necesarios en la comunicación, porque cualquier situación de comunicación los incluye: a las personas que participan, lo que dicen y lo que se hacen. El ambiente en el que están puede contemplarse desde la perspectiva de los elementos subjetivos, desde la de los elementos objetivos (lo que se comparte) o desde la de los elementos prácticos (lo que hacen). Estos tres tipos de elementos no se excluyen. Son tan sólo distinciones conceptuales, porque van siempre unidos.

1.5.4. Recapitulación

Como hemos observado a lo largo de estas páginas de exposición sobre la Teoría de la comunicación de Martín Algarra, hemos podido constatar que está fundamentada en la persona tal como la desarrolla la Antropología filosófica tal y como la hemos estudiado en epígrafes anteriores. Esto hace que, de todas las teorías de la comunicación que hemos analizado sea, conceptualmente, la más completa y la que mejor encaja con los supuestos antropológicos que precisamos. La hemos escogido por varias razones:

1. Porque *conceptualiza* la comunicación centrándose en su finalidad antropológica, la *comunicación – unión*, no en el proceso ni en el cómo se produce.

2. Porque parte del concepto de *persona* de la Antropología filosófica, lo que la lleva a:

- valorar a la persona explícitamente como uno de los elementos de la comunicación, el más importante.
- separar la persona de su acción, valorar las “apariencias” y el *ser* de la persona, lo que facilita conceptualmente su estudio.

²⁴⁴MARTÍN ALGARRA, M. (2002): “Claves para una ética integral de la comunicación”, *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona, p. 292.

- resaltar los aprendizajes humanos, lo que hace de ella una Teoría de la comunicación *dinámica*.
3. Porque sigue un *criterio ontológico* en la descripción de sus elementos -no la función que llevan a cabo-, lo que hace que sea una teoría:
- Que permite ubicar los problemas comunicativos.
 - Que al introducir de forma explícita la referencia a un *referente real objetivo*, permite medir la *calidad de la comunicación* de forma estable.
 - Porque, al partir de la persona y de la realidad, facilita herramientas estables para medir el éxito o fracaso de la comunicación.

Todo esto dota a esta teoría de estabilidad y versatilidad. Si retomamos en este punto de nuestro trabajo el objetivo de llevar a cabo un modelo antropológico de la comunicación interpersonal del directivo, podemos afirmar que disponemos ya de la teoría general de la comunicación humana adecuada para usar herramienta conceptual desde la Teoría de la comunicación.

Llegados a este punto, podemos dar un paso adelante. Dado que nuestro interés está en facilitar un marco a los directivos que les permita *comunicar mejor*, eso implica que debe conocer dónde se encuentran los problemas a la luz de la Teoría de la comunicación, análisis que vamos a realizar a continuación. Nos surge la siguiente pregunta:

¿Qué se quiere decir cuando se afirma que “el problema es de comunicación”?
¿Dónde están ubicados los problemas comunicativos?

1.6. Los problemas comunicativos a la luz de las teorías de la comunicación

1.6.1. Introducción

Los problemas de comunicación han sido tradicionalmente conceptualizados como *ruidos*. Procedamos, en primer lugar a precisar qué es un ruido. La definición más conocida, por ser la primera que se realizó sobre este concepto, es la de Weaver. Lo define como todos los *cambios que hay en la transmisión de la señal* que se producen cuando el mensaje recibido contiene algunas distorsiones, errores o material extraño de forma que el mensaje recibido muestra una *incertidumbre* creciente²⁴⁵.

La incertidumbre y los errores afectan a la transmisión y reducen la eficacia comunicativa. Esta definición localiza los ruidos cuyo origen está en la transmisión, pero no contempla los que se producen en su propio origen o en su propio destino.

1.6.2. Los problemas de comunicación según las tradiciones de la Teoría de la comunicación

Los problemas existentes en la comunicación han sido conceptualizados desde múltiples campos. En este epígrafe analizamos cómo diagnostican los ruidos las distintas tradiciones de la Teoría de la comunicación y qué tratamiento les otorgan.

La *retórica* teoriza los problemas de comunicación como *exigencias sociales que requieren deliberación colectiva y juicio*, y pueden ser solucionados a través de un uso sagaz del discurso para persuadir a las audiencias²⁴⁶. Como su objeto de estudio es la comunicación pública, ve en el discurso el origen de los problemas. Valora también las distorsiones procedentes del *ethos* del hablante, ya que destaca su integridad como requisito previo.

²⁴⁵WEAVER, W. (1949): *Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication*.

²⁴⁶BITZER, L. F. (1968). "The rhetorical situation", *Philosophy and Rhetoric*, 1, pp. 1-14.

La *semiótica* los enfoca como falta de comprensión o *distancia entre puntos de vista subjetivos*²⁴⁷. Así, consideramos que el problema de comunicación puede surgir como consecuencia del subjetivismo de los agentes que impida toda referencia a una realidad estable y, por tanto, carecen de un terreno común de entendimiento. Las dificultades pueden aparecer también si las subjetividades concuerdan pero ambas están fuera de la realidad y conducir incluso a que dos personas compartan algo que les perjudica. Esta tradición sugiere reducir la distancia entre puntos de vista subjetivos a través del uso de códigos compartidos.

La *fenomenología* ve en los problemas de comunicación un *fallo en el sostenimiento de relaciones auténticamente humanas*. Habría que delimitar entonces qué es un ser humano para ver dónde están esos defectos comunicativos. Señala también las paradojas en la comunicación y que la búsqueda consciente de objetivos propios, a pesar de la benevolencia de las intenciones, aniquila el diálogo, porque interpone los propios objetivos y estrategias como una barrera frente a la experiencia directa del *self* y del otro. De esta forma, los problemas de la comunicación surgen de la necesidad, de la inherente dificultad y de la práctica imposibilidad de una auténtica y sostenida comunicación entre personas. Este hecho le lleva a caer en el escepticismo de que se pueda conseguir una buena comunicación y a no ofrecer demasiadas soluciones. La importancia que le concede al diálogo y a la experiencia de la alteridad no llega a superar los problemas comunicativos. “Sentarse y hablar” no conduce en sí mismo a la comunicación, porque puede no llevar a querer el bien del otro conforme a la realidad, sino teniendo en cuenta únicamente sus deseos, o los del emisor.

La *cibernética* reduce los problemas de comunicación a *averías en el proceso* a causa del ruido, sobrecarga de información, o mal encaje entre la estructura y la función. Para resolverlos ofrece tecnologías de procesos de información y medios relacionados con el diseño y análisis de sistemas. Llega a aportar soluciones que incluyen la terapia²⁴⁸. Las aportaciones de esta tradición son valiosas, pero la transmisión es un *medio para* la comunicación, no es la comunicación misma. Es de resaltar la idea de incertidumbre asociada a los ruidos, porque implica falta de certeza en algún lugar, es decir de referente estable. Contemplan que los problemas comunicativos pueden estar en el mismo contenido del mensaje o en el emisor, que

²⁴⁷CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 136.

²⁴⁸CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 141.

puede ser persona, animal o máquina. De esta forma, la solución a los problemas desde esta tradición se reduce a unos problemas del proceso.

La tradición *sociopsicológica* mantiene que la comunicación explica las causas y efectos del comportamiento social y cultiva prácticas que tratan de ejercer un control intencional sobre dichas causas²⁴⁹. De este modo, los problemas comunicativos son vistos como situaciones que *se pueden solucionar operando en la psicología* de la personas que producen ese comportamiento social. En esta tradición, los problemas son vistos desde el punto de vista de la psicología humana y de la antropología cultural. Al centrarse tan sólo en la subjetividad, hay una cierta dificultad en conocer bien el mundo.

La tradición *sociocultural* aporta muchas soluciones a problemas que aparecen debido a *cambios tecnológicos*, rupturas del orden social tradicional, sociedad de masas, racionalización burocrática, la fragmentación cultural postmoderna y la globalización²⁵⁰. Sin embargo, ofrece pocas soluciones a la comunicación interpersonal. No valora al individuo, porque el que se mueve es un colectivo. La ausencia de la comunicación es siempre por una causa social.

Para la tradición *crítica* el problema básico de comunicación en la sociedad emerge de las fuerzas materiales e ideológicas que excluyen o *distorsionan la reflexión discursiva*²⁵¹. No obstante, los problemas comunicativos no se solucionan sólo con la dialéctica y el racionalismo. El olvido del referente real puede conducir a hacer coincidir el referente mental con el real a través de racionalizaciones inútiles.

Para la tradición *pragmática* los problemas de comunicación incluyen *todo lo que presumiblemente va en contra de la comunidad pluralista*, como la no participación, la no reflexividad o el dogmatismo –contemplado desde su perspectiva- y prácticas disfuncionales del discurso²⁵². De esta forma, los problemas surgen cuando se contradice al pensamiento reinante.

²⁴⁹CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 143.

²⁵⁰CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 145.

²⁵¹CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 147.

²⁵²CRAIG, R. T. (2007): “Pragmatism in the Field of Communication Theory”, *Communication Theory*, p. 138.

Las ideas aportadas por las tradiciones sobre el origen de los problemas de comunicación son valiosas y dan pautas para evitarlos, pero no ofrecen un mapa claro y sistemático dentro de la propia comunicación humana, sino que se enfocan en otras áreas. Al apoyarse débilmente en una antropología que contemple al ser humano de forma completa, el diagnóstico que ofrecen es disperso.

Resumiendo las aportaciones a las soluciones a los problemas de la comunicación por las tradiciones, éstas inciden en: (1) el discurso; (2) la distancia entre distintos puntos de vista; (3) las diferencias entre el yo y el otro; (4) el proceso de la comunicación; (5) la psicología de los individuos y la relación; (6) el comportamiento social y la cultura; (7) el desarrollo de la dialéctica; y (8) no contradecir al pensamiento reinante.

Las distintas soluciones aportadas inciden superficialmente en la solución de los problemas comunicativos interpersonales. La tradición que más aporta es la sociopsicológica por la gran cantidad de cuestiones tratadas desde la psicología. Sin embargo, la comunicación entre personas excede a su psicología, por lo que vamos a aplicar la teoría antropológica de Martín Algarra para tratar de localizar el origen de los problemas de la comunicación interpersonal desde un planteamiento antropológico. Nos permitirá constatar la ubicación de las grietas existentes tanto *dentro* de los elementos propios como *entre* los elementos de la comunicación.

1.6.3. Los elementos ontológicos y la ubicación de los problemas comunicativos

Los problemas en la comunicación aparecen por el mismo hecho de que la comunicación existe porque los seres humanos no son una misma persona. Cada uno de ellos es un ser único situado en un espacio y tiempo determinados. Vive con personas distintas a él con las que ha de interactuar necesariamente, ya que no es un agente independiente²⁵³.

²⁵³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 40.

La aplicación de los elementos ontológicos de la comunicación de la teoría de Martín Algarra permite ubicar y determinar el origen de los problemas de la comunicación interpersonal. Cuando se inicia este ejercicio, el resultado puede ser desalentador, porque hay agujeros por todos lados. Procedamos a localizarlos y trataremos más tarde de buscar alguna solución a ellos.

La mayoría de los problemas en la comunicación interpersonal tienen su origen en los *elementos subjetivos*. Surgen porque las personas no son iguales ni tienen la misma forma de ver la vida. Tampoco sus vivencias ni sus competencias son las mismas. No piensan igual ni parten de los mismos supuestos. Tampoco perciben la situación de la misma forma, ni hacen las mismas inferencias con la misma lógica, ni tienen los mismos sentimientos²⁵⁴. Al abordar una situación de comunicación, cada elemento subjetivo parte de un planteamiento de *qué* es el ser humano para él. La relación de mayor o menor compromiso que se establezca entre ellos, así como su actitud, dependerá, en gran medida, de la respuesta a esta pregunta. La distinta conceptualización puede causar múltiples ruidos de índole ética más que semántica o psicológica²⁵⁵. El comunicador es percibido por el receptor a través de su expresividad y sus acciones. La mayor o menor integración personal y sus motivos son descubiertos a lo largo del tiempo. La cibernética aporta el concepto de entropía de la fuente, que es la medida del desorden del sistema. Si aplicamos este concepto al ser humano, indica que el propio desorden interno es apreciado por los demás receptores, creando ruidos y afectando al nivel de confianza y a su credibilidad.

En cuanto a los problemas de comunicación que tienen su origen en los *elementos objetivos* provienen de la (re)presentación y transmisión de significado²⁵⁶. Esta afirmación requiere previamente el conocimiento de esa realidad que se quiere representar y transmitir. Si no se conoce ese referente real, el referente mental puede o no coincidir con él, de modo que se presentan múltiples problemas comunicativos. El supuesto de que la realidad se crea por consenso o es subjetiva, es cuestionable. Si aplicamos la teoría de Martín Algarra, podemos afirmar que muchos de los problemas

²⁵⁴ATHOS, A. G. y GABARRO, J. J. (1978): *Interpersonal Behavior. Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 59.

²⁵⁵PETERS, J. D. (1999): *Op. cit.*, p. 269.

²⁵⁶CRAIG, R. T. (1999): "Communication Theory as a Field", *Communication Theory*, pp. 136-137.

de comunicación se producen por la creencia de que no hay verdad objetiva²⁵⁷. Conducen al subjetivismo, que dificulta tener terrenos comunes reales para poder compartir. Además, la no correspondencia entre referente real y mental lleva al *error*. La cibernética llama *equivocación* a la entropía del mensaje relativo a la señal. Percibir esa señal de forma que no se adapte a la emisión crea ruidos. Pueden conducir incluso a una actuación coherente conforme a un referente mental determinado, pero que esté desconectado del referente real. Las grietas entre referentes pueden superarse con un mayor conocimiento del mundo, lo que se traduce en un mayor realismo y en la reducción de problemas comunicativos.

El *producto presentador* debe ser el adecuado para que el receptor comprenda el mensaje que se le transmite. Los problemas de comunicación surgen cuando este vehículo no se adapta al receptor, no refleja al emisor ni aporta las claves interpretativas adecuadas. Sin embargo, es imposible que el mensaje emitido y el interpretado coincidan absolutamente, porque las personas son distintas. Además, los distintos tipos de códigos utilizados por el emisor (verbal, no verbal, simbólico, cultural, de relación...) pueden estar entremezclados²⁵⁸ y, aunque sean complementarios, pueden producir una cierta confusión. La complejidad propia del ser humano hace que su comunicación contenga diferentes mensajes con finalidades diversas. Otro problema que puede plantearse con el producto presentador es que sea defectuoso en su forma o en su contenido –es decir, las ideas que se transmiten- que puede llegar a ser tóxico.

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, la comunicación es vital para el desarrollo del ser humano. Para que la comunicación cumpla su función, las ideas deben posibilitar el desarrollo personal. No todas las ideas son del mismo rango ni de la misma calidad. Hay algunas que han visto alteradas la propia sustancia que las compone y se descomponen, dejando de tener las propiedades que hacían de ellas algo vital. Ya no aseguran el crecimiento de quien las asimila. Así, la persona no despliega sus potencialidades. Estas ideas están desconectadas de la vida, con lo que pierden su vigor, sus poderes de nutrición, de asimilación de otras y de autorreparación. La información valiosa que contenían es inaccesible. Para que se desarrollen deben contener principios permanentes de índole ético y pragmático y un corpus de

²⁵⁷POLO, L. (1986): “Ser y comunicación”, *Filosofía de la comunicación*, en YARCE, J, et al (Eds.), Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 61-75,

²⁵⁸ECO, U. (2000): *Lector in fabula*, Lumen, Barcelona, p. 35.

enseñanzas intelectuales. Si se abandonan las líneas de pensamiento o conducta que hicieron que esas ideas se desarrollaran, se destruyen los principios que permitieron su auge, y las ideas se corrompen²⁵⁹. Esto resalta la importancia del contenido del mensaje en sí mismo para que contribuya al desarrollo personal.

En ocasiones, puede ocurrir que los mensajes sean muy claros, pero que no gusten. Hay transmisión, pero no se está de acuerdo en el contenido. Estos no son problemas de comunicación, sino de distinto paradigma de los agentes. Además, puede haber problemas de comunicación que provienen de que los elementos objetivos no se corresponden con la intención de los elementos subjetivos²⁶⁰.

Los desajustes en el *conocimiento del mundo* tienen una repercusión directa en todos los demás elementos. Se producen en el conocimiento abstracto y repercuten en el conocimiento experimental: se piensa mal y actúa mal. Si alguien no conoce el mundo, se desconoce a sí mismo también, por lo que afecta a los elementos subjetivos. Pero afecta también a los elementos objetivos, porque desconoce en mayor o menor medida la existencia del referente real, lo que produce distorsiones entre los demás elementos objetivos y puede transmitir incluso un mensaje tóxico. Además, afecta a los elementos práticos, porque expresa e interpreta sin un referente estable, con lo que las acciones pueden no ser comunicativas. El conocimiento nunca es perfecto, y lo que se conoce tampoco lo es, por lo que a menudo hay dudas en el emisor. Se suman a ello problemas de tipo afectivo y de sensibilidad, que dificultan aún más el acceso a la realidad. Esto puede conducir a pensar que no se puede conocer la realidad y a posturas escépticas.

En cuanto a los *elementos prácticos*, vienen marcados por los motivos, por la intencionalidad de los elementos subjetivos consecuencia, en muchas ocasiones, de un conocimiento del mundo defectuoso. La libertad y las intenciones de la persona impregnan sus acciones, el *para qué* actúa y pueden ocasionar múltiples problemas en la comunicación. Las acciones comunicativas son las que menos ruidos originan y más credibilidad dan al emisor, porque crean confianza. El agente es percibido como desinteresado y leal, y capaz de mantener relaciones positivas. Hay intenciones no comunicativas que pueden llevar a comportamientos oportunistas. El *engaño*, es decir,

²⁵⁹NEWMAN, J. H. (2005): *Carta al Duque de Norfolk*, Rialp, Madrid, pp. 115-142.

²⁶⁰GARCÍA JIMÉNEZ, L. (2007): *Op. cit.*, p. 52.

la ocultación del referente real por el emisor, penetra en los elementos objetivos y prácticos a través de medios distintos, como la mentira²⁶¹, el simulacro²⁶², la manipulación o la desinformación²⁶³. Todos ellos son la forma a través de la cual el agente lleva a cabo ese engaño. Estos comportamientos oportunistas acaban provocando inestabilidad al descubrirse la manipulación, y derivan en resistencia a aceptar a quien así procede como interlocutor o a hacerlo bajo sospecha, puesto que afecta a su credibilidad²⁶⁴.

En los elementos prácticos aparecen problemas comunicativos como la incoherencia entre lo que dice el emisor y lo que hace: “La máxima degeneración de la comunicación no está principalmente en la falta de verdad en las palabras, sino en la falta de verdad en las acciones”²⁶⁵. Produce desorientación y falta de referentes, así como el efecto contrario de la comunicación: el aislamiento y la desconfianza en el otro, lo que impide contar con él para el propio desarrollo personal. Tal como indica Martín Algarrá: “al ocultar la naturaleza no comunicativa de su expresión, quien se expresa estará haciendo otras cosas, pero no comunicar, porque no permite comprender al otro lo que está haciendo”²⁶⁶. De esta forma, los ruidos en la comunicación son desajustes que se producen entre los distintos elementos ontológicos.

El uso estratégico de la comunicación puede hacerla degenerar en incomunicación, desconfianza y sospecha por intuir que hay intenciones ocultas²⁶⁷. Además, la imprevisibilidad y el riesgo son inherentes a las propias acciones, ya que el total entendimiento entre el emisor y el receptor es difícil de alcanzar.

²⁶¹ Señala Martín Algarrá que “la mentira no es incapacidad de interpretar lo que me dicen (eso haría imposible la mentira), sino la imposibilidad de interpretar lo que me hacen”, debido a la ausencia de claves interpretativas. MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 156.

²⁶² Crea una realidad ficticia. BAUDRILLARD, J. (2002): *Cultura y simulacro*, Kairós, Barcelona, p. 11.

²⁶³ La desinformación se produce en el mismo mensaje, en informar mal o en no informar. Señala Fraguas de Pablo que la desinformación es “la acción del emisor que procede al ensamblaje de los signos con la intención de disminuir, suprimir o imposibilitar la correlación entre la representación del receptor y la realidad del original”. FRAGUAS DE PABLO, M. (1985): *Teoría de la desinformación*, Alhambra, D. L., Madrid, p. 11.

²⁶⁴ RODRIGO ALSINA, M. (1993): *La construcción de la noticia*, Paidós, Barcelona, p. 14.

²⁶⁵ MARTÍN ALGARRA, M. (2000): “Hablar para entenderse. No existe la comunicación solitaria”, Conferencia pronunciada el 27 de octubre del 2000, www.arvo.net/documento.asp?doc=041810d

²⁶⁶ MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 71.

²⁶⁷ MARTÍN ALGARRA, M. (2000): “Hablar para entenderse. No existe la comunicación solitaria”, Conferencia pronunciada el 27 de octubre del 2000, www.arvo.net/documento.asp?doc=041810d

Los tres tipos de elementos subjetivos, objetivos y prácticos van unidos. A través de la comunicación el ser humano va reduciendo las distancias que le separan de las otras personas y va compartiendo cada vez más cosas con el otro. Salvar los múltiples fallos comunicativos que pueden ir produciéndose en las interacciones sólo se consigue llegando a esa *persona única que hay frente a nosotros* y queriendo su bien. Es lo único que genera la confianza necesaria y provoca que de base existan ya las condiciones óptimas para que se produzca esa comunicación. Según vaya solucionando los distintos problemas que se le plantean en la vida, el agente conoce más el mundo, a sí mismo y a los demás, y se va capacitando para tener una comunicación cada vez de mayor calado, que le repercute constantemente en clave positiva produciendo círculos virtuosos. Al autoconocerse, conoce cada vez más la realidad, con lo que las probabilidades de que transmita mejor algo que conoce son mayores.

Los problemas de comunicación – los ruidos – no son sólo un problema técnico relacionado con el *cómo* se transmite o por su canal. Los ruidos son distorsiones que se producen dentro de cualquier elemento de la comunicación y también entre ellos. Afectan al desarrollo personal de los agentes, a su relación y confianza y a la forma cómo interactúan con su entorno. De esta forma, la teoría de Martín Algarra permite localizar con mayor precisión el origen de los ruidos y los problemas comunicativos.

¿Cómo reducir la cantidad de ruidos que hemos señalado? Para buscar una solución debemos volver a los elementos de la comunicación y tratar de reducir los ruidos en cada uno de ellos. En la comunicación se requieren dos personas. Puede ocurrir que una de ellas no quiera colaborar en la comunicación, es su libertad. Para reducir los ruidos de forma efectiva sólo se puede actuar en uno mismo, es decir, en el elemento subjetivo más controlable porque está a nuestro alcance: uno mismo. La reducción de los ruidos en los elementos subjetivos proviene de la integración y unidad interna de la persona. A mayor unidad personal mayor calidad de la comunicación y menor emisión de ruidos. Lo mismo ocurrirá con los elementos prácticos, ya que las acciones son realizadas por los elementos subjetivos. Al mismo tiempo, como el producto apremiado refleja al emisor, se evitan una parte de ruidos. Falta la adecuación al receptor de forma que interprete el mensaje con la menor cantidad posible de ruidos, que requerirá del mayor conocimiento y unión con él.

1.6.4. Recapitulación

Recapitulando este epígrafe sobre los ruidos, hemos podido ver cómo el origen primero de los problemas de comunicación interpersonal es la propia persona, que es la que tiene la clave para reducir al máximo una buena parte de ellos. Si se conoce parcialmente a sí misma y al mundo este desconocimiento cae en cascada sobre los distintos elementos de la comunicación: sobre los subjetivos, porque se conoce y conoce más a los otros, por lo que pueden desarrollarse; sobre los elementos objetivos, porque al coincidir el referente real con el mental la calidad del producto presentador mejora; y sobre los elementos práxicos, porque incide en las intenciones del autor que actúa conforme a ellos, lo que hace que sea visto como alguien confiable. Produce que el otro se interese por él y tenga ganas de participar.

Estas observaciones finales dejan al directivo con un buen mapa sobre la comunicación. Sabe cómo se produce la comunicación y por qué, y conoce el origen de los problemas comunicativos humanos. Nunca los podrá eliminar, pero sí reducir.

1.7. Consideraciones finales

En nuestro objetivo de estudiar la comunicación interpersonal del directivo en la empresa, hemos iniciado esta primera parte abordando, en primer lugar, el concepto de comunicación y sus ramas de significado para conocer mejor a qué nos referimos al hablar de comunicación. Entre los significados presentes en dichas ramas, destacan: que es un *acto comunitario* -lo cual conduce compartir algo o hacer algo en común- y que lleva a la *unión* entre personas -cuyo resultado es la construcción de una comunidad-. De esta forma, la comunicación es unitiva, lleva hacia el otro y, si es recíproca, lleva a una dinámica de círculos virtuosos. Esta idea unitiva de la comunicación está reflejado en el término *comunicación – comunión*. Nos atañe especialmente, porque está en la línea de la unidad que el directivo debe lograr en su empresa para que ésta sea sostenible en el tiempo.

Dado que este tipo de comunicación implica siempre la presencia de personas, hemos pasado posteriormente a analizar para qué precisa el ser humano la comunicación. Queda de manifiesto, entonces, que la finalidad de la *comunicación* es la *construcción identitaria* que se lleva a cabo necesariamente con la ayuda de otros. Precisa de reflexión y de *feed-back* de otras personas. La comunicación es el medio por el que ocurre este proceso: uno se construye y ayuda a construir al otro. De esta forma, la paradoja humana de ser *individual* y *social* al mismo tiempo se resuelve en la construcción identitaria. La persona llega a ser ella misma cuando desarrolla su interior de forma ordenada, porque se une y se integra, lo que transmite confiabilidad. Esa unidad interna la logra a través de una construcción ordenada. El diálogo existente en la *comunicación – comunión* es el que consiguen sólo las personas *civilizadas*, es decir, las que están cultivadas interiormente. De esta forma, la *buena* comunicación será la que contribuya a su fin de desarrollo personal e identitario.

La comunicación tiene un continente y un contenido y su función unitiva se realiza a través de distintos canales. El contenido puede ser *vital* o *tóxico* en sí mismo, según contribuya o no al crecimiento personal y a su identificación. La realidad objetiva es el referente externo que indica cómo es el mundo en sí mismo. El ser humano está dotado para captarla y su desarrollo será según la medida en que su crecimiento y esté acorde con dicha realidad. Los roles permiten que la persona se desarrolle en distintas áreas y la reflexión integra el crecimiento. No tiene varias identidades, sino una sola, y que la persona los integra en una única vida.

La comunicación permite la construcción de los agentes y establece un *nosotros*. El ser humano tiene una vital necesidad afectiva. Precisa sentirse querido por ser quien es y querer a otros. Las intenciones muestran el interés real por el otro y su conocimiento del mundo, es decir, su propio autoconocimiento y su realismo. Para que se produzca la unión entre las personas, las intenciones deben abarcar al otro y querer su bien. Entonces aparecen las condiciones necesarias para la confianza y los espacios comunicativos precisos para que se produzca la comunicación. La comunicación no es sólo bidireccional, sino que en ocasiones puede tener secuencias de comunicación unidireccional. Implica proceso y transferencia de información, pero supone mucho más que eso: es no perder de vista el objetivo último de la comunicación, su valor para el

desarrollo del ser humano a lo largo de su trayectoria vital. Si la comunicación se estudia segregada de él, se la priva de su raíz humana vital, y puede llegar a destruirse.

Después de analizar la finalidad de la comunicación humana hemos estudiado específicamente las investigaciones sobre comunicación intrapersonal e interpersonal por considerar que abarcan el ser *individual* y *social* de la persona. La primera es el objeto de gran parte de los estudios del *self*. Hay dos tendencias enfrentadas: los teóricos que defienden su existencia como la primera comunicación que se produce previa a la interpersonal, y los que señalan que no es comunicación, sino tan sólo pensamientos internos, ya que la comunicación es siempre social. Nos posicionamos en esta línea de pensamiento. En cuanto a la comunicación interpersonal, su estudio se ha llevado a cabo con un marcado acento procesual, sistemático y psicológico, con escasas referencias antropológicas.

Posteriormente, hemos analizado el campo de la Teoría de la comunicación con la intención de conocer el estado de la cuestión y ver qué teoría nos podría ser útil para nuestra construcción del modelo de comunicación interpersonal para el directivo. En dicha revisión, hemos podido constatar la fragmentación del campo y cómo no hay un objeto de estudio definido. Nos ha parecido de especial interés el concepto de *logos*, *pathos* y *ethos* procedentes de la tradición retórica, así como la idea agustiniana de que la palabra es un signo que aporta un contenido previo al emisor. También resultan de mucho interés los estudios que destacan los efectos “latentes” desde la tradición sociopsicológica y los trabajos sobre la existencia de espacios de identidad.

La relevancia de las aportaciones cibernéticas, la brillantez de su vocabulario y de sus estudios sobre el conocimiento del proceso comunicativo explica la pérdida de orientación que ha sufrido en algunas ocasiones el estudio de la comunicación humana. Por otro lado, los estudios relacionales se han centrado más en la consecuencia de la comunicación, la relación, que en la propia persona que con su comunicación produce esa relación. Este hecho ha producido alguna distorsión en su conceptualización.

La mayor parte de los teóricos de la comunicación no entra en aspectos de fondo, posiblemente debido a las divergencias existentes entre ellos. De esta forma, muchos estudios no contemplan la función última de la comunicación y su objeto de estudio está

centrado en aspectos que ocurren alrededor de la comunicación, o derivados de ella, pero no en la comunicación humana en sí misma y en el calado de su función.

A lo largo de nuestra investigación sobre este campo de estudio, hemos tenido la fortuna de localizar la Teoría de la comunicación del profesor Martín Algarra, que contempla la comunicación con la perspectiva humana que señalamos en nuestro trabajo. Su análisis sobre los elementos de la comunicación clasificándolos según su naturaleza, nos dota de una de las herramientas que precisamos para la construcción de nuestro modelo, y que cubre el hueco que teníamos al iniciar nuestro estudio sobre la Teoría de la comunicación. Su teoría nos ha permitido localizar el origen de los problemas comunicativos humanos, tema de especial interés para los directivos, ya que en su trabajo profesional, topan con multitud de problemas cuyo origen deben conocer para poder buscar una solución.

De esta forma, en esta primera parte hemos abordado la comunicación desde el punto de vista humano y comunicacional, ya que el directivo es, ante todo, un ser humano que actúa y toma decisiones. Su comunicación es acción.

En la segunda parte de este trabajo analizamos la comunicación del directivo/a y cómo debe ser la comunicación que debe llevar a cabo en la empresa de forma que contribuya tanto a su misión genérica como específica. Deberá dirigir a todo tipo de personas con necesidades, formas de pensar y competencias diferentes. Todo esto pasamos a analizarlo a continuación.

2. SEGUNDA PARTE. LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA COMUNICACIÓN

INTERPERSONAL

2.1. Introducción

Un directivo es una persona que dirige personas. Nos adentramos ahora en su función profesional: la dirección de organizaciones humanas, que vamos a seguir desde los estudios que se han llevado a cabo desde la Dirección de empresas. En esta segunda parte de nuestro trabajo nos centramos en las aportaciones que se han realizado sobre el directivo y su comunicación, imprescindible para que logre sus objetivos profesionales.

Iniciamos nuestro estudio revisando las investigaciones llevadas a cabo desde el campo de la comunicación en la empresa. En nuestra revisión sobre la literatura de este campo, constatamos que paralelamente a los estudios de la Teoría de las organizaciones se ha ido desarrollando el campo conocido como la Comunicación organizativa. Incluye tanto la comunicación desarrollada a cabo por los profesionales que en ella trabajan, como las técnicas utilizadas así como el sistema formal que hace posible un funcionamiento armónico y unitario de la organización. Sus prioridades en la investigación van parejas a las procedentes de la Teoría de las organizaciones²⁶⁸.

La Comunicación corporativa es uno de los campos de mayor crecimiento de las últimas décadas. Es el modo en que la organización presenta su identidad corporativa (i. e. los valores corporativos, mensajes, imágenes e historias) a sus *stakeholders* y a la sociedad. Se construye sobre su reputación. Los factores que inciden en ella son la identidad, la coherencia de las imágenes que el público percibe y la alineación de esa identidad con la imagen ofrecida²⁶⁹. Hay autores que unen a la Comunicación

²⁶⁸TOMPKINS, P. y WANCA-THIBAUT (2001): *The New Handbook of Organizational Communication*, en Jablin, F. y Putnam, L. (Eds.), Sage Publications, Inc., London, p. 21.

²⁶⁹PUTNAM, L y FAIRHURST, G. (2001): "Discourse Analysis in Organizations", *The new Handbook of Organizational Communication: advances in Theory, Research, and Methods*, en Jablin, F. and Putnam, L. (Eds.), Sage Publications Inc., London, p. 68.

corporativa el campo conocido como *Managerial Communications*²⁷⁰. Engloba las habilidades orales y escritas que facilitan al directivo su función comunicativa. La Comunicación corporativa contempla la comunicación desde la perspectiva de la organización, no del individuo. Por eso, la apuntamos, pero no vamos a profundizar en ella, ya que su objeto de estudio es otro y se aleja de la comunicación interpersonal que nos ocupa. Hemos excluido también los estudios sobre Retórica y Retórica corporativa, debido a que su objeto de estudio es la comunicación pública.

Vamos a centrarnos en nuestro objeto de estudio. La comunicación interpersonal nos lleva de nuevo a las acciones, ya que el directivo se mueve en una empresa en la que impacta a través de sus actuaciones. Si retomamos en este punto algunas ideas que hemos explorado en la primera parte de este estudio, podemos poner de relieve el *valor comunicativo* de las acciones y su valor de mensaje. Recordemos que Martín Algarra concede tanta importancia a las acciones que hace de ellas uno de los elementos ontológicos de la comunicación, los elementos prácticos, por estar dotados de entidad y significado propio. Recalca incluso que preguntarse sobre las acciones en comunicación es preguntarse sobre qué es la comunicación. Sin embargo, aunque toda acción comunica algo, no toda acción produce la *comunicación - unión*. La praxis es un tema poco tratado desde la Teoría de la comunicación, por eso, vamos a buscar el apoyo a su explicación desde la Dirección de empresas.

Con la idea de profundizar en el conocimiento de las acciones iniciamos esta segunda parte de nuestro estudio con una aportación procedente de la Teoría de las organizaciones. Su autor, Juan Antonio Pérez López, ex-decano del IESE, estudió la acción del directivo y sus funciones. Dado el valor que sus aportaciones tienen para nuestro estudio, pasamos a revisarla a continuación.

²⁷⁰CORNELISSEN, J. (2004): *Corporate Communications: Theory and practice*, Sage Publications Ltd, London, p. 9.

2.2. Teoría de la acción humana de Pérez López: fundamento de la acción comunicativa

2.2.1. Introducción

En la labor de investigación que llevó a cabo sobre las organizaciones, Pérez López observó que la mayor parte de los estudios partían de un paradigma reducido de persona. Este hecho afectaba tanto a las relaciones con los subordinados, como a las acciones y decisiones de los directivos, porque dejaba de lado los temas antropológicos que hemos analizado previamente. Apoyándose en el pensamiento aristotélico-tomista Pérez López amplía el enfoque tradicional de la toma de decisiones del directivo. Su acercamiento científico al estudio del ser humano parte de su interés en la función directiva que éste desempeña y en su influencia en las organizaciones y en su entorno. Resalta que, debido a su posición privilegiada, si el directivo es capaz de desarrollar relaciones sanas, repercute positivamente en sus colaboradores y en la organización en la que trabaja. Eso le lleva a centrar su campo de estudio en la persona del directivo.

2.2.2. La persona, un sistema libremente adaptable

Uno de los puntos más originales de su estudio es que se acerca al estudio de la persona desde la Cibernética, ciencia que le permitió introducir nuevas variables para iluminar el campo. Analiza los tipos de sistemas y se pregunta en cuál de ellos encaja el ser humano, debido a su enorme dinamismo. Para ello, analiza el *proceso de equilibrio* en organismos desde un punto de vista dinámico, lo que le lleva a fijar su atención en los procesos de *aprendizaje* generados por experiencias²⁷¹. Se apoya en los estudios realizados por McGuire²⁷² sobre las teorías del comportamiento en los negocios y los estudios de Ashby, en los que se explica el modelo ultraestable y se intentan encontrar los mecanismos que expliquen cómo un sistema desarrolla la capacidad de reaccionar de la “forma correcta” a las molestias percibidas a través del *feedback*²⁷³. De esta forma,

²⁷¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1974): *Organizational Theory: a Cybernetic Approach*, IESE Publishing, WP, 5, julio, p. 3.

²⁷²McGUIRE, J. W. (1964): *Theories of Business Behavior*, Prentice Hall, pp. 24-25.

²⁷³ASHBY, W. R. (1966): “Design of a Brain”, *Science Paperbacks*, Chapman Hall Ltd.

se da cuenta de que los sistemas son de distintas clases, según su capacidad de adaptación, lo que le permite clasificarlos según sus estructuras internas y su movimiento hacia el equilibrio²⁷⁴:

1. *Sistema estable*. La persona se entiende como si fuera una cosa, una máquina. Como consecuencia, presupone que la persona no aprende nunca a través de la experiencia, por lo que no puede modificar sus reglas de decisión como consecuencia de la realización de sucesivas interacciones. En una interacción, un sistema estable tan sólo reacciona. Es pasivo.

2. *Sistema ultraestable (o homeostático)*. La persona se entiende como un termostato o un animal irracional. El agente aprende con la experiencia y, por tanto, modifica sus reglas de decisión, pero siempre aprende positivamente. El mismo agente realiza una acción distinta en distintos momentos de su existencia histórica. Al ser el aprendizaje siempre positivo, cada vez tendría mayor experiencia, mejor decisión y la interacción produciría mayor satisfacción. Sin embargo, observa que este planteamiento no funciona en el ser humano, porque lo trata como si fuera un animal que se mueve instintivamente sin cuestionarse nada. Si la persona aprendiera siempre en positivo, nunca cometería los mismos errores.

El sistema ultraestable consigue su auto-organización automáticamente por un proceso de prueba y error, es decir, es un sistema que, de origen, tiene mecanismos que aseguran que el sistema aprenderá cómo reaccionar a las alteraciones exteriores de tal forma que mantenga el equilibrio²⁷⁵. Este sistema tiene dos niveles de equilibrio: *equilibrio interno* y *equilibrio externo*, lo que provoca que, en ocasiones, la “mejor acción” desde una perspectiva es al mismo tiempo la “peor acción” desde el otro. En el caso del ser humano, la discusión sobre si éste se comporta o no como un sistema ultraestable alcanza a la ética, porque lleva a la cuestión de si la naturaleza da al ser humano la suficiente sabiduría para hacer imposible que se autodestruya.

²⁷⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 43-44.

²⁷⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1974): *Organizational Theory: a Cybernetic Approach*, IESE Publishing, WP, 5, julio, p. 5-7.

3. *Sistema libremente adaptable*. El análisis de los sistemas estable y ultraestable le sirve a Pérez López para encontrar las variables necesarias para explicar el comportamiento de un sistema que no es ultraestable pero que puede alcanzar el equilibrio adaptando su comportamiento al de algunos sistemas ultraestables. A este sistema lo denomina *sistema libremente adaptable*, porque su equilibrio depende de hasta qué punto está dispuesto a sacrificar satisfacciones presentes para obtener otras futuras. Constata además, que el aprendizaje que adquiere en las experiencias no es necesariamente positivo, es decir, la persona puede aprender en positivo o en negativo, porque es libre de decidir. Esto le lleva a pensar que este modelo de sistema es el adecuado para el ser humano.

Se da cuenta de que bajo cualquier teoría organizativa subyace un paradigma antropológico. Su estudio le lleva a ver que, siguiendo la idea de los sistemas, la persona es concebida como si fuera uno de ellos.

Esta clarificación de la conceptualización de persona le permite adentrarse en el estudio de la *acción humana*, a la que concibe como “un proceso de interacción (*acción-reacción*) con un entorno que, en general también será humano, es decir, formado por una u más personas”²⁷⁶.

Su idea de persona como un sistema libremente adaptable concuerda con la visión que sobre ella hemos desarrollado en la primera parte de nuestro trabajo, porque incluye la libertad y el aprendizaje tanto positivo y negativo, factores de gran relevancia a la hora de la construcción *personalizada* o *despersonalizada*. Es de gran relevancia, por tanto, en la comunicación interpersonal, como iremos mostrando a lo largo de este estudio.

²⁷⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 53.

2.2.3. La satisfacción de necesidades y los motivos que llevan a la acción

La acción humana responde a unas necesidades, estudiadas en profusión desde la Dirección de empresas²⁷⁷. La originalidad de Pérez López es que las une a una clasificación de motivos sencilla y práctica. El ser humano, cuando actúa, prevé unos resultados de la acción que va a realizar y que tiene como objetivo el cumplimiento de unas necesidades. Estos resultados de la acción apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades: las *necesidades materiales* - que se proporcionan desde fuera del sujeto -, están ligadas al *placer* y al *dolor* y son las más fáciles de medir; las *necesidades de conocimiento* van unidas a las capacidades de hacer cosas y de conseguir lo que desea²⁷⁸. Dependen del desarrollo de su conocimiento operativo, le facilitan el manejo de su entorno y son también medibles; y las *necesidades afectivas*, que están ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros, simplemente porque nos afecta a nosotros. Para el logro de estas satisfacciones, es condición necesaria el desarrollo del *conocimiento evaluativo* de las personas. Medir el afecto es difícil, porque es perderse en el laberinto sentimental²⁷⁹.

La persona percibe que las necesidades que tiene se satisfarán si actúa de una determinada forma. Los motivos expresan la realidad según las preferencias de la persona, sus valores²⁸⁰. Son *las satisfacciones* que pretende el agente al realizar una acción, el resultado que intenta con la realización de la acción²⁸¹. Estos *resultados* pueden ser (1) *extrínsecos*, es decir, observables desde el exterior, reacciones del entorno a la acción del agente, con lo que la propia interacción sale mejorada o debilitada. Se pueden percibir y producen satisfacciones, agradables o desagradables; (2) *internos*, o sea, el aprendizaje del agente activo, no se puede percibir desde fuera,

²⁷⁷E.g. MASLOW, A. (1963): *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York; MCGREGOR, D. (1966): *Leadership and Motivation*, The M. I. T. Press, Cambridge, Massachusetts.

²⁷⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 59-60.

²⁷⁹FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona, p. 35.

²⁸⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 87.

²⁸¹VÉLAZ RIVAS, J. I. (1996): *Motivos y motivación en la empresa*, Diaz de Santos, Madrid, p. 41.

pero son los que posibilitan o dificultan la resolución de problemas en el futuro; y (3) *externos*, es decir, el aprendizaje del agente reactivo.

De este modo, y de acuerdo con los resultados que pretende obtener, hay *tres tipos de motivos* que mueven a la acción²⁸²:

- *Extrínsecos*: el agente realiza la acción con el objetivo de lograr una cierta reacción del entorno. Por ejemplo, la retribución de un trabajo o las alabanzas que se reciben al hacerlo. Elogios, prestigio, conseguir mayor estabilidad en el empleo o conservar el estatus, son ejemplos de motivos extrínsecos. Pueden ser controlados desde fuera del individuo. Son consecuencia de los resultados extrínsecos para el agente.
- *Intrínsecos*: la acción es debida al deseo del sujeto de la pura ejecución de la acción, prescindiendo de sus consecuencias externas. Por ejemplo, el aprendizaje que provoca, el gusto por hacerla o el reto que supone. Son los aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor. Están ligados con el resultado directo de su propio esfuerzo (resultados internos).
- *Trascendentes*: la acción se lleva a cabo por los resultados que provoca en otras personas distintas de quien la ejecuta. Por ejemplo, la ayuda que se presta a un compañero de trabajo o el dar un buen servicio al cliente. Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona, o sea, los resultados externos. La persona que actúa por motivos trascendentes es capaz de actuar por motivos que van más allá de su propia persona y se preocupa por los demás, a los que en primer lugar, escucha. Desea transmitir lo aprendido a otras personas, buscando el bienestar de la organización en su conjunto y la mejora de la calidad humana en el trabajo²⁸³.

²⁸²CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE PUBLISHING, p. 5; PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 55.

²⁸³SUÁREZ RUZ, E.: "Evolución de las teorías de la motivación y la comunicación en la empresa", en BEL MALLÉN, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor*, EUNSA, p. 99.

Los motivos extrínsecos aparecen en muchas las teorías de la decisión²⁸⁴. Simon los denomina *intangible egoistic values*²⁸⁵. Los motivos intrínsecos aparecen también con frecuencia, por ejemplo en McGregor, McClelland²⁸⁶ o en Herzberg²⁸⁷. No obstante, su contenido es más restringido que el que Pérez López plantea²⁸⁸. Los motivos trascendentes aparecen también ocasionalmente bajo la forma genérica de *altruismo*, *other motivation*, etc., pero de nuevo su contenido es muy distinto. Pérez López aporta la explicación de las relaciones entre los tres motivos y que en cualquier acción los tres motivos pueden estar presentes, aunque el peso de cada uno de ellos varía en cada persona, peso que define la calidad de su estructura motivacional. Así, el valor real de una acción concreta depende del valor de los resultados extrínsecos, intrínsecos o trascendentes, porque *los tres están presentes en ella*²⁸⁹.

De este modo, la persona actúa según el resultado que prevé que va a obtener con su acción. Tiene como consecuencia el establecimiento de tres centros como fuente de solución de sus problemas -y, por tanto, de su felicidad- y se construye alrededor de ellos. El primero es de procedencia externa. Eso quiere decir que la persona ve en el entorno la solución a sus problemas. El segundo implica que sólo lo que procede de dentro de él mismo le hace crecer y le realiza, por lo que él es el origen y el destino de todo lo que hace, con lo que se encierra en sí mismo. El tercer tipo de resultado prevé algo muy distinto: hay otras personas alrededor suyo, y él puede contribuir a su desarrollo. Esto provoca no sólo la construcción del otro, sino la de uno mismo no como intención, sino como consecuencia. Esta conceptualización encaja con nuestra idea de la comunicación interpersonal, porque precisa de dos agentes para la construcción de los dos. La calidad de la construcción personal dependerá del centro que elija la persona. Ése será su eje vertebrador.

²⁸⁴E.g. MCGREGOR, D. (1966): *Op. cit.*, pp. 259 y ss.

²⁸⁵SIMON, H. A. (1976): *Administrative Behavior*, The Free Press, Nueva York, p. 111

²⁸⁶MCCLELLAND, D. (1987): *Estudio de la motivación humana*, Narcea, Madrid.

²⁸⁷HERZBERG, F. (1959): *The motivation to work*, Wiley & Sons, New York.

²⁸⁸ARGANDOÑA, A. (2006): *La ética en la economía y en las organizaciones: ¿es posible una integración efectiva?*, IESE Business School, OP n° 06/17, p. 4.

²⁸⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 56.

2.2.4. Las motivaciones

Esas necesidades que la persona pretende cubrir cuando actúa le producen unas satisfacciones determinadas que originan unos impulsos hacia su logro. Una auténtica teoría de la motivación humana no sólo debe señalar los motivos presentes en las interacciones humanas, sino que “ha de explicar también cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor”²⁹⁰. Este impulso, esta fuerza que le lleva a la acción, es a lo que Pérez López denomina *motivación* y es mayor o menor según el atractivo que tengan las satisfacciones que el decisor pretende alcanzar con esa acción.

Las satisfacciones pueden ser *percepcionales* y *afectivas*²⁹¹. Las percepciones son las observaciones externas que llegan a una persona cuando ésta interviene en una interacción²⁹². Las *satisfacciones percepcionales* recogen el hecho de que a una persona le resultan más agradables unas percepciones que otras. Caracterizan a cada persona como individuo y son producto de los resultados extrínsecos de las interacciones. Las *satisfacciones afectivas* provienen del hecho de *sentirse querido* o *sentirse respetado*. La tendencia contemporánea a usar los sentimientos como criterio de acción conduce al sentimentalismo o emotivismo, que elimina paulatinamente la capacidad de conocer y las fuerzas para elegir acciones que no sean atractivas²⁹³. La forma de superarlo es moverse racionalmente hacia los demás.

Para conseguir este tipo de satisfacciones hay dos alternativas: (1) usar como criterio de selección los deseos, es decir, la *motivación espontánea*; y (2) analizar *lo que conviene* y generar una *motivación racional*, que analiza entre las distintas alternativas, las evalúa y decide.

Tanto la *motivación espontánea* como la *racional* pueden ser causadas por motivos extrínsecos y por motivos trascendentes²⁹⁴. Los procesos a los que dan origen son muy diferentes, ya que en ellas entran en juego la libertad, las virtudes, la memoria, el

²⁹⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 57.

²⁹¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 162-166.

²⁹²ARIÑO, M. A. (2002): *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Deusto, Barcelona, p. 48.

²⁹³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1977 b): *Libertad y economía, nota técnica FHN-113*, IESE, diciembre, p. 11.

²⁹⁴Las motivaciones espontánea y racional fueron identificadas por Aristóteles y recibieron el nombre de virtudes. PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 163.

conocimiento abstracto o experimental, los aprendizajes, etc. El mejor modo de alcanzar estas satisfacciones es no pretenderlas directamente, “sino buscando las personas a las que afectan mis decisiones y que quieran colaborar en resolver mis problemas, es decir, teniendo en cuenta los resultados trascendentes de mis acciones”²⁹⁵.

Vamos a analizar con más detalle estos dos tipos de motivaciones, porque influyen en gran manera en la comunicación interpersonal:

- *La motivación espontánea*: surge automáticamente en la persona y la impulsa a actuar de una forma u otra según las circunstancias.
 - o El impulso de la motivación espontánea para lograr *motivos extrínsecos* procede de experiencias que hay almacenadas en la memoria, que recogen interacciones anteriores con el agente reactivo. Es decir, el impulso se convierte directamente en motivación. La persona se lanza a ello. Por ejemplo, el directivo grita a un colaborador que ha realizado un informe de forma que no es de su agrado con la intención de que reacciones como él quiere por sus gritos.
 - o La motivación espontánea por *motivos trascendentes* es consecuencia de decisiones anteriores, interacciones con otras personas para ayudarlas con motivos trascendentes. Es la consecuencia de aprendizajes positivos por repetición de actos y toma de decisiones desde la racionalidad por motivos trascendentes. Que se produzca automáticamente implica que antes ha habido aprendizajes que la hacen operativa.
- *La motivación racional*: es la fuerza que impulsa a adaptar la acción a las informaciones abstractas que posea el decisor²⁹⁶. De esta forma, su función es el control de la *motivación espontánea* para conseguir llevar a cabo una acción distinta de la que se haría si el agente sólo se dejara llevar por el impulso espontáneo. Por ejemplo, el directivo piensa que es mejor no gritar y enseñar al colaborador cómo tiene que hacer un informe. Esta motivación influye más o

²⁹⁵ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 49.

²⁹⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 162.

menos según el grado de virtualidad del decisor, es decir, el desarrollo de sus virtudes. Su aplicación práctica desarrolla, cuando tiene éxito, tanto la racionalidad como la virtualidad²⁹⁷. Las *motivaciones racionales* pueden ser de dos tipos:

- *Para el logro de motivos extrínsecos*: es cuando el decisor no tiene experiencias previas, pero tiene información abstracta de lo que pretende conseguir. Sabe qué hacer, aunque no tenga experiencia. El resultado más importante que va a lograr es el desarrollo de su capacidad operativa, o sea, de las *virtudes operativas*, por lo que significa el logro de un *motivo intrínseco*. Si tiene éxito, se produce un *aprendizaje experimental* y se refuerza la convicción de que es importante usar la información abstracta antes de realizar una acción.
- *Para el logro de motivos trascendentes*: las virtudes correspondientes son las *morales*. La dificultad se encuentra en la mayor complejidad a la hora de confirmar si se ha alcanzado el éxito o no.

Tanto los *motivos* como la *motivación* causan la conducta, pero lo hacen de distinta manera: la motivación empuja como *causa eficiente*, es decir, como energía que impulsa a actuar, origen, principio y fuente de la acción. En cambio, los motivos atraen a *la causa final*, finalidad, razón o móvil de los actos²⁹⁸. Olvidar la distinción lleva a equívocos. Los motivos no son directamente operativos, son sólo resultados posibles, más o menos atractivos para el sujeto, pero no producen directamente la acción.

En cada persona el peso de los motivos es diferente. En ocasiones se producen *conflictos motivacionales* en la persona a la hora de tomar algunas decisiones, porque le atraen motivos que parecen enfrentados. Se producen conflictos entre motivos porque hay diferencias de intensidad entre ellos y luchan por prevalecer. Los conflictos motivacionales pueden ser *intermotivacionales* (entre motivos distintos) o *intramotivacionales* (entre el mismo tipo de motivos)²⁹⁹. La resolución de los primeros es la que va configurando la *calidad motivacional* de una persona. Cuando una persona se

²⁹⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 168.

²⁹⁸VÉLAZ RIVAS, J. I. (1996): *Op. cit.* p. 40.

²⁹⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 60-61.

mueve por motivos trascendentes, el conocimiento evaluativo del otro crece y le capacita para sentir satisfacciones afectivas, es decir, amistad y amor. Ocurre también el fenómeno opuesto: si una persona no valora en sus decisiones los motivos trascendentes, cada vez le irá siendo más difícil tenerlos en cuenta, conocerá menos a los demás y le moverán / motivarán menos. Esta calidad motivacional incide en la calidad de la comunicación, porque la persona comunica lo que es. Además, al crecer su capacidad de amar, crece su capacidad de unión.

Se tiende a pensar que la satisfacción de las necesidades depende únicamente de lo que ocurre *fuera*, pero eso sólo es cierto para las necesidades materiales. La satisfacción de las necesidades afectivas depende del *estado del conocimiento evaluativo* de cada persona, es decir, de *sentir* el afecto que otros le tienen y de establecer con ellos relaciones afectivas. Este conocimiento es desarrollado por los motivos trascendentes, que orientan la mejora personal hacia los demás. El problema es que esto tiene un coste de oportunidad, es decir, un sacrificio respecto al logro de los motivos extrínsecos y/o intrínsecos, y por ello no es fácil.

De esta forma, Pérez López destaca la paradoja que existe en el hecho de que contribuir al desarrollo del otro no es sólo una cuestión de sentimiento, sino de esfuerzo, dedicación y tiempo.

2.2.5. La construcción de relaciones

Como hemos señalado en la primera parte, para el desarrollo personal el ser humano necesita aprender. Para eso actúa y experimenta. El aprendizaje se lleva a cabo a través de experiencias que tienen lugar en sucesivas interacciones con otras personas. Según sea esa interacción, llevará a dos tipos de relaciones³⁰⁰:

- *relación operativa*: viene determinada por lo que cada uno sabe hacer. No importa el nivel jerárquico de la persona, porque se establece por la función misma del trabajo. Es una relación observable.

³⁰⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 35.

- *relación estructural*: es la que se establece entre dos personas según el *grado de confianza* que hay entre ellas. Surge como fruto de sus interacciones y varía según el tipo de aprendizaje. Provoca que haya cambios en el abanico de interacciones posibles y modifica la estructura de la relación de los agentes. En esta relación se muestra lo que uno le importa al otro, y se confía en las reglas de decisión de la otra persona. Esta relación expresa su *grado de unidad*, ya que sienten como propios los problemas del otro. Está ligada a los *motivos trascendentes*, a los *resultados internos* (cómo es, cuánto le importo) y al *conocimiento experimental* (infiero algo de las experiencias, por ejemplo, que otro se preocupa por mí y esto me gusta). En una relación, el otro puede no querer colaborar, pero yo he aprendido positivamente y soy más eficiente.

En la relación estructural se muestra la *potencia afectiva* de los agentes. Por ejemplo, el subordinado no es indiferente a que el directivo se preocupe por él. La potencia afectiva de su superior es la responsable de que él sienta que no le es indiferente, ve que le importa. Según la potencia afectiva de los agentes será su relación estructural y su grado de unidad³⁰¹. Esto que ve y siente le produce unas *satisfacciones estructurales*, es decir, afectivas. El conocimiento del estado interno del otro le agrada y provoca que se desarrolle la relación. Cuando un agente pone en práctica lo más conveniente, aunque no sea lo que desea, el otro ve que le importa y le quiere. Ese agente que lleva a cabo lo que la razón le dice que haga, produce un resultado positivo en el otro y ambos aprenden. La consecuencia es una satisfacción afectiva que hace que cada vez le sea más fácil actuar de esa forma, hecho que facilita la relación.

Las relaciones estructurales se desarrollan con el tiempo a medida que se conocen y saben el peso que tienen los motivos trascendentes en la otra persona. A partir de ahí se va generando una determinada relación de confianza, desconfianza, amistad, odio, etc.³⁰², que se produce quieran o no y sean o no conscientes de ello.

Sin embargo, nadie es capaz de percibir en otras personas ni motivos ni motivaciones que él o ella no tiene. Por eso hay que desarrollar la *potencia de gobierno* (o de autogobierno), que facilitan la decisión por motivos trascendentes y por motivación

³⁰¹ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 91.

³⁰²ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 38.

racional. En una díada con agentes que tengan diferente capacidad de gobierno, su nivel de satisfacción afectiva es el de quien la tenga menor, porque la capacidad de tener satisfacciones afectivas está limitada por la potencia de gobierno que cada uno tiene de sí.

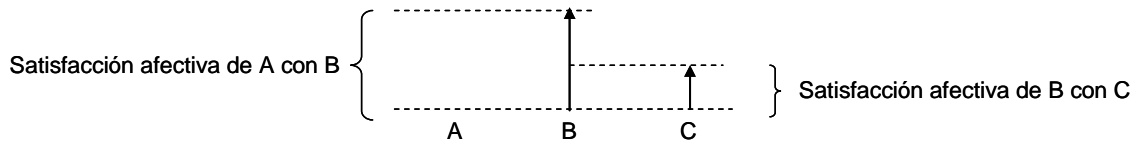


Gráfico 2.1: Potencias de gobierno y satisfacción afectiva.

El amor es el impulso que uno tiene y que le lleva a tener mayores satisfacciones estructurales. En el gráfico, si B aumenta su potencia de gobierno, aumentará también su satisfacción afectiva. Puede intentar también que C suba su potencia de gobierno. Para ello, si C se mueve por motivación espontánea y se le quiere ayudar, hay que facilitar que amplíe su motivación racional. De ahí la importancia del conocimiento de la realidad.

2.2.6. El dinamismo del aprendizaje

Una de las principales aportaciones de Pérez López es el estudio sobre el dinamismo del aprendizaje. Observa que la lógica científica valora los planes de acción tan sólo de forma estática, porque usa como único criterio la verdad-falsedad sin tener en cuenta los aprendizajes que se producen por la aplicación del plan. Para paliar la ausencia de dinamismo introdujo dos cambios fundamentales: concibió el concepto de *entorno* señalando que podía ser tanto físico como personal, es decir, otra persona con la que el agente activo interactúa, e introdujo el concepto de *aprendizaje* que se produce en el dinamismo de las interacciones.

En la interacción, el *agente activo* (el decisor, el que realiza la acción) y el *agente reactivo* (el que recibe la acción y reacciona) van resolviendo los problemas que sucesivamente se les van planteando.

Muchos problemas humanos se enfocan como si su solución dependiera del entorno y no tuvieran relación con la persona. Sin embargo, es preciso fijarse en lo que ocurre en el interior de los seres humanos y conocer las leyes que determinan los procesos dinámicos de interacción de un agente con cualquier entorno con el que interacciona necesariamente, porque no es alguien independiente³⁰³. Los dos agentes pueden aprender a consecuencia de las interacciones, por lo que Pérez López introduce la importancia de la *experiencia* en la toma de decisiones, que lleva a que los agentes actúen de forma igual o distinta en las siguientes interacciones.

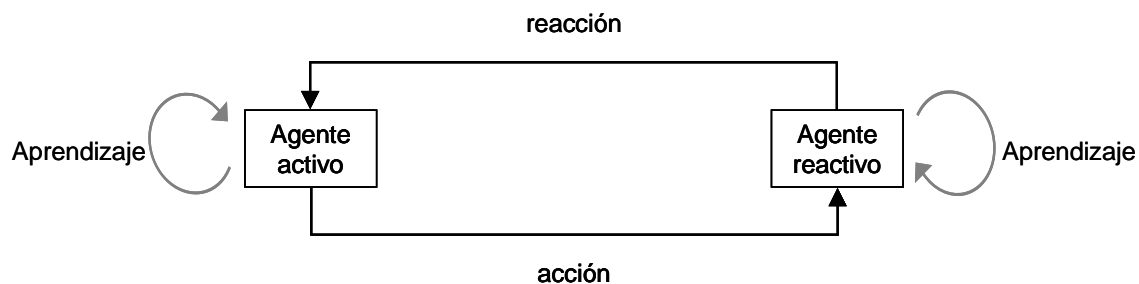


Gráfico 2.2: La acción humana y sus dinamismos.

El *aprendizaje* es el concepto que utiliza para “recoger los cambios en las respectivas *reglas de decisión*, cambios que han sido producidos por la propia realización de la interacción”³⁰⁴. El *aprendizaje* es el ajuste automático del mecanismo de elección por el que el organismo aumenta su habilidad de alcanzar el equilibrio. Dependiendo de la particular “historia” del sistema, puede “mejorar” o “poner en peligro” sus capacidades de adaptación. De este modo, alguien aprende cuando sabe algo que no sabía y le permite resolver un problema que antes no podía, tomando una decisión mejor.

La persona, después de la interacción y según su resultado, no permanece igual que antes. Los cambios ocasionados en su interior por la propia interacción provocan que, en futuras interacciones, varíe o no sus criterios de decisión. El intercambio puede tener multitud de consecuencias desde el punto de vista de sus posibles interacciones futuras, por ejemplo: “No quiero hablarle más” o, al contrario, que crezca el interés mutuo por seguir interaccionando, etc. Pérez López señala que “En realidad, casi la única posibilidad que “a priori” podría descartarse, es la de que la relación entre ambos

³⁰³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 40.

³⁰⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 54.

agentes no cambiase en absoluto como consecuencia de las experiencias que van a tener al realizar la interacción”³⁰⁵.

El aprendizaje puede ser de dos tipos:

- *Aprendizaje operativo*: se aprenden cosas que antes no se sabían, y se consigue un resultado extrínseco. Por ejemplo, antes no podía usar un ordenador y ahora sí.
- *Aprendizaje estructural o motivacional*, es decir, relacional: A intenta conseguir que B se mueva por motivos trascendentes en sus decisiones y que desarrolle su racionalidad y su virtualidad. Por ejemplo, un empleado no colabora con el grupo y el directivo procura enseñarle a que lo haga. Para lograrlo, se dedica a él y le enseña, aunque no le apetezca. Este aprendizaje se adquiere sólo si la persona quiere. Quien enseña, sólo puede dar ejemplo y explicar las consecuencias de las acciones. El otro es libre de hacerlo o no.

Para aprender hacen falta unas *potencias del aprendizaje*:

- *Potencia operativa*: es la competencia profesional, la profesionalidad. Si se desean conseguir resultados extrínsecos se precisa de *racionalidad operativa* y *virtualidad operativa*. La racionalidad operativa es el conocimiento que precisa para llevar a cabo con éxito una tarea concreta. Las *virtudes operativas* se refieren al conjunto de habilidades prácticas que facilitan el *hacer* cosas correctamente y constituyen el *aprendizaje operativo*. Limitar el desarrollo humano a este aprendizaje significa que “el modelo de fondo es el del sistema ultraestable, ya que para este paradigma aprendizaje significa generar hábitos por los que este sistema aprende a resolver un problema definido adaptándose a las circunstancias. En ningún momento se contempla la necesidad del aprendizaje ligado a la definición correcta de problemas, a la elección de fines prácticos de la acción”³⁰⁶. Los hábitos operativos modifican la ejecución de las acciones sin incidir en los motivos que las impulsan.

³⁰⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, pp. 53-54.

³⁰⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 67.

Sin embargo, puede utilizarse para bien o para mal, por ejemplo, para robar bancos. En ese caso se pondría la racionalidad operativa en qué hacer para aprender a robar bancos y se desarrollaría una virtualidad. Puede ser al revés, por ejemplo, alguien que no sabe inglés y quiere aprender porque se le abren puertas profesionales. Precisaré de racionalidad y virtualidad, por el esfuerzo que le va a suponer. Si al cabo de un tiempo no consigue saber esa lengua, como mínimo ha desarrollado la potencia operativa.

- *Potencia de gobierno* (o de autogobierno): es la capacidad de conseguir resultados trascendentes y crece con su desarrollo. Para conseguirlo se precisa de *racionalidad estructural* y *virtualidad estructural*.

La *capacidad operativa* y la *potencia de gobierno* están muy relacionadas y son precisas las dos. Sin embargo, lo fundamental es el *para qué* se hacen las cosas. Puede ocurrir, por ejemplo, que una persona tenga alta potencia operativa y baja potencia de gobierno. Según sus intenciones, puede ser peligroso. Un secuestrador tiene capacidad operativa, pero no tiene potencia de gobierno. En ese caso, no hay más alternativa que hacer lo que él quiere. Puede ocurrir también que haya una persona con alta potencia de gobierno y que no tenga potencia operativa. Es peligroso si es un directivo, porque no sabe dirigir a otros ni qué hacer para ganar dinero. Pero si realmente tiene capacidad de gobierno se retirará, porque verá que imposibilita que la empresa gane dinero y sea sostenible. Por tanto, si la *potencia operativa* y la *potencia de gobierno* no van armonizadas puede caerse en efectos perversos.

El único lenguaje de comunicación son las acciones: al cabo del tiempo se ve lo que le importamos al otro. La potencia de gobierno crece cuando la motivación para la acción ha sido racional por motivos trascendentes. Se es mejor directivo, porque se conoce a sí mismo y puede conocer mejor al subordinado. Éste se da cuenta de que el directivo busca su bien real, con lo que aumenta la confianza en él y la relación se refuerza.

2.2.6.1. El aprendizaje positivo y las virtudes morales

En su estudio sobre el aprendizaje, Pérez López resalta que el aprendizaje no queda bien tratado ni delimitado por las teorías de la acción. Si la persona fuera un sistema estable, la ética carecería de interés porque en las máquinas no hay aprendizaje ni desarrollo. Si fuera un sistema ultraestable, como un animal que siempre aprendiera positivamente, tampoco habría que preocuparse por el desarrollo de las interacciones. Pero, dado que el ser humano es un sistema libremente adaptable, estas cuestiones son prioritarias por lo que es “irracional” no plantearlas explícitamente, a causa del aprendizaje negativo que conllevan.

Por esa razón, basa sus estudios en Aristóteles, por considerar que de él procede el enfoque y la metodología que posibilitan la producción de auténtico conocimiento científico –leyes universales y necesarias – acerca de los fenómenos éticos: “es la única que aborda de raíz el problema ético fundamental: la valoración de los actos humanos desde el punto de vista de su contribución al logro del fin último *subjetivo* de un ser humano, es decir, de *su* felicidad”³⁰⁷. Esta forma de enfocar la acción permite ver si hay un desarrollo positivo o negativo de hábitos con respecto al fin último y si alcanza o no el equilibrio estructural.

Las virtudes morales son las herramientas que le capacitan para tomar las decisiones que le acercan a su felicidad. Su forma de entenderlas entronca con la que hemos analizado en la primera parte, a las que aporta nuevas consideraciones.

Las virtudes contribuyen a reforzar el autocontrol preciso para su desarrollo personal a través de la toma de decisiones ya que el control de las acciones no puede ser ejercido por parte del mercado o por regulaciones estatal³⁰⁸. El autocontrol es la única forma de evitar los efectos perversos de las acciones y su repercusión en la economía y en la sociedad. Esta idea sobre el *control* es de especial relevancia en la empresa, como veremos cuando desarrollemos la función directiva.

³⁰⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 57.

³⁰⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. y CHINCHILLA, N. (1991): *Eficacia social y autocontrol*, IESE Publishing, FHN-232, p. 3.

Distingue entre *virtudes operativas* –que hemos señalado previamente- y *virtudes morales*. Éstas últimas son las que actúan sobre el impulso, dominándolo y permiten que se quiera hacer lo más conveniente entre las informaciones abstractas que se poseen, aunque no resulte atractivo porque no se siente espontáneamente³⁰⁹. De esta forma, dentro de las virtudes morales hay dos aspectos que se desarrollan al aplicar la libertad en ellos: la *racionalidad* y la *virtualidad*, que tienen un papel preponderante en la toma de decisiones. La racionalidad elabora y maneja las informaciones abstractas que posee la persona y valora las alternativas entre las que va a elegir. Por ellas obtiene datos para saber si una acción es conveniente o no. La virtualidad controla los impulsos espontáneos de forma que no le impidan conseguir lo que la racionalidad le muestra como mejor alternativa, aunque no sea la más fácil ni la *sienta*. Es capaz de realizar una *elección deliberada* porque conoce racionalmente el valor de sus acciones y porque tiene la voluntad entrenada para poder hacerlo.

Las *virtudes morales* son hábitos estables que se generan por repetición de actos y, por tanto, se aprenden. Se desarrollan a través del conocimiento experimental y facilitan que sus futuras decisiones sean correctas o cada vez más correctas. Con su ejercicio, la persona se maneja a sí misma, porque gobierna sus motivos, impulsos, tensiones, etc. La libertad es el origen de la fuerza que impone la motivación racional sobre el impulso de la motivación espontánea a través de las virtudes morales, y da origen al *querer* del agente. Para que la persona sea capaz de querer y de poner en práctica lo que su racionalidad le indica, se precisa la *virtualidad* del agente, es decir, su desarrollo en virtudes. Si alguien tuviera un desarrollo perfecto en virtudes supondría que para él toda acción posible sería factible.

La dificultad en tomar decisiones surge como consecuencia de la diferencia que hay entre los conocimientos experimentales y los conocimientos abstractos o racionales. Éstos permiten que se posean datos o información sobre satisfacciones posibles, aunque no se hayan experimentado. Las virtudes morales permiten que la decisión se tome de acuerdo con algo que se conoce de forma abstracta, aunque la motivación espontánea sea pequeña. Una elección es perfecta cuando el decisor elige las acciones

³⁰⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, pp. 160-164.

teniendo en cuenta el conocimiento racional y el valor de las consecuencias de las interacciones producidas por las acciones³¹⁰.

Los sentimientos, en la toma de decisiones, tienen un papel de menor preponderancia, ya que no pueden evaluar lo que no conocen. Perciben la realidad y están orientados a disfrutar las consecuencias de las acciones, pero no pueden gobernar, porque son ciegos y guían sólo hacia el goce inmediato. Su gobierno debe proceder de la razón y del autogobierno consecuencia de las virtudes morales. Tienen un papel importante en permitir descubrir en otros si éstos actúan por motivos trascendentes con los demás³¹¹. El comportamiento sentimental que gobierna las decisiones y que no conlleva sacrificio es una acción que no incrementa el desarrollo personal. Si un agente sólo actúa por motivación espontánea por motivos trascendentes cae en el sentimentalismo, y en la inconsistencia de acciones, ya que “es compatible tomar una decisión por motivos trascendentes que disminuya el grado de desarrollo actual de las virtudes morales del decisor”³¹².

Una elección puede ser acertada, es decir, válida a corto plazo pero sin tener en cuenta las consecuencias posteriores, y ser errónea a la vez, cuando el conocimiento del valor de las acciones no coincida con el valor real de esas mismas acciones. Esto le lleva a distinguir entre una acción *correcta* y una acción *acertada*. La primera se adecúa a su valor real, y la segunda, la acertada, puede ser errónea debido a que el valor conocido no coincida con el valor real³¹³. En este proceso son de gran importancia las intenciones del decisor, ya que una elección desacertada debida a ignorancia inevitable no genera vicios morales.

De esta forma, cuando se adecúa a su valor real, la acción desarrolla a la persona, que aprende positivamente. Sus acciones correctas le dejan cada vez en mejor situación para decidir mejor y es capaz de mejorar tanto ella misma, como a otros o a su entorno. En el caso contrario, aprende negativamente, que es el tema que vamos a tratar a continuación.

³¹⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 65.

³¹¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, pp. 173-175.

³¹²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 175.

³¹³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 65.

2.2.6.2. El aprendizaje negativo

Este concepto es uno de los más novedosos estudiados por Pérez López³¹⁴. El término fue acuñado por él mismo para referirse a un aprendizaje contraproducente “que facilita el logro de unos resultados, cuando ese logro en sí mismo implica la destrucción de las condiciones que son necesarias para seguir alcanzándolos”³¹⁵. Provoca que al agente activo le resulte cada vez más difícil resolver sus problemas y que al agente reactivo con el que interacciona esté cada vez menos motivado para reaccionar como el primero quiere. Cada vez resuelve peor los problemas y no sabe por qué³¹⁶.

El aprendizaje negativo se *inicia* con un problema parcial cuya solución contribuye a solucionar un problema más general. Esta solución no es completamente óptima con respecto del problema general, aunque sea la óptima para el problema parcial. Las sucesivas soluciones del problema parcial generan aprendizaje positivo respecto a la resolución de ese problema, con lo que crece la motivación operativa del agente para aplicar planes de acción eficaces respecto al problema parcial. En esas condiciones no es difícil que las experiencias generen aprendizaje negativo, ya que el problema general es cada vez peor resuelto.

El aprendizaje negativo va incapacitando progresivamente a la persona para valorar sus acciones. Ignora las causas de los sucesivos desajustes que se van produciendo en él mismo y entre él y los distintos ámbitos en los que vive y toma decisiones (familia, empresa y sociedad). Puede ocurrir que llegue un punto en que cualquier plan de acción que le motive ya no sea viable para él. Aunque el entorno todavía le ofrezca la realidad de las acciones y sus consecuencias, la persona se ha hecho incapaz de percibirla, porque el aprendizaje negativo empobrece gradualmente el “modelo de la realidad” que la persona interioriza para tomar decisiones. Si no rectifica, puede alcanzar un nivel de ceguera en que sea incapaz de valorar el daño que está causando a otras personas cuando actúa con el fin de lograr alguna satisfacción para sí mismo. “Esas actitudes de desprecio hacia el bien ajeno son también “aprendidas” y, en la

³¹⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, pp. 49-71.

³¹⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 52.

³¹⁶ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, pp. 64-66.

mayoría de los casos, son consecuencia de un largo proceso por el que se va aprendiendo a lograr satisfacciones propias, prestando cada vez menos atención al coste que ese logro puede suponer para otras personas³¹⁷. Esto supone la deshumanización de la persona. No acepta lo que le pasa y racionaliza sus problemas, con lo que deforma la realidad para hacerla razonable y acorde con sus pasiones o intereses³¹⁸. De esta forma, usa la racionalidad para justificar planes de acción inconsistentes.

El *fruto* del aprendizaje negativo es que, paulatinamente, lo que más desea es lo que tiene consecuencias más desastrosas para él. Inutiliza su potencia de gobierno, lo que provoca que le sea cada vez más difícil establecer relaciones de confianza con cualquier otra persona y le incapacita para que otros se interesen por él. De ahí la importancia de la racionalidad, que contribuye a que la persona amplíe su abanico de elección, y a través de la virtualidad, de modo que sea capaz de elegir y llevar a cabo el mejor plan de acción, creciendo en libertad.

La *causa* del aprendizaje negativo tiene su origen en el miedo a pensar y a enfrentarse con la realidad, o por ignorancia. Por el camino, sus hábitos negativos, o vicios morales son los que dificultan su correcta toma de decisiones y le encierran en un círculo negativo. Para que no se produzca, la persona tiene que desarrollar hábitos que contribuyan a su desarrollo armónico.

2.2.7. Las intenciones y la racionalidad en las acciones

En el estudio de las acciones, Pérez López afirma que la *intención* del agente es la meta, propósito o finalidad buscados por la libertad cuando impulsa la deliberación que produce la motivación racional³¹⁹. Basándose en la distinción que hace la Filosofía clásica a la hora de tomar una decisión, distingue entre los *finés subjetivos* de un decisor y sus *finés objetivos*. Los *finés subjetivos* se refieren a las satisfacciones que busca el decisor, y los llama también *intenciones o formulación del propósito*. Los *finés objetivos* expresan la configuración que ha de tener la realidad externa al propio decisor

³¹⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 53.

³¹⁸FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona, p. 93.

³¹⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 155.

para que consiga la satisfacción buscada. Un fin subjetivo puede lograrse a través de distintos fines objetivos³²⁰. Pérez López distingue tres tipos de fines, tanto para los subjetivos como para los objetivos, según el tipo de resultado (extrínseco, intrínseco o trascendente) que se quiere conseguir con la acción.

Las *intenciones* (o formulación del propósito, según su terminología) se refieren directamente a los *fines subjetivos* que trata de conseguir a través de sus actuaciones. Para lograr esas intenciones, el decisor trata de expresar cuáles son los fines objetivos que han de ser alcanzados por sus acciones, y esto es lo que el autor denomina como *formulación operacional del propósito*³²¹. Cuando los fines objetivos fijados en ella se alcanzan y también se alcanzan los fines subjetivos, califica la definición como *acertada*.

Una misma acción puede realizarse con distintas intenciones, porque a veces se actúa por distintos motivos o por una combinación de ellos. La *intención* del agente frente a un plan concreto de acción es la única variable que determina que el aprendizaje del agente sea *positivo o negativo*. Pérez López sostiene que: “Lo que humaniza o deshumaniza a una persona no es lo que hace. Es lo que busca, lo que quiere conseguir al hacerlo. No es el contenido objetivo de un trabajo lo que perfecciona como persona al sujeto que lo realiza. Ese contenido objetivo puede, en todo caso, perfeccionar más o menos las habilidades operativas de la persona. Ese contenido no tiene ninguna importancia respecto al perfeccionamiento o deterioro de la persona en sí misma. Desde este punto de vista, tan sólo cuentan los motivos, las intenciones que se tienen al hacerlo”³²².

La intención de una persona, dada su libertad, “tiene que existir *necesariamente*, porque *todo querer* de un agente libre no-independiente tiene que *llevar, al menos implícito, un propósito o intención por parte del agente*. Distingue tres tipos de intenciones³²³:

1. *Intención natural*: está incluida en cualquier querer del agente. Es la motivación potencial, aquella que querría si tuviera conocimiento perfecto de la realidad.

³²⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 194.

³²¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 195.

³²²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1988): *Europa: una tarea en común*, IESE Publishing, FHN-201, p. 11.

³²³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, pp. 167-170.

2. *Intención implícita*: es lo que *quiere conseguir* a través de futuras interacciones con el agente reactivo. Está presente en toda interacción en la que alguien espera algo de las futuras interacciones con otro.
3. *Intención explícita*: consiste en *querer* la aplicación de un plan de acción concreto para la siguiente interacción.

Las intenciones implícita y explícita del agente vienen determinadas por su libertad. Impulsan datos abstractos que dan idea de posibles planes de acción y los evalúan. A estos procesos se les llama *deliberación* y tienen como resultado la elección de un plan de acción (es decir, produce la motivación racional para aplicarlo). Sin embargo, no todas las deliberaciones son iguales. A la calidad de las deliberaciones Pérez López la denomina *racionalidad*. Informa al agente sobre la eficiencia y consistencia de sus planes de acción³²⁴. Admite gradaciones y es un hábito, por lo que implica un aprendizaje. La racionalidad es la capacidad de diseñar planes de acción distintos de los que más le apetecen. Virtualidad y racionalidad se influyen mutuamente y, juntas, tienen la función de transformar la intención del agente en *motivación actual*, es decir, la que impulsa al agente en el momento de la acción.

Éste es el proceso que debe conocer el directivo por su repercusión directa en su comunicación.

2.2.8. Criterios para la elección de una acción

Una de las aportaciones prácticas de la Teoría de la acción humana de Pérez López es el enfoque de la felicidad como un problema de acción. Ser feliz comporta elegir qué acciones son las que solucionarán realmente el problema³²⁵. Esto requiere que sea operativo e implica conocer “a priori” en qué consiste la solución. Dada su complejidad, Pérez López aborda el problema de la felicidad humana como un problema implícito y le concede las mismas categorías en su proceso de solución. De esta forma “la vida humana queda concebida no como la ejecución de un plan que lleva a la felicidad, sino

³²⁴ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 75.

³²⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 54.

como un proceso a través del cual el ser humano puede ir descubriendo en qué consiste su felicidad³²⁶. Este proceso conducirá al aprendizaje de la persona, que va desarrollando sus capacidades evaluativas de forma que puede ponderar correctamente todos los valores afectados por sus decisiones.

Para elegir bien es primordial conocer en profundidad *las consecuencias de las acciones anticipando las consecuencias que tendrán en uno mismo y en los demás*, así como los aprendizajes que de ellas se derivarán. Para esto, es de especial relevancia el *conocimiento* en la toma de decisiones, ya que el planteamiento de un correcto plan de acción será el que permitirá tomar una buena decisión.

Toda decisión se toma conforme a unos criterios, es decir, unos motivos que responden a la forma en que cada persona entiende la realidad. Se corresponden con sus valores y le dan el impulso preciso para conseguir lo que desea³²⁷. El decisor, debido a sus limitaciones humanas, nunca podrá conocer *a priori* todas las consecuencias ligadas a una acción para garantizar que su decisión va a ser perfecta, aunque tiene indicaciones como ser humano que le indican su logro último al que debe tender, y le facilitan el conocimiento.

Para saber cómo son las acciones, su valor y repercusiones, Pérez López plantea tres criterios de evaluación siguiendo los tres tipos de resultados (extrínsecos, internos y externos) que el decisor desea obtener teniendo en cuenta el dinamismo de la acción. A estos criterios los denomina: *eficacia, eficiencia y consistencia*:

- *Eficacia*: evalúa la contribución de la acción al equilibrio externo. Es “el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarlo. Expresa el valor de los *resultados extrínsecos* producidos por el plan para el agente activo³²⁸”.
- *Eficiencia*: trata de evaluar lo que le va a ocurrir a la persona que toma la decisión como consecuencia de tomarla³²⁹. Son los cambios que el aprendizaje produce en el agente activo. Determinan “la satisfacción que alcanzará el agente

³²⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 54.

³²⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 119.

³²⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 54.

³²⁹ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 27.

en la siguiente aplicación del plan sobre el mismo agente reactivo³³⁰. Expresa el valor que para el decisor tienen los *resultados internos* producidos por la ejecución del plan³³¹. Para evaluar la acción debemos ver si aumenta la racionalidad y la virtualidad del agente activo. La principal consecuencia de decidir bien es que cada vez le resulta más fácil decidir bien y más insatisfactorio no hacerlo³³². La decisión es eficiente si dicha toma de decisiones ayuda al agente activo a decidir mejor y le facilita la futura toma de decisiones. La eficiencia refleja la contribución positiva o negativa de un plan de acción de las condiciones internas del agente activo³³³.

- *Consistencia* de un plan de acción son “los cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cambios que determinan la futura *instrumentalidad* de la acción”³³⁴. Valora, por tanto, el impacto que va a tener en los demás, los cambios que van a experimentar a consecuencia de ese plan que determinarán que en el futuro tengan más o menos interés en producir reacciones que resuelvan los problemas del agente activo³³⁵. La consistencia expresa la importancia que el aprendizaje del agente reactivo tiene para el decisor, es decir, el *resultado externo* del plan. Las acciones consistentes desarrollan en la persona las capacidades que le ayudan a eliminar cualquier decisión que pueda producir aprendizaje negativo, ya que la consistencia de un plan de acción no depende de la intención, sino del plan³³⁶.

Si las interacciones no tienen en cuenta los tres criterios, el plan puede ser inconsistente cuando destruye su propia eficacia a medida que se aplica³³⁷. De ese modo, la consistencia refleja la contribución –positiva o negativa – de un plan de acción

³³⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 36.

³³¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 54.

³³²ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 63.

³³³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 42.

³³⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Op. cit.*, p. 36.

³³⁵ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 27.

³³⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1973): *Anthropology and sociology. A Cybernetical Approach*, WP n° 6. Revisado por José M^a Rosanas en 2007, IESE Publishing, pp. 2-3.

³³⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 41.

a la conservación de las condiciones internas del agente reactivo que son necesarias para que existan interacciones.

Eficacia, eficiencia y consistencia son necesarias para evaluar de forma completa las consecuencias dinámicas de la aplicación de un plan de acción. La decisión es más o menos consistente si pretende y facilita el desarrollo de la racionalidad o de la virtualidad de la otra persona, es decir, que aprenda a tener en cuenta la repercusión de sus acciones en los demás, desarrollando por tanto, los motivos trascendentes. Sin embargo, el grado de consistencia de una decisión depende también de cada agente reactivo concreto y de su capacidad de desarrollar su virtualidad y su racionalidad. De ahí la necesidad de conseguir que ambos agentes se muevan por motivos trascendentes y para eso, es necesario que quieran aprender³³⁸.

Si la decisión es eficaz, eficiente y consistente, entonces no cabe duda que es correcta. Si es ineficaz, ineficiente e inconsistente, tampoco cabe duda que la decisión es incorrecta. El problema surge cuando una decisión es eficaz e inconsistente. Por la complejidad de la estructura de los problemas implícitos, las experiencias conducen, en ocasiones, a que se dé un peso mayor a unos elementos que a otros, y que esa valoración se vaya alejando cada vez más de la realidad. En este caso se está aprendiendo negativamente, con el agravante que el problema se empeora a medida que se va eliminando la consistencia en las reglas de decisión.

2.2.9. Recapitulación

En estos epígrafes sobre la teoría de la acción de Pérez López hemos constatado su fundamentación teórica sobre la acción, la identificación y el desarrollo de sus variables y su interrelación. Dota a su teoría de un exhaustivo corpus conceptual y de un marco de base antropológica, que permite entender ampliamente el fenómeno interno previo a la comunicación y a las relaciones interpersonales. Su estudio de los motivos y los criterios de medida permiten clarificar las acciones y evaluar su calidad comunicativa.

³³⁸ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 83.

El planteamiento que Pérez López realiza de la acción, nos lleva a afirmar que dicha acción es *comunicativa* en el sentido que defendemos de *comunicación – unión* por varias razones:

1. porque contempla la persona como un *sistema libremente adaptable*, es decir, la concibe tal y como hemos defendido en la primera parte.
2. porque explica y demuestra que la mejor acción es la que lleva a cabo una persona que pone un mayor peso en la *motivación racional por motivos trascendentes*, es decir, se mueve por el bien del otro.
3. porque dicha acción está dotada de *racionalidad*, lo que implica conocimiento de la realidad objetiva.
4. porque implica *virtud, autoconocimiento y autocontrol*, imprescindibles para el desarrollo de una persona entera y confiable, que le llevan a ser capaz de desarrollar una *relación afectiva* con otras personas.
5. porque el subordinado ve que le importa como persona y hay más posibilidad de que *quiera cooperar* en la interacción.
6. porque sus actuaciones llevan a que sus subordinados puedan *confiar* en él y quieran seguir cooperando con él.
7. porque ese enfoque de la acción da respuesta científica a la cuestión de *cómo se produce la relación unitiva* que desemboca en la confianza mutua, diferenciando los distintos tipos de relaciones.
8. Porque es una acción que produce la relación directivo-subordinado como una *consecuencia* de la calidad del individuo y de sus acciones, y no al revés como plantean muchos estudios, en los que se busca directamente una relación sin atender a la calidad ni de la persona ni de las acciones.

Sólo la persona que actúa bajo las premisas expuestas es capaz de conseguir la *comunicación – unión*. La acción que presenta este autor es una acción comunicativa que construye personas y relaciones y, por tanto, cohesionada. Apunta a un directivo comunicador, unificador y constructor. Su teoría de la acción coincide en sus premisas antropológicas con la teoría de Martín Algarra. De esta forma, en último término, es una teoría que explica los elementos prácticos de la comunicación. Esto hace que podamos tomarla como base que sustente nuestro modelo de comunicación interpersonal de los directivos fundamentando la de Martín Algarra.

Finalizado ya el análisis de la acción, vamos a centrarnos ahora en el directivo y sus funciones de dirección, para investigar qué papel tiene en ellas la comunicación y cómo se lleva a cabo. Vamos a iniciarlo viendo los estudios que se han llevado a cabo desde el liderazgo, que es la ciencia que estudia la dirección de personas.

2.3. El directivo y sus funciones: ¿comunicar es una función directiva?

2.3.1. Introducción

Pérez López define al directivo como un profesional cuyo trabajo consiste en dirigir a otras personas para conseguir que una empresa alcance sus finalidades³³⁹. A esa cualidad se le suele denominar *liderazgo*. Si atendemos a su significado, esta palabra tiene doble sentido: *estar delante* y, a la vez, *guiar a otros*. Ambas acepciones implican actividad, acción y un *para qué*, que conduce a pensar en las funciones directivas que debe llevar a cabo³⁴⁰. El liderazgo depende de muchos factores: de la persona, de los seguidores, de las condiciones y que los esfuerzos coordinados que constituyen la organización³⁴¹. Es una actividad humana compleja que difícilmente puede hallar una definición que la abarque de modo más o menos completo. El análisis de este concepto nos adentra en un campo de estudio de gran alcance que es tratado desde distintas perspectivas. La comunicación es precisa para que el directivo pueda llevar a cabo sus

³³⁹ PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, p. 79.

³⁴⁰ BARNARD, C. I. (1962): *Organization and Management*, Harvard University Press, pp. 81-84.

³⁴¹ BARNARD, C. I. (1962): *Op. cit.*

funciones. A continuación vamos a analizar las funciones directivas y el tratamiento concedido a la comunicación, que dependerá del propósito de la empresa y del directivo.

2.3.2. La función directiva según los estudios de la Teoría de las organizaciones

El estudio del directivo va unido al de la Teoría de las organizaciones. Las primeras formulaciones estaban imbuidas por el enfoque de Taylor quien concebía la acción humana como un elemento más del sistema³⁴². Su modelo inspiró la teoría clásica de la organización e influyó en la forma de concebir la motivación humana con respecto al trabajo. Acabó dando como resultado la concepción de la persona como si fuera una máquina. La aplicación del método científico al diseño del puesto de trabajo condujo a su planificación completa por parte de la dirección. La comunicación era tan sólo transmisión: se transmitían órdenes a los empleados de lo que debían llevar a cabo sin valorar el *feed-back* que podían aportar. El enfoque taylorista parte de la premisa que las motivaciones que actúan sobre los trabajadores son sólo de carácter económico. No valora la voluntad de cooperación de los individuos para que las tareas se hagan de forma coordinada, y ve en el trabajo y en la motivación su faceta puramente extrínseca. De esta forma, el directivo tiene que establecer recompensas y diseñar tareas y operaciones de forma científica para conseguir su colaboración.

Fayol sigue la orientación administrativa y la organización científica del trabajo³⁴³. El directivo que propone es responsable de dirigir a la gente de forma que los empleados hagan su trabajo con disciplina, orden y unidad y subordinando sus intereses a los intereses generales de la organización. Describe las funciones del directivo y las habilidades técnicas, actitudes y aptitudes que debe mostrar hacia los *stakeholders*. Ya no sólo se requieren sus cualidades psicológicas, sino también morales, que son las que llevarán al directivo a servir mejor los intereses de los demás. Sin embargo, establece una clara distinción entre la vida privada y la vida laboral del individuo. Sus observaciones son positivistas, por lo que el modelo de persona sigue siendo

³⁴²TAYLOR, F. W. (1984): *Management científico*, Orbis, Barcelona.

³⁴³FAYOL, H. (1985): *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*, Orbis, Barcelona.

mecanicista. No tiene en cuenta ni su capacidad creativa ni su iniciativa. El modelo de comunicación subyacente sigue siendo de transmisión.

Los descubrimientos realizados por Mayo³⁴⁴ -tras el experimento en la factoría Hawthorne de la Western Electric Company³⁴⁵-, producen un cambio en el enfoque de la organización. Demostraron que los empleados trabajaban mejor si se tenían en cuenta sus aportaciones. Esto llevó a que se iniciaran estudios sobre las relaciones entre los trabajadores, la formación de grupos, la presión que éstos ejercen sobre el rendimiento individual, etc. Se buscaba que las personas fueran responsables en su trabajo sin tener en cuenta que la cooperación y la responsabilidad no se logran sólo a través del control, sino también a través del gusto por la tarea o la voluntad de servicio. Se empieza a investigar más en la naturaleza del hombre para comprender qué le lleva a querer realizar bien su trabajo. De esta forma, salen a la luz otras necesidades humanas y se profundiza en los estudios sobre la motivación, investigados desde el *Movimiento de las Relaciones Humanas*³⁴⁶. Se empieza a escuchar a los empleados. Su *feed-back* comporta una consiguiente mejora en la comunicación interna, que pasa a ser bidireccional. Se empezó a mirar si la información satisfacía al empleado, así como la relación que tenía con el *feed-back* que recibía y si un empleado bien informado era un empleado satisfecho³⁴⁷. Dichos estudios ponen de manifiesto que la cooperación no se consigue únicamente con incentivos materiales, sino que las personas además precisan satisfacer otras necesidades. Se empiezan a estudiar las necesidades y las motivaciones y se valoran los motivos intrínsecos³⁴⁸. De esta forma, la comunicación pasó a ser importante como forma de lograr que las empresas fueran más productivas. El valor del empleado como persona sube y, con él, el interés por la comunicación.

Cuando desde el movimiento de las relaciones humanas se valora el *feed-back*, el proceso de transmisión de información pasa a ser apasionante. Parece que entendiendo el proceso se dominará la comunicación. Simon resalta que el proceso es bidireccional y puede ser ascendente, descendente y lateral³⁴⁹. Observa que el

³⁴⁴MAYO, E. (1986): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Ayer, New Hampshire.

³⁴⁵ROETHLISBERGER, F. J. y DICKSON, W. J. (1949): *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

³⁴⁶E.g. HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959): *The Motivation to work*, John Wiley & Sons, Inc., New York; MASLOW, A. (1963): *Op. cit.*

³⁴⁷TOMPKINS, P. y WANCA-THIBAUT. (2001): *Op. cit.*, p. 21.

³⁴⁸BLAU, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

³⁴⁹SIMON, H. A. (1976): *Op. cit.*, pp. 155-171.

subordinado transmitirá hacia arriba si la transmisión no va a tener consecuencias desagradables para él; o si el superior lo va a oír igualmente por otros canales y es mejor que lo diga él primero, y es la información que el superior necesita en su trato con sus superiores, y se enfadará si no la tiene. Ocurre también que, a veces, no se transmite la información hacia arriba simplemente porque el subordinado no puede visualizar adecuadamente la información que precisa su superior para tomar decisiones. Así, el directivo debe estar alerta de que en ocasiones no le llegue la información. En ocasiones ocurre el fenómeno opuesto, que al empleado no le llega la información de arriba abajo, y es necesaria. Además, el superior puede guardársela como medio de mantener su poder sobre el subordinado, y es una muestra de un ejecutivo incompetente e inseguro.

Simon afirma que sin comunicación no puede haber organización, porque no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. En la toma de decisiones, el individuo que va a tomar la decisión no tiene toda la información relevante completa, sino que está repartida entre varias personas. Por esta razón se tiene que montar un proceso que transmita dicha información. Además, aparte del sistema formal, se precisa una red informal de comunicación construido alrededor de las relaciones sociales de los miembros de la organización. En él es de especial valor la amistad, ya que el comportamiento de los individuos en las organizaciones no sólo está orientado hacia los objetivos de la organización, sino que también lo está hacia sus logros personales y, en ocasiones, ambas cosas no son consistentes³⁵⁰.

McGregor lleva a cabo un estudio de referencia sobre las necesidades y motivaciones humanas en sus Teorías X e Y comparando el paradigma anterior con el de relaciones humanas. En su *Teoría Y*, establece que al ser humano no le disgusta esencialmente trabajar ya que desarrolla la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora³⁵¹. Es más, le gusta realizar bien su trabajo y se compromete con los objetivos de la empresa por compensaciones asociadas al logro. Para ello, debe dirigirse, controlarse a sí mismo y habituarse a buscar responsabilidades. McGregor defiende que todo el mundo puede ser productivo si es bien dirigido y si se le alienta correctamente en la ejecución de su trabajo. Estamos frente a la eficacia del “efecto Pigmalión”. Otro investigador, McClelland, diferencia entre las necesidades de *logro* (esfuerzo por

³⁵⁰SIMON, H. A. (1976): *Op. cit.*, pp. 155-171.

³⁵¹MCGREGOR, D. M. (1960): *The Human side of Enterprise*, McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Japan.

sobresalir, éxito), *afiliación* (relaciones interpersonales) y *poder* (tener impacto, influencia y control en otros)³⁵². Se inician numerosas investigaciones procedentes muchas de ellas de la psicología.

Barnard estudia la cooperación de los miembros de la organización para maximizar su eficacia³⁵³. Los esfuerzos cooperativos del grupo son la base del éxito de la empresa, del bienestar y de la satisfacción de todos los empleados. Concibe a los empleados como sujetos que tienen unas necesidades que deben ser satisfechas. Pone de relieve el papel de la organización informal, porque en ella es donde se dan la mayor parte de las interacciones. Ésta pasa a ser un elemento clave para crear y apoyar su disposición a cooperar. De ahí que sitúe la comunicación en primer plano de la dirección por su necesidad para lograr todo lo demás. Introduce el concepto de autoridad: para conseguir la deseada cooperación, el directivo tiene que ser un “líder moral” que marque unos estándares de comportamiento y que actúe como un coordinador de grupo. De esta forma, puede guiar a otros, gobernar sus actividades, tener el mando, modelar y guiar valores; de otro modo, habrá resistencia en la organización. Afirma que la autoridad de liderazgo se gana por habilidades y por conocimiento. Relaciona, en cierto modo, la comunicación con la autoridad: ésta se comunica en las relaciones informales.

De esta forma, las principales funciones ejecutivas son *proveer de un sistema de comunicación*, mantener la *disposición de los demás a cooperar* y asegurarse de que continúe *la integridad del propósito de la organización*. De los autores clásicos de la organización, es quien con mayor profundidad trata el papel de la comunicación en la función directiva.

Selznick destacó que la principal función del directivo era la construcción de los valores esenciales y la competencia distintiva de la organización³⁵⁴. Para lograrlo, debe definir la misión institucional y su rol, personificar el propósito institucional, defender la integridad institucional y ordenar conflictos internos. Desarrolla la idea de una *institución*, que es la organización infundida de valores. Frente a la idea anterior de un

³⁵²McCLELLAND, D. (1953): *The achievement motive*, Appleton-Century-Crofts, New York.

³⁵³BARNARD, C. I. (1968): *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

³⁵⁴SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Row, Peterson and Company, Evanston, Illinois, pp. 22-27.

liderazgo mecánico, jerárquico y burocratizado, destaca que el líder debe ser creativo³⁵⁵ y que debe lograr la participación de los empleados en la empresa. Esto será posible según los distintos grados de compromiso con ella. Todo esto afecta a la comunicación interpersonal, porque implica de forma implícita un líder que trabaja con valores y una misión empresarial. Pero, a pesar del desarrollo de la conceptualización de líder llevada a cabo por Selznick, no supone un cambio cualitativo en la concepción de la persona.

A partir de los años 60 las teorías de la organización van siendo influidas por las ciencias sociales. Se estudia la percepción de los miembros de la organización sobre lo que es la buena supervisión y hasta qué punto la distancia informativa puede suponer un problema en las organizaciones. La comunicación empieza a estudiarse en sí misma.

A partir de los 70, se presta especial atención al trabajo de grupo y las redes de comunicación organizacional, en particular la adjudicación de los roles clave en la organización. Se populariza el término “trabajadores del conocimiento”. El nivel de preparación técnica de los colaboradores había aumentado con respecto al de épocas anteriores, y se precisaban otras funciones de dirección. Drucker afirma que la esencia de la moderna organización es que los trabajadores del conocimiento, con distintas habilidades, trabajen juntos con un mismo propósito para obtener resultados³⁵⁶. Las grandes corporaciones pueden contribuir a esto y es su responsabilidad lograrlo. Mintzberg destaca el papel de la comunicación verbal como la principal característica del Management, precisa para lograr un buen clima organizativo³⁵⁷. Se estudiaron cuáles eran los componentes e implicaciones en el clima entre el superior-subordinado, grupo de trabajo y la comunicación organizativa global.

Posteriormente, aparece la idea de las organizaciones “visionarias” y con ellas, unos directivos cuya función es convertir a los empleados en *buenos empleados*, de tal forma que sus empresas destaquen sobre otras³⁵⁸. Estos líderes crean y establecen una visión clara ciñéndose a los valores centrales de la empresa. Canalizan todas las energías de la organización para cumplir sus objetivos. Crean, gestionan cultura³⁵⁹ y la

³⁵⁵SELZNICK, P. (1957): *Op. cit.*, pp. 62-63.

³⁵⁶DRUCKER, P. F. (1972): “The Concept of Corporation”, *Business & Society Review*, Blackwell Publishing Limited.

³⁵⁷MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*, Harper Collins.

³⁵⁸COLLINS, J., y PORRAS, J. (1994): *Build to Last*, HarpersBusiness, New York.

³⁵⁹SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

cambian³⁶⁰ y tienen visión y energía para conducir el cambio³⁶¹. De esta forma, surge otra de las funciones relevantes de los directivos: liderar los cambios que se producen en las organizaciones.

En las últimas décadas, las investigaciones acrecientan su interés en el proceso de comunicación, cómo se produce y la forma de conseguir a través de ella que los empleados trabajen. Se ha dejado orillado su estudio como persona y se investiga con profusión sus cualidades técnicas y psicológicas, como veremos en epígrafes posteriores.

Como resumen de este epígrafe, podemos resaltar que el interés que hay en la comunicación en los primeros tiempos desde los estudios de la teoría de la organización procede tan sólo de la necesidad de obtener beneficios. Por ello, en la comunicación sólo se valora la transmisión. Posteriormente se ve que, para conseguir ganar dinero, se precisa que el empleado esté satisfecho para que quiera cooperar en ella y la empresa sea más productiva. El interés se desplaza entonces al individuo, al sistema informal y a facilitar sus necesidades operativas, de conocimiento y técnicas, entre las que se incluye la comunicación. Al mismo tiempo, ya Barnard apunta la necesidad de un liderazgo que modele y cree valores, por que se destaca la relación entre la comunicación y la autoridad. La importancia de la comunicación hasta el punto de señalarse que la comunicación verbal es la principal característica del Management. Pero el interés por la persona está lejos.

Sin embargo, las investigaciones más recientes no hablan sólo de *funciones* de liderazgo, sino que resaltan la necesidad del *desarrollo humano* de los líderes. Apuntan a que el proceso de *convertirse en un líder* conlleva llegar a ser un *ser humano integrado*³⁶². El cambio de planteamiento es sustancial. Algunos analistas sostienen que los mejores líderes son capaces de llevar a la gente al futuro, porque se dedican a la forma más antigua de investigación: observan la condición humana³⁶³. Se plantean incluso la *necesidad de una teoría general del desarrollo humano* como marco para

³⁶⁰COLLINS, J. C. y PORRAS, J. L. (1997): *Built to last: successful habits of visionary companies*, HarperBusiness, New York.

³⁶¹KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*, Free Press, New York.

³⁶²BENNIS, W. G. (1989): *On becoming a leader*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Massachusetts.

³⁶³KOUZES, J. M. y POSNER, B. Z. (2009): "To Lead, Create a Shared Vision", *Harvard Business Review*, January, pp. 20-21.

entender el desarrollo del liderazgo³⁶⁴. Hay alguna propuesta, como la de Olivares, quien propugna las aportaciones de Bandura sobre la agencia humana, procedentes de la psicología social³⁶⁵. Esta inquietud de hablar de liderazgo y de funciones sin tener una teoría humana que la sustente fue detectada ya por Pérez López y es una de las causas por las que realizó sus estudios. En los estudios que hemos analizado, hemos echado en falta su enraizamiento en una teoría de la acción humana que contemple toda la complejidad del ser humano.

Siguiendo esta idea de Olivares acerca de la necesidad de una teoría general del desarrollo humano que permita comprender la profundidad del liderazgo, proponemos que la teoría de Juan Antonio Pérez López no sólo sustente las teorías del liderazgo, sino también las teorías de la comunicación interpersonal en el aspecto pragmático de la acción comunicativa del directivo, porque ambas están relacionadas, como hemos mostrado en epígrafes previos. Su teoría es la única que aporta un modelo completo tanto de la acción humana como que rol del directivo que es, al mismo tiempo, el elemento subjetivo de la comunicación, su origen y su destino.

En el siguiente apartado pasamos a introducir la *Teoría de la dirección de empresas*, que Pérez López construye sobre la teoría de la acción humana que hemos desarrollado en epígrafes previos. Nos servirá para conocer en profundidad las funciones que debe llevar a cabo un directivo y, una vez conocidas, poder avanzar en nuestro estudio para ir delimitando la comunicación interpersonal que el directivo necesita desarrollar para llevar a cabo su función directiva con éxito.

2.3.3. La función directiva según las investigaciones de Pérez López

Pérez López define la organización como “un conjunto de personas cuyos esfuerzos –cuyas acciones- se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes”³⁶⁶.

³⁶⁴OLIVARES, O. J. (2008): “The formulation of a leadership development praxis: linking intentions to outcomes”, *Leadership & Organization Development Journal*, 29, N° 6, pp. 530-543.

³⁶⁵BANDURA, J. A. (2006): “Toward a Psychology of Human Agency”, *Perspectives on Psychological Science*, 1, N° 2, pp. 164-180.

³⁶⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 14.

Para que una organización exista, se necesitan formular unos *objetivos alcanzables*, que las personas que actúan *sepan hacerlo*, y que *quieran hacerlo*. Todo ello es lo que deben lograr los directivos.

2.3.3.1. Funciones de los directivos

Según Pérez López, la función primordial de los directivos es la *construcción de una organización estable*, de modo que se asegure la supervivencia de la organización real³⁶⁷. En su actividad diaria, la empresa ha de verificar que posee tres dimensiones que definen su calidad que iremos desgranando a lo largo de los siguientes epígrafes:

- *La eficacia*. Su punto de vista es *económico*: la creación de riqueza.
- *La atractividad*. Su punto de vista es *sociológico*: capacidad de operar, de hacer cosas a través de desarrollar el aprendizaje de sus productores.
- *La unidad*. Su punto de vista es *moral*: aplica sus posibilidades operativas para satisfacer unas necesidades humanas concretas y debe saber cómo hacerlo, definiendo correctas metas de acción.

Cualquier acción que realiza una persona dentro de la organización modifica el nivel de eficacia, atractividad y unidad de la empresa. Para evitar la autodestrucción - aprendizaje negativo- hay que facilitar el desarrollo del conocimiento evaluativo de sus miembros, es decir, su capacidad de moverse por motivos trascendentes. Estas tres dimensiones de una organización son las que pueden incidir en los tres los tipos de motivos de la persona, de forma que la organización les resulte motivante y les induzca a cooperar.

Para lograr esa organización estable el directivo debe realizar sus actividades a través de las siguientes funciones:

1. *Formular un propósito, unos resultados a conseguir*: establecer *qué hacer*, es decir, diseñar estrategias que permitan la satisfacción de los motivos

³⁶⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 19.

- económicos de quienes trabajan en la empresa. Es su *función decisora*. Está unida al sistema formal, porque cuando el directivo formula, explicita el propósito y éste se convierte en estrategia.
2. *Comunicar ese propósito, los resultados a conseguir*: que las personas sepan y sean capaces de hacer el objeto que se ha establecido. Implica *cómo* hacerlo. Ese objeto debe aprovechar y desarrollar las capacidades de hacer cosas y de aprender que tienen los empleados. Es su *función comunicadora*, que estudiaremos específicamente en un apartado posterior. Está unida a su estilo de dirección.
 3. *Motivar hacia ese propósito*: que quieran hacer lo que se les indica. Dependerá del *para qué* del objeto. La motivación dependerá de la configuración que el directivo haga de la misión y de si ha sido debidamente comunicada. La misión debe ser capaz de dar sentido al trabajo de las personas en la empresa. Constituye su *función motivadora*. Está unida a los valores.

Dado que los parámetros que determinan la supervivencia y *calidad de una organización* son la eficacia, la atraktividad y la unidad, la tarea del directivo consiste, precisamente, en desarrollar al máximo estos parámetros a través de todas sus decisiones. De este modo, la función directiva consiste en *diseñar estrategias* que produzcan valor económico, *desarrollando las capacidades de los colaboradores* y creando un *mayor nivel de confianza* en la organización.

2.3.3.2. Actividades directivas y toma de decisiones

Las actividades directivas presentes en los procesos de *qué, cómo y para qué* se dan tanto dentro de las actividades programadas y especificadas en el *sistema formal* como en el *sistema informal*. Estas últimas, o sea, las no programadas, suplen todo lo que les falta a las primeras para la resolución de los problemas y constituyen las actividades directivas por antonomasia – aunque dentro de las actividades directivas está incluido el diseño del sistema formal³⁶⁸. El directivo debe velar para que las normas contempladas

³⁶⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 124.

en el sistema formal se cumplan y conseguir que los empleados de la empresa quieran cooperar³⁶⁹.

Pérez López clasifica las actividades directivas en tres grandes grupos ligados a los procesos de dirección:

- *Actividades estratégicas*: son las que *definen operacionalmente* el propósito en todos los aspectos que deja indeterminados el *sistema formal*. Es decir, planifica qué se va a realizar.
- *Actividades ejecutivas*: son las que *estructuran el propósito* en todos aquellos aspectos que no determina explícitamente el *sistema de producción y distribución*. Determinan cómo se van a llevar a cabo las acciones previstas.
- *Actividades de liderazgo*: son las que generan la *motivación* que sea necesaria para *la puesta en marcha del propósito*, acudiendo a motivos distintos de los que no son satisfechos a través de los incentivos asignados por el *sistema formal*³⁷⁰.

El directivo toma decisiones porque tiene que resolver problemas. Si los resuelve, estará en mejor situación que en el momento de la decisión y alcanzará satisfacciones. Para que la acción resuelva los problemas hacen falta tres condiciones:

- *Operacionalidad*: la acción tiene que *poderse hacer*, es decir, que el agente activo pueda hacer la acción, que sepa hacerla y quiera hacerla.
- *Instrumentalidad*: que el agente reactivo *sepa hacer* la reacción y quiera hacerla.
- *Validez*: tanto la acción como la reacción *deben resolver el problema*, es decir, el agente activo hace algo, el agente reactivo tiene que reaccionar y entre los dos, tienen que resolver el problema.

La acción es correcta cuando deja en mejor situación a la organización para decidir después, teniendo en cuenta tanto el corto como el largo plazo. De otro modo, puede

³⁶⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 249.

³⁷⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 124.

ocurrir que se tomen decisiones que a corto plazo son beneficiosas pero, a largo plazo, dejan al directivo en peor situación. Cualquier acción puede resolver o no el problema, pero puede tener otros resultados no previstos en su planteamiento.

En la primera parte hemos analizado los criterios para medir la calidad de las acciones. A continuación pasamos a estudiar cómo Pérez López los aplica a la acción directiva. Dado que la comunicación es una acción humana, estos criterios los utilizaremos también para medir la calidad de las acciones comunicativas.

2.3.3.3. La aplicación de los criterios de eficacia, eficiencia y consistencia a la acción directiva

Las acciones del directivo pueden medirse con los mismos criterios que cualquier acción humana. En la empresa hay unos parámetros que las evalúan. El *criterio de eficacia* mide los ingresos esperados así como los recursos que se han de asignar como retribución para cada decisión concreta del directivo³⁷¹. El total de retribuciones necesarias no puede exceder del total de contribuciones obtenidas. Una decisión es más o menos eficaz según sea mayor o menor el beneficio que produzca la aplicación del plan de acción elegido. De este modo, el *beneficio* es el parámetro que mide la eficacia. Sin embargo, aunque se obtengan muchas ganancias puede ocurrir que un plan sea incorrecto y que genere aprendizajes que tiendan a autodestruir su propia eficacia, pero sería un plan irracional.

La aplicación del *criterio de eficiencia* a la acción directiva permite la evaluación de los cambios en la atractividad de la empresa que produce esa decisión, ya que se produce el aprendizaje operativo de los que en ella trabajan³⁷². Estos aprendizajes tienen como consecuencia la aparición de la *competencia distintiva* de la empresa.

Para que tenga lugar el aprendizaje operativo de la empresa se requiere el *aprendizaje operativo* de los directivos y que los empleados *quieran* seguir cooperando con la empresa. Lo harán según los incentivos que reciban y los aprendizajes, ya que inciden en su motivación interna (motivos intrínsecos o trascendentes). Sin embargo, si

³⁷¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 143-148.

³⁷²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 149.

empleados y directivos sólo desarrollan los motivos intrínsecos, no se puede asegurar que la influencia de sus acciones en los ingresos sea positiva, porque el compromiso con la empresa sólo se logra si se desarrollan los motivos trascendentes de los empleados. De hecho, una empresa no aprende a hacer las cosas mejor por el hecho de que sus trabajadores hayan aprendido a hacerlo, sino que depende de cómo esas personas usen las habilidades que han adquirido.

Una decisión directiva será más eficiente cuanto más mejore la capacidad de *aprendizaje* de la empresa, de modo que ésta pueda hacer mejor lo que tiene que hacer³⁷³. Las organizaciones van siendo capaces de resolver sus problemas cada vez mejor, en cuyo caso el aprendizaje sería *positivo* u *operativo*, o peor, con lo que el aprendizaje sería *negativo*³⁷⁴.

El *criterio de consistencia* evalúa los efectos de las decisiones del directivo en la *unidad* de la organización³⁷⁵. Mide los cambios que se producen en ella debido al aprendizaje producido por la puesta en práctica de las decisiones. Las experiencias afectan a la confianza de los empleados de la organización, por lo que hay que tener en cuenta las intenciones con las que se toman. Si el directivo actúa movido por *motivos trascendentes* se produce el aumento de la confianza mutua, de la unidad y de la eficacia.

Si el directivo quiere evaluar si un plan de acción es correcto o no lo es, tiene que evaluar antes los tres tipos de resultados que puede tener ese plan de acción, anticipándolos. En ocasiones, presta tan sólo atención a los resultados extrínsecos y omite los intrínsecos y trascendentes. Los *resultados extrínsecos* son la acción y la reacción en sí mismos. Son observables y de ellas se infieren los motivos. Su evaluación se mide por la *eficacia*, si lo que el directivo hace funciona o no y si produce la satisfacción que se quería. Los *resultados intrínsecos* miden la *eficiencia*, lo que le pasa al agente activo que toma la decisión. En ocasiones, puede ocurrir que un plan sea eficaz a corto plazo (e.g. trucar la contabilidad), pero que a largo plazo tenga consecuencias intrínsecas (e. g. convierte a la persona en un engañador). Los

³⁷³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 151.

³⁷⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 150.

³⁷⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 156.

resultados trascendentes no se pueden observar, porque tienen lugar en el interior del agente reactivo, receptor de la acción. Su evaluación se mide por la *consistencia*.

Los tres resultados se producen siempre. Los resultados externos son los que resuelven en problema, pero los intrínsecos y trascendentes se producen también, se quiera o no. Lo peor es una decisión eficaz e inconsistente: hace cada vez más difícil que el agente reactivo colabore con el activo en la resolución de problemas con lo que, al final, se destruye la eficacia.

El buen funcionamiento de las organizaciones es una consecuencia de acciones realizadas según unos valores. Las soluciones éticas propuestas desde la eficacia y la atractividad tienen un punto de partida contradictorio: “suponen que el logro de los “comportamientos éticos” necesarios para el funcionamiento correcto de las organizaciones humanas es viable sin el desarrollo ético de las personas, es decir, sin el desarrollo de las virtudes morales de los decisores”³⁷⁶. En cambio, las virtudes son las que hacen posible el crecimiento del conocimiento evaluativo de los agentes a través del aprendizaje. El desarrollo de la racionalidad de los directivos debe tener en cuenta que tiene que aplicar el criterio de consistencia no sólo a las decisiones directivas, sino a las personales: “Pretender que un directivo se comporte éticamente como directivo cuando su comportamiento personal no es ético es similar a la pretensión de que alguien realice cálculos difíciles y complejos cuando ni siquiera es capaz de realizar operaciones aritméticas elementales”³⁷⁷. No se van a poder tomar decisiones consistentes si el decisor busca tan sólo la maximización de la eficacia³⁷⁸.

Las decisiones inconsistentes son el origen de comportamientos no éticos. Tienen consecuencias negativas en la propia organización que aprende negativamente fruto de las acciones de decisores que se van deteriorando y que, si no cambian su forma de evaluar, todas sus decisiones serán incorrectas, ya que crece su motivación extrínseca y disminuye la trascendente³⁷⁹.

³⁷⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 182.

³⁷⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 188.

³⁷⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 184.

³⁷⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 184.

Eficacia, eficiencia y consistencia miden, pues, la acción directiva y señalan su relación con una ética basada en el desarrollo del propio directivo a través de las virtudes. A mayor virtud, la acción directiva irá comunicando que ese directivo es un líder de mayor calidad. Y si es de mayor calidad, implica que es más creíble, más confiable, más comprometido, más racional y más humilde, siguiendo las variables que utiliza Pérez López en su teoría. Conviene no olvidar, no obstante, que su conocimiento operativo y su capacidad de lograr beneficios empresariales deben estar al mismo nivel.

La toma de decisiones asociada a las funciones directivas llevan asociadas unas dimensiones de la dirección. Pérez López realiza un análisis de los estudios de liderazgo en el que establece como principal variable el modelo de persona que subyace en ellos, y los clasifica en tres paradigmas de empresa con unas dimensiones distintas de liderazgo: la dimensión estratégica, la dimensión ejecutiva y la dimensión de liderazgo, que analizamos a continuación.

2.3.3.4. Las dimensiones de la dirección

Cualquier directivo precisa de distintas dimensiones de liderazgo para llevar a cabo su función. Según el paradigma del que se parta se valoran unas más que otras.

2.3.3.4.1. La dimensión estratégica de la dirección

Los modelos mecanicistas valoran como principal función directiva *la estrategia*, es decir, la *formulación del propósito*³⁸⁰. En las organizaciones, la estrategia es el factor que determina la cuantía de ingresos que se consiguen³⁸¹. A través de ella se captan los clientes o consumidores de los productos o servicios de la empresa. Los directivos estrategas parten de la premisa que las personas se mueven por motivos externos, es decir, por incentivos. Por eso, su objetivo es *maximizar la eficacia* y obtener la mayor rentabilidad económica. El empleado importa sólo como fuerza productiva.

³⁸⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 129-132.

³⁸¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 130.

El directivo estratega tiene la habilidad de descubrir objetivos inmediatos que permiten la obtención de un alto valor para sus productos³⁸². Es un buen negociante. Es un descubridor de oportunidades que están en el entorno. Marca los objetivos inmediatos que le permitan conseguir los ingresos necesarios para pagar / incentivar a los empleados y para mantenerse en el mercado. Sabe aplicar las capacidades productivas que tiene la empresa a las necesidades del entorno y capta clientes o consumidores para sus productos o servicios. Las competencias necesarias para el estratega son: visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones y negociación³⁸³. Todas ellas están relacionadas con el entorno externo de la empresa.

Este directivo dirige y coordina las acciones de los empleados a través del *sistema formal* de la organización. El estratega fija las metas organizativas según el entorno, y diseña y maneja los sistemas *operativo* y *retributivo* para satisfacer esas demandas externas. A través de esos sistemas consigue el control de los trabajadores y que estén ligados a la organización. Piensa que si logra diseñar la empresa como una maquinaria, de forma que sus piezas encajen bien mecánicamente, habrá conseguido la perfección organizativa.

Para asegurarse que el empleado ejecuta lo que él ha planificado, este directivo ejerce el control a través del *poder coactivo*, el “orden y mando”, ya que sobre todo valora el poder formal³⁸⁴. Piensa que el control depende de la “cantidad” de poder que tiene y se aplica en conseguir los medios que pueden proporcionarle aún más poder. Para el estratega, el poder representa tener la capacidad para configurar la realidad del modo que mejor satisfaga sus deseos. De este modo, cuanto más poder tenga, más podrá conseguir lo que desea. Sin embargo, una buena estrategia debe tener en cuenta que los empleados y los clientes también aprenden. Por tanto, si sólo se centra en conseguir un objetivo sin tener en cuenta nada más, puede terminar perdiéndolos, ya

³⁸²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 129.

³⁸³CARDONA, P. (2001): “Dirección por competencias: evaluación y *coaching*”, en ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S., RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill, p. 84.

³⁸⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 278.

que se convierte en lo que Pérez López denomina *estrategia de adaptación oportunista*³⁸⁵.

2.3.3.4.2. La dimensión ejecutiva de la dirección

Los modelos psicosociales valoran sobre todo la función ejecutiva. Parten de la premisa que las personas se mueven no sólo por motivos externos sino también internos³⁸⁶. Por ello, la organización tiene dos fines que debe alcanzar simultáneamente: un mínimo de eficacia y un mínimo de atractividad para su funcionamiento. La empresa debe ser capaz de atraer a buenos profesionales y a los consumidores. Ese mínimo de eficacia y atractividad requerida para su logro es el que tiene que garantizar *la función ejecutiva*.

La función ejecutiva comprende las competencias interpersonales, que son las que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados para que puedan desarrollar bien su función. Cardona y Chinchilla definen las competencias como comportamientos observables y habituales³⁸⁷. Un estudio realizado por estos autores sobre las competencias directivas más valoradas por las empresas a la hora de contratar directivos muestra la comunicación en sexto lugar³⁸⁸. El directivo marca la estrategia y los planes de acción, pero debe también comunicarlos y asegurarse que las personas sepan *qué* han de hacer y *cómo*, y que tengan las capacidades precisas para llevar a cabo su trabajo. Por eso, el ejecutivo está dotado de grandes dotes de relación y de comunicación. Tiene capacidad para descubrir en profundidad las debilidades y los puntos fuertes de quienes trabajan con él y sabe cómo sacarles partido y diseña tareas que los motiven. De esta forma consigue aumentar la competencia distintiva de la empresa, su *saber hacer* coordinado. Afirma Pérez López que, en ocasiones, “llega a discernir capacidades potenciales para hacer cosas en personas que ignoran que las poseen, y es capaz de estructurar y repartir las tareas de modo tal que ese producto vendible sea también *producible*”³⁸⁹. Se preocupa por la estructura de la organización, la

³⁸⁵ PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 130.

³⁸⁶ PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 132-134.

³⁸⁷ CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (1999): “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”, *Harvard-Deusto Business Review*, 89, marzo-abril.

³⁸⁸ CARDONA, P., CHINCHILLA, N. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2001): *Las competencias directivas más valoradas*, OP núm. 01/4, IESE Publishing.

³⁸⁹ CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE PUBLISHING, p. 11.

comunicación y el control. El directivo ejecutivo ve la organización como un organismo vivo, pero está más preocupado por lo que ésta puede hacer que por lo que realmente hace.

Las competencias del ejecutivo están relacionadas con el *entorno interno* de la empresa, no sólo con el *entorno externo*³⁹⁰. La empresa debe funcionar lo mejor posible, por lo tanto, él debe dinamizar y potenciar las relaciones. De ese modo, sus competencias se dirigen a las relaciones interpersonales, la comunicación, la dirección de personas, el trabajo en equipo o la delegación, el *coaching*, la actitud y la aptitud de los colaboradores³⁹¹. El ejecutivo tiene una gran habilidad para comunicar objetivos difíciles a gran número de individuos³⁹². Ejerce el control a través del *poder manipulativo* procurando la *atractividad* de la empresa. Asigna metas arduas y atractivas cuyo logro motiva a las personas y facilita la participación. De esa forma, la relación se desarrolla a través del aprendizaje y *feed-back*. En ocasiones, puede no importarle demasiado cómo se consiga, por lo que puede destruir la organización por aprendizaje negativo. Como le preocupa que sus planes sean aceptados por quienes van a llevarlos a cabo, puede llegar a manipular. En ocasiones, puede ser un seductor que se escuda detrás de un magnetismo personal que conoce y utiliza. Crea adhesión a su persona, pero no a la empresa.

2.3.3.4.3. La dimensión de liderazgo de la dirección

El *líder por antonomasia* es el directivo que desarrolla la función de liderazgo³⁹³. Según Pérez López su objetivo es garantizar los grados mínimos de eficacia y atractividad necesarios para que la organización sobreviva y crezca poniendo los medios para que se desarrolle la *unidad*. Se mueve en un paradigma de persona más completo que el mecanicista y el psicosocial –que subsume–, porque la contempla en su totalidad, con todos sus motivos y motivaciones.

³⁹⁰ ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S., RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill.

³⁹¹ CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona, p. 39.

³⁹² PÉREZ LÓPEZ, J. A. y CHINCHILLA, N. (1990): *Op. cit.*

³⁹³ A lo largo de este trabajo, al líder le denominamos también *líder trascendente* o *líder antropológico*.

La dimensión de liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo depende del propio individuo y de su esfuerzo por desarrollarla, no de ciertas capacidades naturales. Implica que el directivo tiene la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas (no sólo las actuales, es decir, los deseos) y de moverse por ellas para satisfacerlas. Para conseguirlo precisa de autoconocimiento y de conocimiento del mundo tal cual es, viéndolo de forma objetiva, por lo que procura formarse continuamente, por lo que desarrolla su racionalidad, reflexiona y acepta *feed-back*. Su liderazgo está basado en la humildad, es decir, en la realidad objetiva, en su propio conocimiento, con sus puntos fuertes y áreas de mejora. No busca en los otros una réplica de sí mismo, sino que los acepta como son y potencia sus cualidades morales y habilidades operativas. Para eso precisa de constante aumento de su conocimiento abstracto conforme a la realidad, porque puede ocurrir que tenga una positiva intención al enfocar y decidir sobre acciones concretas, pero que debido a su falta de conocimiento, obtenga unos malos resultados que no habría obtenido si hubiera decidido sobre la base de una información correcta³⁹⁴.

Además de acrecentar su racionalidad, el directivo-líder trata de actuar por motivos trascendentes y que sus colaboradores lo hagan también. No es un líder individualista, sino social, que pone su liderazgo al servicio de otros. Disfruta de las relaciones informales con otras personas aprende de otros y procura contribuir a la mejora de su entorno. Su racionalidad, sus cualidades de estrategia y ejecutivo, junto con la ejemplaridad en su comportamiento y capacidad de sacrificio es captado por sus subordinados, y hacen de él alguien digno de confianza³⁹⁵. El líder transmite el *sentido profundo del trabajo* a sus subordinados, y a través del desarrollo de sus motivos trascendentes les conduce a la unidad.

Este directivo sabe que los sistemas de control son limitados - aunque se precise de ellos para aplicar el poder- y que el mejor medio de control es el autocontrol. Por eso procura influir positivamente ayudando a desarrollar la motivación trascendente de sus colaboradores. El poder que desarrolla el líder es el *poder afectivo*, o *autoridad*, que es la capacidad de estimular comportamientos de otros a través de motivos trascendentes, porque confía en sus decisiones. Pérez López subraya que las nociones de poder y la autoridad procedentes de los modelos psicosociológicos no distinguen entre *poder*

³⁹⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 226.

³⁹⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 139.

manipulativo y autoridad: “una persona tiene autoridad respecto a otra si, y solamente si, esta última *confía* en los *motivos impulsores de las acciones de la primera*. La *confianza en las intenciones* de quien manda es lo único que puede dar origen a la *autoridad*. Y sería un contrasentido que alguien confiase en los motivos de otra persona si entre esos motivos no se encontrasen los *motivos trascendentes*”³⁹⁶.

Sin embargo, es imprescindible también que haya confianza en su capacidad estratégica y ejecutiva. La confianza se consigue porque el líder se mueve por *motivación racional por motivos trascendentes*, con lo que usa correctamente el poder coactivo y el manipulativo en beneficio de todos los componentes de la organización, construyendo su *unidad* y posibilitando la identificación de las personas con ella³⁹⁷. Es un guía, maestro y formador de otros líderes. Pero, puede perder su autoridad por su uso incorrecto cuando³⁹⁸: usa el *poder de forma injusta* (quitar a alguien algo que le pertenece); *no lo usa cuando debe usarse* para lograr los mínimos necesarios de eficacia y atractividad en la organización (se pierde confianza en su competencia profesional); y *lo usa de forma inútil*, al establecer demasiadas restricciones a la actuación de los subordinados, con lo que la organización pierde atractividad y se pierde confianza en su capacidad ejecutiva.

El líder consigue un *espacio de confianza mutua* con sus colaboradores a partir del cual se puede ir desarrollando la relación interpersonal y grupal. Resaltamos este punto, porque es uno de los que ser requiere para conseguir una fluida comunicación interpersonal. En ellos, procura desarrollar los motivos trascendentes de sus subordinados potenciando su sentido de responsabilidad y del deber, y enseñándoles a valorar sus acciones y su impacto en otras personas. Les muestra cómo autocontrolarse y adaptar su comportamiento a las necesidades y momentos vitales de otros. Sabe que puede influir en las acciones de sus colaboradores e incluso en ocasiones imponerlas, pero que nunca podrá conseguir controlar las intenciones que les llevan a actuar de un modo u otro, porque son seres humanos únicos, irrepitibles y libres: “Pero son precisamente esas intenciones las que busca mejorar un líder”³⁹⁹. Si consigue tal objetivo, habrá desarrollado su *conocimiento evaluativo*, es decir, su capacidad de amor

³⁹⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 139.

³⁹⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991 b): *El poder... ¿Para qué?*, IESE Publishing, TDN-85, p. 10.

³⁹⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, pp. 140-141.

³⁹⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 135.

y de amistad, con lo que se refuerzan los circuitos virtuosos que se generan tanto en el interior de las personas como en la organización⁴⁰⁰.

Sin embargo, por más que el directivo quiera apoyar al desarrollo de esos motivos trascendentes, el subordinado actúa movido por ellos sólo si quiere hacerlo⁴⁰¹. De este modo, la única forma que tiene de contribuir al desarrollo de estos motivos es: (1) *no siendo obstáculo* para que sus subordinados actúen por motivos trascendentes cuando quieran hacerlo; (2) instruyéndoles acerca del *valor real de sus acciones*, valorando las consecuencias que tienen para las otras personas, por lo que actúa sobre su conocimiento abstracto, ayudándoles a pensar y a manejar información; y (3) *siendo ejemplar*.

De las tres dimensiones de la dirección: estratégica, ejecutiva y de liderazgo, ésta última es la única que siempre es necesaria, porque es la que lleva a que las empresas se unan: “En caso contrario, la organización tiende a desintegrarse, a ir perdiendo unidad, sin importar lo favorable que sean las circunstancias en que esté operando”⁴⁰². Ahora bien, “la calidad ética de una persona es condición necesaria, pero no suficiente, para que pueda dirigir – para que pueda gobernar correctamente – la acción de otros seres humanos”⁴⁰³, debe ser también un buen estratega y un buen ejecutivo.

2.3.3.5. El concepto de unidad organizativa: el desarrollo de la confianza

Mención especial requiere el *concepto de unidad* desarrollado por Pérez López. Hemos apuntado anteriormente que es la dimensión más profunda que incide en la calidad de una empresa, porque atiende a su condición moral. Es, por tanto, un objetivo a tener en cuenta en cada acción que lleva a cabo el directivo.

La *unidad* es la medida de adhesión de las personas específicamente por motivos trascendentes. La unidad expresa el *grado de identificación* de los miembros de la empresa con la misión organizacional, porque estiman que de esa forma satisfarán

⁴⁰⁰ AMES, D. R., FLYNN, F. J. y WEBER, E. U. (2004): “It’s the thought that counts: on perceiving how helpers decide to lend a hand”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4, pp. 461-474.

⁴⁰¹ PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 136-137.

⁴⁰² PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 126.

⁴⁰³ PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 280.

necesidades de otras personas. Sólo la motivación racional por motivos trascendentes asegura una motivación del empleado hacia el valor producido: “Cuanto mayor es el valor producido para el cliente, más atractivo resulta para los motivos trascendentes del productor”⁴⁰⁴. Para que en una empresa pueda haber unidad se precisa que la *finalidad* de la empresa sea resolver una *necesidad real* (transportar pasajeros, vender tornillos, etc.) y que los miembros de la empresa realmente *quieran* identificarse con esos objetivos, porque “lo harán sólo si quieren”⁴⁰⁵.

La *calidad de una organización*, es decir, su *grado de unidad* puede medirse por los esfuerzos o sacrificios que las personas están dispuestas a hacer para mejorar las cosas, sin estar obligadas a ello y sin que las observen⁴⁰⁶. Dicho grado depende de tres elementos: (1) la *calidad de las operaciones y metas* de la organización, en cuanto éstas representan la contribución de la acción de la organización a la satisfacción de necesidades humanas. Es la calidad del sistema formal; (2) la *calidad motivacional de los individuos*, en cuanto dicha calidad expresa hasta qué punto son capaces de moverse por motivación trascendente. Es la calidad del sistema espontáneo; y (3) la *calidad de la comunicación*. Por ella, los empleados perciben el valor de sus acciones en el seno de la organización para la satisfacción de necesidades de otros, es decir, si se les tiene en cuenta o no. La comunicación no puede suplir deficiencias del sistema formal o del sistema espontáneo.

De esta forma, en la medida en que se den estas condiciones se dará un comportamiento espontáneo que tenderá a lograr la eficacia organizacional y se dará un *cierto grado de unidad*. Sin embargo, si la unidad en vez de crecer, decrece, la empresa se está dañando. El máximo de unidad significaría que la motivación trascendente de sus componentes sería tal que valorarían la satisfacción de la necesidad ajena tanto como la propia. Tenderían de modo espontáneo a unir esfuerzos para dar al que lo necesitase cuanto los demás pudieran darle, y eso precisamente maximizaría la eficacia. La *relación entre unidad y eficacia* constituye la propiedad más básica de las organizaciones. Pone de relieve cómo *el fin último de toda organización es el*

⁴⁰⁴ FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, p. 131.

⁴⁰⁵ ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 131.

⁴⁰⁶ FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, pp. 139-140.

*incremento de su unidad*⁴⁰⁷. La unidad o confianza mutua es el fundamento de la eficacia, y no al revés.

La confianza es uno de los temas de estudio más importantes en la actualidad en la literatura de la dirección de empresas. Pérez López se anticipó a todo ello desarrollándola conceptualmente. La confianza suele verse como una externalidad, una realidad no económica pero que tiene influencia decisiva en el logro de valores económicos⁴⁰⁸. En la toma de decisiones, la confianza no suele ocupar un lugar preferente. En su lugar están los resultados económicos, que parecen ser más fácilmente controlables a corto plazo. La confianza es difícil de manejar, porque conlleva incertidumbre y se consigue después de sucesivas interacciones.

La confianza puede ser *funcional* y *personal*. La primera puede darse también hacia una máquina, mientras que la segunda sólo se da entre las personas y es la que determina el grado de unidad entre ellas. Cuando la confianza es sólo funcional, el directivo confía en que el empleado realizará una determinada tarea por el poder que él tiene para imponerle un comportamiento: Desde este punto de vista, lo más confiable es una máquina⁴⁰⁹. No atiende a las características personales del otro. En cambio, la *confianza personal* consiste en la seguridad que un decisor tiene en que la persona con la que interacciona se mueve por motivos trascendentes en sus decisiones. Por las experiencias que ha tenido con él, sabe que lo que le ocurre le importa al otro⁴¹⁰. De este modo, la auténtica confianza se da a nivel personal. Este tipo de confianza nunca se da entre dos personas que se mueven sólo por motivos extrínsecos, ya que no conciben que alguien pueda moverse haciendo algún sacrificio por otro.

Cuando los decisores se mueven por motivos trascendentes se da la confianza mutua. Un comportamiento digno de confianza sólo puede basarse en las virtudes morales, en la calidad moral de los actores, en el hecho de que sean capaces de evaluar correctamente mis necesidades, asignándoles el peso adecuado en sus

⁴⁰⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *La toma de decisiones directivas: ¿Cómo generar confianza?*, In memoriam 2 junio. IESE, p. 54.

⁴⁰⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 157.

⁴⁰⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 158.

⁴¹⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 158.

decisiones⁴¹¹. La confianza surge cuando un decisor actúa de modo confiable y el otro decisor también responde de la misma manera. Se generan planes consistentes que luego hay que poner en práctica y requieren virtualidad. Cualquier organización debe tener en cuenta que si el logro de los objetivos económicos tiene lugar a través de procesos que deterioran las cualidades morales de los miembros de la organización, este proceso repercutirá negativamente en ella. La confianza no se consigue nunca si se busca directamente para el crecimiento de la rentabilidad económica. Sólo puede obtenerse indirectamente.

La confianza mutua procede de motivos trascendentes de los decisores. En último término, estamos frente a las intenciones de la acción que es lo que produce confianza o desconfianza. Tienen repercusiones en la persona: “Lo que humaniza o deshumaniza a una persona no es lo que hace. Es lo que busca, lo que quiere conseguir al hacerlo. No es el contenido objetivo de un trabajo lo que perfecciona como persona al sujeto que lo realiza. Ese contenido objetivo puede, en todo caso, perfeccionar más o menos las habilidades operativas de la persona. Ese contenido no tiene ninguna importancia respecto al perfeccionamiento o deterioro de la persona en sí misma. Desde este punto de vista, tan sólo cuentan los motivos, las intenciones que se tienen al hacerlo”⁴¹².

La confianza produce en el decisor “un cierto grado de seguridad acerca de que las personas en las que confía no acudirán a ningún tipo de comportamiento oportunista en sus futuras relaciones con él. De este modo, el decisor puede ahorrarse toda una serie de costes –los llamados costes de transacción- que tienen su origen en las medidas que hay que tomar para asegurarse contra las consecuencias de los posibles comportamientos oportunistas de otros decisores”⁴¹³.

La unidad de una empresa está ligada a la *confianza mutua* entre los miembros de la empresa. Toda relación estructural entre dos personas crece o decrece según el tipo de interacciones que han tenido. A consecuencia de esto, la confianza aumenta o disminuye. Cuando los miembros de una organización reconocen el valor de lo que la empresa hace para otras personas, y actúan por ese motivo, entonces hay *identificación*

⁴¹¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *La toma de decisiones directivas: ¿Cómo generar confianza?*, In *memoriam* 2 junio. IESE, p. 174.

⁴¹²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1988): *Europa: una tarea en común*, IESE Publishing, FHN-201, p. 11.

⁴¹³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 157.

con ella. La identificación es el estado de la organización cuando entre las personas la confianza es muy alta⁴¹⁴. Ese grado de identificación es el grado de unidad. Cuando no hay comportamientos oportunistas, hay confianza. Por eso se valora tanto en las organizaciones el tema de la identificación, que abordaremos más adelante desde los estudios del liderazgo.

2.3.4. La función comunicativa del directivo en la teoría de Pérez López

Pérez López utiliza el término comunicación en sentido amplio sin precisar explícitamente los distintos tipos de comunicación interpersonal del directivo ni su calidad. Conoce la amplitud de su registro pero no se detiene en su análisis. A pesar de ello, sus referencias a la comunicación y su estudio de la acción directiva muestran que es un fenómeno que comprende en profundidad.

Define la comunicación del directivo como un *modo de actuar*: “La comunicación (...) consiste en todo el conjunto de actuaciones por las que trata de conseguir que los subordinados se muevan por motivación racional por motivos trascendentes, es decir, se muevan por el propio valor de lo que están realizando al cooperar”⁴¹⁵. Ese modo de actuar, es decir, palabras y acciones, se produce en los tres niveles de la función directiva: (1) en la *formulación del propósito*, donde el directivo transmite lo que se ha de hacer a través de los sistemas formales; (2) en la “*comunicación*” del propósito, donde los estilos de dirección facilitan una mayor o menor participación de los empleados en las operaciones o decisiones; y (3) en la *motivación*, a través de la que el directivo transmite unos valores ayudando al subordinado a descubrirlos. Eleva los motivos de quienes le siguen⁴¹⁶.

De este modo, el directivo comunica a través del sistema formal e informal, ambos necesarios. El primero establece las vías de las acciones de los miembros de la organización y unos procedimientos que transmiten los valores de los directivos que acaban conformando una cultura. El segundo se va conformando con dichas acciones y

⁴¹⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *La toma de decisiones directivas: ¿Cómo generar confianza?*, In *memoriam* 2 junio. IESE, p. 14.

⁴¹⁵PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 259.

⁴¹⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 259.

es el lugar natural en el que tiene lugar la comunicación interpersonal, cauce de la participación de las personas y escenario en el que tienen lugar sus relaciones informales.

La comunicación interpersonal muestra los motivos de los agentes, fruto de los cuales aparecerá –o no- la confianza entre ellos y su disposición a colaborar uno con el otro. La une al *directivo – líder*, ya que es quien mejor ejerce la función motivadora de sus subordinados, la más necesaria para la empresa.

Hemos representado de forma gráfica la comunicación tal como aparece en los estudios de Pérez López de la siguiente manera:

| Paradigma | Tipo de directivo | Función directiva | Qué es comunicar | Cómo debe ser la comunicación | Cómo lo hace | A quién comunica |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------------|--|---|
| Mecanicista | Estratega | Formulación del propósito | Sistema formal / proceso <i>Logos</i> | Eficaz | Información | A una función / rol <i>Estructura formal</i> |
| Psicosocial | Estratega Ejecutivo | Comunicación | Habilidad técnica / herramienta <i>Pathos</i> | Atractiva | Transmisión / diálogo+ <i>coaching</i> <i>Estilo de mando</i> | A un individuo <i>Estructura real</i> |
| Antropológico | Estratega Ejecutivo Líder | Motivación | Comportamiento comunicativo <i>Comunicación - comunión</i> <i>Ethos</i> | Unificante | Desarrollo integral <i>Transmite / comunica valores</i> | A una persona <i>Con misión</i> |

Tabla 2.1: La comunicación del directivo en la teoría de la acción directiva de Pérez López.

Debemos recordar que el paradigma psicosocial incluye las variables del mecanicista y el antropológico el de los otros dos. Siguiendo las dimensiones del directivo de Pérez

López, el *estratega* se centra en la formulación del propósito de la empresa, es decir, en diseñar una estrategia, a partir de qué quiere conseguir que le permita obtener cuántos más beneficios mejor. La comunicación está supeditada a ello. Esta estrategia se comunica a la estructura formal de la empresa, es decir, a quien va a llevar a cabo las acciones diseñadas en ella. De esos colaboradores importa tan sólo la función, y son vistos como un sistema estable. Por lo tanto, lo que importa es que les lleguen las órdenes a cumplir. Importa un buen proceso formal, bien diseñado y la transmisión del mensaje en sí, el *logos*. No se espera respuesta.

El ejecutivo tiene en cuenta a los individuos. Parte del concepto de persona ultraestable del paradigma psicosocial. Su función directiva específica es la comunicación entendida como la transmisión de la estrategia a sus colaboradores de forma atractiva, para conseguir su colaboración. Importan las formas, el cómo se hace, el *pathos*. La tiene como una habilidad, una técnica. Dicha función la lleva a cabo a través de su estilo de mando, que comporta un estilo de comunicación propio. Valora la relación y la interacción con los individuos para así obtener sus objetivos, de ahí la importancia de la comunicación.

El *líder* genera motivación. Comunica a través de palabras y acciones no sólo su función directiva, sino quién es él en realidad, lo que piensa y hace, que sus colaboradores le importan como personas y que quiere satisfacer sus necesidades *reales*. Trata a sus colaboradores como personas completas y su comportamiento genera confianza en sus colaboradores, reduce la incertidumbre y la ansiedad de los mismos. Además de transmitir la estrategia de forma atractiva, influye en sus colaboradores descubriéndoles el sentido de su trabajo y su necesidad para uno mismo y para los que le rodean. De ese modo puede enseñar a otros a trabajar por motivos de mayor calidad. Ayuda a desarrollar la motivación racional por motivos trascendentes en ellos al mostrarles la repercusión de sus acciones en los demás. Vive los valores de la empresa y los transmite a sus colaboradores, lo que produce la unidad.

Esos valores, para que sean comunicativos, es decir, que produzcan la unidad, tienen que estar referenciados a la realidad objetiva. “El comportamiento de los directivos concreta los *valores reales que se viven en una empresa*. Si esos valores son aquellos que pueden hacer crecer la confianza mutua, es decir, la unidad de la

organización, esos directivos serán auténticos líderes. Caso contrario, su actuación, por más sistemas formales que se acumulen para intentar evitarlo, producirá la desintegración de la organización⁴¹⁷. De este modo, la unidad sólo es capaz de llevarla a cabo el directivo-líder que ha descubierto y hecho suyos esos valores, aplicándolos en sus decisiones. Es entonces cuando puede comunicarlos a otros y puede desarrollar a otras personas.

No estamos hablando tan sólo de transmisión, sino de acción comunicativa, de comportamiento basado en un conocimiento abstracto y experimental. Nos estamos refiriendo a vivir conforme a unos criterios que tienen como referente la realidad objetiva. Entonces es cuando el valor es realmente un valor, porque desarrolla al ser humano y al profesional que es. Para lograr ese cambio de motivos en los subordinados “la *comunicación* de la que estamos hablando es *el instrumento* a través del cual un directivo intenta esa modificación de los motivos de sus subordinados⁴¹⁸”.

De esta forma, el autor liga la comunicación a la motivación. Si desarrollar los tipos de motivos de los empleados es la principal función directiva y se consigue a través de los motivos trascendentes, comunicar esta motivación es, por tanto, la principal función de los directivos. Estamos, pues, tocando el fondo de la comunicación. El instrumento al que se refiere Pérez López de forma implícita es la *comunicación – unión* que se consigue transmitiendo, informando y construyendo relación. La *comunicación – unión* del directivo tiene que estar compuesta por todo tipo de comunicación: transmisión, información, interacción... ya que la unión se produce como consecuencia.

Señala el autor la relevancia de las empresas en el desarrollo humano de sus colaboradores, y que sólo se consigue si los directivos descubren su auténtica finalidad: satisfacer las “necesidades reales de seres humanos reales⁴¹⁹” a través de las operaciones de la empresa. Pero, a su vez, esos seres humanos satisfacen las necesidades de la organización.

Esa comunicación del directivo apunta a satisfacer dichas *necesidades reales* de los subordinados, se está refiriendo a la *realidad objetiva*, no a impresiones o deseos

⁴¹⁷PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.* p. 280.

⁴¹⁸PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 259.

⁴¹⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 260.

subjetivos. En términos de Martín Algarra, estamos frente al *referente real*, no al *referente mental*. Además, esos seres humanos “reales” también pueden moverse por los tres tipos de motivos. No son meros roles o funciones, sino personas completas con fines propios y una misión personal que llevar a cabo. Enseñar el sentido de su trabajo profesional a los subordinados dentro del marco de cada vida única e irreplicable es la primera y más retadora función que tiene el directivo. Implica que es él quien debe tener suficiente conocimiento abstracto y experimental para actuar conforme a la realidad. Implica también que sus acciones comunican sus intenciones. Implica que si es un líder auténtico, debe saber el sentido del trabajo y, tal como dice Pérez López, “una vez descubierto, ha de saber transmitirlo –comunicarlo – a cada uno de los partícipes (...) de modo que cada uno de ellos pueda encontrarle un sentido a su contribución específica a la organización. Si no logra eso, será incapaz de dirigirlas bien”⁴²⁰. Pérez López hace así también alusión al sentido último del ser humano, y a la construcción personal de los colaboradores a la que puede contribuir el directivo, refiriéndose al sentido más profundo de la comunicación.

Aunque Pérez López suele usar el término “comunicación” en el sentido de transmisión, su modelo y sus palabras muestran cómo incluye en él su sentido completo de construcción interpersonal.

2.3.5. Recapitulación

En los epígrafes que acabamos de exponer, hemos analizado la función directiva según Pérez López, fundamentada en su teoría de la acción humana, de corte antropológico. Aporta cómo deben ser esas funciones teniendo en cuenta a la persona completa que se mueve por todo tipo de motivos, y facilita unos criterios que nos permitirán medir la calidad de su comunicación.

Sostiene el autor que “el único tipo de cualidad que siempre es necesario que posean los directivos es el liderazgo, para que las empresas se unan”⁴²¹. Esta afirmación de Pérez López es de interés para nosotros, porque si la dimensión de *liderazgo* es una cualidad imprescindible para el directivo, -ya que contempla la unidad

⁴²⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 260.

⁴²¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 126.

de la empresa- y, al mismo tiempo, la *comunicación – unión* es la que produce la unidad, entonces liderazgo y comunicación tienen la misma finalidad última y están intrínsecamente relacionados. De este modo, el directivo más completo, el directivo – líder, es el más capaz de conseguir la comunicación interpersonal que precisa la empresa, porque desarrolla la unidad.

Los principales temas que plantea Pérez López con respecto a las funciones del directivo, y que son necesarios para la construcción de una organización estable son: (1) la unidad, (2) la confianza, (3) la identificación con la empresa; y (4) el papel de los motivos trascendentes como requisito para lograr los tres primeros. Por este motivo, abordaremos su estudio más adelante enriqueciendo estos conceptos con aportaciones procedentes de la literatura del liderazgo.

El enfoque de su estudio muestra, de forma indirecta, cómo estos temas prioritarios de las funciones directivas son los objetivos de la comunicación interpersonal, por lo que responden también a su necesidad identitaria. De esa forma, la comunicación interpersonal del directivo puede facilitar o no dichas necesidades. La contribución del *directivo – líder* es múltiple, ya que facilita que sus colaboradores se desarrollen como personas y como profesionales en un escenario laboral en el que se ponen en práctica sus capacidades operativas, por lo que facilita modelos de identificación, un lugar donde desarrollar las capacidades profesionales y personales, nuevos retos, posibilidad de que se disfrute en el trabajo, etc.

En la medida en que el directivo consiga que la misión de la empresa encaje en la misión personal de quienes en ella trabajan, tiene asegurado su compromiso y su lealtad y su identificación con ella, porque en la realización de la misión de la empresa le va la suya propia. Podría pensarse que una empresa nunca lo conseguirá por la variedad de personas con distintos motivos. Sin embargo, si la misión vale la pena y se trabaja en dirección a ella de la forma adecuada, las posibilidades de lograrlo son mayores. No obstante, lo que no puede exigir el directivo es que el subordinado quiera comunicarse con él, pero si es un directivo – líder lo logrará casi siempre.

Su aplicación de la *teoría de la acción humana* a la *acción directiva*, al ser de cariz antropológico, hace que la podamos validar desde el punto de vista de la comunicación que defendemos.

Analizada ya la Teoría de la acción directiva de Pérez López y señaladas las principales variables que inciden en la comunicación interpersonal, pasamos a analizar las aportaciones de la literatura de liderazgo. Nos hemos centrado en el *liderazgo relacional* y hemos dejado de lado los acercamientos *no relacionales* del mismo, debido a que apartan su foco de estudio del aspecto y social de la comunicación⁴²². Así pues, vamos a centrarnos en algunas aportaciones que pueden ser relevantes para nuestro estudio que completan y corroboran los fundamentos teóricos expuestos hasta este momento.

2.4. La perspectiva relacional del liderazgo y los estudios sobre la comunicación del directivo

El enfoque relacional contempla la relación entre el líder y el subordinado. Se inicia a partir de 1970 y marca las nuevas tendencias en los enfoques de liderazgo. En el liderazgo relacional influyen tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador⁴²³, por lo que existe una influencia dinámica ambos. Burns estudió y popularizó una teoría general de liderazgo político en la que se refiere a dos tipos básicos de liderazgo: el *transaccional* y el *transformador*, que han marcado los estudios de liderazgo desde entonces⁴²⁴. Sin embargo, Cardona establece un tercer tipo de liderazgo cuando aplica los motivos de Pérez López a la teoría del liderazgo. Aparece entonces el *liderazgo trascendente*⁴²⁵.

⁴²²Las teorías de la contingencia se basan en el comportamiento del directivo en distintas situaciones. Los estilos de liderazgo se centran en rasgos de personalidad (haremos referencia a ellos dentro del liderazgo transformador). El *liderazgo situacional* adapta diferentes estilos de liderazgo a cada situación.

⁴²³CARDONA, P. (2001): *Liderazgo relacional*, IESE Publishing, FHN-332.

⁴²⁴Ver BURNS, G. J. (1978): *Leadership*, Harper Touchbooks, New York, p.54, citado en CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona, pp. 47-59.

⁴²⁵CARDONA, P. (2000): "Trascendental Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, 4, pp. 201-206.

2.4.1. El liderazgo transaccional: la relación contractual

Este tipo de liderazgo es el que se deriva del paradigma mecanicista, cuyas funciones directivas hemos estudiado en un apartado anterior. Se basa en que el sistema recompensa lo que el líder espera de sus subordinados⁴²⁶. Motivan a los individuos a base de ingresos, promoción o reconocimiento, recompensas y castigos, y se dirigen a la consecución de los objetivos. De esta forma, su liderazgo está basado en el “orden y mando”, el control, y el uso del poder formal. Estos líderes se acercan a los seguidores con idea de intercambio: una cosa por otra, trabajos por votos, o subsidios por contribuciones a la campaña. Son buenos gestores, pero muchas veces crean talento dependiente, es decir, incapaz de tomar decisiones ni asumir riesgos, y que necesita que se le diga lo que tiene que hacer⁴²⁷. Exige a sus colaboradores según el manual de funciones, y la comunicación se ve reducida a un sistema necesario para la transmisión de órdenes que los empleados deben llevar a cabo. Se basa en un concepto de persona pasivo y reactivo, por lo que debe empujar a sus seguidores. No hay interés por la persona del empleado, por lo que no profundizamos en el estudio de este tipo de liderazgo.

2.4.2. El liderazgo transformador: la relación de desarrollo profesional

Burns estudia el liderazgo transformador y lo define como “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene como base únicamente el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas”⁴²⁸. Estos líderes reconocen una necesidad existente y los motivos de sus seguidores y buscan satisfacer necesidades más altas que las que emergen en el liderazgo transaccional. Traspasan los límites de las formas e introducen el *pathos*, porque se dan cuenta de que la gente realiza mejor su labor si actúan así. De esta forma, son más cercanos a sus subordinados y mejora su nivel de motivación, con lo

⁴²⁶CARDONA, P. (2001): *Liderazgo relacional*, IESE Publishing, FHN-332. p. 12.

⁴²⁷CARDONA, P., (2001): *Op. cit.*, p. 7.

⁴²⁸BURNS, G. J. (1978): *Op. cit.*, citado en CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Op. cit.*, p. 54.

que éstos hacen más de lo que deben⁴²⁹. Esta transformación se consigue: (1) aumentando el nivel de conciencia del subordinado sobre la importancia de los resultados designados y los medios para alcanzarlos; (2) intentando que el subordinado trascienda de sus propios intereses por el bien del equipo y de la organización; y (3) alterando el nivel de necesidades de los empleados o expandiendo su portafolio de necesidades y deseos. Sin embargo, en estos puntos no aparece el empleado único, y deja en el aire a qué se refiere con el “bien” de los empleados.

Tichy y Devana identificaron las características de los líderes transformadores diferenciándolos de los transaccionales: son agentes de cambio, valientes, con valores, aprenden a lo largo de toda su vida y son visionarios⁴³⁰. Creen en la gente y pueden tratar con la complejidad, ambigüedad y la incertidumbre. El líder transformador tiene un componente de atraktividad, por el *pathos* que muestra. Inconformista y carismático transforma el estado interno de la empresa y las aspiraciones e ideales de sus seguidores⁴³¹.

El liderazgo transformador se funda también en un *concepto de ser humano reactivo y pasivo*. Los motiva a ir más allá de su propio interés a través de su influencia (carisma), motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada por lo que los arrastra. Crea una visión atractiva para ganar la cooperación y apoyo de sus colaboradores y es capaz de comunicarla. Infiuye por identificación, pero puede llegar a ser sólo manipulador. Produce talento independiente, es decir, sus colaboradores pueden actuar buscando sólo el éxito personal⁴³².

Las amplias características del líder transformador han supuesto el auge de los estudios de distintos tipos incluidos en él. El carisma de estos líderes ha llevado a que se desarrolle el *liderazgo carismático*⁴³³. Este líder aparece en condiciones de crisis, cambio y turbulencia y es capaz de reducir las percepciones de amenaza y de difusión

⁴²⁹BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.

⁴³⁰TICHY, N. M. y DEVANA, M. A. (1986): *The transformational leader*, Wiley, New York.

⁴³¹CARDONA, P. (2001): *Op. cit.*

⁴³²CARDONA, P. (2001): *Op. cit.*, p. 7.

⁴³³HOUSE, R. J. (1977): “A 1976 theory of charismatic Leadership”, *Leadership: The cutting edge*, en J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), Cargondale, IL: Southern Illinois University Press, pp. 189-207; CONGER, J. A. y KANUNGO, R. S. (1988): *Charismatic Leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

de la identidad provocadas por el cambio⁴³⁴. Posee un alto nivel de autoconfianza y de dominio, así como una fuerte convicción en la rectitud de sus creencias morales. Quiere dar una impresión favorable a sus seguidores y construye imagen. Comunica altas expectativas a sus seguidores, motiva a la gente a actuar conforme a los objetivos e infunde confianza. Es percibido como más alegre y positivo que los demás. De este tipo de líder se han estudiado los mecanismos de contagio que tiene hacia los demás, como su tono cautivador, su voz, su expresión facial y su energía⁴³⁵.

Dentro del liderazgo transformador está la *teoría de intercambio líder-seguidor* (LMX)⁴³⁶, una de las tendencias más seguidas y que ha sido ampliamente desarrollada por diversos autores⁴³⁷. Esta teoría inició midiendo la atracción interpersonal entre un líder y un seguidor⁴³⁸ y su grado de lealtad, atención, apoyo y sensibilidad. La mayoría de los estudios señalan como su definición teórica la calidad del intercambio⁴³⁹. Reconoce que el líder puede tener diferentes relaciones con sus subordinados y que, por ello, pueden ser diferentemente interpretadas. La investigación en este campo se enfoca en la identificación de las características de la relación diádica evaluando la influencia recíproca entre líderes y seguidores. Destacan el estudio de la confianza, la competencia, la motivación, la asistencia y apoyo, la comprensión, la autoridad y la información.

Este tipo de liderazgo diagnostica qué pasa y cómo ocurre la relación pero no profundiza en los motivos trascendentes. El líder es alguien en cierta forma superior a los demás, distante. Produce la idea de que su interés en el subordinado es debido a

⁴³⁴El término procede de la sociología y la política. Ha sido tradicionalmente atribuido a Weber, describe a un individuo con grandes habilidades personales, capaz de producir efectos profundos en otros.

⁴³⁵EREZ, A. *et al.* (2008): "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the transferal of Affect", *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, pp.602-615.

⁴³⁶Hay múltiples revisiones sobre ella, e.g. NEWCOMBE, M. J. y ASHKANASY, N. M. (2002): "The role of affect and affective congruence in perceptions of readers: an experimental study", *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 601-614.

⁴³⁷DANSEREAU, F., GRAEN, G. B., y HAGA, W. (1975): "A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78; GRAEN, G. B. y UHL-BIEN, M. (1995): "Relationship-based approach to Leadership: development of leader-member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 2, pp. 219-247.

⁴³⁸Recibe distintos nombres: seguidor, miembro, subordinado, etc.

⁴³⁹SCHRIESHEIM, C. A., CASTRO, S. L. y COGLISER, C. C. (1999): "Leader-Member Exchange (LMX) Research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices", *Leadership Quarterly*, 10, 1, pp. 63-113.

que lo precisa para obtener resultados en la empresa. Por eso investiga también la comunicación como instrumento para alcanzar dichos beneficios.

El liderazgo transformador se apoya en la *comunicación como herramienta* para llevar a cabo las funciones directivas hasta, en ocasiones, ver en ella la solución a los problemas de liderazgo y analizarla en sí misma, de forma un tanto aislada de la propia persona que la emite. Al hacer de ella su objetivo, llega a instrumentalizarla, con la producción de efectos perversos, como la manipulación y la desconfianza que acarrea. Los estudios sobre comunicación que aparecen en los *journals* de 1980 a 1991 engloban distintas corrientes de liderazgo y se centran en: (1) *relaciones interpersonales*; (2) *habilidades y estrategias en comunicación*; (3) *cultura organizativa y simbolismo*; (4) *flujos de información y canales*; (5) *poder e influencia*; (6) *resultados positivos de la comunicación*; (7) *comunicación y estilos de dirección*; y (8) *relación de la comunicación con su entorno*⁴⁴⁰. De todos ellos, el más relevante para nuestro estudio es el que se refiere a los resultados positivos de la comunicación, que trataremos dentro del apartado del liderazgo trascendente.

La comunicación en la relación líder-miembro es vista como información, participación en la comunicación o comunicación abierta que crea unas relaciones cálidas y de confianza⁴⁴¹. Presta atención a la descodificación y al contenido afectivo de la información. Sin embargo, la persona queda apartada, porque lo que interesa es esta teoría es *la relación en sí*. Concibe la calidad en la relación como consecuencia de sus intercambios positivos. Se reflejan en la comunicación no verbal, en expresiones positivas de afecto y en la imitación que del líder hacen los seguidores. Los líderes transformadores están considerados como comunicadores más efectivos que los transaccionales⁴⁴².

⁴⁴⁰TOMPKINS, P. y WANCA-THIBAUT (2001): *Op. cit.*, p. 27.

⁴⁴¹SIAS, P. M. y JABLIN, F. M. (1995): "Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker Communications", *Human Communication Research*, 22, pp. 5-38.

⁴⁴²BERSON, Y. y AVOLIO, B. J. (2004): "Transformational Leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm", *Leadership Quarterly*, 15, 5, pp. 625-646; FLAUTO, F. J. (1999): "Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence", *The Journal of Leadership Studies*, 6, pp. 86-97.

En los estudios sobre comunicación del líder transformador cabe destacar los que hacen referencia a su competencia comunicativa y a su estilo comunicativo, que pasamos a reseñar a continuación.

2.4.2.1. La *competencia comunicativa* y el *estilo comunicativo* del directivo

El afán por la motivación de los empleados llevó al estudio de la competencia y los estilos comunicativos de los directivos. La *competencia comunicativa* es un concepto que se ha desarrollado en relación con el liderazgo transformador, dado que los factores que lo caracterizan están basados en la comunicación⁴⁴³. Ha habido diversos intentos fallidos de desarrollar una tipología de este tipo de competencia en la que se pongan de acuerdo los académicos⁴⁴⁴.

Los analistas de la competencia comunicativa identifican el *comportamiento* y los *factores cognitivos* como factores asociados a la comunicación “efectiva”. De esta forma, las definiciones de competencia comunicativa parten de dos distintas perspectivas: la *cognitiva* y la de *comportamiento*⁴⁴⁵. La *cognitiva* es la habilidad del individuo de demostrar conocimiento del comportamiento comunicativo apropiado en una situación concreta⁴⁴⁶, mientras que la *perspectiva de comportamiento* incluye la influencia del temperamento del supervisor en la satisfacción del trabajo del subordinado⁴⁴⁷. Además, la competencia comunicativa ha sido relacionada con el liderazgo y el comportamiento de los líderes; el *logro de objetivos*⁴⁴⁸; las habilidades o recursos que un comunicador tiene (conocimiento estratégico de la comunicación y

⁴⁴³E.g. JABLIN, F. y SIAS, P. M. (1988): *Communication Competente*, en Handbook of organizational communications, pp. 819-864; McCROSKEY, J. D. (1982): “Communication competence and performance: A pedagogical perspective”, *Communication Education*, 31, pp. 1-8.

⁴⁴⁴E.g. WIEMANN, J. M. y BACKLUND, P. (1980): “Current theory and research in Communications competente”, *Review of Educational Research*, 50, pp. 185-199; MONGE, P. R., BACHMAN, S. G., DILLARD, J. P. y EISENBERG, E. M. (1981): “Communicator competente in the workplace: Model testing and scale development”, *Communication yearbook*, 5, en M. Burgoon (Ed.), New Brunswick, NJ: Transaction Books, pp. 505-507.

⁴⁴⁵FLAUTO, F. J. (1999): *Op. cit.*, pp. 86-97.

⁴⁴⁶McCROSKEY, J. D. (1982): *Op. cit.*, pp. 1-8.

⁴⁴⁷PORTER, H., WRENCH, J. S. y HOSKINSON, C. (2007): “The Influence of Supervisor Temperament on Subordinate Job Satisfaction and Perceptions of Supervisor Sociocommunicative Orientation and Approachability”, *Communication Quarterly*, 55, 1, Febrero, pp. 129-153.

⁴⁴⁸JABLIN, F. y SIAS, P. M. (1988): *Op. cit.*, p. 820.

capacidades comunicativas)⁴⁴⁹; y la influencia interpersonal y la influencia social que de ella deriva, como la satisfacción del empleado.

De esta forma, la literatura sobre el liderazgo transformador identifica el comportamiento comunicativo, pero no distingue los motivos de las acciones que componen ese comportamiento. A pesar de reconocer la importancia de la cognición, no la asocia al referente real. Estos son los límites del propio paradigma psicosocial.

El grueso de la investigación ha examinado la competencia comunicativa desde una orientación de comportamiento individual centrado en el otro. La competencia se estudia como habilidad, pero no construyen un terreno común ni se desarrollan mutuamente. Las habilidades que aparecen con mayor frecuencia son la empatía, escuchar, dar *feedback*, aconsejar, dar instrucciones, entrevistar y motivar. También se ha estudiado el proceso de interacción, como la toma de turnos y la puntuación del episodio⁴⁵⁰. En cuanto al comunicador, se ha investigado la auto-confianza, la persuasión, la habilidad en expresar ideas de forma clara y el control de la ansiedad de comunicación⁴⁵¹. Hay apoyo empírico a la percepción de confianza que produce el comportamiento del líder transformador⁴⁵².

La *competencia comunicativa* se une al *estilo de liderazgo*, con lo que se apoya la idea de que el liderazgo puede ser considerado como una forma de comunicación competente, y compuesto por mensajes que contienen estrategias tanto afectivas como cognitivas⁴⁵³. Este tipo de liderazgo se apoyaría en el uso de habilidades retóricas para comunicar la visión. Esta investigación busca qué estilos de liderazgo son comunicativos, y concluye que cada persona tiene un estilo propio que muestra gran parte de lo que dice o hace.

⁴⁴⁹JABLIN, F. M., CUDE, R. L., HOUSE, A., LEE, J., y ROTH, N. L. (1994): "Communication competence in organizations: Conceptualization and comparison across multiple levels of analysis", *Organization-communication: Emerging perspectives*, 4, en L. Thayer & G. Barnett (Eds), Norwood, NJ: Ablex, pp. 114-140; MADLOCK, P. E. (2008): "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction", *Journal of Business Communication*, 45, 61, pp. 61-78.

⁴⁵⁰WHEELLESS, V. E., y BERRYMAN-FINK, C. (1985): "Perceptions of women managers and their communicator competencies", *Communication Quarterly*, 33, pp. 137-148.

⁴⁵¹REINSCH, L., y SHELBY, A. N. (1996): "Communication challenges and needs: Perceptions of MBA students", *Business Communication Quarterly*, 59, pp. 36-53.

⁴⁵²DIRKS, K. T., FERRIN, D. L. (2002): "Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research", *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 611-628.

⁴⁵³HALL, R. J. y LORD, R. G. (1995): "Multi-level information-processing explanations of followers' leadership", *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 265-281.

La unión de la competencia comunicativa a los estilos del liderazgo sitúa esta corriente dentro del paradigma psicosocial, como podemos ver en la tabla 2.1 de la comunicación del directivo en la teoría de la acción directiva de Pérez López.

Interesa el *estilo* en que se comunica el directivo, la forma en que lo hace. Aunque las investigaciones resaltan la importancia del comportamiento y de aspectos cognitivos (es decir, el *pensar bien* y el *obrar bien* aristotélico), no deja de pensarse que es una habilidad. Esta cosmovisión, al carecer de referente real, prescinde del concepto de bien y, por tanto, dificulta de raíz el estudio de la *comunicación - unión*. Estaríamos pues a un nivel que hace referencia al *logos* y al *pathos*.

En cuanto al estudio de los comportamientos comunicativos, ya en 1974 Roberts y O'Reilly identificaron las variables determinantes para la precisión de las comunicaciones y comportamientos comunicativos: la confianza, el deseo de promoción y la percepción de la influencia del supervisor⁴⁵⁴. Más tarde, se constató que la confianza y el deseo de promoción no estaban positivamente relacionados⁴⁵⁵. Debido a que la confianza es una de las variables organizativas más difíciles de medir a causa del dinamismo de la comunicación y del comportamiento humano, dichos autores subrayan la necesidad de un mayor conocimiento del ser humano en las organizaciones.

Este deseo de conocerlo ha conducido a los estudios del afecto y las emociones en el trabajo⁴⁵⁶. El afecto positivo interactúa con las condiciones de trabajo influyendo en la motivación. Tiende a facilitar la flexibilidad, la solución de problemas efectivos, la toma de decisiones, el pensamiento y la evaluación de los acontecimientos⁴⁵⁷. Se ha

⁴⁵⁴ROBERTS, K. H. y O'REILLY, C. A. III (1974): "Measuring organizational communications", *Journal of Applied Psychology*, 59, 3, pp. 321-326.

⁴⁵⁵YEAGER, S. J. (1978): "Measurement of independent variables which affect communications: a replication of Roberts and O'Reilly", *Psychological Reports*, 43, pp. 1319-1324.

⁴⁵⁶FOX, S., y SPECTOR, P. E. (2002): "Emotions in the workplace: The neglected side of organizational life introduction", *Human Resource Management Review*, 12, pp. 167-171; LORD, R. G., y KLIMOSKI, R. J. & Kanfer, R. (2002): *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.

⁴⁵⁷ASPINWALL L. G., y TAYLOR, S. E. (1992): "Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, pp. 989-1003; ISEN, A. M. (1993): "Positive-affect and decision making", *Handbook of emotions*, en M. Lewis & J. Haviland (Eds.), Guilford Press, New York. pp. 261-270; TAYLOR, S. E., y ASPINWALL, L. G. (1996): "Mediating and moderating processes in psychosocial stress: Appraisal, coping, resistance, and vulnerability", *Psychosocial stress: Perspectives on*

trabajado también la teoría de la motivación y su relación con el afecto positivo⁴⁵⁸. Todos estos factores han ido conduciendo a la idea de un éxito comunicativo basado en la existencia o no del afecto, que ha ido relegando un concepto de éxito basado más en el desarrollo cognitivo y de las virtudes. Gran parte de la literatura sobre comunicación lo concibe sobre la base del mutuo entendimiento, cuyo fundamento está en el acuerdo y en el consenso⁴⁵⁹. Estos estudios podrían enmarcarse dentro de las tradiciones sociopsicológica y sociocultural de la comunicación, porque parten de los mismos planteamientos de base.

El liderazgo transformador engloba también una serie de liderazgos que van más allá de los aspectos que hemos tratado hasta ahora, que constatan otras necesidades y cualidades. Los analizamos a continuación.

2.4.2.2. Los liderazgos positivos

En los últimos años ha aumentado el interés por el desarrollo de la calidad humana de los líderes y por la ética en el liderazgo. Hay esfuerzos por distinguir dentro del liderazgo transformador un tipo de *liderazgo positivo*⁴⁶⁰ que recibe diferentes denominaciones: auténtico, ético⁴⁶¹, espiritual⁴⁶², servidor⁴⁶³. No hay acuerdo en su clasificación y hay múltiples distinciones. Se solapan en algunos temas y difieren en la moral, el enfoque, los motivos y la misión. Coinciden en que estos líderes dirigen con

structure, theory, life-course, and methods, en H. B. Kaplan (Ed.). Academic Press, San Diego, California, pp. 71-110; WEISS, H. M., NICHOLAS, J. P., y DAUS, C. S. (1999): "An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, pp. 1-24.

⁴⁵⁸EREZ, A., y ISEN, A. M. (2002): "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, pp. 1055-1067.

⁴⁵⁹E.g. GORDON, M. E. y STEWART, L. P. (2009): Conversing About Performance, *Management Communication Quarterly*, 22, 3, pp.473-501; DEETZ, S. (1990): "Reclaiming the subject matter as a guide to mutual understanding: Effectiveness and ethics in interpersonal interaction", *Communication Quarterly*, 38, pp. 226-243.

⁴⁶⁰AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.

⁴⁶¹BROWN, J. E. y TREVIÑO, L. K. (2006): "Ethical leadership: A review and future dimensions", *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.

⁴⁶²FRY, L. W. (2003): "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727.

⁴⁶³GREENLEAF (1977): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press; PAROLINI, J., PATTERSON, K. y WINSTON, B. (2009): "Distinguishing between transformational and servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 3, pp. 274-291.

propósito, con sentido y valores y son ejemplo de imitación para los seguidores, inspiran entusiasmo y aumentan el compromiso con la organización. Ya el simple título de liderazgo positivo incluye la posibilidad de que el liderazgo sea también negativo, es decir, que incluya directrices y formas de comportamiento que conlleven aprendizaje negativo. De este hecho se resaltan los efectos, pero no se aborda la existencia de dicho aprendizaje ni se conceptualiza. De estos distintos tipos de liderazgo positivo, vamos a tratar aquí el liderazgo auténtico por ser el más relevante. El liderazgo servidor lo abordaremos en el liderazgo trascendente.

El *liderazgo auténtico* incluye temas como el sacrificio por el bien común, que construye confianza y gana la aceptación de los seguidores como modelo de rol⁴⁶⁴. Avolio y Gardner hallan sus raíces en la filosofía de Ricoeur⁴⁶⁵. Bass y Steidlmeier diferencian el líder “auténtico” del líder “pseudo” transformador. Para ellos, el líder auténtico tiene una visión más realista de su propio yo y se ve conectado con amigos, familia y la comunidad. Es alguien que quiere lo mejor para los demás y quiere transformar a la persona. Les estimula intelectualmente en una apertura que tiene una dimensión más alta. Trata a cada persona como individuo y la provee de *coaching*, *mentoring* y de oportunidades de desarrollo, porque desea que todos se desarrollen como líderes. Construye su carácter y valora el papel que tienen en ello las virtudes así como sus repercusiones, porque la persona virtuosa se transforma a sí misma, transforma a los otros y a su entorno social. Aboga hacia la recuperación de la noción de verdad y de su búsqueda, revisando actuaciones de los sofistas. En cambio, el “pseudo” líder quiere mantener la dependencia de los demás hacia él y puede ser narcisista y manipulador⁴⁶⁶. Denominan pseudo-líder al directivo carismático que puede tener un fondo egoísta. El liderazgo auténtico tiene amplias raíces en el tipo de liderazgo trascendente, que desarrollaremos en el siguiente apartado, pero no desarrolla los aspectos relacionados con la interiorización de la misión en cada persona, que hace que cada una de ellas se transforme, a su vez, en líder de otros, lo que provoca que toda la organización tienda a ser trascendente.

⁴⁶⁴BASS, B. M. y STEIDLMEIER, P. (1999): *Op. cit.*, pp. 181-217.

⁴⁶⁵AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): *Op. cit.*, pp. 315-338.

⁴⁶⁶MACCOBY, M. (2000): “Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the Inevitable Cons”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 92-100.

El *liderazgo positivo* está influido por la psicología social. Valora los líderes éticos como guías de otros por su atractividad y credibilidad como modelos de rol⁴⁶⁷. Tienen el eje interno y se comportan más éticamente, porque perciben la conexión entre su propio comportamiento y los resultados que producen⁴⁶⁸. Estos líderes se preocupan por temas como el altruismo⁴⁶⁹ o por la responsabilidad social interpersonal⁴⁷⁰, entendida como la ayuda mutua entre empleados más allá de lo requerido en el trabajo⁴⁷¹. Su resultado es una mejora del trabajo personal que contribuye al funcionamiento del grupo y de la organización.

Como resumen de este epígrafe sobre liderazgo transformador, cabe destacar que dentro de este tipo se han incluido modelos diferentes. La misma distinción que realizan los académicos entre liderazgo “pseudo” transformador y liderazgo “auténtico” lleva a la necesidad de una nueva categoría para distinguir unos líderes transformadores de otros: “Esta distinción aparece de manera natural cuando utilizamos los tres motivos de Juan Antonio Pérez López”⁴⁷². Aunque los tipos de liderazgo positivo plantean características propias del líder trascendente, ninguno de ellos se plantea el modelo de persona subyacente. Se centran en la actuación que rezuma un cierto deber moral kantiano y un cierto idealismo. Falta una fundamentación clara antropológica de sus afirmaciones, y explicación de por qué se producen estos fenómenos. Son múltiples líneas de investigación, muchas de ellas sin relación unas con otras.

⁴⁶⁷BANDURA, A. (1986): *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

⁴⁶⁸TREVIÑO, L. K. (1986): “Ethical Decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, *Academy of Management Review*, 11, pp. 601-617.

⁴⁶⁹E.g. SINGH, N., y KRISHNAN, V. R. (2008): “Self-sacrifice and transformational Leadership_ mediating role of altruism”, *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 3, pp. 261-274.

⁴⁷⁰BOWLER, WM. y BRASS, D. (2006): “Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, pp. 70-82.

⁴⁷¹BATEMAN, T. S., y ORGAN, D. W. (1983): “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship.” ”, *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-595; SETTOON, R. P. y MOSSHOLDER, K. W. (2002): “Relationship quality and relationship context as antecedents of person –and task-focused interpersonal citizenship behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 255-267.

⁴⁷²CARDONA, P. (2001): *Liderazgo relacional*, IESE Publishing, FHN-332, pág. 4.

2.4.3. El liderazgo trascendente: la relación de confianza

El *liderazgo trascendente* se diferencia del transformador en que “el colaborador está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena”⁴⁷³. Este tipo de líder genera sentido de misión en los demás, y los colaboradores asumen, a su vez, el liderazgo a su nivel. Para esto, hace falta que la misión sea trasvasable y pueda desplegarse⁴⁷⁴.

Afirma Cardona que el liderazgo es una relación de influencia en la que el líder y el colaborador se influyen mutuamente (pero no simétricamente) de una forma dinámica, formando asociaciones con mayor o menor valor añadido⁴⁷⁵. Siguiendo los estudios de Pérez López, destaca que las distintas relaciones que un líder desarrolla con un colaborador o grupo de colaboradores pueden definirse según el tipo de motivación por la que esos colaboradores siguen al líder⁴⁷⁶. Si la motivación es únicamente extrínseca, el tipo de *relación es económica*. Si los motivos son intrínsecos y extrínsecos, el tipo de *relación es profesional*. Si la motivación es extrínseca, intrínseca y trascendente, el tipo de *relación es personal*. Es una relación mucho más profunda, en la que la influencia del líder es mayor. Es el caso del *liderazgo trascendente*.

Este tipo de liderazgo incorpora a los otros dos. De esta forma, las principales características del liderazgo trascendente son, además de *negociación y control de los resultados* -que subsume del paradigma mecanicista- y de *crear y comunicar una visión* -que incorpora del paradigma psicosocial-, la capacidad de *servicio y de motivación* para llevar a cabo la misión encomendada, incluso por encima de sus propios intereses⁴⁷⁷. El líder trascendente genera un tipo de compromiso entre sus colaboradores que se basa en la confianza personal y en la motivación trascendente. Sirve a los demás y también es transaccional y carismático, pero servir a otros le impide ser manipulador en el sentido negativo del término. Este liderazgo se crea a través del ejemplo. La línea que separa al líder transformador del trascendente es que el primero está más centrado en el yo, apartándose de los seguidores.

⁴⁷³CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Op. cit.*, p.55.

⁴⁷⁴CARDONA, P. y REY, C. (2005): *La dirección por misiones*, Deusto, Barcelona.

⁴⁷⁵CARDONA, P. (2000): “Transcendental Leadership”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, 4, p. 206.

⁴⁷⁶CARDONA, P. (2000): *Op. cit.*, pp. 201-206.

⁴⁷⁷CARDONA, P. (2001): *Liderazgo relacional*, IESE Publishing, FHN-332, pp. 4-8.

El líder trascendente influye a través de tareas atractivas en las cuales la gente aprende y desarrolla sus intereses y competencias. Facilita una cultura que permite que cuiden a sus familias y otros compromisos fuera de su trabajo y les da la oportunidad de percibir las consecuencias positivas (y negativas) de su trabajo en otras personas y en la sociedad, es decir, ayuda a desarrollar la capacidad de moverse por motivos trascendentes. El valor de este liderazgo depende del valor de la misión en el que se basa. Incluye los intereses de los *stakeholders*, por lo que la identificación de los seguidores no es con la persona del líder, sino con la misión. Este tipo de liderazgo crea *talento interdependiente*, capaz de actuar pensando en las consecuencias de sus acciones en los demás y puede adecuarse, en cada momento, a las necesidades del conjunto⁴⁷⁸. De esta forma, quedan claras las intenciones por las que el líder se comunica y se confirma una afirmación que procede del liderazgo transformador: el liderazgo se representa a través de la comunicación⁴⁷⁹.

Incluimos dentro de este epígrafe el *liderazgo servidor*. Esta línea de investigación se basa en que el líder saca lo mejor de sus seguidores. Se apoya en *la comunicación uno a uno* para entender las habilidades, necesidades, deseos, objetivos y potencial de sus seguidores. Conoce sus características únicas y sus intereses y les ayuda a desarrollar su potencial, que logra a través de la confianza. Construye un clima de trabajo que genera *empowerment* en el empleado⁴⁸⁰. Difiere de los demás liderazgos en que se resalta la integridad personal y el establecimiento de relaciones estables a largo plazo. Desde los estudios del liderazgo servidor se analizan los comportamientos que están basados en servir las necesidades de los seguidores y las comunidades⁴⁸¹.

Parte de un planteamiento de que el *ser humano* es más activo que pasivo, que está influido pero no determinado por el entorno. Esta persona está inclinada naturalmente hacia el crecimiento y el desarrollo más que programada por su entorno social, porque cada persona tiene una voluntad y subjetividad libre, única e inalienable. Es un ser que

⁴⁷⁸CARDONA, P. (2001), *Op. cit.*, p. 13.

⁴⁷⁹BARGE, J. K. (1994): *Leadership communications skills for organizations and groups*, New York: St. Martin's Press, p. 21.

⁴⁸⁰GREENLEAF, R. K. (2002): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, New York.

⁴⁸¹LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H., y HENDERSON, D. (2008): "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 161-177; COVEY, S. R. (1997): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Barcelona.

tiene deseos de establecer relaciones y que depende de otros seres humanos y de lo que les rodea. La persona no puede conseguir su máximo potencial por sí misma y busca relacionarse e influir en otros.

De esta forma, el líder trascendente actúa como agente de cambio positivo en la organización. Tiene el poder formal, la capacidad y la responsabilidad de diseñar y legitimar estrategias, estructuras y procesos. Desempeña un papel importante en promover los valores organizacionales y la moralidad⁴⁸².

En el próximo epígrafe vamos a analizar las aportaciones de los estudios del liderazgo a las principales variables que implican la unidad en la organización, y que lleva a cabo el líder trascendente a través de su comunicación. Son muchas las que inciden, pero sólo hemos revisado las aportaciones relacionadas con la integridad personal y sus efectos, así como los análisis sobre la confianza y los de identificación con la empresa, ya que éstos son los que consideramos imprescindibles para el positivo desarrollo de la comunicación interpersonal entre el directivo y el subordinado.

Recordemos la idea central que defendemos a lo largo de nuestro estudio. El fin último de la comunicación es el desarrollo humano, el desarrollo del entorno y la cohesión entre personas, aunque sea también información y transmisión que se lleva a cabo en un proceso. Esto sólo se logra cuando el emisor tiene unas características trascendentes. En la primera parte hemos destacado la importancia de la integridad como fuente de confianza, elemento que va ligado a la *unidad* de la empresa. La integridad afecta al núcleo de la comunicación, porque proviene de la unidad de la propia persona. Éste es el motivo de nuestra elección de estas variables.

2.4.3.1. Estudios sobre la integridad y variables a las que afecta

El concepto de persona que hemos desarrollado a lo largo de este estudio está casi ausente en la literatura del liderazgo (a excepción de Pérez López). Se habla de “individuos”, de “recursos humanos” y de “gente”, pero no de personas. Si recordamos la tabla 2.1 de la comunicación del directivo en la teoría de la acción directiva de Pérez

⁴⁸²WEAVER, G. R., TREVIÑO, L. K., y COACHRAN, P. L. (1999): “Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors”, *Academy of Management Journal*, 42, pp. 41-57.

López (p.166), para el paradigma mecanicista la persona es un rol, un recurso a utilizar. El paradigma psicosocial alude a individuos. Los estudios procedentes de la Ética en los negocios empiezan a tratar enfoques personalistas en la dirección de empresas⁴⁸³ y hay contribuciones valiosas que refuerzan y validan empíricamente los supuestos defendidos por Pérez López, aportaciones que pasamos a estudiar a continuación.

La integridad es una variable que implica que la persona en quien se confía se adhiere a un conjunto de principios y prácticas y que hay coherencia entre sus valores, palabras y acciones. La integridad elimina el potencial de división de identidades. La persona es la misma en cualquier contexto, y la constancia hace que se busquen los mismos bienes a lo largo de extensos períodos de tiempo⁴⁸⁴. Entonces, la persona es considerada como íntegra y el otro es capaz de aceptar riesgos⁴⁸⁵.

La integridad de comportamiento de los directivos tiene efectos en la interacción con los subordinados. Afecta a su comportamiento social corporativo, pero sólo ocurre cuando los directivos son un ejemplo de comportamiento⁴⁸⁶. Cuando los empleados se comportan de forma pro-social excediendo sus deberes prescritos, las organizaciones recogen grandes beneficios en términos de desempeño organizacional y satisfacción del cliente⁴⁸⁷. También hay relación cuando la integridad de comportamiento es baja y su comportamiento es anómalo⁴⁸⁸. La falta de integridad puede tener efectos devastadores en las organizaciones⁴⁸⁹.

Cuando la persona es íntegra se percibe como *justa*. Este tema es abordado desde la literatura de *la justicia*. Uno de los temas más estudiados en ella es el interés

⁴⁸³MELÉ, D. (2009): *Op. cit.*, pp. 227-244.

⁴⁸⁴MOORE, G. (2008): "Re-imagining the morality of Management: a modern virtue ethics approach", *Business Ethics Quarterly*, 18, 4, pp. 483-511.

⁴⁸⁵HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Communication and persuasión*, Yale University Press, New Haven, CT, p. 721.

⁴⁸⁶SIMONS, T. (2002): "Behavioral integrity: The perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus", *Organization Science*, 13, pp. 18-35.

⁴⁸⁷PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M., y MacKENZIE, S. B. (1997): "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 262-270.

⁴⁸⁸DINEEN, B. R., LEWICKI, R. J., y TOMLINSON, E. C: (2006): "Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships With Employee Citizenship and Deviant Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, pp. 622-635.

⁴⁸⁹ROBINSON, S. L., y BENNET, R. J. (1997): "Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes", *Research on negotiation in organizations*, 6, en R. J. Lewicki, R. J. Bien, & B. H. Sheppard (Eds.), JAI Press, Greenwich, CT, pp. 3-27.

genuino, la preocupación y el respeto hacia sus subordinados, así como la benevolencia⁴⁹⁰. Todo ello lleva a que el subordinado vea que realmente él le importa al directivo. Esto significa ir más allá del oportunismo hacia un comportamiento no egoísta⁴⁹¹.

El tratamiento justo tiene importantes efectos en los empleados, como la satisfacción, el compromiso, el no-absentismo⁴⁹² y el comportamiento socialmente responsable⁴⁹³. Afecta a la reciprocidad y el intercambio de favores⁴⁹⁴. Todo ello repercute, a su vez, en los resultados económicos de la organización⁴⁹⁵. Además, el trato justo afirma el estatus del individuo en el grupo, por lo que se refuerza su nivel de identificación y de pertenencia al grupo⁴⁹⁶ y fortalece su compromiso con la organización⁴⁹⁷. Se traduce también en retención de empleados y en una mejora de la atención al cliente⁴⁹⁸.

La integridad del directivo le otorga credibilidad personal, confianza y credibilidad a su mensaje. Este fenómeno tiene muchos nombres en la literatura: credibilidad de la fuente, *ethos*, prestigio, reputación, status, autoridad y competencia. El *ethos* aristotélico

⁴⁹⁰MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. D. (1995): "An integrative model of organization trust", *Academy of Management Review*, 20, pp. 709-734; BRUINS, J. y DeGILDER, D. (1999): "Power use and credibility as determinants of evaluative and behavioral perceptions", *Journal of Psychology*, 29, pp. 84-101.

⁴⁹¹E.g. MAYER et al., (1995): *Op. cit.*; McAllister, D. J. (1995): "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59; MISHRA, K. (1996): "Organizational responses to crisis: the centrality of trust", *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, en R. Kramer & T. Tyler (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 166-195; SHAW, R. B. (1997): *Trust in Balance: building successful organizations on results, integrity, and concern*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

⁴⁹²COHEN-CHARASHM T., y SPECTOR, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp. 278-321.

⁴⁹³FLYNN, F. J. y BROCKNER, J. (2003): "It's Different to Give Than to Receive: Predictors of Givers' and Receivers' Reactors to Favor Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 88, 6, pp. 1034-1045.

⁴⁹⁴CIALDINI, R. (1993): *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Morrow.

⁴⁹⁵SIMONS, T. y ROBERSON, Q. (2003): "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Agrégate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, pp. 432-443; SIMONS T. y McLEAN PARKS, J. (2000): *The sequential impact of behavioral integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability*. Paper presented at the National conference of the Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada.

⁴⁹⁶COLQUITT, J. A. (2001): "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 8, pp. 386-400.

⁴⁹⁷BROCKNER, J., DeWITT, R. L., GROVER, S., y REED, T. (1990): "When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff", *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, pp. 389-407; McFARLIN, D. B., y SWEENEY, P. D. (1992): "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, pp. 626-637.

⁴⁹⁸BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., y FOLGER, R. (1999): "How being fair with employees spills over to customers", *Organizational Dynamics*, 27, pp. 7-23.

y sus características: *inteligencia* (opiniones correctas); *carácter* (confiabilidad y honestidad) y *buena voluntad* (intenciones favorable hacia el receptor) son estudiadas igualmente por la literatura del liderazgo⁴⁹⁹. La credibilidad está también en relación con la experiencia profesional y la confianza⁵⁰⁰. La primera depende de la edad, posición de liderazgo, similitud con el receptor, etc., mientras que la confianza depende de las intenciones. Estas están relacionadas con las *capacidades, benevolencia e integridad* de un individuo y afectan a la organización⁵⁰¹. La benevolencia es lo que hace que el otro confíe en él, porque deja de lado un beneficio de tipo egocéntrico⁵⁰².

2.4.3.2. Estudios sobre la confianza

La confianza es el humus en el que se desarrolla la *comunicación – unión*. Los estudios desde la psicología, las ciencias políticas y la psicología social y organizacional muestran que las relaciones de confianza se construyen a través de la comunicación⁵⁰³. En el extremo opuesto, la desconfianza provoca barreras en la comunicación, porque hay individuos que sus motivos e intenciones no son siempre los que dicen⁵⁰⁴.

Hay numerosas definiciones sobre la confianza. En ellas hay componentes comunes: (1) disposición a ser vulnerable⁵⁰⁵, que entraña la posibilidad de ser dañado porque no se puede controlar el comportamiento del otro⁵⁰⁶; (2) interdependencia; (3) expectativas positivas⁵⁰⁷; (4) percepción de la integridad del otro, y (5) acciones confiables⁵⁰⁸.

⁴⁹⁹GIFFIN, K. (1967): “The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communications process”, *Psychological Bulletin*, 68, 2, pp. 104-120.

⁵⁰⁰HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Op. cit.*; GIFFIN, K. (1967): *Op. cit.*, pp. 104-120.

⁵⁰¹SCHOORMAN, F. F., MAYER, R. C. y DAVIS, J. H. (2007): “An integrative model of organizational trust: past, present and future”, *Academy of Management Review*, 32, 2, pp. 344-354.

⁵⁰²SCHOORMAN, F. F., MAYER, R. C. y DAVIS, J. H. (2007): *Op. cit.*, pp. 344-354.

⁵⁰³E.g. LUNDEEN, E- J. y SCHULDT, W. J. (1989): “Effects of therapists’ self-disclosure and a physical barrier on subjects’ perceptions of the therapist: An analogue study”, *Psychological Reports*, 64, pp. 715-720.

⁵⁰⁴MELLINGER, G. D. (1956): “Interpersonal trust as a factor in communication”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, pp. 304-309.

⁵⁰⁵E.g. MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. D. (1995): *Op. cit.*, pp. 709-734; JOHNSON-GEORGE, C., SWAP, W. C. (1982): “Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43,6, pp. 1206-1317; ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998): “Not so different alter all: a cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23, pp. 393-404.

⁵⁰⁶MAYER, *et al.*, (1995): *Op. cit.*

⁵⁰⁷ELOLA CEBERIO, A. (2006): *Antecedents and consequences of trust in Manager-subordinate relationships*, Tesis doctoral, IESE.

La confianza es un fenómeno dinámico⁵⁰⁹, es racional y se manifiesta en condiciones de incertidumbre y riesgo⁵¹⁰; reduce el coste de transacción percibido; conlleva afecto y emoción⁵¹¹; y contiene un claro elemento moral⁵¹². Promueve la disposición de los empleados a contribuir y alimenta su deseo de tomar decisiones teniendo como objetivo el aumento de los beneficios de la empresa. Su disposición proviene de la creencia de que la misión vale la pena y que sus acciones resultarán también en beneficio para ellos.

El estudio de la confianza se basa en la teoría de la agencia⁵¹³ y la teoría de intercambio social⁵¹⁴. En esta última, uno de los individuos da voluntariamente un beneficio a otro, invocando a la parte a devolvérselo con algún beneficio extrínseco e intrínseco. Es una acción voluntaria e implica que puede no haber reciprocidad⁵¹⁵. La agencia sólo funciona positivamente si hay un sólido fundamento de confianza moral.

La confianza afecta la comunicación entre directivo y subordinado. La comunicación entre ellos es más frecuente y abarca una mayor variedad de temas⁵¹⁶. Depende de la *experiencia* en la materia de discusión; *confianza en la fuente* de información (predictibilidad, consistencia); *intenciones* hacia el receptor; *comportamiento*

⁵⁰⁸FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): "It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, pp. 161-176.

⁵⁰⁹VAUX HALLIDAY, S. (2003): "Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships Based on context and Contingency", *The International Review or Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 4, pp. 405-421; FLORES F. y SOLOMON, R. C. (1998): "Creating trust", *Business Ethics Quarterly*, Philosophy Documentation Center, p. 205.

⁵¹⁰WICKS, A.C., BERMAN, S.L. Y JONES, T.M. (1999): "The Structure of Optimal Trust: Moral and strategic Implications", *Academy of Management Review*, 24,1, pp. 99-116.

⁵¹¹DROLET, A.L. y MORRIS, M.W. (2000): "Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact Fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts", *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 1, pp. 26-50.

⁵¹²BECKER, H.S. (1998): "Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it", *Chicago guides to writing, editing, and publishing*, 11, Chicago, Ill., University of Chicago Press, p. 232.

⁵¹³E.g. EISENHARDT, K. M. (1989): "Agency Theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74; JENSEN, M. C. y MECKLING, W. C. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

⁵¹⁴BLAU, P. M. (1964): *Op.cit.*

⁵¹⁵WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER, J. M. (1998): "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 57-74.

⁵¹⁶BURKE, C. S. et al. (2007): "Trust in Leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly*, 18, p. 623.

comunicativo percibido (más activo que pasivo); y la *atracción personal* del emisor por el receptor.

La confianza interpersonal tiene relación significativa con la calidad de la comunicación⁵¹⁷. Esta afirmación es de especial relevancia para nuestro estudio, porque enlaza la relación entre ambas y determina que hay distintos grados de confianza. La relación se sostiene en el tiempo según su calidad y la reciprocidad. La calidad depende de la actuación de los agentes⁵¹⁸ y de los motivos⁵¹⁹, aunque las investigaciones no distinguen entre intrínsecos y trascendentes. También se ha estudiado el papel de los afectos, emociones y su impacto en la confianza⁵²⁰.

El foco de los investigadores más recientes está en *el comportamiento*. Whitener *et al.* destacan cinco categorías de comportamientos directivos que inspiran confianza y reducen el riesgo de oportunismo: consistencia del comportamiento (se ve a lo largo del tiempo), integridad del comportamiento (decir la verdad y mantener las promesas), compartir y delegar el control, comunicación abierta, y mostrar preocupación⁵²¹. Elola añade a éstos una sexta categoría, la lealtad⁵²².

Existen *predictores de confianza* tanto del comportamiento, como cognitivos y actitudinales⁵²³. Afecta también la percepción de los subordinados de que los directivos confían en ellos, y las características personales. Los estudios sobre el comportamiento confirman de nuevo las afirmaciones de Pérez López sobre la importancia de la racionalidad en la toma de decisiones. Otros factores que inducen a la confianza son

⁵¹⁷E.g. MUCHINSKY, P. M. (1997): "An intraorganizational analysis of the Roberts and O'Reilly organizational communication questionnaire", *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.184-188; ROBERTS, K.H. y O'REILLY, C. A. (1974 a): "Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits", *Academy of Management Journal*, 17, pp. 205-215; ROBERTS, K.H. y O'REILLY, C. A. (1974 b): "Measuring organizational communication", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 321-326; YEAGER, S. J. (1978): *Op. cit.*, pp. 1319-1324.

⁵¹⁸NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. y ILIES, R. (2008): "The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 256-266.

⁵¹⁹LEWICKI, R. J., y BUNKER, B. B. (1995): "Trust in relationships: A model of trust development and decline", *Conflict, cooperation, and justice*, en B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 133-173.

⁵²⁰E.g. DUNN, J. R. y SCHWEIZER, M. E. (2005): "Feeling and believing: The influence of emotion on trust", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 736-748.

⁵²¹WHITENER, et al. (1998): *Op. cit.*

⁵²²ELOLA CEBERIO, A. (2006): *Op. cit.*

⁵²³BURKE, C. S. et al. (2007): *Op. cit.*, pp. 606-632.

compartir y delegar el control; la toma de decisiones participativa y *empowering* y animar a los seguidores a tomar sus propias decisiones⁵²⁴. Estos factores provocan que se reduzca el riesgo de comportamientos oportunistas.

Diversos autores han mostrado que la confianza tiene influencia en procesos como la comunicación, cooperación y compartir la información⁵²⁵. Uno de los efectos es la *comunicación ascendente*⁵²⁶ y el *aprendizaje del grupo*. Unos miembros aprenden de otros, hay *feed-back* y se discuten las cosas de forma abierta, se forman nuevas líneas de comunicación que llevan a la innovación y al ajuste de estrategias para remediar los errores⁵²⁷. Los estudios empíricos muestran la interrelación entre confiabilidad percibida, *cooperación* y reciprocidad en las relaciones interpersonales e intergrupales⁵²⁸. Se desarrollan a lo largo del tiempo⁵²⁹, con lo que la relación entre líder y subordinado crece constantemente. La confianza promueve, además, el deseo de interactuar e incluso mejora la satisfacción con la comunicación. En el diálogo, pensar juntos aumenta la diversidad de los significados y emergen nuevas ideas. En estos espacios de conversación, se oye la “voz” de las personas, y hace que se pueda practicar la reciprocidad, con lo que se evita el uso recurrente del dominio, aumentando la propensión de las personas a cooperar⁵³⁰. También se ha estudiado empíricamente el círculo virtuoso que engendra la relación entre confianza y cooperación⁵³¹. La confianza se muestra también en la *comunicación cara a cara*⁵³². Los agentes expresan su

⁵²⁴WHITENER, et al. (1998): *Op. cit.*

⁵²⁵FERRIN, D. L., DIRKS, K. T., Y SHAH, P. P. (2003): “Many Routes Howard Trust: a social network analysis of the determinants of interpersonal trust”, *Academy of Management Best Conference Paper (OB. CI-C6)*; REMPEL, J. K., HOLMES, J. G., ZANNA, M. P. (1985): “Trust in close relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, pp. 95-112.

⁵²⁶BURKE, C. S. et al. (2007): *Op. cit.*, p. 613.

⁵²⁷EDMONSON, A. C., BOHMER, R. M., y PISANO, G. P. (2001): “Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals”, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 685-716.

⁵²⁸FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): *Op. cit.*, pp. 161-176;

⁵²⁹FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): *Op. cit.*, pp. 161-176.

⁵³⁰FORD, J. D., y FORD, L. W. (1995): “The role of conversations in producing intentional change in organizations”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 541-561.

⁵³¹BURKE, C. S. et al. (2007): *Op. cit.*, pp. 606-632; ROBINSON, S. L. y “, D. M. (1994): Violating the psychological contract: not the exception but the norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 245-259.

⁵³²FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): *Op. cit.*, pp. 161-176.; NAQUIN, C. E. y PAULSON, G. D. (2003): “Online bargaining and interpersonal trust”, *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 113-120.

confiabilidad a través del vestido, expresiones faciales, y otros comportamientos no verbales⁵³³.

La confianza del directivo al subordinado tiene efectos en la organización, porque los empleados trabajan más de lo que se les pide. Las organizaciones que alcanzan altos niveles de confianza están en una mejor ventaja competitiva en el mercado, comparado con los que no lo están⁵³⁴. Además, hay apoyo empírico a la relación entre confianza y responsabilidad⁵³⁵.

Si no existe confianza, la comunicación lleva a procesos distorsionados de aprendizaje haciendo atribuciones externas y localizando la causa del error en alguna fuerza externa más que en las propias acciones⁵³⁶. Asimismo, hay una línea de investigación abierta sobre las dimensiones de la reparación de la confianza⁵³⁷. Los principales resultados de estos estudios promueven el perdón y la reconciliación, restaurar la cooperación y cómo minimizar el daño a las reputaciones. Estudian el afecto negativo resultante de la transgresión, y el intercambio negativo que resulta de ella, así como los sentimientos de injusticia. Los individuos suspenden sus intercambios positivos, como la cooperación y posiblemente se enganchan en intercambios negativos (e.g. retribución, venganza, retención de esfuerzos). Todo ello hace que aparezca la necesidad de cambiar la relación hacia el intercambio positivo para que sea de nuevo viable.

⁵³³E.g. FRANK, R. H. (1988): *Passions within reason: The strategic role of the emotions*, New York: WW. Norton; LEE, D. Y., UHLEMANN, M. R. y HAASE, R. F. (1985): "Counselor verbal and nonverbal responses and perceived expertness, trustworthiness, and attractiveness", *Journal of Counseling Psychology*, pp. 181-187.

⁵³⁴BARNEY, J. B. y HANSEN, M. H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.

⁵³⁵E.g. HALL, A. T., BLASS, F. R., FERRIS, G. R. y MASSENGALE, R. (2004): "Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior", *Leadership Quarterly*, 15, pp. 515-536.

⁵³⁶LANT, T. K. y MILLIKEN, F. J. (1992): "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: an Empirical Exploration", *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, Inc. / Business, pp. 585-608.

⁵³⁷E.g. TOMLINSON, E. C. y MAYER, R. C. (2009): "The role of causal attribution dimensions in trust repair", *Academy of Management Review*, 34, 1, pp. 85-104; KIM, P. H. DIRKS, F. T., COOPER, C. D. (2009): "The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization", *Academy of Management Review*, 34, 3, pp. 401-422; DIRKS, K. T., LEWICKI, R. J., y ZAHEER, A. (2009): "Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual Foundation", *Academy of Management Review*, 34, 1, pp. 68-84.

Cuando existe una relación de confianza se *confía en las intenciones* (esto es, la disposición de hacerse vulnerable a otro en la presencia de riesgo) y se *confía en las creencias*, es decir, en las cualidades de la persona, como su competencia, integridad o benevolencia, reparar la confianza se refiere, por tanto a mejorar ambos aspectos⁵³⁸. El que ha dañado quiere ser considerado confiable de nuevo.

Vemos, por tanto, cómo los datos empíricos corroboran la teoría de Pérez López y la validan, y permiten que podamos tomarla como base de nuestro modelo.

2.4.3.3. Estudios sobre la identidad profesional y la identificación con la empresa

Dada la importancia que la comunicación tiene para la construcción identitaria, hemos investigado también la literatura sobre la identidad e identificación procedentes de la empresa. En ella constatamos que la identificación con la organización está asociada a su prestigio⁵³⁹, lo que nos llevaría a constatar su relación con los motivos extrínsecos. También valoran que la identificación con la organización es la percepción de pertenencia a ella y cubre en gran parte sus necesidades de identificación. El proceso de identificación proviene de que algunos de los atributos, motivos o características de la empresa son aceptados e incorporados por el individuo. El individuo se define a sí mismo en los términos de la organización de la que él es miembro⁵⁴⁰. Ordena su entorno social y se coloca a sí mismo y a los otros en él, percibe que está entrelazado con el destino del grupo, que comparte un destino común y experimenta sus éxitos y fracasos. El grado con que se identifica depende de sus motivos⁵⁴¹. Con la erosión de la familia, el vecindario y las instituciones políticas, la identificación con la empresa toma un papel relevante.

⁵³⁸KIM, P. H. DIRKS, F. T., COOPER, C. D. (2009): *Op. cit.*, pp. 401-422.

⁵³⁹MAEL, R. y ASHFORTH, B. E. (1992): "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2, pp. 103-123.

⁵⁴⁰TAJFEL, H. y TURNER, J. C. (1985): "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of Intergroup Relations*, en WORCHEL, S. y AUSTIN, W. G. (Eds.), 2nd. Edn, Nelson-Hall, Chicago.

⁵⁴¹O'REILLY, C. III y CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp. 492-499.

La identificación con la empresa repercute en la autoestima, la autodistinción y la continuidad de sus colaboradores. Contribuye a que el compromiso sea a largo plazo y el empleado apoye a la organización⁵⁴². A los individuos les gusta pensar de sí mismos que son más virtuosos moralmente que los otros⁵⁴³, como medios de distinción, y así, perciben las incongruencias de valores como un motivador especialmente fuerte de diferenciación del grupo. Se tiene la percepción de que la reputación de la organización puede afectar a la propia reputación, o que todos los miembros de la organización comparten los mismos valores y creencias⁵⁴⁴.

Los individuos se mueven a establecer relaciones identificándose con las organizaciones con las que están de acuerdo, y se desidentifican de las que están en desacuerdo, sobre todo en temas definitorios del *self*. Los individuos pueden entender quiénes son, en parte, definiendo quiénes no son⁵⁴⁵. Desarrollan vínculos de pertenencia con la empresa, que se traduce en lealtad a la organización por parte de los subordinados. Si no se produce el encaje de motivos entre el empleado y la empresa, se produce por el distanciamiento entre ellos que puede conducir a la rotación⁵⁴⁶.

Los temas relacionados con la identidad profesional se han desarrollado también en los estudios organizativos. Estar o no identificado con la empresa es una percepción personal que se basa en la separación cognitiva entre la identidad propia y la de la organización, y una categorización negativa entre uno mismo y la organización (vistos como “rivales” o “enemigos”). El término *identidad profesional* es una definición del individuo como miembro de una profesión y está asociada con la promulgación de un rol profesional⁵⁴⁷. Se estudian los cambios en un rol que un profesional lleva a cabo a

⁵⁴²E.g. O'REILLY, C. J. y CHATMAN, J. (1986): “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71,3, pp. 492-499; MAEL, F. y ASHFORTH, B. E. (1992): “Alumni and their alma Mater: A partial test of the reformulated modelo f organizacional identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.

⁵⁴³GOETHALS, G. R., MESSICK, D. M. y ALLISON, S. T. (1991): “The uniqueness bias: Studies of constructive social comparison”, *Social Comparison: Contemporary Theory and Research*, en J. Suls, T. A. Wills (Eds), Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 149-176.

⁵⁴⁴ELSBACH, K. D. y BHATTACHARYA, C. B. (2001): “Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association”, *Organization Science*, 12, 4, pp. 393-413.

⁵⁴⁵ELSBACH, K. D. y BHATTACHARYA, C. B. (2001): *Op. cit.*, pp. 393-413.

⁵⁴⁶CHINCHILLA, N. (1996): *Rotación de directivos*, Gestión 2000, Barcelona.

⁵⁴⁷ASHFORTH, B. E. (2001): *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

través del tiempo y que son definitorios de su self⁵⁴⁸. Estos enfoques se llevan a cabo desde el paradigma psicosocial.

La construcción de la identidad de los profesionales en las organizaciones es revisado por Pratt *et al*⁵⁴⁹. Permanece inexplorado el proceso de la evolución de la identidad⁵⁵⁰. El *proceso de la construcción de la identidad* en las organizaciones es tratado desde las perspectivas de carreras y transiciones de rol; de socialización; y de la identidad en el trabajo. La primera sugiere que las identidades pueden cambiar cuando los individuos progresan en sus carreras⁵⁵¹. Otro grupo de literatura se refiere a la identidad en el trabajo y se enfoca en la activa construcción de la identidad en su trabajo por parte de los individuos. La investigación de Pratt *et al.* muestra que los cambios en la identidad de los profesionales ocurren cuando las ideas sobre quienes son como profesionales (identidad profesional) no coincide con el trabajo que realizan. Cuando lo que haces no se corresponde con lo que eres, puede ocurrir que haya un cambio en el sentido de quién eres. Constatan la confusión entre lo que se hace y quién se es, es decir, entre *hacer* y *ser*.

Estos autores aportan en su investigación la separación entre el concepto de rol y la identidad. Las características del puesto de trabajo puede influir en si los individuos se cambian a sí mismos o cambian su trabajo. Argumentan que lo que motiva la construcción de la identidad es la integridad entre trabajo e identidad e inducen a examinar cómo trabajo e identidad se refuerzan uno a otro. Reiteran la importancia de entender “lo que hacen” para ganar una apreciación mayor de “quiénes son”. Los individuos quieren experimentarse a sí mismos como morales y justos, con una identidad moral consistente⁵⁵². Sin embargo, el enfoque de estos autores no es nítido

⁵⁴⁸CHREIM, S., WILLIAMS, B. E., y HININGS, C. R. (2007): “Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity”, *Academy of Management Journal*, 59, 6, pp. 1515-1539.

⁵⁴⁹PRATT, M. G., ROCKMANN, K. W., y KAUFMANN, J. B. (2006): “Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents”, *Academy of Management Journal*, 49, 2, pp. 235-262.

⁵⁵⁰IBARRA, I. (1999): “Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation”, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 764-791.

⁵⁵¹E.g. HALL, D. T. (1995): “Unplanned executive transitions and the dance of subidentities”, *Human resource Management*, 34, pp. 71-92.

⁵⁵²DIEKMANN, K. A., SAMUELS, S. M., ROSS, L, y BAZERMAN, M. H. (1997): “Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, pp. 1061-1074.

con respecto a una única identidad personal, ya que aluden en ocasiones a distintas identidades, como muchos de los estudios consultados.

Cerramos este apartado sobre los estudios de liderazgo y la comunicación centrándonos de nuevo en el directivo. Los estudios muestran que su desarrollo importa porque produce capital humano a través de sus competencias intrapersonales⁵⁵³, y al mismo tiempo, para lograrlo, debe desarrollar competencias interpersonales, construyendo relaciones de confianza y compromiso, extendiendo redes sociales, coordinando esfuerzos y a través de equipos y organizaciones⁵⁵⁴.

2.4.4. Recapitulación

A modo de resumen de la literatura de liderazgo podemos destacar cómo las investigaciones empíricas corroboran la validez de los supuestos generales sobre la acción directiva apuntados por Pérez López, así como las variables que maneja en su estudio. Esto nos reafirma en la idea -que hemos señalado anteriormente- de tomar su teoría como base a la que se refieran los distintos estudios de liderazgo que se están realizando, de modo que los articule en un todo global. Los principios antropológicos de los que parte, la avalan.

En el repaso de literatura que hemos llevado a cabo, sorprende que se trabajen múltiples líneas de investigación sin que estén fundamentadas en ninguna teoría sobre el ser humano. Atribuimos este hecho a los propios límites de los paradigmas de los que proceden las investigaciones, con un modelo de persona incompleto y a la autorreferencialidad de los mismos. Esto nos lleva a pensar que los límites del modelo de Pérez López no están en el propio modelo en sí - impecable, a nuestro entender - , sino en su aplicación.

La búsqueda de soluciones a corto plazo a las cuestiones relacionadas con la comunicación y el liderazgo sin tener en cuenta que están íntimamente relacionados

⁵⁵³LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999): "The human resource architect: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 22, pp. 31-48.

⁵⁵⁴VAN VELSOR, E. y McCAULEY, C. D. (2004): "Introduction: our view of Leadership development", *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, en McCauley, C. D. y Van Velsor, E. (Eds.), 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 1-22.

con la unidad interna de la persona, sus acciones y el significado de éstas, lleva a que la investigación constatare múltiples cuestiones aisladas unas de otras, pero sin relación con la realidad humana o viéndola de forma parcial. Pérez López aporta una teoría que tiene como consecuencia que la persona sea un líder primero para sí mismo. Afecta al centro de la persona y conlleva que ésta debe informarse, formarse y entrenarse en sus acciones. No todos los directivos están dispuestos a actuar en un campo cuyos resultados se ven a largo plazo y que requiere que él personalmente comprometa su vida en el liderazgo, y no sólo unas acciones externas desgajadas de su yo íntimo.

2.5. Consideraciones finales sobre la función del liderazgo y la comunicación interpersonal del directivo

Como hemos analizado a lo largo de esta segunda parte de nuestro estudio, la comunicación fue valorada muy pronto por la importancia que tiene para la organización. Su desarrollo va paralelo al del liderazgo y está directamente relacionada con el concepto de persona del que se parta.

La teoría de las organizaciones destaca la importancia de la comunicación para que los empleados lleven a cabo el propósito de la empresa y trata de ordenarla a través de los sistemas formales. El propio paradigma mecanicista lleva a la conclusión de que si se elabora un buen sistema comunicativo formal, se dominará la comunicación y la empresa conseguirá los resultados económicos que precisa para su supervivencia. Pronto se dan cuenta de que es preciso contar también con el sistema informal para lograrlo y que, a través de la comunicación interpersonal, se logra que los trabajadores se pongan en marcha y cooperen con la organización. Ven que las acciones y ademanes comunican, aunque no se pretenda comunicar, y que la intención es crucial en la acción. Se empiezan a estudiar los motivos que están en el origen de la toma de decisiones.

De este modo, la comunicación se estima como un proceso que transmite la información necesaria para que se puedan tomar decisiones que influyen en el comportamiento del individuo. Se estudia con profusión cómo funciona el proceso de la

comunicación para que logre esa influencia y cómo debe ser el sistema formal de comunicación para que refleje el mensaje con precisión y sin ruidos.

Posteriormente, se tiene en cuenta que, para conseguir una mejor colaboración de los empleados, se requiere comunicar bien. Se piensa entonces que hay que centrar la atención en el *cómo* se comunica. Se entiende entonces la comunicación como una herramienta que el directivo tiene para transmitir información y para motivar a los empleados. Estas investigaciones se concentran en analizar la calidad técnica de la comunicación y el proceso, así como en los modos comunicativos: el *feed-back*, la escucha activa, la dinámica de los grupos, la relación interpersonal, etc. En ocasiones, el uso de la comunicación como simple herramienta sin tener en cuenta los motivos por los que se usa, reduce su propio campo de acción y limita su eficacia. Se pone un peso excesivo en el *cómo* de la comunicación, en la forma en que se presenta. Se valoran las técnicas de comunicación como parte importante de cualquier organización y se considera que son el origen de muchos de los problemas de comunicación que hay en las empresas⁵⁵⁵. Se incide en el peso de los comportamientos comunicativos, pero no se tiene en cuenta el aprendizaje negativo que resulta de comportamientos y de valores inconsistentes.

La consistencia en las actuaciones del directivo y la motivación racional por motivos trascendentes está en la base de la *comunicación – unión* que produce la unidad y la confianza entre personas y organizaciones necesarias para que la empresa lleve a cabo su misión y logre ser sostenible en el tiempo. El *cómo* de la comunicación -las formas y los modos- son relevantes pero no en sí mismos, sino porque muestran unos comportamientos de respeto, aprecio o rechazo, etc. significativos en sí mismos. Muestran un contenido que, en sí mismo, es comunicativo o no. Ese *cómo* manifiesta también al emisor y da información sobre él, que será la que facilitará -o no- la comunicación con el subordinado.

La cuestión de más relevancia con respecto a la comunicación del directivo estriba en el *para qué* se usa, y eso responde a la calidad de los motivos que lo mueven a la acción. Pérez López muestra cómo la comunicación como función directiva es el instrumento a través del cual un directivo intenta modificar los motivos de sus

⁵⁵⁵BARNARD (1962): *Op. cit.*, pp. 90-91.

subordinados tratando de influir para que actúen por motivos de mayor calidad⁵⁵⁶. De este modo, el uso de la comunicación como una competencia básica en las relaciones interpersonales, es perfectamente válida en su modelo, porque es compatible con el bien del subordinado.

En la tercera parte de este trabajo vamos a elaborar un modelo de comunicación interpersonal del directivo que resulta de tener en cuenta las distintas variables destacadas a lo largo de nuestro estudio y que proceden de la Teoría de la comunicación y de la teoría de la acción directiva. En él pretendemos construir un mapa que oriente al directivo acerca de la calidad de su comunicación interpersonal y que le permita ubicarse con respecto a las distintas variables. De este modo, podrá mejorar su función directiva y llevarla a cabo con mayor éxito.

⁵⁵⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 259.

3. TERCERA PARTE. UN MODELO SINTÉTICO DE COMUNICACIÓN

DIRECTIVA

3.1. Introducción

La comunicación es necesaria para que el directivo lleve a cabo su función directiva con éxito. Sin embargo, su nivel de comunicación interpersonal no es el mismo en todos ellos. En esta tercera parte proponemos un modelo para evaluar la calidad de la comunicación de los directivos. Tenemos un doble objetivo:

- Que permita al *directivo* la ubicación de su comunicación, sus características, causas y efectos, así como posibles salidas a sus problemas comunicativos.
- Que posibilite a *la empresa* hacer un análisis y una previsión de las propiedades comunicativas de los directivos, conocer sus características y sus áreas de mejora y buscar soluciones a las carencias comunicativas.

Partimos del concepto de comunicación como *comunicación – unión* que hemos desarrollado previamente y cuyo contenido hemos ampliado para comprender el amplio registro comunicativo al que debe tender el directivo si quiere realizar bien su función. Podemos conceptualizarla como:

“La creación y/o mantenimiento de determinadas interacciones sucesivas que dan lugar a un aprendizaje y desarrollo personal y profesional positivo por parte de los agentes, generando círculos virtuosos que producen la unidad entre las personas y entre ellas y las organizaciones. Da lugar a relaciones de confianza estables y a largo plazo, origina vínculos de amistad y de pertenencia que crean una auténtica comunidad”.

Hemos constatado, además, cómo el directivo – líder es el único capaz de motivar en profundidad a los subordinados. Por tanto, sostenemos que:

El directivo que mejor comunica es el que se mueve por motivación racional por motivos trascendentes, porque es el único capaz de lograr que la comunicación – unión que cumpla su función unitiva de personas y organizaciones.

Esta afirmación es la que vamos a demostrar a lo largo de la construcción de nuestro modelo. Para ello, precisamos de distintas variables. Por eso, nuestro modelo de comunicación interpersonal de los directivos se apoya en la Teoría de la comunicación de Martín Algarra y en la Teoría de la acción humana en las organizaciones de Pérez López. Ambas teorías son complementarias y parten de supuestos comunes sobre la persona humana, ya que ambos la conciben la persona según el paradigma antropológico que hemos recogido en la primera parte.

La teoría de Martín Algarra nos va a permitir analizar si esa comunicación directiva es realmente comunicativa, es decir, si contiene unos elementos precisos para que tenga lugar la unidad desde el punto de vista de la comunicación. La teoría de Pérez López nos permitirá analizar si esa comunicación es directiva desde el punto de vista de la teoría de la acción y de la dirección de organizaciones.

Retomamos en este punto la idea de Martín Algarra señalada en la primera parte de nuestro estudio en la que afirma que la *calidad de la comunicación* depende del *conocimiento del mundo* y de la *acción*. Recogemos en esta tercera parte el fruto de la investigación que hemos llevado a cabo en las anteriores. Partimos de la premisa de que encerrar la realidad comunicativa de los directivos en modelos y representarlos gráficamente es tarea ardua, ya que cada persona y situación es única y nunca se puede recoger la realidad completa, porque sería la misma realidad, y eso es imposible⁵⁵⁷. Sin embargo, los modelos contribuyen a comprenderla y sirven para orientarnos. Este es el deseo de nuestra aportación en los siguientes epígrafes.

⁵⁵⁷Rodrigo Alsina señala que “un modelo es una explicación simplificada de la realidad, una construcción teórico-hipotética realizada por el investigador a través de la que interpreta el mundo”. RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Los modelos de comunicación*, Tecnos, Madrid, p. 19.

3.2. Los directivos según los paradigmas organizativos de Pérez López

Para evaluar la calidad de la comunicación nos es preciso referirnos a distintos tipos de directivos cuyo objetivo, como hemos señalado, consiste en coordinar la acción conjunta de la organización y dirigirla hacia el logro de una meta o finalidad⁵⁵⁸. Las distintas formas de dirección suponen una concepción de base sobre las personas, sus necesidades y sus motivos.

Pérez López distingue tres paradigmas de estudio de las organizaciones humanas, mecanicista, psicosocial y antropológico, que dan lugar a tres tipos distintos de directivo⁵⁵⁹. Cabe resaltar que los conceptos “directivo mecanicista”, “directivo psicosocial” o “directivo – líder” son *tipos ideales*, en el sentido weberiano del concepto. No son realidades prácticas. No describen a una persona concreta, sino que principios de comprensión de dicha realidad. Estos tipos de directivos son los que describimos a continuación:

- *El directivo mecanicista*. Se basa en un concepto de persona considerada como un *sistema estable*, que se mueve por motivos extrínsecos. Se caracteriza por su visión a corto plazo. La motivación de las personas se ve como un problema de *qué* hay que darle a una persona y *cuánto* para que haga el trabajo que la empresa le pide. Este modelo parte de la base de que el dinero es un motivador universal y que, por tanto, el problema se reduce a la cantidad de incentivos a ofrecer. Su forma de controlar es a través del poder coactivo⁵⁶⁰. De esta forma, el control se limita al sistema formal. Este poder tiene límites, ya que a través suyo no se obtiene afectividad ni conocimientos⁵⁶¹.

⁵⁵⁸CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *Op. cit.*, pp. 1-9; CHINCHILLA, N. (2001): "Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones", pp. 3-8, en ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S., RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill.

⁵⁵⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 134-135.

⁵⁶⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 278.

⁵⁶¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 89.

- *El directivo psicosocial.* Parte de una persona concebida como un *sistema ultraestable*, es decir, con aprendizajes que sólo le impactan positivamente después de cada experiencia, que acumula. Se mueve por motivos extrínsecos e intrínsecos. Valora la atraktividad y el *cómo* se hacen las cosas. Da mucho valor a la relación en sí y la busca de forma directa. Conoce la psicología de las personas y le interesa de forma estratégica. Su forma de ejercer el control es a través del *poder manipulativo*, que pretende estimular comportamientos a través de motivos intrínsecos. Para tener este tipo de poder es necesario saber utilizar la persuasión y ser comunicador⁵⁶². Basa su motivación en el autointerés sin prestar atención a la vida de los demás⁵⁶³.

- *El directivo – líder.* Se basa en un concepto de persona considerada como un *sistema libremente adaptable*. Distingue dos tipos de motivos: los *motivos intrínsecos* (el logro depende de *qué* y *cómo* se hace) y los *motivos trascendentes* (el logro depende de *para qué* se hace). Cobra protagonismo el sentido trascendente de las acciones, porque *repercuten en otros* y pueden llevarles a aprender positiva o negativamente. Las personas trabajan en la empresa ya no sólo por motivos extrínsecos o intrínsecos, sino también por motivos trascendentes (servir a otro, ayudarle en su mejora). El tipo de control que usa es el *poder afectivo o autoridad*, por la que estimula comportamientos de otros a través de motivos trascendentes⁵⁶⁴.

⁵⁶²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp.132-134.

⁵⁶³NUSSBAUM, M. C. (2008): *Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones*, Paidó, Barcelona, p. 434.

⁵⁶⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p.134.

| Concepción | Modelo de organización | Modelo de persona | Motivos que componen la motivación | Dimensiones de la organización | Talentos del directivo |
|-------------------------|-------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------------|
| Mecanicista | Máquina | Sistema estable | Extrínsecos | Eficacia | Estratega |
| Psicosociológica | Organismo social | Sistema ultraestable | Extrínsecos Intrínsecos | Eficacia Atractividad | Estratega Ejecutivo |
| Antropológica | Institución con valores | Sistema libremente adaptable | Extrínsecos Intrínsecos Trascendentes | Eficacia Atractividad Unidad de valores | Estratega Ejecutivo Líder |

Tabla 3.1: *Distintas concepciones o modelos de personas y de organización*⁵⁶⁵.

Los *paradigmas mecanicista y psicosocial* acaban reduciendo a la persona a mero recurso productivo. Son visiones reduccionistas de lo que es ser persona, porque tienen en cuenta sólo dimensiones parciales de la misma. Esto hace que su funcionamiento sea defectuoso, ya que no tiene en cuenta que el ser humano es racional y libre, lo que ocasiona que sus respuestas sean “libremente adaptables”.

El modelo mecanicista se limita a coordinar acciones. Los otros dos se mueven más en el plano de satisfacer las motivaciones de los individuos. La *diferencia* entre el modelo psicosocial y el antropológico es que éste último supone que “la satisfacción de motivaciones actuales (lo que los individuos quieren en un momento determinado) es exactamente lo mismo que la satisfacción de necesidades reales (lo que los individuos querrían si fuesen capaces de valorar correctamente la realidad)”⁵⁶⁶. Y esto requiere un análisis de las motivaciones humanas. Por eso la teoría de la motivación ocupa un lugar esencial dentro de los conocimientos para entender y manejar las organizaciones. Esos motivos producen unas acciones, cuyas características inciden directamente en la calidad de la comunicación. Dichas acciones son, como hemos visto, uno de los factores que inciden en ella.

⁵⁶⁵CHINCHILLA, N. (2001): *Op. cit.*, p. 4, en ALVAREZ DE MON, et. als. (2001): *Op. cit.*; CARDONA, P. (2001): “Dirección por competencias: evaluación y *coaching*”, p. 4, en ALVAREZ DE MON, S., et. als. (2001): *Op. cit.*

⁵⁶⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 30-31.

3.3. Las *condiciones iniciales* del directivo como persona

El directivo se comunica como persona y como rol, hecho que produce las primeras distorsiones. Parte de un conocimiento del mundo que produce en él unas *condiciones iniciales* que comunica -consciente o inconscientemente- a sus colaboradores. El concepto que Martín Algarra denomina “Conocimiento del mundo”, y que es previo a las acciones, lo incluimos dentro de las *condiciones iniciales*. Pensamos que inciden directamente en ellas, hecho que repercute a su vez en la calidad de su comunicación. Señalamos expresamente de nuevo que el conocimiento del mundo es uno de los factores que, según este autor, tienen más incidencia en la calidad de la comunicación.

Las expresa a través de palabras, acciones o a través de la comunicación no verbal. En la empresa, además, su comunicación se enfrenta a numerosos retos: las filtraciones, la percepción selectiva, las emociones, la inoportunidad, el miedo a perder el poder, la estructura de la organización, las diferencias culturales, lingüísticas, de edad..., y el miedo a la verdad y a las represalias⁵⁶⁷.

Tomamos prestado el constructo *condiciones iniciales* de las ciencias experimentales. En un experimento, las condiciones iniciales muestran la disposición de las fuerzas y las partículas cuando éste se inicia en un sistema estable. Las leyes internas indican lo que sucede. Para incrementar los conocimientos sobre las leyes físicas que los gobiernan hay que conocer cuáles son esas condiciones iniciales de las que se parte, porque “puede suceder que pequeñas diferencias en las condiciones iniciales den lugar a otras muy grandes en los fenómenos finales: un error pequeño en las primeras daría lugar a un error enorme en las últimas”⁵⁶⁸.

Si, tal como hemos visto en la primera y segunda parte, existe un referente real que indica un orden, puede ocurrir que pequeñas diferencias en su percepción den lugar, a lo largo del tiempo, a grandes diferencias que faciliten u obstaculicen la comunicación interpersonal. *Sostenemos que las “condiciones iniciales” son las variables que tienen un mayor peso y pueden tener un mayor impacto en el desarrollo de su comunicación – unión.*

⁵⁶⁷ FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, pp. 210-211.

⁵⁶⁸ POINCARÉ, J. H. (1908): *Ciencia y método*, citado en GONZÁLEZ, J. L. (2005): *El taller de las ideas: diez lecciones de historia de la ciencia*, de Recio, UCM, Madrid, p. 340.

En un *sistema libremente adaptable*, las *condiciones iniciales* de las que parte el directivo tiñen su acción. Dicha acción, “siempre es tomada sobre la base de supuestos que implican creencias concretas del decisor acerca de lo que son y de cómo actúan los seres humanos”⁵⁶⁹. Está muy influido por proposiciones tenidas por válidas para la mayoría de la gente y por los materiales simbólicos que se producen⁵⁷⁰. Le influyen a nivel cognitivo y conductual y repercuten también en la empresa, la política, la educación, las leyes, en su trabajo y en todos los ámbitos en los que se mueve / vive. Le dan un enfoque con el que ver el mundo, moldeado por el “espíritu de la época”, con sus valores y acontecimientos. Modelan su identidad e influyen tanto en su conducta como en sus relaciones con el mundo del que no se puede separar⁵⁷¹, porque somos seres culturales⁵⁷². Según cómo resuelva todos estos elementos, estará en condiciones de alcanzar, – o no –, la *comunicación - unión*.

En un sistema libremente adaptable, las *condiciones iniciales* cambian en cada interacción a causa del aprendizaje que de ellas se deriva y, por tanto, son condiciones iniciales distintas en la siguiente interacción. En el diálogo los interlocutores crean paulatinamente nuevas situaciones a las que van respondiendo introduciendo algún elemento nuevo que aporta algo. Las interacciones pueden ser más o menos comunicativas, es decir, pueden contribuir a desarrollar la confianza y la unidad, o no hacerlo. Los hábitos desarrollados por cada persona hacen que sus acciones sean interpretables.

Las *condiciones iniciales* afectan a su relación con los demás, porque son altamente informativas. El directivo/a se muestra como es en lo que dice y hace: palabras, acciones, expresividad, historia, tradiciones, forma de pensar, etc. Todo ello contribuye a hacer de él quien es en ese momento y eso es lo que comunica a sus colaboradores. Dichas condiciones emanan de él y son captadas e interpretadas de distintas formas en su entorno laboral. Contribuyen a que quienes le rodean se ubiquen con respecto a él,

⁵⁶⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 18.

⁵⁷⁰BALLE, F. (1991): *Comunicación y Sociedad*, Tercer Mundo, Bogotá, en RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Op. cit.*

⁵⁷¹WATZLAWICK, P., JACKSON, D., BEAVIN, J. (1976). *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo contemporáneo, 4^a Ed, Buenos Aires, p. 22.

⁵⁷²MAUSS, M. (1968): *Op. cit.*, p. 369

ya que informan sobre su interior, cómo piensa, qué le mueve, cómo actúa y qué esperar de él; y repercuten en hacer creíble y confiable tanto su mensaje como su persona.

El *conocimiento del mundo* influye de forma directa en dichas condiciones y opera a todos los niveles⁵⁷³. Para estudiarlas, hemos escogido las siete variables que nos parecen más significativas de entre los campos que hemos estudiado, porque pensamos que son las que inciden más profundamente en ella, y son variables en las que ella puede actuar. Un pequeño cambio que se efectúe en cualquiera de ellas puede dar lugar a grandes cambios en el ser de las personas y, por tanto, en su comunicación interpersonal. Hay otro tipo de aspectos en los que la persona puede intervenir con mayor dificultad, como los relativos al temperamento, de índole genético.

Las siete variables seleccionadas son de cariz antropológico, por lo que inciden en el desarrollo propio y en el de los demás. Es su terreno común. Las cuatro primeras se refieren a su aspecto *individual* de persona, y las tres últimas, a su aspecto *social*:

1. *El concepto de persona*. La comunicación interpersonal gira alrededor del ser humano. Según la consideración genérica que el directivo tenga de ella como sistema estable, ultraestable o libremente adaptable, entenderá el subordinado cómo le considera a él. La forma en que la entiende está influida por aspectos psicológicos, sociológicos, políticos, éticos, culturales, tradiciones, hábitos, costumbres, modas, ideologías, etc.
2. *El enfoque de la realidad*: contribuye a su identificación, porque se construye conforme a lo que cree que es la realidad objetiva. La persona no ve el mundo como es en realidad, sino como es ella o con el paradigma que le ofrece su entorno⁵⁷⁴, y eso es lo que comunica. Su mayor o menor conocimiento de la realidad determinará en cascada otras muchas variables. De ahí la importancia de que la acción humana esté adecuadamente orientada por unos criterios de

⁵⁷³JOHNS, G. (2006): The essential impact of context on organizational behavior, *Academy of Management Review*, 31, 2, 386-408.

⁵⁷⁴BERGER, P. L. Y LUCKMANN, T. (2001): *La construcción social de la realidad*, Amorrortu editores, Buenos Aires, p. 34.

- decisión que ayuden a obtener una significación completa de la misma⁵⁷⁵. Ese referente externo es el que permite medir la conducta con respecto a un ideal de comportamiento e implica un compromiso con ella⁵⁷⁶.
3. *Autoconocimiento y construcción personal.* Cada individuo entiende a las personas con las que se relaciona según su propia experiencia, lo que nos conduce al autoconocimiento como requisito previo para conocer y comunicar con otros⁵⁷⁷. Las acciones comunicativas auténticas son las que desarrollan las facultades operativas humanas⁵⁷⁸. El autoconocimiento es la base de la autoconciencia⁵⁷⁹. Se lleva a cabo según un orden objetivo, tal como hemos analizado en la primera parte de nuestro estudio. Por la formación, el ser humano sale de sí mismo, objetiviza y diferencia sus intereses y aprende a crear intereses objetivos y a interesarse por ellos. Conoce los valores de la realidad, aspecto esencial para que tenga una vida lograda⁵⁸⁰.
 4. *La identidad personal.* Le da conciencia de que es un ser único e irrepetible y de gran valor, que alcanza su máximo desarrollo personal siendo idéntico a sí mismo. La unidad de vida es precisa para lograr la identidad personal⁵⁸¹, de otra forma, la persona se fragmenta y dispersa. Aunque tenga distintos roles y sufra constantes cambios, no tiene por qué suponer ruptura identitaria, ya que su ser subsiste desarrollándose a partir de lo que es bueno e integra los aprendizajes producidos en las distintas áreas de actuación.
 5. *Relación con el entorno.* Según el paradigma de persona del que parta cada emisor, variará su relación con el entorno. El pensamiento técnico-científico influye en que lo considere un “algo” externo manipulable y no vea en él a personas completas. Indica la actitud hacia él. Colabora y construye comunidad o por el contrario se defiende de él por considerarlo una amenaza a su

⁵⁷⁵FONTRONDONA, J.: *Ciencia y práctica en la acción directiva. Un enfoque peirceano para la dirección de empresas*, Tesis doctoral nº 71, Universidad de Navarra, p. 169.

⁵⁷⁶PAREYSON, L. (1982): *Verità e interpretazione*, Mursia, Milano, p. 86.

⁵⁷⁷SPERBER, D. y WILSON, D. (1994): *La Relevancia: Comunicación y Procesos Cognitivos*. Visor, Madrid

⁵⁷⁸LLANO, A. (1988): *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, p. 85.

⁵⁷⁹WOJTYLA, K. (1982): *Op. cit.*, p. 47.

⁵⁸⁰SPAEMANN, R. (1987): *Op. cit.*, pp. 47-48.

⁵⁸¹MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 267.

- individualidad, por lo que se aísla. Puede actuar también sobre él considerándolo como algo externo que puede manipular, pero con el que no tiene ninguna relación. Afecta a la comunicación interpersonal, porque es un reflejo de mayor o menor interés social y comunitario.
6. *Sentido del trabajo*. Los seres humanos actúan sobre el entorno a través de su trabajo y le dan un sentido. El sentido subjetivo que le den es uno de los medios más significativos que tiene para lograr su propio desarrollo⁵⁸². Si no hay autoafirmación con él, el ser humano se deshumaniza paulatinamente. A través del trabajo transforma su entorno y lo humaniza. Según como valore su propio trabajo se valora a sí mismo, y valorará a los demás también según el trabajo que realicen.
 7. *Sus objetivos vitales*. Están latentes en el fondo de las relaciones sociales que mantiene y de la autoestima que se tiene. Según la finalidad que vea que tiene como ser humano, enfocará su propia vida, su trabajo, sus relaciones interpersonales y estará dispuesto e involucrado en mayor o menor grado tanto en su construcción personal como en la de otros, así como en la construcción social. Sus acciones revelan cómo es él⁵⁸³.

Estas siete variables inciden en la concepción de sí mismo, del mundo y de quienes le rodean, porque repercuten en su propia integridad personal y en su equilibrio interno. Esto hace de él alguien capaz –o incapaz – de comunicarse en sentido pleno, en lo que dice y hace; y afectan a su calidad de las acciones, lo que facilita su perfeccionamiento y una tipología de acciones que le vinculan con los demás. Su nivel de estabilidad y entendimiento con otros⁵⁸⁴ dependerá del grado de compromiso que tenga. Requiere de la virtud⁵⁸⁵, pero el resultado será la cohesión y la unidad.

De la vinculación que el directivo tenga con sus colaboradores y de su tipo de liderazgo va a depender su comunicación interpersonal. Podemos predecir que el directivo – líder es el único que tiene las *condiciones iniciales* que se requieren para

⁵⁸²CHOZA, J. (1990): *La realización del hombre en la cultura*, Rialp, Madrid, pp. 338-339.

⁵⁸³WOJTYLA, K. (1982): *Op. cit.*, p. 22.

⁵⁸⁴FERRER, U. (2002): *¿Qué significa ser persona?*, Palabra, Madrid, p. 153.

⁵⁸⁵LLANO, A (1988): *Op. cit.*, pp. 206-207.

establecer la *comunicación – unión* requerida para el buen funcionamiento organizativo y que inciden directamente en la calidad de la comunicación.

Vamos a proceder a cruzar las variables: directivo mecanicista, psicosocial y antropológico con las *condiciones iniciales*. Su resultado es fruto de la reflexión de capítulos anteriores.

3.4. La comunicación en el paradigma mecanicista

3.4.1. Introducción

Recordemos que el mecanicismo está centrado en que la empresa produzca los resultados económicos esperados. Los modelos mecanicistas tienen como principal inconveniente que parten de un concepto de persona incompleto, en el que ésta importa sólo en su rol como productor, hecho que repercute en la comunicación.

3.4.2. *Condiciones iniciales* de la comunicación del directivo mecanicista

Imaginar las condiciones iniciales de alguien supone entrar en el terreno de la casuística. No es éste nuestro objetivo. Simplemente recogemos unas tendencias que ocurren fruto del conocimiento del mundo que tiene una persona -influida por la cultura en la que vive- y los motivos por los que toma decisiones. Hay muchos otros factores que inciden en ella, pero hemos escogido los que nos parecen más relevantes⁵⁸⁶.

Como podemos ver en la tabla 3.2, la comunicación interpersonal del paradigma mecanicista viene marcada porque el directivo se mueve sólo por *motivos extrínsecos*. Valora el dinero, el poder, la fama, el reconocimiento, todo lo externo que le viene de fuera.

⁵⁸⁶En este tipo de condiciones iniciales influye de forma directa la fragmentación propia de la cultura de la postmodernidad.

- Concibe a la *persona* como un *sistema estable*, es decir, que no experimenta aprendizajes motivacionales. Únicamente contempla su componente material y física, sin atender a la libertad. Tiene el mismo valor que una máquina, el de una pieza que podamos sustituir, manipular o rechazar cuando ya no interesa. Se valora tan sólo su capacidad productiva y su utilidad, lo que *hace* o lo que *tiene*. Se aprecia su patrimonio, su posición social, raza o procedencia familiar. Forma parte del sistema y tiene que supeditarse a él.
- Este enfoque produce que conciba *la realidad* como algo exclusivamente material, cuantificable, medible, es decir, lo que se ve y se toca. Lo inmaterial, lo ignora. No concede valor a la reflexión ni a la observación del mundo y ve sólo lo más externo. No trasciende su apariencia. No atiende a la percepción simbólica de sentido que va más allá de lo que percibe físicamente. Los sistemas y la tecnología es la forma que tiene de controlar y establecer esa realidad. Para este tipo de directivo, la realidad objetiva no existe. Procede tan sólo del entrecruzamiento de las muchas imágenes e interpretaciones y reconstrucciones que compiten entre sí y que son distribuidas por los media⁵⁸⁷.
- Para *construir su identidad* debe *hacer* muchas cosas, a fin de *tener más*. Por eso su afán es acumular dinero, posesiones, tarjetas, cargos.... Cuánto más tenga, más es él. Puede llegar a cuidar de forma obsesiva su máquina humana para que funcione lo mejor posible y caer en el hedonismo, consumismo y utilitarismo. No contempla las virtudes. Su *autoconocimiento* no pasa de ser externo. Vive volcado hacia fuera y no se conoce interiormente. No tiene ni interés ni dedica tampoco tiempo a hacerlo. No se construye de forma ordenada según unos parámetros objetivos, sino que construye pensando que todo vale igual. Al no referenciar sus acciones con una realidad objetiva, comunica volubilidad de criterios y de principios, y no produce confianza.
- De esta forma, la *identidad personal* le viene de fuera, se la reconocen, es la que le dicen que es, y vale lo que le dicen que vale: su rol jerárquico, su puesto de trabajo, su estado civil, su empresa, su país... Usa a los demás

⁵⁸⁷GARCÍA JIMÉNEZ, L. (2007): *Op. cit.*, p. 130.

- instrumentalmente, sean quienes sean, por lo que comunica utilitarismo, arbitrariedad y poco realismo, llegando hasta la explotación de los subordinados. El gran problema de fondo es su ausencia de autoconocimiento, que le impide entenderse a sí mismo y a las demás personas. Es incapaz de ver que se puede conocer a sí mismo de forma directa, inmediata, pero que debe ser capaz de trascenderse. Su falta de coherencia y fragmentación interna son percibidas desde el exterior y producen incertidumbre en los demás, con lo que disminuye la comunicación.
- El directivo mecanicista concibe el *entorno* humano, político y social como algo externo sin ligazón con él, con el que sólo se conecta de forma interesada, si puede sacar algo de provecho. Se siente muy superior a ese sistema, esa burocracia con la que apenas trata y a la que le reclama todo. Su vínculo puede llegar a ser parasitario, y considerarse una fuente de derechos sin ser responsable ante nadie. Eso le lleva a tener una *relación* de dominio con el entorno, o de total desapego, porque su autonomía personal queda limitada, ya que el sistema le controla, domina y dirige su vida. Tampoco le afecta su vinculación a la biología porque, como se considera libre de ataduras, puede cambiar lo que se proponga con la ayuda de la ciencia.
 - Para el directivo mecanicista el *valor del trabajo* se reduce al dinero que gana y al reconocimiento que obtiene a través de él. Consume, viaja y deslumbra, es su forma de sentirse vivo. *Hace* cosas, y ese *hacer* le da sentido a su vida. Cuántas más cosas hace, más sentido tiene su vida. Por otra parte, para este paradigma el ser humano tiene un valor puramente “económico”, está ligado a las aplicaciones tecnológicas y a los procesos de producción, “trabajar” tiene sentido de obligación⁵⁸⁸ y la persona vale según el trabajo que realiza.
 - Sus *objetivos vitales* son tener cada vez más cosas materiales, estar rodeado de ellas. Esta visión marca su vida entera, porque limita su área de lucha a aspectos tan sólo materiales y hedonistas. La idea de la espiritualidad humana

⁵⁸⁸MAFFESOLI, M. (2004): “De la modernidad a la posmodernidad”. Conferencia organizada por la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Católica San Antonio, Murcia, noviembre

se le hace extraña, al no ser comprobable científicamente, y la vida más allá de la muerte se le presenta como una utopía, lo cual puede llevarle al nihilismo.

Todas estas variables inciden continuamente en sus interacciones y varían. Un cambio en una de ellas puede llevar a un gran cambio final, porque están interrelacionadas y puede incidir en el entorno, que es lo que es a consecuencia de lo que es la persona.

| <i>Paradigma del directivo</i> | Qué es persona | | Enfoque de la realidad | Auto-conocimiento y construcción personal | Identidad personal | Relación con el entorno | Sentido del trabajo | Objetivos vitales |
|--------------------------------|----------------|---|--|--|---|--|--|--|
| | <i>Motivos</i> | <i>Aprendizajes</i> | | | | | | |
| Mecanicista | Extrínsecos | <p><i>Sistema estable:</i> no aprende.</p> <p>No interesan, son irrelevantes.</p> <p>Estáticos.</p> | <p>Existe lo que ve y toca.</p> <p>Lo que tiene resultado.</p> | <p>Es más cuanto más tiene.</p> <p>Plano utilitarista.</p> <p>No contempla las virtudes.</p> <p>Tener</p> | <p>Lo que le dicen que es y vale.</p> <p>Sus roles jerárquicos (<i>profesional, estado civil...</i>).</p> | <p>Separación persona y entorno.</p> <p>Trueque interesado.</p> <p>Anulación autonomía personal.</p> <p>Dominio / desapego / parasitaria</p> | <p>Maldición.</p> <p>Obligación.</p> <p>Galeras.</p> <p>Monotonía.</p> | <p>Obtención de cosas materiales.</p> <p>El tiempo es oro.</p> <p>No tiene sentido último.</p> <p>Nihilismo.</p> |

Tabla 3.2: "Condiciones iniciales" de la comunicación del directivo mecanicista.

El directivo mecanicista no se responsabiliza de sus propias acciones, porque alega que es libre, pero no responsable, por lo que tampoco responde de sus colaboradores, ni da la cara por ellos. Trabajar con él se hace difícil, y puede ser el jefe tóxico, adicto al poder, al dinero, a la fama y al qué dirán. Llevado al extremo, el directivo mecanicista se convierte en un tirano que exige respeto, “que los otros hagan lo que yo digo”, es decir, que entiendan, asuman y den por bueno su paradigma, su visión del mundo y que, por tanto, hagan lo que les exige e incluso piensen como él quiere.

3.4.3. La comunicación del directivo mecanicista

La comunicación interpersonal con un directivo que tenga las *condiciones iniciales* que acabamos de señalar parece difícil, porque le importa muy poco el subordinado como persona. Sus condiciones iniciales no son comunicativas, porque no unen a las personas. Son parciales y llevan a la fragmentación y a la división. No acercan, sino que alejan.

¿Qué ocurre cuando una persona con un paradigma mecanicista ejerce una función directiva?

Como hemos visto en la segunda parte de nuestro estudio, Pérez López afirma que las funciones que debe llevar a cabo un directivo son: *formular un propósito, comunicarlo* y asegurarse de que los colaboradores saben conseguirlo, y *motivar* hacia ese propósito. El mecanicista formula un propósito a seguir y lo transmite. Para el directivo mecanicista, *comunicar equivale a informar, dar órdenes, instrucciones y directrices que hay que cumplir*. Estamos frente a la línea de significado que entiende comunicación como transmisión y emisión de mensajes. Considera que la comunicación es un gasto para la empresa y una herramienta estratégica de gestión. Por eso le es tan necesario conocer muy bien el proceso de funcionamiento de la comunicación y que esté muy bien diseñado. Pero muchos de los problemas que ocurren en la empresa no son de comunicación, sino que son problemas de motivación. No tiene en cuenta los afectos ni los sentimientos de los colaboradores. Su comunicación no es afectiva, sino puramente racional, va al *logos*. Eso no quiere decir que su mensaje sea racional y lógico, sino que es un mensaje, el suyo, y es el bueno.

La comunicación del directivo mecanicista tiene una *finalidad instrumental*: su *eficacia*, es decir, los beneficios que se puedan obtener, de carácter extrínseco. Va destinada a lograr que *los subordinados hagan lo que él quiere*. Por eso monta un sistema de comunicación y lo depura eliminando la incertidumbre y los ruidos, porque debe ser exacto en transmitir lo que él quiere decir. Este sistema es cercano al modelo matemático de comunicación, cuyos elementos son como piezas que se pueden sustituir unas por otras y si se prescinde de un elemento no ocurre nada. El sistema comunicativo mecanicista contempla un proceso con un flujo de la comunicación unidireccional, lineal, descendente, con canales claros, centrada en el emisor.

A través del *sistema formal* transmite: (1) lo que se espera de las personas a nivel profesional: especificando los objetivos y dando la información necesaria para la realización de su trabajo, como contenido, objetivos y responsabilidades; y (2) lo que las personas recibirán de la organización a cambio de realizar bien su trabajo, es decir, incentivos y remuneraciones, así como información sobre programas, horarios, turnos, vacaciones, traslados, primas, condiciones de seguridad social y laboral. Todos estos factores contribuyen a que el sistema formal sea eficaz⁵⁸⁹. El *cómo se hace*, en los cauces formales de la comunicación puede ser muy diverso: entrevistas de apreciación, encuestas de opinión, preguntas a la dirección, boletín de la empresa, buzón de sugerencias, tablón de anuncios. El directivo mecanicista atiende a todos estos sistemas necesarios y los lleva a cabo con gran éxito. Dispone de expertos en técnicas que controlan los procesos de comunicación. El sistema formal comunicativo es el principal punto fuerte de la comunicación mecanicista.

Sin embargo, si este directivo sólo se comunica con sus subordinados a través del sistema formal, transmite que lo que a él le interesa es tan sólo la producción, todo científico, controlado, sin margen de errores. Este tipo de comunicación fomenta los motivos extrínsecos. Es una comunicación inhumana, propia de máquinas. No hay comunicación interpersonal.

La comunicación a través del sistema formal es vital para cualquier empresa. El problema surge de su uso exclusivo, sustituyendo la comunicación informal por la del

⁵⁸⁹ FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, pp. 201-202.

sistema formal y relegando la comunicación interpersonal a un segundo lugar. En su afán de que el empleado haga lo que le dice, el directivo no fundamenta en el otro su comunicación, con lo que no hay diálogo. De esta forma, se potencian aún más los malos entendidos. No es objetivo cuando prepara sus planes de acción, ya que sólo tiene en consideración su punto de vista y no ve la realidad completa. Prescinde del *feed-back* que se produce en las conversaciones, que es lo que hace que las decisiones se modifiquen⁵⁹⁰, y toma peores decisiones. No contempla la relación estrecha que hay entre la frecuencia de la conversación y los cambios de opinión que haría que su decisión fuera mejor⁵⁹¹. La ausencia de conversación y diálogo conduce a la degeneración de las relaciones interpersonales en la empresa. El directivo mecanicista hace cosas por él mismo, coarta la creatividad y afán de colaboración de quienes con él trabajan y se queda con el mérito de sus logros. Crea pocos lazos personales y genera poco agradecimiento. En ocasiones, sustituye la comunicación interpersonal por comunicación escrita. Este hecho indica que la persona individual no es tenida en cuenta en su totalidad, valorando sólo la función que lleva a cabo el colaborador, con escaso o ningún interés personal por él.

Podemos resumir las características de la comunicación del directivo mecanicista en la siguiente tabla:

⁵⁹⁰ POLO, L., y LLANO, C. (1997): *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 135.

⁵⁹¹ TARDE, G. (1986): *Op. cit.*, pp.122.

| Paradigma del directivo | La comunicación es | Fin de la comunicación | Qué comunica | Cómo es la comunicación (<i>calidad</i>) |
|-------------------------|--|---|--|---|
| Mecanicista | 1. Transmisión. 2. Mensaje al que hay que reducir la incertidumbre. 3. Técnica para el <i>qué</i> . 4. Sistema estático. 5. Proceso. 6. Instrumental, quiere que hagan, no que entiendan nada. 7. Lo más visible, no lo que significa. <i>Centrada en el emisor</i> | <i>Que hagan lo que digo.</i> <i>Dominio / Control</i> | - Órdenes. - Información. - Instrucciones. - Directrices. Comunica la función Va al logos <i>(Importa el Qué)</i> | En la organización formal: <i>(Organigrama, sistema y estrategia).</i> - Un buen sistema. - Canales claros. - Dice lo que quiere que se entienda, sin ruidos. - Unidireccional, lineal. - Descendente. - Ordeno y mando. - Reduce la incertidumbre. Eficaz <i>(que reporte beneficios).</i> En el sistema informal - irrelevante, que digan lo que quieran. |

Tabla 3.3: El directivo mecanicista y la comunicación interpersonal.

La siguiente pregunta que se nos plantea es: *¿Cómo es la calidad de la comunicación de este directivo desde el punto de vista de la Teoría de la comunicación? ¿Qué elementos contiene?*

3.4.4. La calidad de la comunicación del directivo mecanicista según los elementos ontológicos

El directivo interacciona y se comunica de una forma determinada. Para conocer el *grado de su calidad comunicativa* hemos cruzado los elementos ontológicos de Martín Algarra con los paradigmas organizativos de Pérez López representados gráficamente en la 3.4 que sigue a continuación. Lo que resulte de cruzarlos mostrará el grado de presencia / ausencia de los elementos necesarios para que se produzca la *comunicación – unión* en cada uno de los directivos de los distintos paradigmas. Así localizados, se podrán conocer sus puntos fuertes y el porqué, así como buscar soluciones para hacer crecer los elementos más débiles.

Debido a que nuestro interés está centrado en la comunicación del directivo, y por la acusada tendencia existente en la empresa a confundir persona y rol, hemos

desdoblado los elementos subjetivos del modelo de Martín Algarra -que contempla sin divisiones-, entre *modelo de persona* del que parte y su *función profesional*. En cuanto a los motivos, es preciso recordar que un directivo se mueve por todo tipo de motivos: puede tener uno, dos o los tres tipos. Que tenga competencia estratégica no quiere decir que sea automáticamente mecanicista, porque puede tener también capacidad ejecutiva o de líder. Todo esto dependerá de la calidad de sus motivos.

| Paradigma del directivo | Elementos subjetivos (Sujetos). | | Elementos objetivos (Lo que se transmite y comparte). | | | Elementos práticos (Funciones de los E. S.: es lo nuclear, lo que pasa). | | | |
|-------------------------|--|------------------------------------|--|---|---|---|--------------------------------------|-----------------------------|--|
| | Modelo de persona | Rol | Referente real (Es en sí, se muestra: es epifánico) | Referente mental (Es en alguien, por estímulo sensorial) | Producto presentador (Vehículo que plasma la realidad conocida) | Expresión Comunicativa (producción del vehículo) | | Interpretación comunicativa | |
| | | | Expresividad | Expresión (social) | Expresividad | Expresión | | | |
| Mecanicista | Motivos extrínsecos. Sistema estable (<i>máquina</i>). No aprende evaluativamente. No distingue la persona de sus acciones. | No distingue la persona de su rol. | Positivista. | Fuerza la realidad. (Se ajusta o no al referente real, según época, intereses...). | Palabras. Imágenes. Números. Comunicación escrita. | Imagen externa, cargo, dinero y poder. | Claves de interpretación operativas. | Sólo ve lo externo. | Técnica: limitada a lo escrito / verbalizado. Clave de dominio, ganar / perder. <i>Poder coactivo.</i> |

Tabla 3.4: La calidad de la comunicación del directivo mecanicista según los elementos ontológicos.

1. Elementos subjetivos

El directivo mecanicista, como se mueve por motivos extrínsecos, parte de un *modelo estático de persona*. La variable persona, contemplada como individual y única, no tiene ninguna relevancia para él. Ignora que el empleado tiene otras necesidades que le mueven por el simple hecho de ser persona, y que aprende. Sólo contempla su rol, y es incapaz de distinguir entre la persona del subordinado y el rol que lleva a cabo en la organización. Como persona no existe, sólo existe su función y vale lo que ésta vale. Piensa que la persona cambia su comportamiento forzada por el poder coactivo, por eso fuerza a que lo haga. No valora el aprendizaje personal ni ajeno ni propio y se escuda en el “yo soy así”, lo que conduce a errores innecesarios⁵⁹². Tiene su eje vital centrado en lo externo.

Este reducido conocimiento del ser humano provoca que el directivo se sienta inseguro en la relación interpersonal, que se esconde bajo formas fuertes y palabras enérgicas. Por eso, no se siente cómodo en la comunicación interpersonal y la reduce a una comunicación entre roles.

2. Elementos objetivos

- *Referente real*. No es tenido en cuenta. Sólo es real su voluntad.
- *Referente mental*. La ausencia de referente real le lleva a interpretar la realidad de forma arbitraria, lo que atenta contra la base de la comunicación, la veracidad, factor que posibilita el diálogo y la sociabilidad⁵⁹³. Como las personas cambian según la época, circunstancias, etc., el referente mental del directivo sin un referente real que lo estabilice produce inseguridad e inestabilidad en sus colaboradores por su volatilidad, y porque es llevado tan sólo por sus deseos.

⁵⁹²Sostienen Polo y Llano que el aprendizaje es la disminución del error, en POLO, L., y LLANO, C. (1997): *Op. cit.*, p. 85.

⁵⁹³POLO, L., y LLANO, C. (1997): *Op. cit.*, p. 71.

Como se mueve en un ámbito de poder, el referente lo marca él mismo: las cosas son lo que él quiere. Fuerza la realidad, se ajuste o no al referente real, que no contempla. Si en algún momento las consecuencias de su acción muestran la disociación entre el referente real y el referente mental, el directivo atribuye la causa de esas consecuencias negativas a factores externos, al entorno o a otra persona. Sin embargo, este directivo no asume estos malos entendidos ni que él tiene algo que ver con que la expresión sea defectuosa. Como carece de referente real, carece también de la noción de buena o mala intención en sus acciones, porque sus fines son siempre buenos por definición. Carece de empatía, lo que le lleva a la arbitrariedad, a manejar las cosas como quiere. En su modelo, se justifica diciendo que cada uno actúa como quiere. Es autorreferencial. Si sus acciones no gustan a quienes le rodean, no le importa, ni recapacita. Él, con sus acciones, construye el referente real que quiere. Sin embargo, el desajuste entre el referente mental y el referente real produce errores, con lo que se imposibilita el papel de la comunicación como conector entre personas y en la empresa.

- *Producto presentador*. Da importancia al mensaje, a fin de que quede bien claro y reduzca los ruidos y la incertidumbre. Aparte del sistema, identifica la comunicación con el vehículo usado para la comunicación. De la comunicación tiene en cuenta la parte más visible, el producto y el proceso técnico que hay que desarrollar, así como el canal que va a utilizar. Diseña un buen sistema que puede programar y controlar. Valora más la comunicación escrita que la oral, por el control y reducción de ruidos que supone, lo cual hace que se reduzca fundamentalmente a los sistemas formales. Lo que le importa es comunicar acciones concretas, que reduzcan las equivocaciones. Se fija en las palabras, muy estudiadas, los números y los datos. Todo cuantificable y programable. Pero el producto está limitado por su propio paradigma, porque transmite las claves reducidas del conocimiento del mundo de su emisor y, por tanto, se interpreta con estas claves.

3. Elementos prácticos

Las acciones son conceptualizadas como aisladas, estáticas, sin aprendizajes ni hilo que las una. No se anticipan consecuencias de sus acciones en los demás y no hay interés por el otro. Maneja las cosas como él cree que son, apoyándose en el poder

coactivo para conseguir las. Sus actos son mecánicos, voluntaristas. Valora tan sólo el rol del emisor, el suyo, por su poder jerárquico, y atribuye su autoridad y credibilidad a su propia persona, confundiéndola con su rol de directivo. No espera respuesta del subordinado, sólo su trabajo mecánico.

- *Expresión comunicativa.* La expresión tiene que emitir claves interpretativas para que el mensaje pueda ser interpretado. El directivo mecanicista, al partir de un modelo de persona parcial, no se adapta a quien le va a interpretar y piensa que va hacerlo como él quiere. Por esto, las claves interpretativas explícitas que emite el directivo son muy pobres y se limitan a aspectos técnicos y profesionales. De este modo, implícitamente expresa que no quiere tener ningún tipo de relación personal ni social con ninguno de sus subordinados. Guarda distancias, se aleja de ellos y así la comunicación no puede cumplir con su cometido de unión, porque no recibe o no registra el *feed-back*.
 - o *Expresividad.* El directivo mecanicista no la contempla. Para él sólo existe lo que él ve, controla y manda. No percibe que su forma de ser y entender la vida también se comunica. Además, como no ve sus limitaciones, no puede estar disconforme con ellas. No repara en que se pueda interpretar la propia expresividad, debido al paradigma de poder coactivo en el que actúa. Si se le hace ver, responde que no tiene ninguna relevancia. En todo caso, fuerza la expresividad para que dé una imagen que, muchas veces, no se corresponde con la realidad, hecho que se descubre a medio o largo plazo.
 - o *Expresión.* Emite un mínimo necesario para que se interprete lo que desea. El estratega expresa sus mensajes esperando que los empleados interpreten sus órdenes, pero carece de la empatía necesaria para que los puedan entender completamente. Las únicas claves de interpretación que emite son las necesarias para que los subordinados puedan obedecer lo que manda. Estas claves, por ser parciales, producen mayor cantidad de malos entendidos que los habituales en la comunicación humana.

Como no se conoce a sí mismo, no sabe cómo reaccionar frente a imprevistos humanos, ni cómo adecuar su mensaje al otro. Hay demasiados ruidos e incertidumbre que no sabe dominar. Huye de la conversación franca, porque hay demasiados elementos de la comunicación que no domina y le hacen sentir inseguro. Así, sólo se siente bien comunicando / mandando desde una posición de poder jerárquico, porque teme perder su prestigio. Huye de lo que le compromete a nivel personal y se queda anclado en el rol. Evita la comunicación oral, porque las palabras pueden ser peligrosas y acaba usando la comunicación escrita. De este modo, resulta una expresión con un destinatario anónimo, centrada en el que se expresa. Cuando la comunicación es verbal, el mensaje sigue siendo reducido pero sube el tono de su voz y lo repite cuando el otro demuestra que no entiende, no sabe o no quiere.

- *Interpretación comunicativa.* La interpretación mecanicista pretende tan sólo que se interprete lo expresado, lo que se dice, pero no lo que se hace, hecho que invalida la comunicación interpersonal, ya que puede introducir el engaño.
 - o *Expresividad.* Como no contempla la persona en su totalidad, no tiene en cuenta el valor de la acción humana (fin, aprendizajes...). Cuando interpreta la expresividad de otros, se ajusta siempre a lo que él considera como realidad, sea verdad o no. Se fija en la tarjeta de visita, las formas, las marcas o el coche que lleva el otro. Presta atención a con quién va, al cargo que tiene, su físico, cómo es su despacho, los cuadros que tiene, sus títulos, patrimonio, éxito, etc. Todo extrínseco, cuantificable y medible. Por la expresividad valora más o menos al interlocutor.
 - o *Expresión.* Está teñida por su visión extrínseca mecanicista del mundo, y ve en ella sólo motivos de interés, dinero, fama o reconocimiento. Como dice el aforismo: “Piensa el ladrón que todos son de su condición”. Cuando interpreta, valora sólo el rol de quién se expresó, pero debido a la falta de conocimiento humano, de la realidad y del entorno, puede

interpretar la expresión sólo parcialmente, lo que puede tener consecuencias a largo plazo. ¿Qué quiere? ¿Cuál es su verdadera intención? ¿Qué quiere sacar de mí? No se fía de sus intenciones. El mecanicista puede así llegar a interpretar que él es la víctima de lo que dice y hace el emisor, sin serlo, porque interpreta motivos extrínsecos cuando pueden ser trascendentes. Ve el uso de la persona para fines propios. Como él usa a la gente, imagina que los demás quieren usarle también. El mecanicista es desconfiado, porque sólo se mueve por motivos extrínsecos. No confía en las intenciones del otro, porque sabe que las suyas son de puro interés. Nadie puede imaginar en otras personas tipos de motivos que no están en él, y no puede entender que haya interés por el bien del otro, sino tan sólo el propio. No ve que él puede actuar de la misma forma y que el otro es tan mecanicista como él.

Vemos, por tanto, que este tipo de comunicación interpersonal del directivo presenta unas carencias de relevancia en sus elementos comunicativos, y que resultan en que la comunicación sea pobre, deficiente y con muchas lagunas. Producen un gran número de problemas en la comunicación que tienen que ver con la ausencia de conocimiento propio y del mundo, y con todos los elementos que acabamos de analizar. Un problema añadido puede ser utilizar de forma estratégica la comunicación para cubrir cualquier tipo de deficiencia en estos campos, porque este hecho será descubierto por sus colaboradores y ocasionará aún más dificultades.

En cualquier empresa hay todo tipo de personas movidas por todo tipo de motivos. Nuestra siguiente pregunta es: *¿Qué ocurre cuando un directivo mecanicista se comunica con subordinados que se mueven por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes?*

3.4.5. El directivo mecanicista y la calidad de la comunicación según los motivos de sus subordinados

La comunicación viene marcada por la persona que más poder tiene en la relación, es decir, por el directivo. En este caso la relación que hay entre ellos es *contractual*,

porque es el tipo de trato que entiende el directivo mecanicista, y él marca la tónica. Motiva a los empleados a base de incentivos, sanciones o reconocimiento.

La comunicación entre un directivo y un colaborador mecanicistas

Ambos se mueven exclusivamente por motivos extrínsecos y parten de un modelo de persona como un sistema estable.

El *subordinado mecanicista* presta atención al mensaje, a las órdenes, a los datos, a lo que tiene que hacer y se limita a cumplirlo. No espera comunicación personal con el directivo, sino tan sólo la información sobre qué tiene que hacer. Conoce y entiende la forma de expresarse y cómo interpretar lo que le dice o hace su directivo, porque él es igual. Lo necesita todo escrito, de forma muy detallada, y sólo llevará a cabo lo que ponga ahí, lo demás son sólo palabras. Al igual que el directivo mecanicista, considera irrelevante el sistema informal en el trabajo. Será responsable tan sólo de lo que está detallado por escrito, si no, protestará. Va a mínimos, a menos que le paguen más. Pide y reclama más atención por lo que él hace. Exige más dinero y se queja de que hace mucho por la empresa y que ésta no le corresponde.

Su interacción comunicativa es un trueque interesado, porque los dos son mercenarios⁵⁹⁴. Su vinculación con la empresa no es profunda. Tanto el directivo como el subordinado mecanicistas son provisionales en la organización. No hay nada que una de una forma especial a ninguno de los dos a la organización.

El subordinado mecanicista cuenta con que su jefe no le va a hacer caso, con lo que va a la suya. Simplemente cumple con lo que toca. En momentos difíciles, su comunicación se llena de agravios y quejas contra el directivo, que generaliza contra la empresa, porque no se siente unido con ninguno de ellos. Si sus quejas no son atendidas, dichas quejas alcanzan a sus compañeros y puede llegar a ser un empleado tóxico, haciendo pagar su descontento a personas más débiles que él. La manera de tratarle del directivo es a base de pagarle más, sancionarle o darle más poder y protagonismo. Su lenguaje muestra su fuerza a base de hechos consumados, piquetes, huelgas, empujando a otros. Mantiene el poder a su nivel, y no le importa que lo que le

⁵⁹⁴CHINCHILLA, N. (1996): *Rotación de directivos*, Gestión 2000, Barcelona, p. 134.

pidan sea racional y lógico. Como al directivo mecanicista, lo que le importa únicamente es su punto de vista. En caso de negociación, los dos pretenden que el otro haga lo que él quiere y a la fuerza: “así aprenderán”.

Los problemas de comunicación entre mecanicistas son múltiples. Si se entienden es porque hay objetivos extrínsecos comunes, y entonces trabajarán conjuntamente. De no ser así, se culpan mutuamente y se enrocan en sus respectivas posturas. El espacio de entendimiento sobre el que poder trabajar acercamientos personales es muy reducido. Como no tienen referente real con el que medir su praxis, puede ocurrir que haya un conocimiento, tanto abstracto como experimental, que no se ajuste al real, con lo que la comunicación puede transmitir elementos tóxicos.

Cuando jefe y subordinado son extrínsecos, se entienden bien, pero la comunicación no puede unirles a largo plazo, porque entre ellos el tipo de vínculo que se establece es a corto plazo, y el más débil de todos. No vale la pena comunicar con el otro, lleva demasiado tiempo. Conocer al otro como persona no le compensa a ninguno de los dos. Si pueden aprovecharse mutuamente uno del otro lo harán, y utilizarán la comunicación como forma de lograrlo. Se instrumentalizan mutuamente. Si aparece una alternativa laboral en la que le paguen mejor, el subordinado cambiará de trabajo, porque no hay nada que les una. Su modelo de persona les lleva a que no tengan ningún interés personal el uno por el otro ni a intentar una comunicación interpersonal desinteresada. Detrás de ella, siempre hay un interés extrínseco.

La comunicación entre el directivo mecanicista y el colaborador psicosocial

El *directivo mecanicista* no entiende los motivos intrínsecos del colaborador que le llevan a que le interese el reto y aprender. Ya le paga, ¿qué más quiere? Para él la comunicación sigue la línea: “lo he dicho, lo ha entendido, lo hará. Ya le ha dicho lo que tiene que hacer”. No ve la persona, sólo sus manos o el cerebro: “sus problemas, en su casa. Aquí viene a trabajar”. No entiende el mismo concepto de desarrollo. Puede interpretarlo como una amenaza para él, por lo que puede controlarlo aún más. Le importa el tiempo presencial, mientras que el subordinado valora trabajar por objetivos y que se confíe en él como profesional. El directivo mecanicista considera la formación del subordinado como un gasto innecesario, porque no valora los aprendizajes.

Sin embargo, el *subordinado psicosocial* puede no haberle entendido, o no interesarle el mensaje ni querer colaborar, por lo que se vinculará hasta cierto punto. Como tiene que hacer lo que el directivo dice, dice menos de lo que piensa. Total, ¿para qué? El directivo no le va a entender... Se aferra entonces al manual de funciones y hace lo que dice que tiene que hacer, pero nada más. Este tipo de colaborador ve en el directivo mecanicista a una máquina, alguien movido sólo por el poder de quien no se puede fiar en situaciones comprometidas. Necesita que el directivo le dedique algo de su tiempo y sentirse reconocido como profesional en una relación interpersonal. No le basta con la comunicación escrita.

Los problemas de comunicación que tienen no son de comunicación en sí, sino de motivación. Lo que cuentan son las intenciones. El psicosocial lo ve y se siente ninguneado como persona. El directivo mecanicista no le ofrece demasiadas garantías a medio plazo. La relación que se produce entre ellos fruto de esta comunicación interpersonal es inestable. Habrá ruptura cuando surja un conflicto de intereses. El colaborador valora su desarrollo profesional más que el dinero que pueda ofrecerle o cualquier otro recurso extrínseco, con lo que puede romper su vinculación con la empresa, o puede contagiarse de mecanicismo. Se puede mencionar que, además, el directivo mecanicista producirá un deterioro motivacional en el subordinado, que pasará a moverse por motivos extrínsecos. Este hecho se produce por un mal uso de la autoridad del primero.

La comunicación entre el directivo mecanicista y un colaborador antropológico

Cuando el *directivo es mecanicista* y el *colaborador es antropológico*, la comunicación tiene lugar en dos planos distintos. Hay un desencuentro a múltiples niveles. El directivo comunica a un rol, mientras que el subordinado ve lo que le comunica a él como persona y miembro de una organización. El directivo va al contenido del mensaje, sin atender su encaje o no al referente real ni a las características personales del subordinado, pero el antropológico sí que lo ve y se da cuenta de las incoherencias o de los elementos tóxicos, hecho que le produce inseguridad y malestar. El directivo mecanicista comunica cara a cara cuanto menos mejor, mientras que el antropológico es lo que más valora. El directivo mecanicista

expresa un mensaje sin tener en cuenta las claves interpretativas, la expresividad y la expresión, pero el subordinado antropológico la interpreta con todos los registros y es consciente de las incoherencias.

Este directivo no logra entender los motivos del colaborador antropológico. Lo ve altruista, una buena persona, pero en el fondo lo desprecia, porque lo considera ingenuo y débil y el mundo es de los fuertes. No atiende a ningún aspecto personal del subordinado, porque considera que el trabajo y la vida privada son ámbitos que no se tocan. Puede abusar de su colaborador por saber que es persona de convicciones y sentimientos hacia los demás, y que no le va a dejar plantado. Puede incluso llegar a tener celos de él, porque ve que es apoyo para otros. En el fondo, le gustaría ser como él, pero manteniendo sus modos y forma de pensar.

Si un subordinado antropológico resiste en un ambiente con un directivo extrínseco, es un héroe. El peligro es que acabe siendo tóxico también. Pero, lo más frecuente es que cambie de empresa⁵⁹⁵. De nuevo, producirá un deterioro motivacional.

Vemos, por tanto, cómo la comunicación que se desarrolla entre un directivo mecanicista y los subordinados depende del tipo de motivos que les mueva a actuar. Este tipo de comunicación tiene unos efectos determinados, que pasamos a analizar a continuación.

⁵⁹⁵CHINCHILLA, N. (1996): *Op. cit.*, p. 121.

| Motivos dominantes del directivo mecanicista | Motivos dominantes del subordinado | | |
|--|---|---|--|
| | <i>Extrínsecos</i> | <i>Intrínsecos</i> | <i>Trascendentes</i> |
| Extrínsecos | <ul style="list-style-type: none"> - Se entienden bien si tienen los mismos objetivos. - Trueque interesado de información. - Hay que transmitir / saber lo que hay que hacer. - No tienen interés en establecer una relación interpersonal. - Se instrumentalizan mutuamente. <p><i>Múltiples problemas de comunicación</i></p> | <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - no entiende los motivos intrínsecos del psicosocial. - sólo ve sus manos o su cerebro. - importa el tiempo presencial. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ve que no le entiende. - se aferra al manual de funciones. - necesita que le hagan caso. <p><i>Problemas de comunicación</i></p> | <p><i>Desencuentro a múltiples niveles:</i> persona, mensaje, forma de comunicar, coherencia, etc.</p> <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - no entiende los motivos del subordinado: lo considera un ingenuo y débil. - emite con pocas claves interpretativas. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - interpreta más de lo que el directivo cree. - ve la imposibilidad de la comunicación interpersonal. <p><i>Problemas de comunicación</i></p> |

Tabla 3.5: Calidad de la comunicación según motivos de los subordinados.

3.4.6. Los efectos de la comunicación mecanicista

Sin comunicación interpersonal, el directivo mecanicista desconoce la voluntad de cooperación de sus colaboradores. Al no haber *feed-back*, sino tan sólo transmisión unidireccional, no hay ninguna interacción que construya relación interpersonal. La *comunicación – unión* queda al margen. No hay adaptación mutua entre emisor y receptor, o en todo caso, es imperfecta y parcial, porque se emite en clave de poder coactivo.

A modo de resumen de los temas tratados en este epígrafe, la comunicación del directivo mecanicista tiene los siguientes efectos:

- *En el propio directivo.* Su ausencia de autoconocimiento, debido a la ausencia de *feed-back* en su comunicación, repercute en su propio desarrollo como persona. No desarrolla a los demás, porque tampoco se desarrolla a sí mismo y no crea comunidad. Eso hace de él alguien desarraigado, porque no se vincula con nadie. Desconoce el valor de construcción identitaria de la comunicación y que, a través de su función directiva, puede conducir a la unión, que valora de forma abstracta. Para él, la confianza es funcional, porque no valora la persona. Su comunicación está llena de parásitos y de ruidos. Siendo la comunicación un fenómeno esencialmente dinámico, pretende que es estática y que la puede controlar y dominar. No tiene en cuenta que a mayor perfección del diseño, mayor transmisión de su expresividad y expresión, es decir, con todas sus carencias. La ausencia de veracidad en el lenguaje y las acciones lleva al error, la mentira, el silencio y la duplicidad de pensar una cosa y hacer otra⁵⁹⁶. Este tipo de directivo puede ser un líder de mercado, pero no de personas, ya que mina y destruye la confianza en él.

- *Las consecuencias en el colaborador* son la desmotivación y la desvinculación con respecto al directivo y a la empresa, al no saberse tenido en cuenta. No se siente que pertenezca a ella, con lo que se aísla y va a mínimos. Puede ser absentista, irresponsable e insolidario. Actúa de forma reactiva, porque sabe que sus opiniones no son valoradas. El directivo consigue de él tan sólo que cumpla, y nada más. Los trabajadores con menor formación y especialización pueden encontrarse satisfechos en él, e incluso ser más productivos en esta estructura y con este sistema de comunicación. Pero no funcionará en el caso de los empleados especializados y profesionales⁵⁹⁷. Puede derivar en que muchas personas eviten trabajar siempre que puedan y trabajen por la fuerza. En este paradigma, el ser humano prefiere que lo dirijan, no quiere responsabilidades y tiene poca ambición⁵⁹⁸. Frente a la ausencia de diálogo, el colaborador paraliza su discurso por miedo a la reacción del directivo, lo que repercute en ellos mismos y en la organización, porque su desconfianza aumenta.

⁵⁹⁶POLO, L., y LLANO, C. (1997): *Op. cit.*, p. 77.

⁵⁹⁷GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, p. 379.

⁵⁹⁸Estos aspectos están señalados en la Teoría X de McGregor.

- *Consecuencias para la propia relación.* No hay ningún interés en construir ninguna relación personal.
- *Consecuencias para la empresa.* Este directivo no construye equipo ni espacios comunicativos en los que se pueda producir la confianza necesaria para que brote la comunicación, el apoyo entre personas y un objetivo compartido. La empresa es tan sólo un sistema mecánico, una suma de piezas / individuos sin confianza entre ellos. Es jerárquica, centralizada, hiperregulada, burocratizada e igualitaria. Es fría y aséptica.

| Efectos de la comunicación | Para el directivo | Para el empleado | Para la relación | Para la empresa | Éxito comunicativo |
|------------------------------|--|--|---|---|--|
| Directivo mecanicista | <ul style="list-style-type: none"> - Usa el poder, pero se juega la autoridad de mañana. - Aprendizaje negativo: crecen las acciones posibles y disminuyen las factibles. - Mejoran las capacidades operativas y disminuyen las evaluativas: oportunismo. | <ul style="list-style-type: none"> - Vínculo contractual: <i>sólo cumple.</i> - Desmotivación - Falta de compromiso. - Reactivo. - Desvinculado. - Aislado. - Irresponsable. - Absentista. - Insolidario. | <ul style="list-style-type: none"> Relación únicamente profesional No importa la relación interpersonal | <ul style="list-style-type: none"> Sistema mecánico Suma de piezas: <i>(YO y los demás)</i> - Jerárquica. - Centralizada. - Hiperregulada. - Burocratizada. | <ul style="list-style-type: none"> Que hagan lo que digo Éxito técnico y normativo. Basado en el <i>poder coactivo.</i> <i>Paradigma de obligación / obediencia</i> |

Tabla 3.6: Los efectos de la comunicación del directivo mecanicista.

El *éxito comunicativo* en el paradigma mecanicista se mide únicamente con el criterio de *eficacia*. La *competencia comunicativa* se reduce a *que hagan lo que digo*, que obedezcan instrucciones. La *eficacia comunicativa* se reduce a ello. Lo que importa es el proceso de codificar y descodificar y el sistema que se monta para ello. Falta empatía. Sólo importa lo que dice, no tiene importancia ni que no tenga claves de interpretación ni que se emitan distintos mensajes a la vez sin claves interpretativas. No

da opción al fallo comunicativo, porque no hay *feed-back*. El éxito es, por tanto, siempre técnico. El mensaje apunta al *logos*, a que se entienda, y no tiene en cuenta su efecto contrario, la contaminación, el *koinóo* ni el aprendizaje negativo. Tampoco valora que la confianza es un factor que permite que la interacción se siga desarrollando y que el éxito de la interacción determina que receptor quiera o no seguir interaccionando en el futuro. Ignora que el éxito comunicativo incide de lleno en la motivación del colaborador. Al contrario, no espera ningún tipo de reacción por su parte. Así, se mueve siempre en el *paradigma de la obligación*.

Los *problemas de comunicación* del directivo mecanicista tienen múltiples orígenes. Proceden de unas *condiciones iniciales* pobres. Esto se ve ampliado por la escasa calidad de los elementos ontológicos de su comunicación. La principal dificultad viene de considerar que los elementos comunicativos son piezas y pueden sustituirse unas por otras. Cuando el elemento comunicativo es la persona aparecen efectos no previstos, porque no es una pieza intercambiable. Si en una empresa, por ejemplo, se cambia al director general, las funciones directivas a realizar siguen siendo las mismas, pero al cambiar la persona que personifica el rol, cambia todo. Con una visión funcional de la comunicación, no tendría que cambiar nada. Si se contempla sólo lo que dice el directivo, la palabra en sí, aislada, tampoco ocurriría nada. Sin embargo, en un grupo humano, si se cambia una persona cambia todo, porque cada persona es libre y da al rol un contenido distinto según su estructura de motivos y sus competencias directivas.

El directivo mecanicista no contempla que en la comunicación existe expresión sin codificación, es decir, hay comunicación sin palabras. Para él la palabra es mecánica y el emisor, una antena. Cuando hay "problemas de comunicación", los atribuye a fallos del sistema comunicativo, aunque los problemas son de falta de relación humana. Si se dirige la empresa como un mecanismo, un agregado de piezas, habrá problemas. Cuando el subordinado no hace lo que él quiere o no entiende lo que quiere, lo atribuye a factores del entorno o a deficiencias del sistema formal, hecho que combate a base de dar más cantidad de información y de informar del *qué*. Si hay malos entendidos, la culpa es del receptor que no ha interpretado bien los mensajes.

Los colaboradores hacen lo que el directivo mecanicista les manda, pero si exige lo que no es justo, estarán más desmotivados y la comunicación será más tóxica: tendrá

que gritar más o le saldrá más caro que hagan lo que quiere. Puede ocurrir también que comunique un plan que sea incorrecto y que genere aprendizajes que reduzcan la eficacia de la empresa.

3.4.7. Recapitulación

La comunicación, para el directivo mecanicista, es sencilla y controlable, porque es cuestión de tener implantado un buen sistema. Sin embargo, puede dar lugar a una saturación por exceso de información. El problema no es la falta de información, sino del número de mensajes, en el que sobran datos y faltan criterios, con lo que la toma de decisiones, o se pospone indefinidamente, o se resuelve de forma arbitraria⁵⁹⁹.

Este directivo anula la comunicación interpersonal, porque no tiene ningún interés en comunicar buscando la unidad con nadie. Sólo le interesa conseguir los objetivos que él quiere, con lo que su comunicación interpersonal nunca puede ser completa. Este modelo no tiene cimientos humanos y, por eso, es el más frágil a largo plazo. Al no tener en cuenta los resultados intrínsecos y trascendentes que necesariamente se producen en cada acción, no contempla las repercusiones a largo plazo ni en sí mismo ni en sus subordinados ni en la organización. De ese modo, la comunicación interpersonal del mecanicista tiene los efectos negativos que acabamos de analizar.

En el próximo epígrafe vamos a profundizar en la comunicación interpersonal del directivo psicosocial. *¿Cómo se dan estos factores que acabamos de señalar en el paradigma psicosocial?*

⁵⁹⁹LLANO, A. (1992): *El humanismo en la empresa*, Rialp, p. 19.

3.5. La comunicación en el paradigma psicosocial

3.5.1. Introducción

La comunicación en el paradigma psicosocial es vista como un sistema en el que todos afectan y son afectados por los demás. La persona individual empieza a cobrar protagonismo en la comunicación, que es abierta, dinámica y simétrica⁶⁰⁰. Empieza a plantearse qué es persona y el directivo trata de lograr la satisfacción de las *motivaciones actuales* - los deseos- de sus colaboradores. El paradigma psicosocial en el que se mueve estudia la comunicación como expresión, interacción e influencia⁶⁰¹ y recoge la idea de *feed-back*, por lo que supone un avance importante en la conceptualización de la comunicación interpersonal.

3.5.2. *Condiciones iniciales* de la comunicación del directivo psicosocial

El directivo psicosocial tiene un conocimiento propio y del mundo más amplio que el mecanicista, porque su modelo de persona es más desarrollado y sus *condiciones iniciales* también.

- Este directivo concibe *la persona* como un *sistema ultraestable*, que se mueve por motivos intrínsecos y extrínsecos. Los motivos intrínsecos le llevan a valorar lo que le gusta, lo que le apetece, el reto y el aprendizaje. Así, concibe *la persona* como alguien que aprende a base de experiencias que siempre tienen efecto positivo, como si fuera un animal. Reduce el valor de una persona a su función operativa, como en el caso del directivo mecanicista, pero, como valora el aprendizaje operativo, pone mucho énfasis en el *saber hacer*. Identifica individuo con hombre, al que considera como un ser autónomo, inteligente e independiente.

⁶⁰⁰GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Op. cit.*, p. 279.

⁶⁰¹CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, pp. 142-144.

- Este directivo concibe *la realidad* a nivel más profundo que el mecanicista, pero concede al consenso y a la construcción social el origen de su existencia. En último término, la realidad es lo que él ve y quiere, según sus deseos y apetencias, por lo que es únicamente *subjetiva*⁶⁰². Elige y decide a su gusto, prescindiendo de si eso que elige es real o no: simplemente es su elección y él decide lo que las cosas son. Su actitud es proactiva o reactiva, según sus intereses y deseos. Se da normas a sí mismo, desconectadas de la realidad y la *polis*, con lo que las normas son puramente formales y racionales⁶⁰³. Asigna libremente el valor a cada cosa, lo que comporta peligros de arbitrariedad⁶⁰⁴.
- Concede gran importancia a la psicología y al *autoconocimiento*⁶⁰⁵, pero su *construcción personal* está limitada por el propio paradigma. Se queda anclado en sí mismo siendo él mismo la clave de la realidad del mundo. Canaliza las pasiones sobre el Yo, promovido a centro del mundo⁶⁰⁶. No es capaz de trascenderse y, por tanto, se conoce poco, aunque es más sentimental que el directivo del paradigma anterior, menos frío y autómatas. Es escéptico con respecto a un conocimiento profundo del mundo, porque sólo existe lo que ve, siente, desea y le interesa. El orden con el que se autoconstruye es arbitrario, porque no se fundamenta en la naturaleza humana, que cuestiona. Así, su propia construcción personal queda a medio hacer. Él es quien confiere la dignidad al ser humano, negándosela en caso de sufrimiento y adversidad.
- En cuanto a su *identidad personal*, la elige y puede manipularla a su placer según sus deseos personales. Este directivo va más allá del mecanicista en la identificación de la persona con su rol, ya que considera que tiene muchas identidades, tantas como roles, y que es distinto en cada uno de ellas. La erosión de las referencias para la identificación, provoca que la identidad y los roles sean indefinidas e inciertas⁶⁰⁷. No contempla la identidad como algo

⁶⁰²BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. (1997): *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Barcelona, Paidós, p. 74.

⁶⁰³LLANO, A. (1988): *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, p. 84.

⁶⁰⁴LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 81.

⁶⁰⁵LIPOVETSKY, G. (1986): *La era del vacío*, Anagrama, Barcelona, p. 53.

⁶⁰⁶LIPOVETSKY, G. (1986): *Op. cit.*, p. 54.

⁶⁰⁷LIPOVETSKY, G. (1986): *Op. cit.*, p. 59.

unitario, sino funcional⁶⁰⁸. De esta forma, su identidad personal está fragmentada y carece de cohesión interna⁶⁰⁹. Puede incluso defender y mantener posturas y comportamientos contrapuestos, porque su subjetividad es una mezcla contradictoria de identidades confirmadas y opuestas.

Esto produce desorientación en quien lo escucha, porque no sabe cómo puede reaccionar, ya que lo hace de forma distinta según el rol. Como puede tener varias caras, produce inseguridad en sus colaboradores, porque puede mostrar su faceta oscura cuando menos se espera. El que la muestre en el trabajo puede ser tan sólo cuestión de tiempo y de se presenten situaciones de mayor presión. Al final, emergerán los verdaderos criterios por los que decide y actuará de la misma forma en el trabajo que fuera de él.

De esta forma, *construye su identidad* según sus deseos: manipula su pasado, sus tradiciones y los orígenes que no le gustan, los desgaja de sí, y añade cualquier otro aspecto que desea sin tener en cuenta la realidad. En su subjetivismo, él posee su propia realidad, la única que cuenta. Como valora el aprendizaje, él es *más* cuantas más cosas *sabe hacer*, por lo que aprende constantemente, disfruta aprendiendo y en los retos, en los que se muestra a sí mismo que puede con ellos. Su forma de *tener* es cognoscitiva y de habilidades técnicas. Su autoconocimiento le interesa, sobre todo su psicología y técnicas de superación personal. Pero no pasa de ahí. Tiene en mucho el amor y la amistad, pero lo limita a sentimientos y emociones, con lo que su compromiso está condicionado por ellos. Su autoestima procede de lo que tiene y sabe hacer.

- Su *relación con el entorno* es de contacto. Se relaciona con las personas y con el mundo que le rodea mientras le interesa, disfruta, se emociona y se lo pasa bien, si no, pierde interés para él. Tiene un pacto débil de convivencia en el que se posiciona según prefiera. Su emotivismo priva a su pensamiento de contenido racional⁶¹⁰. Le interesa la relación con otros, superficial y utilitarista porque es tan sólo operativa, tanto en la empresa como en la sociedad. Su interés reside en la

⁶⁰⁸FITZGERALD, T. K. (1993): *Metaphors of Identity. A Culture-Communication Dialogue*, Albany, State University of New York Press, p. 13.

⁶⁰⁹GOFFMAN, E. (1989). *Estigma. La identidad deteriorada*, Buenos Aires, Amorrortu, p. 80.

⁶¹⁰MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 51.

relación en sí misma y concibe la sociedad como un conjunto de personas aisladas sin trato profundo entre ellas. Se compromete con el entorno y en proyectos sociales solidarios, vistos siempre como algo externo a él. La comunidad es un conjunto de *yo*es aislados y libres, vinculados emocionalmente, pero sin compromiso⁶¹¹. Enfoca su progreso como consecuencia externa y fruto de la ciencia, la técnica y la historia. Se relaciona con el entorno pero manteniendo distancias siendo muy celoso de su individualidad.

Valora la vinculación con el otro, pero mientras le convenga. Se justifica en sus acciones u omisiones. Le falta desarrollar la racionalidad, porque le falta el motivo trascendente, el verdadero interés por los demás. Hay paradojas e incoherencias en lo que piensa, dice y hace. No las cuestiona, no tiene interés en hacerlo, porque le requeriría un esfuerzo que no está dispuesto a hacer. Si lo hiciera, el resultado podría llevarle a cuestionar ideas y comportamientos, algo que no quiere asumir. No está dispuesto a cargar con el coste de su conocimiento personal completo, sólo permite que se vea de él lo que piensa que puede beneficiarle, y se equivoca en muchas ocasiones en su juicio, que trasluce su escasa racionalidad y virtud. Se centra en su capacidad de empatía y de comunicación, con las que se siente más cómodo que en terrenos de un conocimiento que no entiende ni domina.

- Afronta *el trabajo* como un reto personal, una oportunidad de crecer y realizarse profesionalmente. Disfruta aprendiendo, por lo que puede ser adicto al trabajo profesional por las recompensas y emociones que le provoca. Estudia mucho, porque le beneficia en su trabajo y puede acceder a mejores puestos. Libera sus energías en él. *Saber hacer* es una de sus máximas aspiraciones, eso da sentido a su trabajo, a su vida y le da autoestima. Entiende la realización personal con su eje vital centrado en él mismo y valora esto también en sus colaboradores. Quiere satisfacer unas necesidades profesionales tanto en sí mismo como en los otros. Por eso valora su desarrollo técnico, profesional, y psicológico.

⁶¹¹BAUMAN, Z. (2006): *Amor líquido*, Fondo de cultura económica, México, p. 31.

- Sus *objetivos vitales* son disfrutar la vida al máximo y su finalidad es sentirse realizado. Concibe *el tiempo* como oportunidad de disfrutar y sacarle partido viviendo el mayor número de experiencias posible, disfruta el momento (*carpe diem!*) y mantiene una actitud proactiva o reactiva frente a él según si le interesa más o menos⁶¹². Ve la vida como energía, y se preocupa por ella. Se plantea con un cierto escepticismo el sentido de la vida. La ausencia de sentido fragmenta su tiempo vital y desconecta las acciones unas de otras. Esto provoca alteraciones en el modo de ver las cosas y de enfocar su finalidad: “En un cierto momento no se tiene conciencia, ni confianza en lo que se es”⁶¹³. Actúa bajo presión constante como forma de llenar los “agujeros” de la vida que, de otro modo, se poblarían con la conciencia de las “cosas últimas”⁶¹⁴. Puede tener una visión trascendente de la vida y de un algo o Alguien que piensa y actúa como él piensa y actúa. En todo caso, es un tema privado y subjetivo.

El directivo psicosocial comunica en sus condiciones iniciales que valora a sus empleados y los impulsa en sus aprendizajes operativos siempre que le beneficien a él y le guste lo que hacen. Tiene facilidad para las relaciones interpersonales y las valora en sí mismas, pero transmite algo de manipulación e interés personal en ellas, y escasa preocupación por sus colaboradores como personas. En ocasiones cae en un exceso de proteccionismo, que dificulta su liderazgo.

Cabe resaltar de nuevo que el paradigma psicosocial incluye al mecanicista, y el paradigma antropológico a los otros dos.

⁶¹²BAUMAN, Z. (2007): *Vida de consumo*, Fondo de cultura económica, Buenos Aires, p. 67.

⁶¹³MAFFESOLI, M. (2004): “De la modernidad a la posmodernidad”. Conferencia organizada por la Facultad de Ciencias Sociales, noviembre, Universidad Católica San Antonio, Murcia.

⁶¹⁴BAUMAN, Z. (2007): *Op. cit.*, p. 132.

| Paradigma del directivo | Qué es persona | | Enfoque de la realidad | Auto-conocimiento y construcción personal | Identidad personal | Relación con el entorno | Sentido del trabajo | Objetivos vitales |
|-------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|---|--|---|
| | Motivos | Aprendizajes | | | | | | |
| Psicosocial | Extrínsecos Intrínsecos | <i>Sistema ultraestable.</i> Dinámico, pero aprende siempre en positivo. | Existe lo que veo y quiero, según mis deseos y apetencias. Libertad es elegir. Subjetiva. | Me construyo yo solo según mis deseos y mi realidad. Tener cognoscitivo y de habilidades técnicas y operativas. Virtudes operativas. Saber hacer más. | Tantas como roles. La que siento y me apetece. Elección de identidad. | - Contacto entre persona y entorno. - Sentirse bien. - Relación operativa, superficial y utilitarista, según intereses, emociones y sentimientos. | Reto y oportunidad personal de: - disfrutar - aprender - realizarse. Actitud reactiva o proactiva (según intereses). | Sentirse realizado. Disfrutar. Escepticismo. <i>Carpe diem</i> |

Tabla 3.7: "Condiciones iniciales" de la comunicación del directivo psicosocial.

3.5.3. La comunicación del directivo psicosocial

El directivo psicosocial se considera a sí mismo como *un profesional. Establece el propósito* a seguir por la organización incorporando del estrategia el valor que concede al *sistema formal*. Cuanto mejor es el sistema, mejor le puede llegar la información que le ayuda a tomar decisiones. Pero, además, da valor a la comunicación interna en cuanto es el camino a través del cual se obtiene información que contribuye al mejor funcionamiento de la organización, por lo que concede gran valor al *sistema informal*, cuyas relaciones se llevan a cabo a través de la comunicación. Procura conocer a la plantilla a quien se dirige, porque le ayuda a la creación de sistemas informales que le faciliten el logro de sus objetivos. Trata de influir en ella eliminando ruidos e incertidumbre. Quiere que sus planes sean aceptados por quienes van a llevarlos a cabo y la comunicación le sirve para lograrlo. Su comunicación contiene explicaciones sobre el desarrollo profesional (desempeño de su tarea, promoción, formación, etc.) de sus subordinados⁶¹⁵.

De esta forma, *el fin de la comunicación* del directivo psicosocial es que a sus colaboradores *les guste lo que dice, para que lo hagan*. A diferencia del directivo mecanicista tiene habilidad para comunicar objetivos difíciles a gran número de individuos⁶¹⁶. Asigna metas arduas y atractivas cuyo logro motiva a las personas, lo que hace crecer la *atractividad* de la empresa. Se asegura de que quienes tienen que llevarlo a cabo, saben hacerlo.

Parte de la premisa de que sus colaboradores tienen unos objetivos personales y que se mueven por *motivos extrínsecos e intrínsecos*. Quiere tener a profesionales capacitados, por lo que intenta que la organización sea atractiva para los que trabajan en ella, de ahí la importancia de la forma en que comunica, así como la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones. Les entrena enseñándoles qué tienen que hacer.

El directivo psicosocial concibe *la comunicación* como un sistema dinámico, una técnica emocional instrumental. La valora, porque transmite idea de transparencia y por

⁶¹⁵FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, pp. 203-206.

⁶¹⁶PÉREZ LÓPEZ, J. A. y CHINCHILLA, N. (1990): *Op. cit.*, p. 11.

ser una herramienta estratégica de gestión, por lo que la utiliza a fondo. De esta forma, ejerce el control a través de la comunicación. En este sentido se parece al directivo estratega, pero corregido por la experiencia de la realidad humana: conoce más al ser humano, su psicología, sentimientos y emociones y sabe cómo funciona. La persona aparece ya como parte del sistema comunicativo, aunque siendo influida, más que como influenciadora. Ya no es una simple antena, como en la comunicación del directivo mecanicista, sino alguien complejo que hay que conocer para poder gobernar y satisfacer sus necesidades. El colaborador sigue siendo instrumental para el directivo, una función, pero más sofisticada. Ahora trata de fidelizarlo con campañas o con convenciones y felicitaciones navideñas. Al igual que el modelo anterior, mezcla la persona con su rol, pero tiene en cuenta la psicología de la persona para adaptarse a ella. El principal problema de este tipo de directivo es su falta de racionalidad y virtualidad. Sólo se mueve por sus propios deseos, emociones y sentimientos. El inconveniente de la comunicación del directivo psicosocial es su desconocimiento del ser humano completo y de la comunicación interpersonal unitiva, que trata de manipular a través de las técnicas. Ajusta la comunicación al otro para conseguir lo que él quiere. Procura el apoyo de su colaborador prestando importancia a su conocimiento psicológico y a su individualidad. Puede confundir la comunicación con el discurso público, con lo que mezcla la técnica con la praxis. Piensa que comunicación es persuasión para tener éxito en sus objetivos empresariales y personales, y desconoce el elemento central que tiene la realidad objetiva en ella.

Cobra protagonismo el estudio de métodos, sistemas y técnicas de comunicación de forma que sea emotiva, sentimental y lleve a que los empleados quieran colaborar con la empresa. La comunicación adquiere entonces la dimensión de una técnica capaz de alcanzar el corazón a través de recursos que hagan vibrar, emocionen y provoquen sentimientos de adhesión al mensaje y a la persona del emisor en el receptor. Para eso, usa el *pathos* en su comunicación, porque quiere que el receptor entienda su mensaje, le guste cómo lo dice y quiera seguirlo. Valora también la comunicación no verbal, porque le importa el *cómo* de la comunicación, por eso valora tanto la imagen. Enfatiza el papel de la escucha, dar y pedir *feed-back*, la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo⁶¹⁷. No mira sólo el lado objetivo de las acciones, sino también el subjetivo, su mayor o menor atractivo para el que las realiza. El directivo psicosocial está pendiente

⁶¹⁷GOLEMAN, D. (1999): *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.

de los deseos y sentimientos de sus colaboradores a la hora de expresar su mensaje y disfruta de los placeres de la comunicación en su aspecto relacional, porque valora tener una relación excelente y se transforma en un animador.

El directivo psicosocial cree que la comunicación en sí es motivadora, por eso se preocupa tanto por comunicar bien⁶¹⁸. Pretende motivar a las personas desde fuera: “En realidad, el único agente que queda motivado es el que propina el empujón, puesto que es el único que tiene un objetivo: lograr que el otro se mueva. Pero el sujeto pasivo resulta movido, no motivado”⁶¹⁹. Para él, la confianza está en el mismo hecho de hacer equipo. El problema surge en el momento en que los deseos de ambos no coinciden, porque lo confunde con mala relación y culpa de este hecho a la comunicación.

Este tipo de directivo sigue usando igualmente a la persona, aunque de forma más inteligente que el estratega. Confunde apoyar al subordinado con estimular sus sentimientos y el diálogo, que acaba usando de forma estratégica. Por ejemplo, sabe que si tiene un empleado con algún familiar enfermo, trabajará mejor si está arropado en ese momento y lo consuela, porque necesita que trabaje. De ese modo, aniquila el diálogo interponiendo los propios objetivos y estrategias como barrera contra la propia experiencia de uno mismo y la del otro⁶²⁰.

La *eficiencia* evalúa lo que le va a ocurrir al decisor como consecuencia de tomar la decisión⁶²¹. Para calibrar la eficiencia de la comunicación interpersonal del directivo hay que considerar si aumenta su *racionalidad y virtualidad*⁶²². La comunicación será más eficiente cuanto mayor sea este aumento. Su principal consecuencia es que cada vez le resulta más fácil comunicarse con otros y más insatisfactorio no hacerlo. Además, la eficiencia en la comunicación permite medir los cambios que se producen en la *atractividad* de la comunicación⁶²³. Según Pérez López, la comunicación es atractiva si tiene pathos, pero puede ser también eficiente o ineficiente, son el consiguiente

⁶¹⁸Recordemos que Pérez López alude a las tres funciones directivas: formular el propósito, comunicarlo y motivar par que se logre.

⁶¹⁹VÉLAZ RIVAS, J. I. (1996): *Op. cit.*, p. 22.

⁶²⁰CRAIG, R. T. (1999): *Op. cit.*, p. 139.

⁶²¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 149-155.

⁶²²PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 54.

⁶²³PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 149.

aprendizaje negativo. Esto depende del *para qué*, de si tiene en cuenta al otro como persona o si sólo es un medio para conseguir sus objetivos.

El tipo de poder que utiliza este directivo es el *poder manipulativo*. Ordena el *saber hacer* operativo de la organización de forma que resulte aceptable para las personas que trabajan en ella. Estimula comportamientos a través de potenciar los motivos intrínsecos para influir en otros. El directivo que usa este poder consigue que los demás hagan cosas por ser él quien manda / comunica / pone retos / emociona, etc., con independencia de *incentivos externos*. Para tener este tipo de poder es necesario saber utilizar la persuasión y ser comunicador. La *comunicación del directivo ejecutivo es en sí misma una forma de control*. Tiene en cuenta no sólo el organigrama, sino la estructura real de la empresa, es decir, las personas concretas que hay en ese organigrama, con su forma de hacer y su psicología. Se espera su colaboración e ideas, por lo que se facilita la comunicación ascendente y lateral, unidireccional y bidireccional, mucho más precisa y que provoca mayor seguridad en el receptor⁶²⁴. Sin embargo, puede caer en la instrumentalización de las personas con tal de conseguir la atraktividad, con lo que puede destruir la organización por aprendizaje negativo.

La forma de transmisión del directivo es de gran importancia, ya que el subordinado retiene más cómo se dicen las cosas que el contenido mismo del mensaje. Esto ha hecho que el directivo precise de conocimientos acerca de la persuasión, cuyo uso debe ser el adecuado, ya que la retórica del directivo, su visión y estilos de comunicación afectan a la identidad o a las percepciones de sus seguidores⁶²⁵. Si el discurso no hace referencia a la realidad, es un arma de doble filo. Puede conseguir beneficios a corto plazo, pero a medio o largo plazo, descubre el auténtico fondo. La retórica depende del estilo de cada uno, de lo que dice y cómo lo dice⁶²⁶. El problema surge en el momento en que algún directivo trata de hacer verdadero lo falso, por ejemplo, el dialogar sobre una decisión ya tomada. Es un hecho característico de la persuasión

⁶²⁴LEAVITT, H. J. (1978): *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, Chicago, p. 117-126.

⁶²⁵BONO, J. E. y JUDGE, T. A. (2003): "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, 46, pp. 554-571; CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., y MENON, S. T. (2000): "Charismatic leadership and follower effects", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 747-767.

⁶²⁶Aristóteles desarrolló y definió la retórica como: "la facultad de considerar en cada caso lo que puede ser convincente". ARISTÓTELES (1998): *Op. cit.*, p. 52.

3.5.4. La calidad de la comunicación del directivo psicosocial según los elementos ontológicos

La comunicación del directivo psicosocial, al no conceptualizar con claridad el concepto de persona, tampoco clarifica los problemas de comunicación, que enfoca a nivel formal y psicológico. La aplicación de los elementos de la comunicación a la comunicación de este directivo queda de la siguiente manera:

1. Elementos subjetivos

El paradigma psicosocial parte de un *modelo de persona* concebida como un *sistema ultraestable*, es decir, un animal complejo, dotado de una psicología que hay que conocer. Interactúa con un entorno dinámico y aprende siempre de forma positiva, por estímulos sensoriales, con lo que acumula experiencias como forma de conocimiento. Tiene en cuenta la complejidad humana y la libertad, pero la entiende de forma parcial y subjetiva. Pierde de vista la unidad y se centra en la complejidad de las partes fragmentadas. Contempla el dinamismo en las sucesivas interacciones, pero de forma limitada, porque no prevé las consecuencias de esas acciones –palabras y obras– en el receptor, que cambian el escenario y pueden erosionar la confianza del interlocutor.

Los motivos que lo mueven a la acción son tanto extrínsecos – que incorpora del paradigma mecanicista-, como *intrínsecos*, que son los que le conducen a desarrollar sus competencias a través del reto, los aprendizajes y a disfrutar con su trabajo.

2. Elementos objetivos

- *Referente real*. Sólo lo tiene en cuenta si coincide con lo que él piensa y siente, de otro modo, lo niega. Considera que existe sólo eso y que el referente real se construye. Aunque entrevea su existencia, queda siempre supeditado a sus deseos.
- *Referente mental*. Se ajusta o no a la realidad, dado que manipula el referente real a su conveniencia. La racionalidad pasa entonces a segundo término. Corre el peligro de tomar decisiones de índole sentimental, lo que acarrea efectos

secundarios, en ocasiones, de gravedad, fundamentalmente a largo plazo. Al tener un paradigma reduccionista de la realidad humana, confunde humanismo con sentimentalismo.

- *Producto presentador.* Como en el paradigma mecanicista, el vehículo que plasma la realidad conocida son las palabras, imágenes, etc., pero este tipo de directivo tiene en cuenta la comunicación no verbal y las apariencias. Como busca una comunicación dirigida al *pathos*, la forma tiene mucha importancia, porque busca que sea atractiva y que llegue sin ruidos. El producto es emotivo para que alcance, deslumbré e impacte en el destinatario, procurando que no le deje indiferente. Busca adecuarse al receptor según su psicología, su perfil cultural, profesional, de edad, etc.

3. Elementos prácticos

Dado el valor primordial que tiene la comunicación para el directivo psicosocial, le preocupa tener una buena relación interpersonal y la tiene como objetivo. Sin embargo, su interés por el otro sigue siendo instrumental. Valora la coherencia entre lo que se dice y hace, pero limitada a su forma de ver la vida y reducida al ámbito empresarial, que separa del personal, con lo que esta división en el mensaje confunde a los que le rodean. Valora tanto la expresión como la interpretación comunicativa, pero en su función de emisor o receptor piensa que el otro va a emitir o interpretar en su misma clave psicosocial. Tiene empatía y usa estratégicamente su capacidad comunicativa para que las cosas sigan siendo como él quiere.

- *Expresión comunicativa:*
 - o *Expresividad.* Como el directivo psicosocial se mueve por motivación espontánea, lo que le gusta y apetece, le falta racionalidad, hecho que comunica a quienes le rodean. Sabe los problemas que ocasiona la comunicación no verbal, y procura gestionarla. Concede un gran valor a la imagen, pero desatiende la gestión de su propia expresividad, porque piensa que la domina. Este hecho puede llevar a engaños, pero a la larga

comunica su conocimiento parcial del mundo y su excesiva seguridad en su capacidad de control, lo cual limita la confianza del subordinado en él.

- *Expresión.* Trata de gustar al que escucha, impactarlo. Importa el *cómo* se expresa, emite el mensaje con códigos y cargas emocionales y sentimentales que buscan la adhesión del otro. Su intención implícita y explícita pueden no coincidir y expresar implícitamente un interés personal y un querer que las cosas sean como él quiere y piensa. El ejecutivo, frente al problema que tenía el estratega al usar una palabra, experimenta y ve que hay disfunciones entre lo que se dice y hace e intenta corregir el ruido, adaptándose al medio en que se encuentre. Sin embargo, emite una clave expresiva poco comunicativa: es eficaz pensar en el otro. En el fondo, sigue siendo lo que él dice, con lo que hay un fondo mecanicista, manipulador e instrumental.

- *Interpretación comunicativa*

- *Expresividad:* las cosas y las personas comunican lo que son, pero el directivo psicosocial interpreta con pocas claves. Explica los mensajes a nivel operativo y funcional, dando mucho valor a la psicología, que conoce bien, siendo capaz de ver en el otro potencialidades de las que ni él mismo es consciente.
- *Expresión.* El directivo psicosocial interpreta la expresión en clave intrínseca, descifrando la intención expresiva como reto, aprendizaje o pasarlo bien y partiendo de la persona como sistema ultraestable. Al valorar las formas expresivas, piensa que el mensaje debe descifrarlo desenmascarándolo para descubrir su esencia. Cuando el mensaje recibido es sencillo y directo y dicho con la mejor intención, se complica buscándole razones inexistentes o puede dejar de ver la razón verdadera, que no capta. La interpretación es parcial debido a la falta de racionalidad. Cuando el receptor interpreta la expresión del directivo, se pone en evidencia el artificio con el que se ha emitido y la disonancia entre lo que dice y hace.

La comunicación del directivo psicosocial tiene elementos de mayor calidad antropológica que la del estratega, pero aún hay carencias en ellos. Comunica un fondo de interés personal, con lo que la comunicación interpersonal es limitada.

| Paradigma del directivo | Elementos subjetivos (Sujetos) | | Elementos objetivos (Lo que se transmite y comparte) | | | Elementos prácticos (Funciones de los E. S.: es lo nuclear, lo que pasa) | | | |
|-------------------------|---|-----------------|--|---|---|---|--|--------------------------------|---|
| | Modelo de persona | Rol | Referente real <i>(Es en sí, se muestra: epifánico)</i> | Referente mental <i>(Es en alguien por estímulo sensorial)</i> | Producto presentador <i>(Vehículo que plasma la realidad conocida)</i> | Expresión Comunicativa <i>(producción del vehículo)</i> | | Interpretación comunicativa | |
| | | | Expresividad | Expresión (social) | Expresividad | Expresión | | | |
| Psicosocial | Motivos extrínsecos e intrínsecos Sistema ultraestable <i>(animal complejo)</i> Aprende siempre en positivo <i>Toda experiencia es buena: acumulación</i> | Rol y emociones | El que siento / me gusta. Es subjetivo. | Manipula la realidad a su antojo (sentimental). <i>(Se ajuste o no a la realidad).</i> | Palabras, imágenes. Historias, símiles, cuentos, moralejas... Comunicación no verbal. Tiene en cuenta las apariencias. Que impacte. | Se manipula para quedar bien. | Claves de interpretación operativas y emocionales. | Ve lo externo y las emociones. | Técnica y sentimental. Perder / ganar. <i>Poder manipulativo.</i> |

Tabla 3.9: La calidad de la comunicación del directivo psicosocial según los elementos ontológicos.

3.5.5. El directivo psicosocial y la calidad de la comunicación según los motivos de sus subordinados

El directivo psicosocial no contempla los aprendizajes negativos porque contempla la persona como sistema ultraestable. Además, confiere a su referente mental el rango de referente real, es decir, el hecho de no tener en cuenta la realidad objetiva afecta a la calidad del mensaje, que puede ser defectuoso. Esto tiene repercusiones tanto en su expresión como en la interpretación de los mensajes que reciba de sus subordinados, y afecta a la relación que existe entre ambos.

La calidad de la comunicación entre el directivo psicosocial y un subordinado mecanicista

El *directivo psicosocial* ve en el subordinado mecanicista a alguien desmotivado y con poco nivel de compromiso. Sus dotes comunicativas no surgen efecto con él. Para que lleve a cabo la tarea requerida, debe darle órdenes. El directivo interpreta bien lo que le dice el subordinado, porque conoce el paradigma mecanicista y la dificultad de este tipo de subordinados en formar parte de un equipo.

El *subordinado mecanicista* ve en la expresión del directivo psicosocial alguien que gasta dinero en convenciones y discursos inútiles en vez de pagarle más a él, que se lo merece. Interpreta bien las órdenes cuando son escritas o dichas muy claramente en un tono de voz directo, si no, no las registra. Si algún día hace algo más de lo que se le pide en el manual de funciones, lo repetirá constantemente como algo que “la empresa” le debe y no se lo ha reconocido. Este tipo de subordinado cumple lo estipulado sólo porque se le paga, por estatus o prestigio. Nunca se ofrecerá a trabajar en caso de imprevistos, a menos que los cobre. La relación entre los dos es *contractual*, porque es lo que entiende el subordinado. Cambiará de trabajo en cuanto le aparezca uno que le paguen más.

La calidad de la comunicación entre un directivo y un subordinado psicosociales

El *directivo* y el *subordinado psicosociales* se entienden bien, porque se expresan e interpretan mutuamente con premisas del mismo paradigma. Su relación es más profunda que la existente entre dos mecanicistas. Ambos se valoran por su preparación técnica, su trabajo profesional y dan valor a las mismas cosas. Sin embargo, su modelo de persona como sistema ultraestable hace que la vinculación entre ellos sea volátil, según sus propios intereses.

Cuando el mensaje no se ajusta a lo que desea el directivo, el subordinado psicosocial echa las culpas a “problemas de comunicación”. Como hay relación afectiva con el emisor, el receptor culpa de los problemas “a la empresa”, es decir, el entorno impersonal y etéreo, de forma que le disculpa y le deja al margen para salvarle de la responsabilidad. Refleja una falta de madurez en mantener una interacción que acarree consecuencias por las acciones y en la que no siempre todo el mundo está de acuerdo en las decisiones tomadas. Se busca el que todos asientan siempre y se evita ser impopular, es decir, se siguen evitando los ruidos. Su relación es *profesional*, por lo que es inestable. Se comprenderán y escucharán mientras les convenga. Continuarán mientras disfruten, pero necesitan constantemente nuevos retos, sensaciones y experiencias⁶²⁹. En el momento en que aparezca una oportunidad mejor, su colaboración terminará.

La pasión y convicción con que se expresan las palabras no son óbice para que ambos desconfíen de sus respectivas intenciones cuando no hay coherencia entre palabras, hechos y acciones y se vea la manipulación y los intereses particulares.

La calidad de la comunicación entre el directivo psicosocial y un colaborador antropológico

El *directivo psicosocial* se expresa tratando de adaptarse al subordinado antropológico. Sin embargo, no entiende muchas de las claves de interpretación que éste le emite, porque no las capta. En situaciones ordinarias se entienden bien. Sin

⁶²⁹CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. (2007): *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Ariel, pp. 222.

embargo, cuando este directivo se enfrenta a situaciones difíciles, al no importarle la persona completa, se desentiende del subordinado. En ocasiones, puede hacer un uso estratégico de los motivos trascendentes por los que se mueve el colaborador e intimidarle emocionalmente en nombre de ellos, para conseguir que haga lo que quiera.

El *subordinado antropológico* es capaz de expresarse e interpretar todo tipo de mensajes procedentes de cualquier tipo de persona tanto mecanicista como psicosocial y antropológica. Interpreta lo real como real, y lo errado como un error. Es capaz de captar el uso estratégico de la comunicación. Agradece los modos en la comunicación, pero capta las intenciones que hay detrás de los mensajes y acciones. Es consciente de la drástica separación que su directivo efectúa entre lo personal y profesional, por lo que intuye el limitado interés que tiene en él como persona. Sabe que le apoyará en todo tipo de aprendizaje que repercuta en el saber hacer operativo de la empresa, y que le apoyará en el desarrollo profesional. Interpreta que le apoya, porque le interesa tenerle contento y que aprenda, ya que su aprendizaje le acabará beneficiando a él y a la empresa. Pero su interés por él es sólo funcional, superficial y operativo, lo que produce desconfianza al no quedar clara la intención última con la que fue emitido el mensaje. Quedan de manifiesto las disonancias entre lo que dice y hace, hecho que repercute en la propia relación a largo plazo. El colaborador antropológico es el único que puede comprometerse con la empresa, a pesar de las limitaciones de ésta. La relación entre este subordinado y el directivo psicosocial es de equilibrio inestable, debido a los motivos intrínsecos -más volátiles- que mueven al directivo.

| Motivos dominantes del directivo | Motivos dominantes del subordinado | | |
|----------------------------------|--|---|--|
| | <i>Extrínsecos</i> | <i>Intrínsecos</i> | <i>Trascendentes</i> |
| <i>Intrínsecos</i> | <p>- <i>Directivo:</i> Quiere motivarle con la comunicación. Tiene que darle órdenes.</p> <p>- <i>Subordinado:</i> Su comunicación es inútil, prefiere que le diga qué hay que hacer.</p> <p><i>Problemas de comunicación.</i></p> | <p>Se entienden bien.</p> <p>Valoran las formas, su preparación técnica.</p> <p>Transmisión utilitarista</p> <p>Los problemas entre ellos son debidos a la "comunicación".</p> | <p>- <i>Directivo:</i> Las claves de interpretación limitadas a su paradigma. Incoherencia entre lo que piensa, dice y hace.</p> <p>- <i>Subordinado:</i> Interpreta todas las claves, implícitas y explícitas.</p> <p><i>Problemas de comunicación.</i></p> |

Tabla 3.10: *Calidad de la comunicación de un directivo psicosocial según motivos de los empleados.*

3.5.6. Los efectos de la comunicación del directivo psicosocial

La comunicación del directivo psicosocial, al pasar a ser un fin en sí misma, se convierte en un *medio* con finalidad utilitarista e instrumental que rompe la idea de la *comunicación – unión*. Pierde su carácter comunicativo constructor de dos, de comunión entre dos personas, propio de la comunicación. La comunicación es poco genuina y manipuladora, ya que la persona en profundidad sigue sin interesar.

La comunicación del ejecutivo tiene los siguientes efectos:

- *En el propio directivo.* Si transmite bien lo que piensa, se atribuye el mérito y no lo pone al servicio de los demás con lo que, a largo plazo, repercute en su autoestima. Su construcción personal es defectuosa, y puede convertirse en manipulador y narcisista. No crea lazos fuertes ni con las personas ni con la empresa, su compromiso es provisional y parcial, depende de sus deseos. Su voluntad es también provisional. Crea comunidad a base de *networking*, de contacto, de convenciones y celebraciones, pero no lazos personales estables ni tiene interés genuino por sus colaboradores. No concibe que su comportamiento

- puede no comunicar confianza y que el origen de esto es no valorar el aprendizaje negativo. Este directivo cuida de su propio desarrollo profesional y su “realización personal”, lo que lleva a preocuparse por la profesionalidad de los que en ella trabaja, valorándola sólo desde el rol y sus necesidades psicológicas, por lo que atiende tan sólo al aprendizaje operativo.
- *En el colaborador.* El interés que tiene el directivo psicosocial en promover y cambiar su capacidad operativa crea con él un vínculo mayor que el que puede tener con un directivo mecanicista. El subordinado *siente* que su superior se interesa por su trabajo y su progreso, por lo que se ve tratado como alguien inteligente y no sólo como una máquina. Todo esto satisface sus necesidades cognoscitivas, desarrolla sus motivos intrínsecos, y aumenta su prestigio (extrínseco) y su pertenencia a la empresa. El directivo dialoga con él y le da criterios de actuación, que no daba en el modelo anterior. La confianza aumenta, por lo que el subordinado da *feed-back* y transmite información y da sugerencias, porque se siente tenido en cuenta. Esto produce intercambio de ideas y repercute positivamente en el trabajo en equipo. Se adhiere a la persona del directivo, pero no a la empresa. Si se plantea el cambio, no hay nada que retenga al empleado allí. Se muestra reactivo o proactivo en lo que le gusta y le motiva. Tiene reacciones individualistas y, en ocasiones, caprichosas.
 - *En la propia relación.* Construye relaciones, procura la participación de los trabajadores en la empresa y que se identifiquen con ella. La relación interpersonal sigue siendo limitada, de contacto o de hablar compartiendo emociones y sentimientos, la parte más superficial de la relación humana. Como las acciones son comunicativas, la intención que transmite es de interés y de buscar el disfrute personal en la misma relación interpersonal. Si se presenta algún problema inesperado, deja de lado a esa persona, ya que no buscaba en la relación a la persona misma.
 - *En la empresa.* Este directivo crea un equipo de individualidades a su alrededor conectadas por una buena relación interpersonal, que él busca como fin. Consigue que la empresa sea un organismo vivo, una suma de *yoes* individuales y autónomos. La estructura se hace más horizontal y la comunicación se valora

en el sistema informal, de puertas abiertas. La empresa es más dinámica, porque estima en más el aprendizaje, aunque sea tan sólo operativo. Se fortalecen los lazos de amistad a través del sistema informal, pero sólo mientras se sienta, desee y motive.

El punto fuerte de la comunicación del directivo psicosocial es que busca armonía, acercarse al otro y tener contacto con él, pero puede acabar manipulando a sus subordinados. Sin embargo, no distingue entre la *motivación actual* de las personas (deseos, caprichos) y su *motivación potencial* (necesidades auténticas). Esto es debido a la ausencia de criterios objetivos y explícitos en la praxis comunicativa⁶³⁰.

Para este directivo, el *éxito en la comunicación* es conseguir que *hagan lo que él quiere*. La eficiencia la logra a través de que su comunicación sea *atractiva*. Su *competencia comunicativa* está basada en su habilidad de mostrar el comportamiento adecuado cuando se precisa⁶³¹, en su temperamento⁶³², en sus habilidades y recursos como comunicador⁶³³ y en el logro de objetivos⁶³⁴. Va unida a su estilo de liderazgo, que contiene estrategias afectivas y cognitivas⁶³⁵.

En directivo psicosocial, cuando comunica, sigue estando él solo, solitario, frente al tú. El paradigma psicosocial identifica y destaca la importancia del elemento clave para que se produzca el éxito comunicativo: la confianza, pero no se produce a nivel operativo. Sin embargo, no consigue desarrollarlo, por la imperfección de los elementos ontológicos de su comunicación interpersonal. El éxito en la comunicación no implica sólo la comprensión del mensaje, sino que las intenciones sean comunicativas, y esto, el directivo psicosocial no lo contempla. De otro modo, estamos frente a un pseudoproceso comunicativo.

⁶³⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 102.

⁶³¹McCROSKY, J. D. (1982): *Op. cit.*, pp. 1-8.

⁶³²FLAUTO, F. J. (1999): *Op. cit.*, pp. 86-97.

⁶³³JABLIN, F. M., CUDE, R. L., HOUSE, A, LEE, J., y ROTH, N. L. (1994): *Op. cit.*, pp. 114-140; MADLOCK, P. E. (2008): *Op. cit.*, pp. 61-78.

⁶³⁴JABLIN, F. y SIAS, P. M. (1988): *Op. cit.*, p. 820

⁶³⁵HALL, R. J. y LORD, R. G. (1995): *Op. cit.*, pp. 265-281.

| Efectos de la comunicación | Para el directivo | Para el empleado | Para la relación | Para la empresa | Éxito comunicativo |
|------------------------------|--|---|--|---|---|
| Directivo psicosocial | <ul style="list-style-type: none"> - Adhesión a su persona, no a la empresa. - Gestiona su imagen. | <ul style="list-style-type: none"> - Cambia su capacidad operativa. - Vínculo emocional. - Reactivo o proactivo en lo que le gusta y le motiva. - Colaboración espontánea: les enciende el corazón. - Individualista. - Sentimental. - Se apunta o se siente manipulado. | <ul style="list-style-type: none"> - Relación operativa. - Relación emocional. | Organismo: YO + TÚ (suma de yoes) <ul style="list-style-type: none"> - Networking. - Estructura horizontal. - Es más operativa. - Competencia técnica. - Sentimental y emotiva. | <p>Que hagan lo que quiero.</p> <p>Éxito relacional.</p> <p>Basado en el <i>poder manipulativo</i>.</p> <p><i>Paradigma del deseo / reto</i></p> |

Tabla 3.11: Efectos de la comunicación del directivo psicosocial.

Al ser una comunicación centrada en lo que el emisor quiere conseguir de ella puede ser un *ordeno y mando* camuflado de psicologismo. De esta forma, la comunicación se utilizará para atraer a los colaboradores, instrumentalizándolos, porque, en el fondo, lo que se pretende es que les guste lo que lo que el directivo dice. La comunicación puede transformarse así en un querer que me admiren y que trabajen lo que quiero. El empleado sigue importando tan sólo como fuerza productiva.

3.5.7. Recapitulación

La comunicación interpersonal del directivo psicosocial presenta unas variables de mayor calidad comunicativa que las del directivo mecanicista. El concepto de persona, los motivos que le mueven provocan que el subordinado vea que le tiene en cuenta por sus habilidades operativas y por su profesionalidad. Esto provoca que participe y se implique más en la relación comunicativa. Puede sentirse utilizado si, en ocasiones, se usa la comunicación para lograr su cooperación. La calidad de la comunicación en este paradigma dependerá de la riqueza de los elementos comunicativos y de los motivos del subordinado. Si éste es antropológico, puede ser consciente de que su relación con el directivo tiene un techo claro que se reduce a su relación profesional, lo que limita al

propio empleado, que puede sentirse más cómodo con otro tipo de relación o incluso en otra empresa. El nivel de confianza se limita a ser operativo y técnico.

3.6. La comunicación en el paradigma antropológico

3.6.1. Introducción

A lo largo del estudio que estamos realizando, se han mostrado distintas cualidades de la comunicación interpersonal y su calidad. No nos parece aventurado predecir que el directivo - líder es el mejor comunicador y es el único que tiene la máxima competencia comunicativa. Vamos a constatarlo a lo largo de epígrafes siguientes.

3.6.2. *Condiciones iniciales* de la comunicación del directivo antropológico

Procedamos a continuación a hacer una reflexión sobre las *condiciones iniciales* de este tipo de directivo:

- El *directivo - líder o antropológico* es el que parte de un *modelo de persona* como *sistema libremente adaptable*, el más completo. Ya no es sólo materia y psicología, sino que es alguien libre. Este directivo se mueve por motivos trascendentes además de por motivos extrínsecos e intrínsecos y percibe la persona completa, lo que supone que tiene en cuenta tanto sus características individuales y psicológicas como las antropológicas, es decir, las propias de su naturaleza humana, de carácter individual y social. Este paradigma contempla la libertad humana como una de las variables de mayor importancia en las acciones, y aprecia sobremanera los aprendizajes, que cambian las *condiciones iniciales* continuamente. Su libertad es la que le permite dotar a sus acciones de intención, con lo que es responsable de ellas, valora su connotación moral y la repercusión que tiene en los que le rodean. Interpreta al ser humano como alguien único e irreplicable, libre, dotado de inteligencia, afectos y voluntad, y que tiene unos fines.

- Enfoca *la realidad* como algo objetivo que puede conocer y que busca continuamente, por lo que es humilde y realista. No ve la realidad como le gustaría que fuera, sino como es en realidad, dotada de orden y armonía interna. Trata de adaptar su comportamiento a ella, lo que le enfrenta a elecciones y acciones morales, así como la existencia de un bien y un mal objetivos como criterios de medida, que le indican cómo construirse de forma que sea cada vez más humano y despliegue al máximo sus potencialidades. Tiene la suficiente disciplina como para captar los valores más altos, que son los que producen más gozo⁶³⁶. Es precisamente el conocimiento de la realidad lo que hace que la acción sea buena⁶³⁷.

- Su *autoconocimiento* se fundamenta en una antropología que proviene del conocimiento de esa naturaleza humana, además de la psicología y de su cuerpo. El desarrollo de su capacidad evaluativa le hace capaz de amar exponiéndose al sacrificio y a la entrega. Es consciente de sus limitaciones y tiene en cuenta que puede aprender positiva o negativamente, aprendizaje que le lleva a su construcción o degradación personal. Así, se preocupa por su formación y por su propio desarrollo, con lo que es capaz de conocer y desarrollar a otros también. Es capaz de aceptar un valor que se opone a su inmediata satisfacción, lo que le lleva a realizar “acciones valiosas”⁶³⁸. Su autoconocimiento y el nivel de conocimiento del mundo le llevan al mayor desarrollo personal y de su libertad, que hacen posible la consecución de sus fines últimos. Asume la dignidad personal y el valor único e irrepetible de cada subordinado. Entiende la dignidad como la propiedad gracias a la cual un ser es excluido de cualquier cálculo, por ser él mismo medida del cálculo⁶³⁹. Conoce sus limitaciones propias, por lo que está en disposición de escuchar, porque cualquier persona le aporta. Se plantea lo mejor para él, procura conocerlo y va a máximos. Para él, el mundo es lo que aparece pero no sólo eso, sino que hay más y puede conocerlo, aunque no completamente, debido a sus propias limitaciones humanas. Expresa, pues, este conocimiento limitado y es consciente de ello.

⁶³⁶SPAEMANN, R. (1987): *Op. cit.*, p.51.

⁶³⁷SPAEMANN, R. (1987): *Op. cit.*, p.105.

⁶³⁸SPAEMANN, R. (1987): *Op. cit.*, p. 50.

⁶³⁹SPAEMANN, R. (1987): *Op. cit.*, p. 104-105.

- Su *identidad* procede de saberse alguien único e irrepetible con unas competencias concretas que pueden desplegarse a lo largo de toda su vida. Se comunica y, como consecuencia, se conoce mejor y puede contribuir al desarrollo y autoconocimiento de los que le rodean. Vive la paradoja de ser individual y social al mismo tiempo. Su identidad no está fragmentada ni es múltiple, dependiendo de su rol o de la circunstancia. Tiene una única identidad en la que va integrando el desarrollo que adquiere en el ejercicio de cada uno de sus roles (profesional, familiar, social...). Dichos roles contribuyen a un único desarrollo personal armónico, pues lo que aprende y desarrolla en cada área de su vida repercute en el mismo, ya que él es el único protagonista en todas ellas. De esta forma, su construcción es unitaria conforme a una realidad objetiva, que realiza alineando razón y corazón. Desarrolla virtudes y es entonces cuando es *más* y amplía el abanico de alternativas de acción. De esta forma, su identidad se reafirma ordenadamente.

- Se *relaciona con el entorno* creando relaciones a largo plazo. Precisa de la comunicación para su propia identificación que realiza con otros, a través de la unión y de formar comunidad con otras personas. Es miembro activo de la comunidad de la que forma parte, él es comunidad, él es entorno para otros y se implica en ellos. Se compromete con las personas, sirviéndolas en cualquier situación y cuidándolas. Así crea comunidad. Usa sus distintos roles para servir a los demás, contribuir a su desarrollo personal y a su felicidad. La paradoja se produce en que desarrollar a otros contribuye a su propio desarrollo. De esa forma, consigue la unidad en cualquier ámbito, porque es fiable, y procura desarrollar una relación estructural, personal, de amistad y amor en todos ellos.

En el gráfico que sigue, hemos añadido el dinamismo del entorno personal en el que se mueven a los gráficos originales de Pérez López⁶⁴⁰ y Chinchilla⁶⁴¹:

⁶⁴⁰PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): 53.

⁶⁴¹CHINCHILLA, N. (2003): “Familia y profesión, un desafío cotidiano”, *The grandeur of ordinary life*. Edizione Università della Santa Croce, Roma, p. 115.

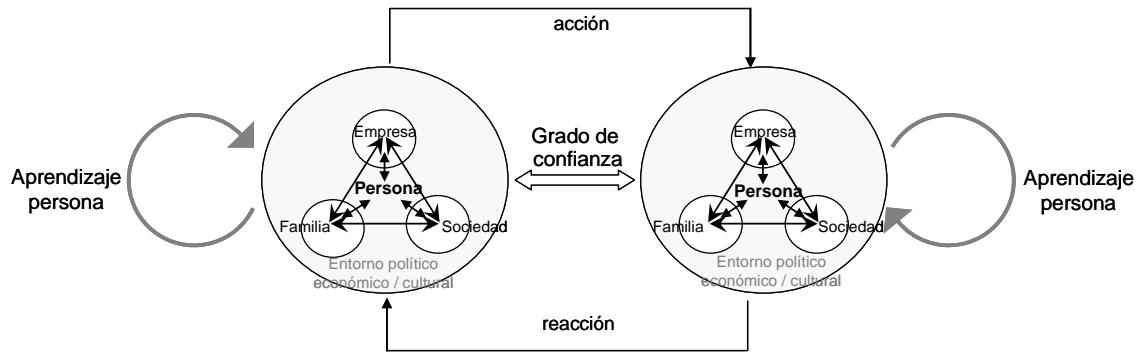


Gráfico 3.1: La relación directivo – subordinado y sus dinámicos.

El entorno le influye y él influye en el entorno a través de sus acciones libres y responsables que toma en cada uno de los distintos escenarios de su vida. De ahí la importancia del conocimiento de las *claves de su época* por parte del directivo, lo cual requiere de tiempo y de crítica esenciales para su identificación. En este gráfico, hemos conceptualizado la familia, la empresa y la sociedad como los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución e interrelación⁶⁴². El directivo es el punto de intersección en el que se unen las tres bisectrices de sus ángulos. Aprende positiva o negativamente tomando decisiones en cada ámbito y lleva su nueva realidad al siguiente terreno.

De esta forma, el directivo puede contribuir a mejorar su entorno si es consciente de que lo que hace o deja de hacer tiene efectos expansivos, tal como mostró Noelle-Neumann en su teoría de la espiral del silencio⁶⁴³. Toma decisiones en las tres áreas: influye en la sociedad como miembro de una familia, de una empresa y de una sociedad y, al mismo tiempo, puede ser influido por todo. Sus acciones u omisiones producirán unas relaciones que serán de más o menos confianza, según las experiencias y los aprendizajes que ambos agentes efectúen en esas interacciones. Todos estos elementos alimentan ese ecosistema en el que vive y trabaja.

- Su *trabajo* profesional en la empresa es el medio a través del cual lleva a cabo su *finalidad como ser humano*: desarrollarse como persona y como profesional

⁶⁴²CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. (2007): *Op. cit.*, pp. 9-10.

⁶⁴³NOELLE-NEUMANN, E. (1974): "The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24, pp. 43-51.

mediante el servicio⁶⁴⁴, siendo útil y ayudando a que otros se desarrollen para lograr su felicidad⁶⁴⁵. Actúa en su entorno más cercano y, como directivo, tiene mucha influencia en él, hecho del que es consciente. Sabe que su vida va unida a la de otros, por lo que procura influir desde los distintos escenarios en los que vive. Por eso procura desarrollar su autoridad.

- Sus *objetivos vitales* son descubrir y realizar su misión personal, familiar, profesional y social, una única misión con muchas ramas. Por eso, reflexiona sobre el sentido de su existencia, para conocerse cada vez mejor e ir descubriendo y poniendo en práctica su misión a medida que la va viendo, misión que, en ocasiones, comparte con otros. La empresa y el tiempo son la oportunidad que tiene para desplegar todo su potencial como ser humano, mejorar su entorno y dejar un legado. Contempla el *tiempo* como su oportunidad personal para llevar a cabo dicha misión, por lo que su actitud es proactiva. Su objetivo último es la trascendencia y felicidad aristotélica. Su sentido de la vida está en la misma vida, en su misma existencia y en la existencia como tarea⁶⁴⁶.

Toda su vida está unida, y cada elemento refuerza a los otros. Vive una única vida preguntándose siempre qué es lo mejor para él y para los demás, procurando conocerlo y ponerlo en práctica apoyándose en el desarrollo de las virtudes. Este directivo es una persona armónica e integrada, más centrada en su eje interno, porque no depende del entorno ni de sus apetencias y tiene más control sobre su vida⁶⁴⁷.

El directivo - líder transmite buen hacer en todas las áreas, y eso proporciona seguridad y estabilidad a su alrededor. Los subordinados confían en él porque ven que actúa correctamente fuera de la empresa y dentro de ella. En tiempos difíciles es un referente, por su estabilidad y buen juicio.

Las *condiciones iniciales* del directivo - líder vienen marcadas porque personifica, vive y transmite unos valores que le dan credibilidad y hacen de él alguien confiable. Esto hace que sus colaboradores estén dispuestos a escucharle y a seguirle.

⁶⁴⁴PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *Op. cit.*, p. 165.

⁶⁴⁵La felicidad aristotélica, entendida como la plenitud del *ser*.

⁶⁴⁶FRANKL, V. (1987): *Op. cit.*, p. 244.

⁶⁴⁷BROWN, J. E. y TREVIÑO, L. K. (2006): *Op. cit.*, pp. 595-616.

| Paradigma del directivo | Qué es persona | | Enfoque de la realidad | Auto-conocimiento y construcción personal | Identidad personal | Relación con el entorno | Sentido del trabajo | Objetivos vitales |
|--------------------------------|---|--|--|--|---|--|--|---|
| | Motivos | Aprendizaje | | | | | | |
| Antropológico | Extrínsecos Intrínsecos <i>Trascendentes.</i> | <i>Sistema libremente adaptable.</i> Persona única e irrepetible. Racionalidad y virtualidad. En positivo y negativo (<i>Puede destruirse</i>). | La realidad es la que es. Hay un orden interno. Hay que descubrirla. Es objetiva. | - Construcción unitaria conforme a la realidad. - Desarrolla virtudes. - Desarrollar a otros le desarrolla a él. - Alinea corazón y razón. - Reforzada por el compromiso. Virtudes operativas y morales. Ser más Importancia de la <i>humildad</i> | - Individual y social. - Se comunica para su construcción. - Los roles son para servir. | - La persona es entorno. - Compromiso, fidelidad, cuidado. - Impacta positivamente. - Desarrollo de la relación estructural. - Construye comunidad. - Unidad en la diversidad | <i>Es oportunidad de:</i> - Ser útil a los demás - Transformar el entorno Actitud proactiva | - Descubrir y realizar su misión personal, familiar, profesional y social. - Lograr el máximo desarrollo personal. - El tiempo es para el servicio a otros. - Contribuir a que otros desarrollen su misión. - Dejar un legado. <i>Trascendencia y felicidad aristotélica</i> |

Tabla 3.12: "Condiciones iniciales" de la comunicación del directivo antropológico.

3.6.3. La comunicación del directivo – líder

En la empresa, la comunicación interpersonal por excelencia es la que lleva a cabo el directivo – líder. Su competencia comunicativa radica en que parte de unas buenas condiciones iniciales comunicativas y del peso que concede tanto a la comunicación formal como a la informal. Va más lejos que el directivo psicosocial, porque le interesa el subordinado como persona. Está interesado también en su desarrollo operativo personal, tiene un interés genuino en lograrlo y ve con claridad que eso forma parte de su misión como líder. Valora a la persona en sí misma y le dedica tiempo, porque se interesa realmente por ella y busca su bien. Muestra interés real por el otro, expresa lo que es, dice y piensa, no hay trampa ni cartón. Lo que dice y hace coinciden. Su unidad de vida y ausencia de fragmentación identitaria, hacen de él alguien fácil de interpretar. Concibe la comunicación cara a cara como algo sustancial y propio de la naturaleza humana y valora también su papel como transmisor de órdenes, información y mensajes para conseguir los objetivos necesarios que hagan posible que la empresa lleve a cabo su misión.

Pero además, pone en primer término el valor de la comunicación como medio para construir personas, organizaciones y la misma sociedad. Valora su papel activo en la edificación de la convivencia y cohesión personal, familiar, profesional y social. Comparte con sus colaboradores su vida diaria y los retos que se les plantean y procura fomentar el desarrollo de la relación estructural, es decir, de la capacidad de confiar y amar de sus colaboradores. Se vale de la comunicación como medio para satisfacer necesidades reales de otros y enseñarles para que, a su vez, lo repliquen con las personas que les rodean. Aprovecha su posición privilegiada para influir positivamente en su entorno.

Compartir, es decir, *comunicar* supone apertura, participación, cercanía, no guardarse nada, abrirse al otro con la intención de que se beneficie. Implica generosidad, beneficio y reciprocidad, y todo ello engendra confianza. Conduce a la ausencia de recelos en el equipo, a la cooperación, a la colaboración y al desarrollo tanto personal como de los otros colaboradores. Lleva a la superación de conflictos, al servicio y al don gratuito. Implica ir hacia el otro y es la forma en que se construye comunidad.

En los modelos anteriores, se valoraba el *qué* de la comunicación y el *cómo*. En el paradigma antropológico se valora también el *para qué*, porque la *finalidad de la comunicación interpersonal* es el bien del otro, que mejore y se desarrolle tanto profesional como personalmente, y el directivo se pone a su servicio para contribuir en ello. Este tipo comunicación involucra a la persona completa, sus intenciones, palabras y obras. A través de ella se superan los propios límites espacio-temporales y alcanza al otro para, entre los dos, construir y desarrollar el mundo que les circunda conforme a sus propias leyes, puestas al servicio del propio desarrollo humano y social. Los dos juntos *hacen* y *saben* más, tienen más recursos para superar los retos que se les presentan y se apoyan y potencian uno al otro para lograrlo. La consecuencia es que acaban *siendo* más cada uno de ellos a nivel personal y profesional. Se desarrolla su capacidad operativa y evaluativa y se construye relación interpersonal y, por tanto, empresa y sociedad.

En este paradigma, la *persona es el centro de la comunicación*. Ella es lo realmente importante, la clave, y desarrollándola, se consigue como efecto todo lo demás⁶⁴⁸. El producto comunicativo, su forma de expresión, o el canal distribuidor quedan en segundo lugar.

Que quieran lo que quiero es la finalidad de la comunicación interpersonal del líder, lo que indica la fiabilidad de sus intenciones, de su capacidad estratégica y ejecutiva y de que la misión a llevar a cabo vale la pena. En la base de su competencia comunicativa está la humildad, que hace que él sea el primero en aprender y rectificar⁶⁴⁹. “Querer lo que él quiere” les va a beneficiar a todos, colaboradores, proveedores y clientes. Así, su *competencia comunicativa depende de su capacidad de moverse por motivos trascendentes*. El líder es el único tipo de directivo que puede comunicar con todo tipo de personas sin anular las diferencias entre ellas, porque ve su valor único y distingue sus motivos y motivaciones. Querer lo que él quiere contribuye a la eficacia, atractividad y unidad empresarial.

⁶⁴⁸Esto no debe llevarnos al idealismo. No podemos olvidar los límites que hay en las actuaciones humanas.

⁶⁴⁹LLANO, C. (2004): *Humildad y liderazgo*. Ruz, México.

Comunicar por motivos trascendentes lleva a valorar el *impacto* que la acción comunicativa va a tener en los demás, ya que se producen cambios en ellos que ocasionarán que en el futuro quieran o no volver a colaborar con él⁶⁵⁰. Por eso el líder trata que sus colaboradores aprendan a incluir los motivos trascendentes en sus decisiones, es decir, que aprendan a tener en cuenta la repercusión de sus acciones en los demás, encontrando alternativas racionalmente más convenientes y poniéndolas en práctica⁶⁵¹. Esto facilita el desarrollo de la racionalidad o de la virtualidad de esa otra persona. Al procurar que sus subordinados se muevan por motivos trascendentes diseñando buenos productos y dando un buen servicio a los clientes no sólo por ser clientes, sino para satisfacer sus necesidades como personas individuales, contribuye a que se desarrollen vínculos de amistad y pertenencia y repercuta en la calidad de su comunicación. El colaborador no se siente usado estratégicamente. Ve interés genuino en él, porque el directivo – líder le da apoyo cuando lo necesita y se siente comprendido. No hay engaño. Pero es preciso también algo que el directivo no puede controlar, y es que el colaborador *quiera* comunicarse.

La *consistencia* es la medida de la calidad de la comunicación del líder y mide el aprendizaje positivo del otro, que contribuye a mejorar la relación e incrementa la instrumentalidad de la acción⁶⁵². Para saber si la comunicación es consistente o no hay que conocer si la motivación que mueve a las personas es racional o espontánea, analizar su racionalidad y virtualidad, etc. *La comunicación es consistente cuando crece la confianza mutua*, y se produce cuando el emisor actúa movido por motivos trascendentes, es decir, porque le importa lo que le ocurre al otro. A consecuencia de esto crece la unidad y el sentido de comunidad. La comunicación es *eficaz* cuando las acciones del directivo son *consistentes*, porque son las que crean *comunidad*. La *comunicación – unión* es la única que produce confianza.

Este directivo valora el contenido del mensaje en sí mismo, porque une o desune, se quiera o no. Si se deforma la realidad infravalorando su contenido intrínseco, la credibilidad de los líderes se resiente y se pone en peligro la confianza⁶⁵³. Por eso, el directivo - líder valora la coherencia entre lo que dice y lo que hace, porque el mensaje

⁶⁵⁰ ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 27.

⁶⁵¹ ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 64.

⁶⁵² PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 36 y 156.

⁶⁵³ BASS, B.B. (1998): "The ethics of transformational leadership", *Ethics, the heart of Leadership*, en J. Ciulla (Ed.), Westport, CT: Praeger., p. 173.

no sólo es de palabra, sino que alinea la racionalidad, palabras y acciones y muestra su *competencia comunicativa*. Su propio comportamiento aporta credibilidad a su mensaje y produce estabilidad, seguridad y percepción de progreso y de futuro entre sus colaboradores⁶⁵⁴. Valora el impacto que el trabajo tiene para el desarrollo de sus colaboradores, y procura aportar valor, tanto él como la empresa. Enseña a sus colaboradores el sentido de su trabajo, para quién y para qué sirven sus esfuerzos. El directivo actúa conociendo el referente real y con unos objetivos empresariales que inciden en la motivación trascendente de las personas. Permite *hacer equipo* estable con personas complementarias. Adopta los propios objetivos de la empresa como propios y los transmite a su vez a otros miembros de la organización. Todo ello lleva a una mejor identificación ya no sólo con él, sino con la misión de la empresa y con sus otros colegas. Les dota de sentido de pertenencia y de orgullo. De nuevo, refuerza la *comunidad*.

Este tipo de comunicación es más difícil que los otros dos, porque requiere un mayor esfuerzo en conocimiento y virtud. Ya no importa si la comunicación es bidireccional, ascendente, descendente y lateral, lo que importa es la persona. Está íntimamente relacionada con la ética, porque las acciones son comunicativas y dotadas de intención. Los directivos transmiten sus valores en acción a través de los criterios por los que toman sus decisiones. *Lo que hace posible que su acción directiva sea comunicativa en sentido pleno, es porque comunica virtud*. Esto provoca que ambos agentes refuercen su relación con perspectiva de futuro. La comunicación del directivo - líder va dirigida al *ethos*, a la persona única e irrepetible, y sintoniza con los valores que la ponen en marcha, la motivan y comprometen. No olvida el *logos* ni el *pathos*, porque la persona esta compuesta por las tres.

Comunicar bien, hacer comunidad, comporta elección de acciones consistentes y se consigue a través del crecimiento de las virtudes morales, que son las que consiguen que la acción sea comunicativa. La humildad, la firmeza, el conocimiento de la realidad, el interés y tratamiento justo a los subordinados y la capacidad de sacrificio son la base sobre la que el directivo - líder apoya sus conocimientos operativos y técnicos. Es un maestro y guía de otros, y cuida de los componentes de su equipo. Promueve la

⁶⁵⁴E.g. MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. D. (1995): *Op. cit.*, pp. 709-734; SHAW, R. B. (1997): *Op. cit.*; WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER, J. M. (1998): *Op. cit.*, pp. 513-530; HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Op. cit.*, p. 721.

recepción del *feed-back* y enseña a otros cómo darlo. Es *coach* de sus subordinados, y promueve que éstos lo sean a su vez de otros.

La comunicación de este directivo en el *sistema formal* trasluce sus valores. Implica una implantación de políticas estratégicas (saber qué hay que hacer), y operativas (saber hacerlo).

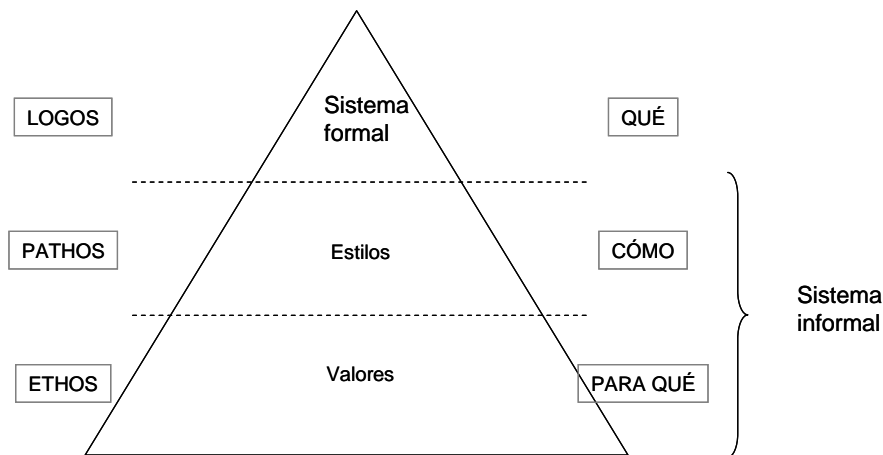


Gráfico 3.2: La comunicación en el sistema formal e informal.

El *sistema informal* complementa y mejora el formal, ya que la convivencia cotidiana se produce en reuniones, conversaciones informales, comidas, etc. Valora más la comunicación oral que la escrita, porque confía en sus colaboradores y sabe que los problemas se resuelven mejor cuando trabaja en equipo. Los estilos de dirección y grado de participación real de las personas en el sistema informal posibilitan la eficiencia de la comunicación, relacionada con la *atractividad*. En las interacciones que se llevan a cabo en el sistema informal el directivo aconseja, acompaña, pone límites, etc. Sus mensajes están dotados de claves de interpretación explícitas. Su comportamiento comunicativo marca la tónica de cómo se espera que se comporten los demás en sus relaciones interpersonales. Es consciente de sus propias limitaciones, y de los errores, interferencias y debilidades que se producen en la comunicación verbal, pero que no por eso se trunca la comunicación.

Según Pérez López, una acción será *correcta* cuando deja al emisor y al receptor en mejor situación para decidir después, por lo que debe tenerse en cuenta tanto el corto

como el largo plazo. De otro modo puede ocurrir que las interacciones a corto plazo sean beneficiosas, pero a largo dejen al directivo en peor situación. Este directivo valora los compromisos y la palabra dada, por lo que crea unidad y comunidad, porque es capaz de establecer nexos y relaciones entre las personas. Crea espacios de comunicación fundamentalmente a través del sistema informal. La comunicación ya no sólo es una técnica que ha de ser atractiva, sino que tiene un contenido profundo que transmite su forma de ser y de enfocar la vida. El comportamiento ético de los miembros de la empresa es el causante último de la comunicación.

| Paradigma del directivo | La comunicación es | Fin de la comunicación | Qué comunica | Cómo es la comunicación (calidad) |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| Antropológico | 1. Medio para la construcción identitaria. 2. Medio para lograr la unión entre personas. 3. Medio para compartir conocimientos y experiencias. 4. Medio para el desarrollo profesional y personal. 5. Medio para construir empresa y desarrollar el entorno. | <i>Que quieran lo que quiero.</i> <i>(Confían en su integridad).</i> Construye confianza y afectividad. | <i>Importa la coherencia:</i> - Lo que dice. - Cómo lo dice. - Cómo se comporta. - Para qué lo dice. Ethos | Eficaz Eficiente Consistente <i>(Incide en los aprendizajes positivos de ambas partes).</i> |

Tabla 3.13: El directivo antropológico y la comunicación interpersonal.

El directivo – líder crea espacios de confianza para la comunicación y el diálogo con sus colaboradores, así como de apoyo⁶⁵⁵. Estos espacios permiten que se entiendan mejor entre ellos al ser capaces de enfocar sus propias acciones desde el punto de vista de los demás.

Cuando hay *problemas comunicativos*, el líder es capaz de identificar su origen, porque conoce todo el registro. Se cuestiona a sí mismo y su responsabilidad en ella, asumiendo sus equivocaciones en la expresión e intenciones, y sabe rectificar, hecho

⁶⁵⁵HACKMAN, J. R. (2005): “Rethinking team Leadership or team Readers are not music directors”, *New directions in the psychology of leadership*, en D. M. Messick y R. M. Kramer (Eds), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 115-142.

que produce confianza y refuerza así la relación estructural. El conocimiento del otro y de su confiabilidad permite subsanar los malentendidos, porque se le suponen unos motivos trascendentes que hacen que se dude de que las intenciones de su acción fueran malas, por lo que el mismo error es puesto en tela de juicio. De este modo, la expresividad se antepone a la expresión y la conduce y evita problemas que se hubieran producido si no fuera así.

3.6.4. La calidad de la comunicación del directivo – líder según los elementos ontológicos

El directivo - líder es el directivo que menos ruidos emite en su comunicación. Vamos a analizar los elementos ontológicos:

1. Elementos subjetivos

El líder antropológico parte de un modelo de *persona* conceptualizada como un *sistema libremente adaptable*, es decir, un sistema dinámico y abierto, interpenetrante con otros, y libre. Añade los *motivos trascendentes* a los anteriores motivos de actuación (extrínsecos e intrínsecos), es decir, realiza acciones por el bien objetivo de los demás y para que se desarrollen como personas y profesionales, y tiene un interés real y auténtico por ellos. De esta forma, él mismo y sus colaboradores, como seres humanos que son, no equivalen tan sólo a su función o rol profesional. Son una persona única con una única vida que se desarrolla en muchos ámbitos, siendo el profesional uno de los de mayor relevancia e influencia en su propio desarrollo y el único en el que él puede influir.

2. Elementos objetivos

Al compartir su conocimiento con otras personas, el conocimiento se multiplica, acerca, une e integra con sus colaboradores.

- *Referente real*. El directivo tiene como uno de sus principios de acción la remisión de su criterio subjetivo al referente real. Parte de la base de la existencia de una realidad objetiva, una y única, pero que dispone de distintas

- dimensiones de significado y de sentido, que se van desvelando a medida que se va autoconociendo como ser humano⁶⁵⁶. Esta es la razón por la que desarrolla su racionalidad y porque sabe que, en el proceso, puede aprender positiva o negativamente.
- *Referente mental.* Si el referente mental no se ajusta al real, entiende que no hay nada que compartir, porque no hay posesión del mundo, con lo que la comunicación siempre será defectuosa. Trata de que su referente mental se ajuste al real e intenta conocer la realidad. Está condicionado por su entorno, pero no determinado y es un ser capaz de conocerla a través de la razón y la intuición. No manipula el referente real para obtener poder, sino que adapta libremente su racionalidad a él, esforzándose en captarlo lo mejor posible, para estar así en condiciones de transmitirlo mejor a otros. Sabe las dificultades que entraña dicho conocimiento, por lo que está abierto a que otras personas aporten su visión, y que le ayude a ir completando su imagen del referente real. En este punto cobra especial relieve su humildad, sin la cual todo podría oscurecerse. Procura el conocimiento de la realidad completa, tanto moral como metafísica, a pesar de sus dificultades. Conoce de forma abstracta, intuitiva y racional, por lo que precisa de información, formación y entrenamiento a través de la virtualidad para experimentar esa realidad que conoce abstractamente. Desarrolla ambos tipos de conocimiento para que su referente mental se adecúe lo más posible al real.
 - *Producto apremetador.* Valora, sobre todo, la comunicación oral, y usa todo tipo de productos apremetadores porque busca adaptarse a cada persona en particular. Como la conoce y sabe qué se adaptará mejor a ella, qué la beneficiará y qué facilitará su trabajo. Los símbolos que usa son una muestra de sus valores. Dado que tiene un paradigma de persona completo, es capaz de expresar un mayor conocimiento sobre ella que los demás son capaces de interpretar, porque los intuyen por el simple hecho de que son verdaderos.

⁶⁵⁶Realidad metafísica, emocional y moral.

3. Elementos prácticos

La intención que transmite no es de interés personal propio, sino de interés por el otro, por su propio equipo, por buscar la forma en que mejor se desarrollen sus capacidades personales y profesionales sirviendo a unos clientes o proveedores, ofreciéndoles el mejor producto posible. Sus acciones no son fruto de la casualidad, sino de su virtud, de su esfuerzo personal en conocer y practicar lo que conoce, aunque le cueste sacrificio hacerlo.

- *Expresión Comunicativa*

- *Expresividad.* Como en los demás paradigmas, su expresividad no comporta decisiones, sino que las personas se muestran como son. El directivo – líder lo sabe, pero además, no tiene miedo de mostrarse como es, no pretende esconder nada ni se guarda nada en beneficio propio. Es auténtico y transparente y sabe que aparece como es. Su falta de fracturas internas se refleja, pues transmite serenidad y estabilidad. Se mueve por motivación racional por motivos trascendentes y eso es lo que refleja su propia vida, lenguaje, relaciones con los otros, formación, comentarios, etc. Inicialmente, confía en los demás, no ve por qué no debe hacerlo.

Admite sus equivocaciones como algo natural, lo que facilita la relación con sus subordinados al comunicar con esto que no espera seres perfectos ni que no se equivoquen jamás, sino que son humanos, y que se puede rectificar. Lo que no sabe lo pregunta, y no cree saberlo todo, al contrario, busca continuamente la verdad. Esto da seguridad a sus subordinados, porque preguntan francamente cuando desconocen algo. En el paradigma mecanicista se callan, y en el psicosocial, depende. El directivo – líder no se ampara en su poder jerárquico, pero lo usa cuando es conveniente, con lo que su expresividad comunica adaptabilidad y desprendimiento del puesto, pero seguridad en que lo va a usar si se precisa. La expresividad latente de fondo es el de una persona auténtica que busca el bien de la otra, y eso produce confianza. Su

autoconocimiento le lleva a conocer aspectos de su propia identidad y ser consciente de que eso se comunica.

- *Expresión.* En este paradigma, el líder pone el interés de su expresión no en él, sino en el otro. En su expresión emite códigos interpretativos para facilitarle su comprensión y, así, facilitarle también su trabajo. Da claves de interpretación explícitas, para que se entienda cada cosa en su lugar: lo que es un comentario de café, como comentario de café, y que se distingan los rumores de una comunicación oficial. Hay coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Las intenciones implícitas y explícitas coinciden, explicitándolas para que sus palabras puedan ser interpretadas correctamente. Es racional en su expresión, se ajusta a la realidad. Actúa de forma igual en cualquier escenario en el que se desenvuelva. No hay doble código en su expresión, porque no hay doble agenda. Disfruta estando con otras personas por ellas mismas. Su expresión tiene la clave de respeto por los colaboradores.

- *Interpretación comunicativa*

- *Expresividad:* al tener un conocimiento amplio de sí mismo y del mundo, el líder interpreta bien la expresividad y la expresión del emisor tanto si éste es mecanicista como si es psicosocial o antropológico. Tiene todas las variables para interpretar con éxito la expresividad de cualquier persona. Su integridad es percibida por los demás. Su propia expresividad es bien interpretada por los demás, porque no hay rupturas internas y su transparencia y racionalidad producen confianza.
- *Expresión:* Puede entender completamente y certeramente cualquier expresión, ya venga de una persona con paradigma mecanicista, psicosocial o antropológico. Además, empieza por salvaguardar la buena intención del interlocutor, no hace juicio de intenciones y está dispuesta a ayudar en lo que sea necesario. Facilita que surja el espacio de confianza para que se produzca la verdadera comunicación. Reservarse información en ese caso puede ser una falta de racionalidad por parte del

receptor, ya que compartirla le llevaría a un mayor desarrollo o enriquecimiento. Su expresión de respeto y consideración por el trabajo y la persona del otro es captado por los demás e interpretado positivamente, lo que facilita que trabajen con él. Se interpreta que se les tiene en cuenta, que su trabajo vale y que sus problemas son importantes para el directivo y, en consecuencia, para su empresa, lo que produce que se identifiquen cada vez más con la empresa.

La coherencia entre los elementos comunicativos, hace de él alguien confiable en todos los aspectos, a nivel racional, profesional y personal. Los sistemas comunicativos pueden contribuir a la comunicación interpersonal, pero no sustituirla. En la comunicación antropológica se reducen los ruidos de la expresividad, que permiten centrarse en la expresión, cuyos desajustes se ven también disminuidos.

| Paradigma del directivo | Elementos subjetivos <i>(Sujetos).</i> | | Elementos objetivos <i>(Lo que se transmite y comparte).</i> | | | Elementos prácticos <i>(Funciones de los E. S.: es lo nuclear, lo que pasa.)</i> | | | |
|-------------------------|---|----------------------------|---|--|---|---|---|---|---|
| | Modelo persona | Rol | Referente real | Referente mental | Producto apresenterador | Expresión Comunicativa <i>(Producción del vehículo).</i> | | Interpretación comunicativa | |
| | | | <i>(es en sí, se muestra: epifánico).</i> | <i>(Es en alguien por estímulo sensorial).</i> | <i>(Vehículo que plasma la realidad conocida).</i> | Expresividad | Expresión (social) | Expresividad | Expresión |
| Antropológico | Motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Sistema libremente adaptable. Aprende en positivo y negativo. | No confunde persona y rol. | El que es, es uno y único. Es objetivo. | Lucha por que se ajuste al real, trata de conocer la realidad. | Palabras, imágenes, comunicación no verbal. Tiene en cuenta las apariencias y la realidad. Usa el más indicado según el receptor. | Se muestra como es. | Claves de interpretación operativas, emocionales, racionales y morales. | Interpreta totalmente. Ve la totalidad de la realidad personal que se muestra. | Técnica, sentimental y racional. Poder afectivo. |

Tabla 3.14: La calidad de la comunicación del directivo – líder según los elementos ontológicos.

3.6.5. El directivo – líder y la calidad de la comunicación según los motivos de sus subordinados

La calidad de la comunicación entre el directivo – líder y el subordinado mecanicista

El *subordinado mecanicista* no interpreta al directivo – líder. Ve en él a un ingenuo que no vive en el mundo real. Él conoce este mundo, duro, de lucha, en el que hay que utilizar unas tácticas adecuadas si se quiere ganar. No registra las claves de expresión que le emite el directivo, porque su paradigma es muy reducido y no es capaz de interpretar adecuadamente lo que le dice. Al no confiar en él imagina leyendas con lo que le dice, porque no le entiende: “¿Por qué me lo dice? ¿Qué busca?”. El mecanicista no ve que el líder no tiene interés propio en lo que expresa, sino que lo interpreta con su propio paradigma comunicativo. La comunicación no puede cumplir su función unitiva, porque no hay voluntad de unirse con él, aunque le considera una buena persona, un tanto blando, pero atento. Puede intentar abusar de él.

El *directivo – líder* conoce la forma de ser y actuar de este subordinado. La única forma que tiene de poder influir en él es a través de la comunicación interpersonal, tratando de ayudarle a generar distintas alternativas a los problemas, de forma que el subordinado comprenda que hay otras opciones de acción distintas a las que él ve, con consecuencias mejores en los aprendizajes. Este directivo puede intentar ampliar los motivos de este subordinado anticipando consecuencias de sus acciones y omisiones. Va a requerir mucho tiempo y esfuerzo, y quizás con muy pocas garantías de éxito.

La calidad de la comunicación entre el directivo – líder y el subordinado psicosocial

El *subordinado psicosocial* trabaja bien con el directivo – líder, aunque tampoco hay un encaje de motivos que les una. Como su comunicación sólo funciona a nivel *profesional* le impide profundizar en la relación con el directivo e incorporarse totalmente a la empresa. Su comunicación en clave emocional y técnica limita su calidad, ya que no comprende diversos aspectos más antropológicos ni en el directivo ni en los compañeros. Se concibe a sí mismo como un buen comunicador, pero no es consciente

de los límites de su propio paradigma. Sus estilos y valores son psicologistas y desarraigados de la naturaleza humana, con lo que puede haber conflictos de comunicación. Quiere manipular al directivo. En cambio, éste en sus decisiones quiere su bien. El subordinado no entiende lo que hace el directivo, porque posee un abanico de motivos más amplio que el suyo.

El *directivo – líder* impacta positivamente en él, ya que crea el contexto para que crezca. La forma que tiene de hacerlo es procurando que desarrolle su motivación racional por motivos trascendentes. Para ello, debe generar alternativas de forma que el colaborador sea consciente de que sus acciones y omisiones impactan en terceros, y ser ejemplar. Puede parecer que este tipo de directivo es vulnerable, pero no lo es, porque usa el poder de forma debida, - cosa que el psicosocial no haría- y es lo que le hace ganar autoridad⁶⁵⁷.

La calidad de la comunicación entre el directivo – líder y el subordinado antropológico

Ambos valoran las mismas cosas y parten de unas condiciones iniciales semejantes, que origina que exista un margen de confianza muy amplio en el marco en el que se mueven, lo que les facilita su labor profesional. Usan todos los tipos de comunicación, pero son los únicos capaces de establecer la *comunicación – unión*, porque ambos se mueven por motivos trascendentes. La comunicación que se establece entre ellos es clara, y ambos eliminan los malos entendidos y errores, porque se enfrentan a ellos sin reservas y los solucionan. Su confianza mutua provoca ambientes de colaboración y de amistad. Su expresión contiene todas las claves interpretativas precisas para su correcta comprensión, y son interpretadas por el receptor en su totalidad. Como el interés último es el bien del otro, son relaciones de largo recorrido.

El *subordinado antropológico* es un colaborador activo del directivo – líder. La relación que desarrolla con él es la única que comporta compromiso, debido a la profundidad del vínculo, que se produce a nivel tanto racional como espontáneo. La adhesión ya no es sólo a la persona del directivo, sino a la misión de la empresa, lo que

⁶⁵⁷Pérez López habla de cómo la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder: su uso injusto, no usarlo cuando debe usarse y su uso inútil. PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, pp. 140-141.

permite que el colaborador se desarrolle a nivel profesional y personal, contribuyendo a un proyecto empresarial que vale la pena.

El directivo – líder es un “creador de colaboradores”, es decir, genera vínculos de confianza con ellos porque sus decisiones les resultan beneficiosas⁶⁵⁸. En situaciones inciertas, incluso frente a instrucciones en apariencia ilógicas, el subordinado le sigue por la confianza y autoridad que inspira, ya que no duda de su integridad.

La calidad de la comunicación entre ambos es óptima, porque es la única que puede responder a las necesidades reales de ambos y está basada en una relación de amistad y de interés verdadero por la persona del otro. Para ello, el directivo tiene que estar dotado de habilidades de comunicación y establecer unos buenos sistemas incluso para su comunicación interpersonal, que puede ser también escrita.

| Motivos dominantes del directivo | Motivos dominantes del subordinado | | |
|---|--|--|---|
| | <i>Extrínsecos</i> | <i>Intrínsecos</i> | <i>Trascendentes</i> |
| <i>Trascendentes</i> | <p><i>El directivo:</i></p> <p>Emite con todas las claves interpretativas Intenta desarrollar los motivos del subordinado.</p> <p><i>El subordinado:</i></p> <p>No las entiende. Piensa que es un ingenuo.</p> <p><i>Problemas de comunicación</i></p> | <p><i>El directivo:</i></p> <p>Intenta desarrollar los motivos del subordinado.</p> <p><i>El subordinado:</i></p> <p>Intenta manipular al directivo con su comunicación.</p> <p><i>Problemas de comunicación</i></p> | <p>Dinámicas interpersonales cada vez más positivas.</p> <p>Comunicación - unión</p> |

Tabla 3.15: Calidad de la comunicación antropológica según motivos de los subordinados.

⁶⁵⁸CHINCHILLA, N. (1996): *Op. cit.*, p. 123.

3.6.6. Los efectos de la comunicación del directivo – líder

En este paradigma antropológico se produce la *comunicación – unión*, la *comunicación real*. La unidad se produce a nivel personal, a nivel de relación interpersonal, a nivel grupo y a nivel organizativo. El comportamiento de este directivo afecta positivamente a otros, si no, no se ha producido. Ese contacto produce un resultado determinado: “En este sentido se puede decir que la comunicación exige la eficacia: tiene que darse la superación de la brecha de conocimiento que existía entre los copartícipes, tiene que haber acercamiento entre ellos, tiene que reducirse el anonimato, tiene que producirse la comunión, la integración social”⁶⁵⁹. Estamos frente a la acción comunicativa cuya consistencia de acciones es lo que produce la eficacia.

La comunicación del directivo - líder tiene los siguientes efectos:

- *En el propio directivo*. Crece su autoridad y su credibilidad. La comunicación entendida como medio de desarrollo humano tiene efectos en él mismo, en las otras personas y, por extensión, en todas las áreas en las que ese ser humano se desarrolla: la familia, la empresa y la sociedad. No es sólo un interés altruista en el otro, sino que le va su propio desarrollo vital en ello. Un efecto primordial es la *integración de su misma persona*, resultado de su autoconocimiento, del desarrollo de su racionalidad, de sus acciones y del *feed-back* y *coaching* que puede recibir. Como aprende en positivo, el círculo virtuoso acción-reacción comunicativa se va fortaleciendo cada vez más: emite menos ruidos, es más transparente y con mayor capacidad de construir relaciones estructurales. No es autorreferencial, sino que se somete a sí mismo a reglas de juego que se ajustan con la realidad. Si pide algo más difícil a sus colaboradores harán lo que les pide y se involucrarán, porque se fían de él por su rectitud y credibilidad, lo que le dota de *capacidad* y de *competencia comunicativa* completa. Es un modelo de identificación para otros. Su integridad hace que el subordinado asuma riesgos⁶⁶⁰.

⁶⁵⁹MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Op. cit.*, p. 66.

⁶⁶⁰Citado en segunda parte. HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Op. cit.*, p. 721.

- *En el colaborador.* En este paradigma, el colaborador dispone del humus necesario para desarrollarse profesional y personalmente. Puede hablar sin miedo a represalias, sabe que sus opiniones son tenidas en cuenta y que su trabajo es valorado. El directivo confía en él como persona y en sus intenciones, de esta forma puede hablar sin reservarse nada. El colaborador se fía de la firmeza y justicia del directivo - líder⁶⁶¹, de su capacidad de poner límites cuando debe ponerlos y de los motivos que le mueven a la acción⁶⁶². Gracias al directivo, se siente parte activa del grupo y la empresa⁶⁶³, se identifica con ella y fortalece su compromiso con la organización⁶⁶⁴. Pero, para esto, tiene que *querer* identificarse con el directivo y con la organización. En último término, es una cuestión de su libertad personal⁶⁶⁵.

Si lo decide así, aumenta su potencia afectiva, porque mejora su capacidad evaluativa y estructural (racionalidad y virtualidad), es más proactivo y se consigue su mejor participación en el trabajo más allá de la satisfacción de motivos extrínsecos e intrínsecos, y entrando de lleno en el desarrollo de motivos trascendentes, por lo que excede sus deberes. La implicación –o identificación- del subordinado con la empresa y con sus colegas le desarrolla el sentido de pertenencia⁶⁶⁶. Genera conocimientos y los comparte, sin guardarse nada, porque busca el bien del directivo y del equipo y que su organización progrese. Cree que los valores del directivo le dan mejores criterios para su toma de decisiones⁶⁶⁷. Está dispuesto a realizar un esfuerzo extra si se lo pide el directivo, que se traduce en una mejora de la actuación de la eficacia de la empresa. El colaborador ve que el directivo tiene interés y preocupación

⁶⁶¹KORSGAARD et al., 2002

⁶⁶²LEWICKI, R. J., y BUNKER, B. B. (1995): *Op. cit.*, pp. 133-173.

⁶⁶³COLQUITT, J. A. (2001): *Op. cit.*, pp. 386-400.

⁶⁶⁴BROCKNER, J., DeWITT, R. L., GROVER, S., y REED, T. (1990): *Op. cit.*, pp. 389-407; McFARLIN, D. B., y SWEENEY, P. D. (1992): *Op. cit.*, pp. 626-637.

⁶⁶⁵ARIÑO, M. A. (2002): *Op. cit.*, p. 149.

⁶⁶⁶ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M. (1995): “De la motivación extrínseca a la automotivación”, *La nueva gestión de los Recursos Humanos*, Gestión 2000, AEDIPE, Madrid.

⁶⁶⁷SULLY de LUQUE, M., WASHBURN, N. T., WALDMAN, D. A. y HOUSE, R. J. (2008): “Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates’ Perceptions of Leadership and Firm Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 53, pp. 626-654.

genuinos por él, y que le respeta⁶⁶⁸. Esto le lleva involucrarse más, afecta a su reciprocidad y está dispuesto al intercambio de favores⁶⁶⁹.

El colaborador incrementa sus relaciones informales con otras personas y se integra en el grupo. Se incorpora así a la empresa, a su identidad, se une a ella, se hace *uno* con sus colegas.

- *En la relación interpersonal*: Aumenta la calidad de las relaciones informales entre sus colaboradores debido al interés que el directivo tiene por cada uno de ellos a nivel personal y profesional. Se comparten pensamientos, sensaciones y acciones⁶⁷⁰. La relación ya no es de contacto, sino que se deja afectar por el otro y construye tejido personal con él, por lo que produce mayor cohesión empresarial y social. De esa forma, al interesarse en primer lugar por las personas, consigue consecuencia, no como objetivo, que la relación interpersonal sea de calidad. Hay calidez en las relaciones, interés personal y amistad, así como la capacidad de discernir con quiénes se compromete y de acabar una relación cuando es tóxica. Deja legado, y tiene un comportamiento que *comprende* al otro, formando equipo a través de la convivencia. La consistencia en la comunicación interpersonal de ambos repercute directamente en la unidad de la empresa.
- *En la empresa*. En los otros dos modelos, las personas son piezas instrumentales para la empresa y esto se refleja en la comunicación. En el paradigma antropológico, la empresa es una institución con valores y con una misión tanto interna como externa que une, de modo que forman una nueva entidad, un *nosotros*, ya no son seres aislados o en contacto superficial. Su trabajo afecta a todos, con lo que emerge una nueva sintonía. Esto se consigue con el desarrollo de la sociabilidad, de las relaciones informales, lo que, a su vez, precisa de un espacio común que viene dado por la confianza que se genera cuando el directivo comunica con motivación racional por motivos trascendentes.

⁶⁶⁸KORSGAARD et al., 2002

⁶⁶⁹CIALDINI, R. (1993): *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Morrow.

⁶⁷⁰HARRISON, R. (1989): "Nonverbal Communication", *Human Communication as a Field of Study*. Sarah Sanderson King (Ed.), State University of New York, Albany, New York, p. 113.

| Efectos de la comunicación | Para el directivo | Para el empleado | Para la relación | Para la empresa | Éxito comunicativo |
|----------------------------|--|--|---|---|--|
| Directivo líder | <ul style="list-style-type: none"> - Autoridad. - Reconocimiento. - Credibilidad. - Integridad. - Aprendizajes positivos. - Compromiso. - Construcción relación estructural. - Deja legado. - Comportamiento que comprende al otro. - Crea espacios para la comunicación y el diálogo. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejora su capacidad evaluativa y estructural (racionalidad y virtualidad). - Vínculo de lealtad e identificación. - Proactividad. - Comprometido con la misión de la empresa y con los demás. - Es líder de otros. | <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de tejido social. - Relación unitiva. - Compromiso estable. - Interesada en el bien del otro. | <p>Institución: NOSOTROS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unión, cohesión, comunión. - Comunidad de personas. - Identificación con la misión de la empresa. - Convivencia. - Equipo. - Multiplicación del conocimiento: aumento de la eficacia y atractividad. - Competitividad. | <p>Que quieran lo que quiero.</p> <p>Éxito cognoscitivo y estructural.</p> <p>Aprendizaje motivacional y evaluativo.</p> <p>Basado en el <i>poder afectivo</i>.</p> <p><i>Paradigma de la confianza / responsabilidad</i></p> |

Tabla 3.16: Efectos de la comunicación del directivo antropológico.

En este paradigma, la comunicación logra sus efectos de comunión, unión y cohesión, logrando una comunidad de personas libres y responsables, con derechos y obligaciones, que se identifican con el *para qué* de la empresa y lo hacen suyo. De esta forma se cierra el círculo: la misión profesional del empleado es una misión participada de la misión empresarial. Hay equipo, y la empresa es entonces competitiva: la unidad o confianza mutua es el fundamento de la eficacia, y no al revés, y se forman círculos virtuosos de comportamiento en la empresa. Los empleados cooperan, y se consiguen los tres fines de la función comunicativa del directivo: (1) el *logro de beneficios* (la eficacia); (2) el desarrollo de la *competencia distintiva* (la eficiencia); y (3) el desarrollo de la *confianza mutua* (la consistencia)⁶⁷¹. La calidad motivacional de quienes en ella trabajan permite ponerse a todos en lugar de los otros, lo que fomenta la comunicación

⁶⁷¹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 212.

interpersonal hacia la identificación y la unidad⁶⁷². Como consecuencia de todo esto, la empresa queda en condiciones de desempeñar un papel de liderazgo social. Se traduce también en retención de empleados y en una mejora de la atención al cliente⁶⁷³.

El éxito de la comunicación es producido sólo por unas determinadas acciones, las que hacen que esa comunicación consiga su fin propio, la *unidad* producida por el desarrollo y unión de las personas que interactúan. Éste es el tipo de comunicación que lleva a cabo el directivo – líder, el único de todos los tipos de directivos que hemos analizado que es capaz de desarrollar la *comunicación – unión*, y esa es su *competencia comunicativa*. Este tipo de comunicación directiva es *la óptima, porque es la única que es realmente eficaz y sostenible en el tiempo*. La eficacia depende de las acciones que los agentes pueden y quieren realizar⁶⁷⁴. De esta forma, la *eficacia comunicativa* dependerá de la *competencia comunicativa* de los agentes, no sólo de sus técnicas y habilidades, sino de *su capacidad de abarcar al otro y de comprenderle*, y que lleva a cabo en su comunicación interpersonal. Si no es así, no se puede transmitir, dirigir, motivar ni enseñar a nadie, porque la *competencia comunicativa* es la que resalta las consecuencias de las acciones en los demás. El paradigma antropológico es el único que da respuestas a cómo lograrlo. En los otros dos, la persona está relegada o contemplada de forma parcial.

El éxito es cognoscitivo en sentido pleno, porque el referente real y el mental coinciden. Es estructural también, porque el directivo desarrolla su capacidad de conocer y amar y desarrolla virtudes y las comunica. De esta forma, el directivo – líder crea confianza en su conocimiento operativo y en sus intenciones. A su vez, la confianza aumenta el conocimiento compartido, elemento clave del aprendizaje, por lo que fiarse del directivo lo facilita y hace que el equipo funcione mejor⁶⁷⁵. Se crean los espacios de confianza precisos para el desarrollo de las condiciones necesarias en las que tiene lugar la auténtica relación humana, y se trabaja mejor. En ellos crece la veracidad, la honradez y la lealtad⁶⁷⁶.

⁶⁷² FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, pp. 209-210.

⁶⁷³ BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., y FOLGER, R. (1999): *Op. cit.*, pp. 7-23.

⁶⁷⁴ BASTONS, M. (2000): *La toma de decisiones en la organización*, Ariel, Barcelona, p. 70.

⁶⁷⁵ E.g. ARGYRIS, C. (1964): *Integrating the individual and the organization*, Wiley; MCGREGOR, D. (1966): *Leadership and Motivation*, The M. I. T. Press, Cambridge, Massachusetts.

⁶⁷⁶ ALVAREZ DE MON, S. (2004): *Liderazgo e influencia: el arte de la comunicación*, en VVAA: *Comunicar para crear valor*, EUNSA, Pamplona, p. 80.

No se puede lograr la unidad sin la comunicación en el sentido de compartir, considerando al otro como otro yo. Para este directivo, su colaborador es parte de su propia historia, comparte con él y no sólo le instruye. Los subordinados sólo creen en el directivo si ven que piensa en su bien. Entonces, el *yo* y el *tú* forman un *nosotros*, se interpretan y expresan los dos a fondo. Se crea la interacción social. Ya no es una secuencia de acciones aisladas, sino que uno asume el papel e identidad del otro para ser eficaz. Es el éxito cognoscitivo y relacional: uno se hace cargo del otro, se comprenden. Tiene como resultado la cohesión entre personas y, por tanto, la cohesión familiar, empresarial y social.

Nos movemos entonces en el *paradigma de la confianza y responsabilidad*, porque ambos responden a lo que se espera de ellos. La respuesta de los subordinados es la que el directivo espera de ellos, porque él responde a lo que necesitan. Su respuesta es predecible y es la mejor, es la evidencia que buscan los colaboradores de que el directivo tiene las cualidades de un líder, lo que les induce a la confianza⁶⁷⁷. Dichos colaboradores le aceptan o rechazan según si cumple o no con esas expectativas.

De esta forma, el líder genera muchos resultados de comportamiento con poca información, porque su comunicación implica elementos como la confianza, la credibilidad, el conocimiento, los aprendizajes, el desarrollo de la motivación. La causa de todo ello proviene del hecho de que la eficacia se logra con el desarrollo de motivos trascendentes.

3.6.7. Recapitulación

Los temas que acabamos de tratar nos permiten afirmar que “comunicar” no sólo es comunicar “bien” en el sentido de tener establecido un buen *proceso*, o de *transmitir*, porque se puede transmitir muy bien y no lograr la *comunicación – unión* debido a que el mensaje no sea comunicativo. Comunicar “mejor” tampoco es comunicar “más” dando mucha información, sino distinguir la que es relevante. La calidad de la

⁶⁷⁷ Calder y Pfeffer (1977 y 1981) aplicaron la teoría de la atribución procedente de la psicología social al liderazgo.

comunicación del directivo tiene que ver con si esa comunicación ha podido cumplir su función unitiva y desarrolladora de personas y organizaciones.

La calidad se aprecia no en el proceso en sí, sino en los efectos que produce, lo cual nos lleva a analizar la calidad de:

- *las personas* que comunican: sus condiciones iniciales, conocimiento operativo y habilidades técnicas.
- *el mensaje* que emiten: la calidad del mensaje en sí mismo -el *qué*-, el *cómo* se emite y el *para qué*.
- *Las acciones* y su consistencia.

Para que la comunicación de un directivo tenga éxito en el sentido que defendemos se requieren dos condiciones:

- la *condición necesaria*, que se mueva por *motivación racional por motivos trascendentes*, es decir, que sea íntegro y creíble como persona, que conozca la realidad y ajuste su comportamiento a ella y que le importen los demás;
- la *condición suficiente* es que sea un profesional competente, que sepa escuchar, dialogar y transmitir mensajes ciertos de forma atractiva adaptándose al interlocutor. Que la comunicación sea clara, bonita, que guste y que llegue al corazón -incluso el mensaje- es *condición suficiente* para la comunicación, pero no es la condición necesaria para la *comunicación – unión*.

En muchos de los estudios de comunicación que hemos consultado para este trabajo, aunque todos destacan la importancia de la integridad y la credibilidad del directivo, implícitamente este orden va a la inversa. Se enfatiza la necesidad de tener habilidades de comunicación y de dominar los sistemas, y se valora menos que la persona sea íntegra. No dan respuesta a cómo lograr la unión entre integridad y comunicación ni definen qué es ser íntegro y cómo se produce.

Podemos afirmar que la *condición necesaria* requerida para lograr la comunicación del directivo – líder está al alcance de cualquier persona por el simple hecho de ser un *ser humano*. En cambio, hay dotes comunicativas y estilos innatos mucho más difíciles

de conseguir por la escasa influencia que el directivo tiene sobre ellos. Lo que siempre puede hacer es actuar sobre sí mismo para poseer esa condición necesaria e imprescindible que requiere *la comunicación – unión* del directivo - líder.

De este modo, desarrollar la condición necesaria de la *comunicación – unión* requiere:

- a) *Desarrollar virtudes. Sobre las virtudes se construye todo el edificio comunicativo.* El directivo comunica lo que es. Según sus *condiciones iniciales* será la comunicación.
- b) *La consistencia de las acciones comunicativas* del directivo. La *comunicación – unión* es consecuencia de pensar bien, transmitir de la forma adecuada y actuar bien desarrollando las virtudes, de modo que las acciones sean consistentes a lo largo del tiempo. Éstas hacen de él alguien confiable con el que se pueden establecer vínculos.

Ambas condiciones afectan a su integridad, y por tanto, a su autoridad y credibilidad, imprescindibles para lograr este tipo de comunicación. así pues, podemos decir que *la comunicación del directivo – líder es la que posee una mejor calidad*, ya que lleva a cabo la unidad de las personas y la organización. Esto es así por las siguientes razones:

1. La comunicación del directivo – líder, por su confiabilidad, reúne las condiciones precisas para *lograr la máxima participación y contribución de sus colaboradores, potenciando la unidad en la organización y dotándola de más valor a través de la rentabilidad comunicativa.* La confianza hace que no sea precisa una comunicación formal exhaustiva.
2. *El directivo comunica mucho con muy pocos mecanismos, porque llega a la persona única y genera economías de comunicación.* De esta forma se simplifican los procesos tanto comunicativos como de control. Un gesto puede ser muy comunicativo y muy poco informativo. Con muchos mensajes hay directivos que comunican muy poco y otros, con pocos mensajes dicen mucho. Si sólo se gobierna a través de regulaciones escritas, los sistemas de control

que deben establecerse para asegurar que los empleados cumplan las órdenes pueden ser tan complejos como la misma organización y, por tanto, ineficaces.

3. *La mejor comunicación directiva es la que se produce como consecuencia de la simplificación de los sistemas de control, de la reducción de costes y de la complejidad del proceso, y esto sólo puede producirse en escenarios en los que entre el directivo y el subordinado reina la confianza. Entre ambos hay una transmisión constante de mensajes implícitos en comportamientos y actitudes, como delegación, compartir la información y calidad percibida de la relación*⁶⁷⁸.
4. *la comunicación del directivo – líder es la que más reduce la incertidumbre y los ruidos entre personas, porque es el más confiable.*

Esto nos permite afirmar que *dirigir bien es comunicar bien*, por lo que *la comunicación - unión es la principal función del liderazgo*, porque consigue tener impacto organizativo positivo al transmitir unidad, sentido, claridad, pasión, ilusión... de modo contagioso. *El éxito de la comunicación del directivo es tan central en la función directiva que afecta a todo: a las buenas relaciones interpersonales, a la formación de equipos y a la cultura y la marcha de la propia empresa.* Influye además fuera de la organización, en las familias de los empleados y en la misma sociedad en la que viven.

De esta forma, el *directivo – líder es el único tipo de directivo capaz de desarrollar la comunicación - unión* cuya principal consecuencia a nivel interpersonal, organizacional y social será *la unidad*. Es el único tipo de persona que aporta capital social y construye empresas y sociedades sostenibles en el tiempo. *Si la comunicación no es emitida por un auténtico directivo – líder, la comunicación – unión no surge. Es la única que reúne las condiciones para que la empresa lleve a cabo su misión, porque es el único tipo de directivo capaz de establecer todo tipo de relaciones y de compromisos.*

⁶⁷⁸SIMS, D. E., FRITZSCHE, B. A., y SALAS, E. (2003): “The decision to trust: weighing the antecedents”, *Paper presented at the Society for Industrial Organizational Psychology, Chicago II.*

3.7. Consideraciones finales a este capítulo

En este capítulo hemos visto qué es lo que resulta al aplicar distintos criterios que nos permitan analizar la calidad de la comunicación en el directivo mecanicista, psicosocial y antropológica, que tienen unas repercusiones de valor para la empresa. Con el objetivo de facilitar la visualización la comunicación de los distintos tipos de directivo añadimos, a continuación, unas tablas comparativas que recogen los distintos aspectos y características analizadas en esta tercera parte de nuestra obra.

Tabla 3.17: *Condiciones iniciales* de la comunicación del directivo según paradigmas.

| Paradigma del directivo | Qué es persona | | Enfoque de la realidad | Autoconocimiento y construcción personal | Identidad personal | Relación con el entorno | Sentido del trabajo | Objetivos vitales |
|-------------------------|---|---|--|---|--|---|--|---|
| | Motivos | Aprendizajes | | | | | | |
| Mecanicista | Extrínsecos | <p><i>Sistema estable:</i> no aprende.</p> <p>No interesan, son irrelevantes.</p> <p>Estáticos.</p> | <p>Existe lo que ve y toca.</p> <p>Lo que tiene resultado.</p> | <p>Es más cuanto más tiene.</p> <p>Plano utilitarista.</p> <p>No contempla las virtudes.</p> <p>Tener</p> | <p>Lo que le dicen que es y vale.</p> <p>Sus roles jerárquicos (<i>profesional, estado civil...</i>).</p> | <p>Separación persona y entorno.</p> <p>Trueque interesado.</p> <p>Anulación autonomía personal.</p> <p>Dominio / desapego /parasitaria</p> | <p>Maldición.</p> <p>Obligación.</p> <p>Galeras.</p> <p>Monotonía.</p> | <p>Obtención de cosas materiales.</p> <p>El tiempo es oro.</p> <p>No tiene sentido último.</p> <p>Nihilismo.</p> |
| Psicosocial | <p>Extrínsecos</p> <p>Intrínsecos</p> | <p><i>Sistema ultraestable.</i></p> <p>Dinámico, pero aprende siempre en positivo.</p> | <p>Existe lo que veo y quiero, según mis deseos y apetencias.</p> <p>Libertad es elegir.</p> <p>Subjetiva.</p> | <p>Me construyo yo solo según mis deseos y mi realidad.</p> <p>Tener cognoscitivo y de habilidades técnicas y operativas.</p> <p>Virtudes operativas.</p> <p>Saber hacer más.</p> | <p>Tantas como roles.</p> <p>La que siento y me apetece.</p> <p>Elección de identidad.</p> | <p>- Contacto entre persona y entorno.</p> <p>- Sentirse bien.</p> <p>- Relación operativa, superficial y utilitarista, según intereses, emociones y sentimientos.</p> | <p>Reto y oportunidad personal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - disfrutar - aprender - realizarse. <p>Actitud reactiva o proactiva (según intereses).</p> | <p>Sentirse realizado.</p> <p>Disfrutar.</p> <p>Escepticismo.</p> <p><i>Carpe diem</i></p> |
| Antropológico | <p>Extrínsecos</p> <p>Intrínsecos</p> <p><i>Trascendentes</i></p> | <p><i>Sistema libremente adaptable.</i></p> <p>Persona única e irrepetible.</p> <p>Racionalidad y virtualidad.</p> <p>En positivo y negativo (<i>Puede destruirse</i>).</p> | <p>La realidad es la que es.</p> <p>Hay un orden interno.</p> <p>Hay que descubrirla.</p> <p>Es objetiva.</p> | <p>- Construcción unitaria conforme a la realidad.</p> <p>- Desarrolla virtudes.</p> <p>- Desarrollar a otros le desarrolla a él.</p> <p>- Alinea corazón y razón.</p> <p>- Reforzada por el compromiso.</p> <p>Virtudes operativas y morales.</p> <p>Ser más</p> <p>Importancia de la <i>humildad</i></p> | <p>- Individual y social.</p> <p>- Se comunica para su construcción.</p> <p>- Los roles son para servir.</p> | <p>- La persona es entorno.</p> <p>- Compromiso, fidelidad, cuidado.</p> <p>- Impacta positivamente.</p> <p>- Desarrollo de la relación estructural.</p> <p>- Construye comunidad.</p> <p>- Unidad en la diversidad</p> | <p><i>Es oportunidad de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser útil a los demás - Transformar el entorno <p>Actitud proactiva</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Descubrir y realizar su misión personal, familiar, profesional y social. - Lograr el máximo desarrollo personal. - El tiempo es para el servicio a otros. - Contribuir a que otros desarrollen su misión. - Dejar un legado. <p><i>Trascendencia y felicidad aristotélica</i></p> |

Tabla 3.18: Calidad de la comunicación de los directivos según los elementos ontológicos.

| Paradigma del directivo | Elementos subjetivos (Sujetos) | | Elementos objetivos (Lo que se transmite y comparte) | | | Elementos prácticos (Funciones de los E. S.: es lo nuclear, lo que pasa) | | | |
|-------------------------|--|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | Modelo persona | Rol | Referente real (es en sí, se muestra: epifánico) | Referente mental (es en alguien por estímulo sensorial) | Producto apresenterador (Vehículo que plasma la realidad conocida) | Expresión Comunicativa (producción del vehículo) | | Interpretación comunicativa | |
| | | | | | | Expresividad | Expresión (social) | Expresividad | Expresión |
| Mecanicista | - Motivos extrínsecos. - Sistema estable (máquina). - No aprende evaluativamente - No distingue la persona de sus acciones. | No distingue la persona de su rol. | Positivista. | Fuerza la realidad. (Se ajusta o no al referente real, según época, intereses...). | Palabras. Imágenes. Números. Comunicación escrita. | Imagen externa, cargo, dinero y poder. | Claves de interpretación operativas. | Sólo ve lo externo. | Técnica: limitada a lo escrito / verbalizado. Clave de dominio, ganar / perder. Poder coactivo. |
| Psicosocial | - Motivos extrínsecos e intrínsecos - Sistema ultraestable (animal complejo) - Aprende siempre en positivo - Toda experiencia es buena: acumulación | Rol y emociones | El que siento / me gusta. Es subjetivo. | Manipula la realidad a su antojo (sentimental). (Se ajuste o no a la realidad). | - Palabras, imágenes. - Historias, símiles, cuentos, moralejas... - Comunicación no verbal. - Tiene en cuenta las apariencias. - Que impacte. | Se manipula para quedar bien. | Claves de interpretación operativas y emocionales. | Ve lo externo y las emociones. | Técnica y sentimental. Perder / ganar. Poder manipulativo. |
| Antropológico | - Motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. - Sistema libremente adaptable. - Aprende en positivo y negativo. | No confunde persona y rol. | El que es, es uno y único. Es objetivo. | Lucha por que se ajuste al real, trata de conocer la realidad. | - Palabras, imágenes, comunicación no verbal. - Tiene en cuenta las apariencias y la realidad. - Usa el más indicado según el receptor. | Se muestra como es. | Claves de interpretación operativas, emocionales, racionales y morales. | Interpreta totalmente. Ve la totalidad de la realidad personal que se muestra. | Técnica, sentimental y racional. Poder afectivo. |

Tabla 3.19: Tabla resumen de la comunicación interpersonal según los paradigmas del directivo.

| Paradigma del directivo | La comunicación es | Fin de la comunicación | Qué comunica | Cómo es la comunicación (calidad) |
|-----------------------------|--|--|---|--|
| <p>Mecanicista</p> | <p>1. Transmisión. 2. Mensaje al que hay que reducir la incertidumbre. 3. Técnica para el <i>qué</i>. 4. Sistema estático. 5. Proceso. 6. Instrumental, quiere que hagan, no que entiendan nada. 7. Lo más visible, no lo que significa.</p> <p><i>Centrada en el emisor</i></p> | <p>Que hagan lo que digo.</p> <p><i>Dominio / Control</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Órdenes. - Información. - Instrucciones. - Directrices. <p>Comunica la función</p> <p>Va al logos (<i>Importa el Qué</i>)</p> | <p>En la organización formal: (<i>Organigrama, sistema y estrategia</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un buen sistema. - Canales claros. - Dice lo que quiere que se entienda, sin ruidos. <ul style="list-style-type: none"> - Unidireccional, lineal. - Descendente. - Ordeno y mando. - Reduce la incertidumbre. <p>Eficaz (<i>que reporte beneficios</i>).</p> <p>En el sistema informal</p> <ul style="list-style-type: none"> - irrelevante, que digan lo que quieran. |
| <p>Psicosocial</p> | <p>1. La forma de motivar: Un fin en sí misma. 2. Técnica a aprender: el <i>cómo</i>. 3. Habilidad personal. 4. Relación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto. - Diálogo. - Compartir emociones y sentimientos. - Buscar adhesiones. | <p>Que hagan lo que quiero.</p> <p>Domesticar</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Órdenes, - Información - Instrucciones - Directrices. <p><i>Importa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que digo. - Cómo lo digo. - La relación operativa e instrumental. <p>Pathos</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Unidireccional y bidireccional. - Ascendente y lateral. - Motivadora en sí misma. <p>En el sistema formal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un buen sistema que permita <i>feed-back</i>. <p>En el sistema informal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que llegue al corazón, que les guste, atractiva. - Escucha activa y <i>feed-back</i>. - Busca la participación. - Controla a través de la comunicación. - Puede manipular. <p>Atractiva</p> |
| <p>Antropológico</p> | <p>1. Medio para la construcción identitaria. 2. Medio para lograr la unión entre personas. 3. Medio para compartir conocimientos y experiencias. 4. Medio para el desarrollo profesional y personal. 5. Medio para construir empresa y desarrollar el entorno.</p> | <p><i>Que quieran lo que quiero.</i></p> <p>(<i>Confían en su integridad</i>).</p> <p>Construye confianza y afectividad.</p> | <p><i>Importa la coherencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que dice. - Cómo lo dice. - Cómo se comporta. - <i>Para qué</i> lo dice. <p>Ethos</p> | <p>Eficaz</p> <p>Eficiente</p> <p>Consistente</p> <p>(<i>Incide en los aprendizajes positivos de ambas partes</i>).</p> |

Tabla 3.20: Tabla resumen de los efectos de la comunicación según paradigmas del directivo.

| Paradigma social | Para el directivo | Para el empleado | Para la relación | Para la empresa | Éxito comunicativo |
|------------------------------|--|---|---|---|--|
| Directivo mecanicista | <ul style="list-style-type: none"> - Usa el poder, pero se juega la autoridad de mañana. - Aprendizaje negativo: crecen las acciones posibles y disminuyen las factibles. - Mejoran las capacidades operativas y disminuyen las evaluativas: oportunismo. | <ul style="list-style-type: none"> - Vínculo contractual: <i>sólo cumple</i>. - Desmotivación - Falta de compromiso. - Reactivo. - Desvinculado. - Aislado. - Irresponsable. - Absentista. - Insolidario. | <p>Relación únicamente profesional</p> <p>No importa la relación interpersonal</p> | <p>Sistema mecánico</p> <p>Suma de piezas: (YO y los demás)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jerárquica. - Centralizada. - Hiperregulada. - Burocratizada. | <p>Que hagan lo que digo</p> <p>Éxito técnico y normativo.</p> <p>Basado en el <i>poder coactivo</i>.</p> <p><i>Paradigma de obligación / obediencia</i></p> |
| Directivo psicosocial | <ul style="list-style-type: none"> - Adhesión a su persona, no a la empresa. - Gestiona su imagen. | <ul style="list-style-type: none"> - Cambia su capacidad operativa. - Vínculo emocional. - Reactivo o proactivo en lo que le gusta y le motiva. - Colaboración espontánea: les enciende el corazón. - Individualista. - Sentimental. - Se apunta o se siente manipulado. | <ul style="list-style-type: none"> - Relación operativa. - Relación emocional. | <p>Organismo: YO + TÚ (suma de yoes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Networking. - Estructura horizontal. - Es más operativa. - Competencia técnica. - Sentimental y emotiva. | <p>Que hagan lo que quiero.</p> <p>Éxito relacional.</p> <p>Basado en el <i>poder manipulativo</i>.</p> <p><i>Paradigma del deseo / reto</i></p> |
| Directivo líder | <ul style="list-style-type: none"> - Autoridad. - Reconocimiento. - Credibilidad. - Integridad. - Aprendizajes positivos. - Compromiso. - Construcción relación estructural. - Deja legado. - Comportamiento que comprende al otro. - Crea espacios para la comunicación y el diálogo. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejora su capacidad evaluativa y estructural (racionalidad y virtualidad). - Vínculo de lealtad e identificación. - Proactividad. - Comprometido con la misión de la empresa y con los demás. - Es líder de otros. | <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de tejido social. - Relación unitiva. - Compromiso estable. - Interesada en el bien del otro. | <p>Institución: NOSOTROS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unión, cohesión, comunión. - Comunidad de personas. - Identificación con la misión de la empresa. - Convivencia. - Equipo. - Multiplicación del conocimiento: aumento de la eficacia y atractividad. - Competitividad. | <p>Que quieran lo que quiero.</p> <p>Éxito cognoscitivo y estructural.</p> <p>Aprendizaje motivacional y evaluativo.</p> <p>Basado en el <i>poder afectivo</i>.</p> <p><i>Paradigma de la confianza / responsabilidad</i></p> |

Tabla 3.21: Calidad de la comunicación según motivos del directivo y del subordinado.

| Motivos dominantes del directivo | Motivos dominantes del subordinado | | |
|----------------------------------|---|---|--|
| | <i>Extrínsecos</i> | <i>Intrínsecos</i> | <i>Trascendentes</i> |
| Extrínsecos | <p>Se entienden bien si tienen los mismos objetivos.</p> <p>Trueque interesado de información.</p> <p>Hay que transmitir / saber lo que hay que hacer.</p> <p>No tienen interés en establecer una relación interpersonal.</p> <p>Se instrumentalizan mutuamente.</p> <p><i>Múltiples problemas de comunicación</i></p> | <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - no entiende los motivos intrínsecos del psicosocial. - sólo ve sus manos o su cerebro. - importa el tiempo presencial. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ve que no le entiende. - se aferra al manual de funciones. - necesita que le hagan caso. <p><i>Problemas de comunicación</i></p> | <p><i>Desencuentro a múltiples niveles:</i> persona, mensaje, forma de comunicar, coherencia, etc.</p> <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - no entiende los motivos del subordinado: lo considera un ingenuo y débil. - emite con pocas claves interpretativas. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - interpreta más de lo que el directivo cree. - ve la imposibilidad de la comunicación interpersonal. <p><i>Problemas de comunicación</i></p> |
| Intrínsecos | <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quiere motivarle con la comunicación. - Tiene que darle órdenes. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Su comunicación es inútil, prefiere que le diga qué hay que hacer. <p><i>Problemas de comunicación.</i></p> | <p>Se entienden bien.</p> <p>Valoran las formas, su preparación técnica.</p> <p>Transmisión utilitarista</p> <p>Los problemas entre ellos son debidos a la "comunicación".</p> | <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las claves de interpretación limitadas a su paradigma. - Incoherencia entre lo que piensa, dice y hace. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpreta todas las claves, implícitas y explícitas. <p><i>Problemas de comunicación.</i></p> |
| Trascendentes | <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Emite con todas las claves interpretativas - Intenta desarrollar los motivos del subordinado. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - No las entiende. Piensa que es un ingenuo. <p><i>Problemas de comunicación</i></p> | <p><i>El directivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intenta desarrollar los motivos del subordinado. <p><i>El subordinado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intenta manipular al directivo con su comunicación. <p><i>Problemas de comunicación</i></p> | <p>Dinámicas interpersonales cada vez más positivas.</p> <p>Comunicación - unión</p> |

4. CONCLUSIONES

Nuestro interés en este estudio ha sido la calidad de la comunicación interpersonal del directivo. Partíamos de la hipótesis de que sólo tiene capacidad comunicativa completa un tipo de directivo concreto, ya que intuíamos que había aspectos que se solían tratar parcialmente en muchas investigaciones. Hemos analizado las causas de fondo que inciden en las cuestiones que nos planteamos en la introducción referentes a: (1) características de un directivo buen comunicador; (2) las causas de fondo de sus “problemas de comunicación”; y (3) que puede pedir la empresa a sus directivos cuando alude a que sean buenos comunicadores. Nuestro estudio se ha centrado en la díada directivo – subordinado.

El hecho de que cada ser humano sea único e irreplicable produce ya una primera barrera a superar en la díada comunicativa: son dos y no una única persona. A esto hay que añadir otras diferencias como la cultura, la edad, ser hombre o mujer, el nivel de estudios, los motivos, etc. Sin embargo, el hecho de ser distintos y proceder de diversos entornos es lo que los hace únicos y, por tanto, valiosos para la empresa. Son personas diversas pero comparten una naturaleza común cuyo conocimiento permite partir de unas premisas comunes que facultan su acercamiento y unión en lo esencial, sin eliminar las características particulares. La diversidad es unidad en la diferencia y es lo que da vida y aporta complementariedad y riqueza a la organización, que precisa de gente diversa para su vitalidad y para llevar a cabo con éxito sus objetivos empresariales. Sin embargo, la diversidad es contemplada en ocasiones como una dificultad y se tiende a uniformizar. En ocasiones, el dilema unidad / diversidad parece de difícil solución. La unidad se consigue en la relación de amistad entre dos personas y se contagia a los demás. De ahí procede la importancia de prestar atención a cualquier factor que conduzca a la unión y cohesión en la empresa. En este punto la comunicación interpersonal del directivo es la clave que permite estos objetivos, tal como se ha señalado a lo largo de nuestro trabajo.

Del análisis que hemos desarrollado podemos destacar las siguientes conclusiones:

4.1. La *comunicación – unión* es la base de la comunicación interpersonal del directivo

Empezamos nuestro trabajo profundizando en el concepto de comunicación a la búsqueda de alguna respuesta para nuestras inquietudes, y encontramos que en la misma idea de comunicación había aspectos poco tratados por la literatura. Nos llamaron la atención dos aspectos de ella: el que apelaba a que era un fenómeno que se producía en comunidad y que se compartía algo, y el que aludía a la comunicación como comunión entre personas. Estas particularidades nos llevaron a la antropología, donde descubrimos unas características de la comunicación tan vitales que, de obviarlas, repercuten hasta tal punto en la comunicación que pueden ser obstáculos para que se produzca, impidiendo que sea comunicativa, es decir, hacerla inviable. La comunicación es unitiva cuando contempla que:

- La *construcción identitaria* es el *fin de la comunicación humana*. La persona tiene una componente individual y otra social, que debe integrar para desarrollarse de forma equilibrada y armónica. Ser *íntegro* implica ser uno mismo sin fisuras, lo que conlleva una construcción ordenada y coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace conforme a la realidad objetiva. A esta edificación contribuyen las virtudes. Mediante su desarrollo, la persona se une, se integra paulatinamente y va reparando su fragmentación interna. La comunicación tiene un papel de la máxima importancia a nivel identitario, porque es el medio a través del cual la persona se *civiliza* y crece interiormente. Lo que dice y hace es llevado a cabo por ella misma -no por uno de sus roles aislado de los demás- y se humaniza o deshumaniza con cada interacción. El mensaje aporta un significado propio sobre el que el emisor no tiene potestad. La comunicación conlleva acciones y tiene efectos latentes, por lo que deben anticiparse las consecuencias que puede tener en otras personas.
- El propio desarrollo personal *precisa necesariamente de otras personas*, lo que lleva a la persona a interactuar con otros. *Ser uno mismo* se logra con otros. No sólo se construye relación, sino también las propias identidades de cada uno a través de un *nosotros*. Implica reciprocidad, compartir y hacer algo en común. De ahí surge la necesidad de la *buena* comunicación. Para que sea “buena”, debe proceder de unos agentes con un interior ordenado, porque son

estables y capaces de llevar a cabo una comunicación integradora, unitiva y, por tanto, realmente comunicativa. En este proceso, el interior personal se muestra al otro a través de la comunicación: motivos, personalidad, nivel de conocimiento del mundo, autoconocimiento, mayor o menor realismo, etc., lo que facilita o dificulta la reacción a la comunicación y, en consecuencia, la propia realización personal y la del otro, porque van unidos.

- La comunicación *tiene intrínsecamente una capacidad o potencia constructora y unitiva*. Es el único fenómeno mediante el que pueden unirse dos personas. El ser humano –el sistema libremente adaptable- puede usar esta capacidad como desee, según los motivos que le muevan. Puede usarse de muchas formas hasta incluir su uso estratégico para otros fines, o como un fin en sí mismo. En estos casos, pierde sus propiedades unitivas y se limita a ser un canal de transmisión que deja de cumplir su finalidad última. La comunicación *per se*, tiende puentes, es la única forma de llegar al otro, de comprenderle y abarcarlo. Para que tenga esta característica requiere de dos personas que se muevan por motivos trascendentes, cuyas decisiones incluyan al otro y quieran su bien. De esa forma, se produce la unión entre ellos. Una acción unitiva invita a una reacción unitiva. Se produce así frecuentemente un círculo virtuoso que refuerza su identidad y sus lazos con los demás.

- Hemos denominado a esta cualidad unitiva de la comunicación como *comunicación – unión*. En el caso del directivo la hemos definido como: *“La creación y/o mantenimiento de determinadas interacciones sucesivas que dan lugar a un aprendizaje y desarrollo personal y profesional positivo por parte de los agentes, generando círculos virtuosos que producen la unidad entre las personas y entre ellas y las organizaciones. Da lugar a relaciones de confianza estables y a largo plazo, origina vínculos de amistad y de pertenencia que crean una auténtica comunidad”*. Este concepto de comunicación es el que hemos defendido a lo largo de este trabajo. Sin embargo, al igual que existe la *comunicación – unión - construcción*, existe la *“comunicación” – desunión - destrucción*, que transmite ideas, palabras o acciones tóxicas. Esta *“comunicación”* manifiesta motivos del emisor que no vinculan, sino que fragmentan personas y destruyen relaciones interpersonales, produciendo aprendizajes negativos en el emisor.

- El término “comunicación” usado normalmente es demasiado difuso y amplio y abarca demasiados conceptos, que a menudo son opuestos o contradictorios. Esto es lo que produce la confusión del término. La *comunicación – unión* abarca también transmitir, impartir, interaccionar, informar, etc., siempre que se lleve a cabo por motivación racional por motivos trascendentes. Esta comunicación es la consecuencia de todo tipo de “comunicación” que tenga esta intención última.

4.2. La calidad de la comunicación depende de la calidad de sus elementos ontológicos

La Teoría de la comunicación de Martín Algarra permite abordar la ubicación de los problemas de la comunicación tanto *inter* elementos como *intra* elementos, así como las causas de su mal funcionamiento. A partir de ahí, se puede proceder a calibrar su calidad intrínseca de los elementos aplicando los paradigmas de Pérez López con todas sus variables. Los motivos ayudan a evaluar la calidad de los elementos *subjetivos* (las personas) y de los elementos *práxicos* (las acciones). En último término, el análisis de los *problemas de comunicación* interpersonal conduce necesariamente a la propia persona. Ella es la clave para reducir al máximo una buena parte de las disfunciones en la comunicación.

Dado que el directivo es, ante todo, una persona, decidimos analizar qué tipo de comunicación era la que se producía en cada uno de los distintos tipos de directivo. Para ello, aplicamos los elementos ontológicos de Martín Algarra a los distintos *tipos ideales* de directivos señalados por Pérez López. Esto nos permitió constatar la pobreza de los elementos comunicativos de alguno de ellos y, por tanto, la abundante presencia de toda clase de ruidos y problemas de comunicación.

Constatamos que la mayor calidad comunicativa que se da en la *comunicación – unión* procede de las siguientes causas:

- Los *elementos subjetivos* tienen las adecuadas *condiciones iniciales*, de carácter unitivo. Son *sistemas libremente adaptables* (no sistemas estables o ultraestables) y se mueven por todo tipo de motivos, pero con un peso específico de los motivos trascendentes. El desarrollo de la racionalidad y de las virtudes pasa a primer término.

- Los *elementos objetivos* incluyen el referente real al que se adecúa el referente mental del directivo. El vehículo presentador debe adaptarse al receptor, teniendo en cuenta sus claves interpretativas. Dicho vehículo muestra la calidad interna y el nivel de integridad del emisor.
- Los *elementos prácticos*, es decir, las acciones, son comunicativas cuando los motivos del agente son trascendentes. Es el único directivo que transmite un abanico completo de claves de interpretación capaz de adaptarse a cualquier tipo de receptor tanto extrínseco, como intrínseco o trascendente. La calidad de las acciones viene dada por los motivos que mueven al emisor y su aprendizaje será positivo o negativo según sean éstos.

El diagnóstico de la calidad de la comunicación permite constatar las condiciones para que se produzca la *comunicación – unión*. De otro modo, el desconocimiento de *las causas de fondo de los problemas de comunicación* impide que se remedien. Se intenta entonces paliarlos a partir de las alternativas factibles al directivo y suelen reducirse al aprendizaje de técnicas y a habilidades sin duda necesarias, pero que no sólo no son suficientes para su reducción o su práctica eliminación, sino que si el motivo es sólo intrínseco o intrínseco, estas técnicas pueden empeorar aún más el “problema de comunicación”.

La aplicación de ambas teorías al estudio de la comunicación interpersonal del directivo permite que emerja un mapa conceptual que clarifica la comunicación que llevan a cabo los distintos tipos de directivos en la empresa. Nuestro estudio ha puesto de relieve la importancia de los elementos subjetivos y prácticos en las organizaciones, es decir, las personas y sus acciones, que son los menos tratados por la literatura.

4.3. Hay una relación directa entre comunicación y motivación

Hay directivos más o menos comunicadores según su mayor o menor calidad motivacional. A lo largo de nuestra obra ha quedado patente la *relación entre la comunicación y la motivación del directivo*. No todos los directivos tienen la misma calidad comunicativa, porque no todos ellos se mueven por motivos de la misma calidad. Las distintas formas de dirección suponen una concepción de base sobre las

personas, sus necesidades y los motivos que las llevan a actuar, y eso implica una calidad distinta de comunicación.

- La comunicación interpersonal del directivo mecanicista es pobre, porque su autoconocimiento es limitado, así como su racionalidad y de virtudes, sin las cuales no se produce la comunicación. Esto afecta a la calidad de todos los elementos ontológicos. La comunicación de este tipo de directivo está basada en motivos extrínsecos, que muestran el escaso interés que tiene por los demás, y su relación únicamente contractual. La *comunicación – unión* queda al margen, porque este directivo no quiere unirse con nadie. Tan sólo quiere que hagan lo que dice. No se adapta al receptor, o en todo caso, es imperfecta y parcial, porque emite sólo en clave de poder coactivo. Este directivo no construye equipo ni espacios comunicativos en los que se pueda producir la confianza necesaria para que brote la comunicación, el apoyo entre personas y un objetivo compartido.
- La comunicación del *directivo psicossocial* es más rica que la del mecanicista, debido a su mayor autoconocimiento y virtudes. Como se expresa e interpreta por motivos intrínsecos y extrínsecos, sigue habiendo problemas de comunicación, debido a que el centro sigue siendo él mismo. Esto es percibido por el subordinado, que confía en sus cualidades operativas, en la brillantez de su palabra y en sus elevadas dotes de *networking*. El objetivo de este tipo de comunicación es que *les guste lo que dice, pero para que lo hagan*. El directivo es visto como alguien un tanto voluble y de racionalidad mejorable. Como su comunicación sigue siendo interesada, la *comunicación – unión* sigue sin mostrarse. Tanto para el directivo mecanicista como para el psicossocial las personas son piezas instrumentales para la empresa, y esto se refleja en la comunicación.
- La comunicación del *directivo – líder* logra que los empleados quieran contribuir al máximo con el proyecto empresarial y que se desarrollen como personas en su trabajo. Como este directivo se mueve por motivación racional por motivos trascendentes, su comunicación despliega toda su *potencia unitiva*.

4.4. El directivo – líder es el único directivo que consigue la *comunicación – unión*

El directivo – líder es el único que consigue la *comunicación – unión* porque:

- Es el único que integra en sí mismo cualquier experiencia y relación que tiene con los demás en cualquier escenario que le ocurre en una única vida. Es el único que se desarrolla a sí mismo como persona a través de su función directiva, porque sólo él se interesa realmente por los demás como personas completas y como profesionales. Haciéndolo, y como consecuencia de ello, refuerza su propia unidad interna y fortalece su relación con ellos.
- Su integridad, su falta de fracturas internas se refleja en su comunicación, pues transmite unidad profunda, estabilidad y transparencia. Es alguien previsible y confiable que mantiene la coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Es visto como alguien en quien apoyarse en caso de dificultad. Esto produce un aumento de su autoridad y de su credibilidad. Es capaz de desarrollar relaciones estables a largo plazo. Su comunicación es consecuencia de pensar bien, de tener un conocimiento adecuado del mundo, de transmitir de la forma adecuada y de actuar bien desarrollando las virtudes, de modo que sus acciones son consistentes a lo largo del tiempo.
- Tiene interés real por sus colaboradores. De esta forma crea unidad y comunidad, porque es capaz de establecer nexos y relaciones entre las personas. Para él, cada persona es única, por lo que individualiza su comunicación con cada uno tratando de servirle, siéndole útil y contribuyendo a su desarrollo. No cae en un igualitarismo de trato, sino que conoce y potencia las cualidades personales y profesionales de cada uno. Enseña el valor real de la comunicación a los demás, porque lo ha descubierto y aprendido él previamente. Por eso enseña a sus colaboradores a incluir los motivos trascendentes en sus decisiones.
- Es el único tipo de directivo que aporta y hace crecer el capital social, construyendo empresas y sociedades sostenibles en el tiempo. *Si la comunicación no es emitida por un auténtico directivo – líder, la comunicación – unión no surge. Es la única que reúne las condiciones para que la empresa*

lleve a cabo su misión, porque únicamente él es capaz de establecer todo tipo de relaciones y de compromisos.

- Este directivo presta atención a su *expresión comunicativa* teniendo como centro al otro, no a él mismo. Como se mueve por motivación racional por motivos trascendentes quiere facilitar el desarrollo del subordinado. Así, en su expresión emite códigos interpretativos para facilitarle su comprensión. Al tener un conocimiento amplio de sí mismo y del mundo, el directivo - líder *interpreta* bien la expresividad y la expresión del subordinado, tanto si éste parte de un paradigma mecanicista como si parte de un paradigma psicosocial o antropológico. Tiene todas las variables para interpretar con éxito la expresividad de cualquier persona, y su integridad es percibida por los demás.
- Es frecuente que este tipo de directivo interaccione con personas de menor calidad motivacional que la suya. En este caso, y debido a su situación de poder jerárquico, siempre puede incidir positivamente en los motivos de sus subordinados elevándolos, por la confianza que produce. Si no lo consigue, en cualquier caso, el directivo habrá seguido creciendo.
- El círculo virtuoso que procede de la *comunicación – unión* entre el directivo y el subordinado surge tan sólo cuando ambos se mueven por motivos trascendentes. El directivo acoge al otro, por lo que éste tiene la seguridad de contar siempre con su apoyo por el hecho de ser él, e igualmente el subordinado con respecto al directivo. Esta calidad de la comunicación es *la óptima*, porque es la única que puede responder a las necesidades reales de ambos y está basada en una relación de amistad y de interés verdadero por la persona del otro. La consistencia de la comunicación interpersonal de ambos repercute directamente en la unidad de la empresa.

4.5. El liderazgo está unido a la comunicación – unión

Como dice Pérez López, el directivo – líder es quien mejor realiza la función directiva, porque es el único que posee el único tipo de cualidad necesaria para que las empresas se unan: la cualidad de liderazgo⁶⁷⁹. Así pues, podemos concluir que:

- La comunicación del directivo – líder, por su confiabilidad, reúne las condiciones precisas para *lograr la máxima participación y contribución de sus colaboradores, potenciando la unidad en la organización y dotándola de más valor a través de la rentabilidad comunicativa*. La confianza hace que no sea precisa una comunicación formal exhaustiva, porque simplifica tanto los procesos comunicativos como los de control.
- *Dirigir bien es comunicar bien*, por lo que *la comunicación - unión es la principal función del liderazgo*, porque consigue tener impacto organizativo positivo al transmitir unidad, sentido, claridad, pasión, ilusión... de modo contagioso. *El éxito de la comunicación del directivo es tan central en la función directiva que afecta a todo: a las buenas relaciones interpersonales, a la formación de equipos, a la cultura y a la marcha de la propia empresa*. Influye además fuera de la organización, en las familias de los empleados y en la misma sociedad en la que viven.
- La comunicación no es una competencia adicional y complementaria de la dirección, sino que *es una cualidad propia de la acción directiva* cuando ésta se realiza por motivos trascendentes. En ese momento, dirigir se convierte en comunicar en el sentido de crear comunidad con otros. Produce *un enlace entre personas*, porque va a la persona única. Es la fuerza que logra una organización sostenible. *Si no introducimos la motivación trascendente*, la acción directiva no es comunicativa. Por tanto, dependerá del modelo de persona que tenga y de la calidad de sus motivos. O se parte de él o se reduce la calidad comunicativa.
- Si se pierde de vista el fundamento, el fin último, el *para qué* de la comunicación y se la utiliza estratégicamente para objetivos particulares el

⁶⁷⁹PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): 126.

resultado es la incomunicación, y sólo queda espacio para la transmisión, para el proceso y para la información. No se llega a la persona única.

Estudiar la comunicación interpersonal del directivo sin atender a su condición de persona es reducir y no comprender la potencia unitiva latente en la comunicación.

4.6. Éxito de la *comunicación – unión* del directivo

El éxito de este tipo de comunicación se percibe en distintos planos:

- A nivel personal, como aprende en positivo, el círculo virtuoso acción-reacción comunicativa con otros se va fortaleciendo cada vez más: emite menos ruidos, y es cada vez más capaz de construir relaciones profesionales y afectivas. La *integridad* personal es la principal consecuencia de comunicar de esta forma. Todo ello hace de él alguien confiable con el que se pueden establecer vínculos de calidad, dada su *capacidad* y su *competencia comunicativa* completa. Este tipo de comunicación directiva *es la óptima, porque es la única que es realmente eficaz y sostenible en el tiempo*. A consecuencia de esto, los empleados quieren lo que él quiere, porque se fían de él como persona así como de sus conocimientos y experiencia.
- De esta forma, el éxito de la comunicación y la *eficacia comunicativa* del directivo depende de dicha *competencia comunicativa*, no sólo de sus técnicas y habilidades, sino de *su capacidad de abarcar al otro y de comprenderle*. Si no es así, no se puede transmitir, dirigir, motivar ni enseñar a nadie, porque la *competencia comunicativa* es la que resalta las consecuencias de las acciones en los demás. El paradigma antropológico es el único que da respuestas a cómo lograrlo. En los otros dos paradigmas, la persona está relegada o contemplada de forma parcial.
- Su interés genuino en el colaborador produce *la confianza*. Se crea un círculo virtuoso que tiene como consecuencia el crecimiento de la unidad interpersonal, grupal y organizativa, con lo que los lazos relacionales se fortalecen y estrechan y se crea *comunidad*. El colaborador se fía de él por su rectitud, y porque ve que tiene un interés genuino en él, y no sólo en sus capacidades operativas. De este modo, el directivo se transforma en un modelo

de identificación para otros. Con él, el colaborador puede crecer profesional y personalmente, se integra en el grupo y se une a la empresa. El directivo – líder crea espacios de confianza para la comunicación y el diálogo con sus colaboradores, así como de apoyo.

- El impacto del directivo comunicador se pone de manifiesto en que sus colaboradores se van incorporando al proyecto empresarial o departamental. Ayuda a formar equipo y conseguir la excelencia organizativa, porque la motivación racional por motivos trascendentes genera compromiso y cohesión, y es obstáculo para la rotación. La empresa que resulta, si los miembros de su equipo directivo tiene esta competencia, es una institución con valores y con una misión tanto interna como externa que une, de modo que forman una nueva entidad, un *nosotros*. De ahí procede la necesidad para la empresa de tener directivos con competencia comunicativa amplia.

4.7. Evaluación y desarrollo de la competencia comunicativa del directivo

El principal instrumento de la dirección es la decisión. Pero, la decisión que no se comunica no existe. Así, el directivo decide y comunica. La empresa precisa de directivos que tengan desarrollada la competencia comunicativa. ¿Qué hacer en casos en que ésta falla? ¿Cómo se puede ampliar?

En primer lugar, es preciso evaluar la calidad de los procesos informativos, de contratación, de evaluación y de remuneración, ya que puede ocurrir que haya fallos en alguno de ellos con respecto al directivo. En su falta de competencia comunicativa de puede incidir su entorno, la falta de coherencia de los sistemas con él mismo, o que no encaje con la cultura de la empresa. De esta forma, los responsables deben localizar los focos de los problemas comunicativos en su empresa y ver si inciden en la pobreza de la competencia comunicativa de algún directivo. Si así fuera, hay que preguntarse, en primer lugar si el fallo ha sido su selección o si es resultado de aprendizajes posteriores, que habrá que analizar.

En ocasiones, se pide competencia comunicativa al directivo cuando la cultura empresarial en la que trabaja no lo es. Por ejemplo, puede ocurrir que su actuación no comunicativa provenga de su miedo a perder el empleo si actúa de otra forma y que

transmita a sus subordinados algo que no ha dicho la dirección por ese motivo. Otra fuente de la mala calidad de la comunicación de un directivo puede estar también en la cultura empresarial, o en su entorno personal. De esta forma, antes de proceder a montar un plan de acción, hay que ver qué parte del problema tiene la empresa en la falta de competencia comunicativa del directivo.

En segundo lugar, si se ve que la carencia de competencia comunicativa no procede de ninguno de estos factores que proceden de la empresa, habrá que aplicar nuestro modelo, ya que permite diagnosticar y localizar los problemas de comunicación interpersonal y abordar un plan de acción concreto que tenga como objetivo la reducción de las insuficiencias. Los que no poseen esta competencia comunicativa precisan desarrollarla a través de una mayor calidad motivacional, preferentemente con la ayuda de un *coach* para ampliar las variables que no se tienen.

Los directivos deben tener en cuenta que el nivel de comunicación en la empresa lo marca su propio nivel de comunicación, que puede aumentar o reducir la calidad comunicativa de sus subordinados. Si el directivo es capaz de “crear colaboradores”, crea personas que confían unos en otros por amistad. Se integran equipos y se une la organización, reforzándose el compromiso con ella.

Concluimos esta obra señalando la intensa relación entre motivación, comunicación y liderazgo. El enfoque que hemos realizado partiendo del paradigma antropológico muestra las causas de fondo que producen los llamados “problemas de comunicación” y que hemos sacado a la luz. La clave de su resolución la tiene el directivo en su mano para mejorar de raíz la calidad de su comunicación interpersonal: emplearse a fondo en reforzar su propia cohesión interna. Si lo consigue, y dado que él es iniciador de innovaciones organizativas, su integridad puede originar cambios en cascada mejorando la comunicación interpersonal con sus colaboradores y la calidad comunicativa de su empresa. El resultado va a ser una organización más fuerte, unida y capaz de afrontar los retos futuros con mayor posibilidad de éxito. El impacto no queda ahí, sino que repercute también en las familias de quienes trabajan en la empresa y en la sociedad en la que viven, generando una mayor cohesión social.

4.8. Sugerencias de nuevas investigaciones

El esquema conceptual que ofrecemos permite localizar los focos tanto de presencia como de carencia de la competencia comunicativa del directivo. Por esta razón, dotan de un marco conceptual en el que puedan apoyarse los estudios empíricos posteriores que quieran llevarse a cabo sobre cualquiera de los puntos señalados en él. Señalamos el interés del estudio empírico de las condiciones iniciales, así como los problemas de comunicación en díadas concretas directivo – subordinado.

Apuntamos, además, como otro futuro camino de investigación una clasificación detallada de las teorías y las tradiciones de la comunicación según paradigmas. Otras líneas que sugerimos son la obtención de comparativas de comunicación entre departamentos y el estudio de la trayectoria profesional y de la competencia comunicativa de los directivos estudiados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, R. B. y RODMAN, G. (2006): *Understanding Human Communication*, Harcourt Brace College Publishers.
- ALVAREZ DE MON, S. (2004): *Liderazgo e influencia: el arte de la comunicación*, en BEL MALLÉN, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor*, EUNSA, Pamplona.
- ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S., RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill.
- ALVIRA, R. (1986): "Filosofía política y filosofía de la comunicación", *Filosofía de la comunicación*, en YARCE, J. et al (Eds.), Universidad de Navarra, Pamplona.
- AMES, D. R., FLYNN, F. J. y WEBER, E. U. (2004): "It's the thought that counts: on perceiving how helpers decide to lend a hand", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4.
- ANDERSON, J. A. (1996): *Communication theory: Epistemological foundations*, Guilford Press, New York.
- APPLBAUM, R. F. y ANATOL, K. W. E. (1972): "The Factor Structure of Source Credibility as a Function of the Speaking Situation", *Speech Monographs*, 39.
- APPLBAUM, R., ANATOL, K., HAYS, E.R., JENSEN, O.O., PORTER, R.E., MANDEL, J. E. (1973): *Fundamental concepts in human communication*, Canfield Press, San Francisco, California.
- ARGANDOÑA, A. (2006): *La ética en la economía y en las organizaciones: ¿es posible una integración efectiva?*, IESE Business School, OP nº 06/17.
- ARGYLE, M. (1984): *Psicología del comportamiento interpersonal*, Alianza Editorial, Madrid.
- ARGYRIS, C. (1964): *Integrating the individual and the organization*, Wiley.
- ARIÑO, M. A. (2002): *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Deusto, Barcelona.
- ARISTÓTELES (1998): *Retórica*, Alianza Editorial, Madrid.
- ARISTÓTELES (2007): *Ética a Nicómaco*, Alianza, Madrid.
- ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Filosofía del Hombre: una antropología de la intimidad*, Rialp, Barcelona.
- ASHBY, W. R. (1966): "Design of a Brain", *Science Paperbacks*, Chapman Hall Ltd.
- ASHFORTH, B. E. (2001): *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- ASPINWALL L. G., y TAYLOR, S. E. (1992): "Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63.
- ATHOS, A. G. y GABARRO, J. J. (1978): *Interpersonal Behavior. Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16.

- BALLE, F. (1991): *Comunicación y Sociedad*, Tercer Mundo, Bogotá, en RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Los modelos de la comunicación*, Tecnós, Madrid.
- BANDURA, A. (1986): *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- BANDURA, J. A. (2006): "Toward a Psychology of Human Agency", *Perspectives on Psychological Science*, 1, 2.
- BARBOTIN, E. (1977): *El lenguaje y el cuerpo*, EUNSA, Pamplona.
- BARGE, J. K. (1994): *Leadership communications skills for organizations and groups*, New York: St. Martin's Press.
- BARNARD, C. I. (1962): *Organization and Management*, Harvard University Press.
- BARNARD, C. I. (1968): *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- BARNEY, J. B. y HANSEN, M. H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15.
- BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
- BASS, B. M. y STEIDLMEIER, P. (1999): "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10, 2.
- BASS, B.B. (1998): "The ethics of transformational leadership", *Ethics, the heart of Leadership*, en J. Ciulla (Ed.), Westport, CT: Praeger.
- BASTONS, M. (2000): *La toma de decisiones en la organización*, Ariel, Barcelona.
- BATEMAN, T. S., y ORGAN, D. W. (1983): "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." ", *Academy of Management Journal*, 26.
- BAUDRILLARD, J. (2002): *Cultura y simulacro*, Kairós, Barcelona.
- BAUMAN, Z. (2006): *Amor líquido*, Fondo de cultura económica, México.
- BAUMAN, Z. (2007): *Vida de consumo*, Fondo de cultura económica, Buenos Aires.
- BEATTY, M. J., McCROSKEY, J. C., VALENCIC, K. M. (2001): *The biology of communication: A communibiological perspective*, Hampton Press, Cresskill, New Jersey.
- BECKER, H.S. (1998): "Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it", *Chicago guides to writing, editing, and publishing*, 11, Chicago, Ill., University of Chicago Press.
- BENNIS y WARREN G. (1961): "Interpersonal Communication", *The planning of change*, en Bennis, Warren G., Kenneth D. Benne y Robert Chin, Holt, Rinehart and Winston (Eds.), Nueva York.
- BENNIS, W. G. (1989): *On becoming a leader*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Massachusetts.
- BERGER, C. R. (2005): "Interpersonal Communication: Theoretical Perspectives, Future Prospects", *Journal of Communication*, September.
- BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. (1997): *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Barcelona, Paidós.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (2001): *La construcción social de la realidad*, Amorrortu editores, Buenos Aires.

- BERSON, Y. y AVOLIO, B. J. (2004): "Transformational Leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm", *Leadership Quarterly*, 15, 5.
- BITZER, L. F. (1968). "The rhetorical situation", *Philosophy and Rhetoric*, 1.
- BLAKE, R. H., y HAROLDSEN, E. O. (1975): *A taxonomy of concepts in communication*, Hastings House, New York.
- BLAU, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BOHM, D. (1996): *On dialogue*, en L. Nichol (Ed.), Routledge, Londres.
- BONO, J. E. y JUDGE, T. A. (2003): "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, 46.
- BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., y FOLGER, R. (1999): "How being fair with employees spills over to customers", *Organizational Dynamics*, 27.
- BOWLER, WM. y BRASS, D. (2006): "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 91, 1
- BRAJNOVIC, L. (1979): *El ámbito científico de la información*, Eunsa, Pamplona, p. 36.
- BRETON, P. (2000): *La utopía de la comunicación*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- BROCKNER, J., DeWITT, R. L., GROVER, S., y REED, T. (1990): "When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff", *Journal of Experimental Social Psychology*, 26.
- BROWN, J. E. y TREVIÑO, L. K. (2006): "Ethical leadership: A review and future dimensions", *The Leadership Quarterly*, 17.
- BRUINS, J. y DeGILDER, D. (1999): "Power use and credibility as determinants of evaluative and behavioral perceptions", *Journal of Psychology*, 29.
- BUBER, M. (1969): *Yo y tú*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- BURKE, C. S. et al. (2007): "Trust in Leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly*, 18.
- BURKE, K. (1969): *A Grammar of motives*, University of California Press, Berkeley.
- BURNS, G. J. (1978): *Leadership*, Harper Touchbooks, New York.
- CÁCERES, M^ª D. (2003): *Introducción a la comunicación interpersonal*, Síntesis, Madrid.
- CARDONA, P. (2000): "Transcendental Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, 4.
- CARDONA, P. (2000): "Transcendental Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, 4.
- CARDONA, P. (2001): "Dirección por competencias: evaluación y coaching", en ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S., RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill.
- CARDONA, P. (2001): "Dirección por competencias: evaluación y coaching", p. 4, en ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S.,

- RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill.
- CARDONA, P. (2001): *Liderazgo relacional*, IESE Publishing, FHN-332.
- CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (1999): "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas", *Harvard-Deusto Business Review*, 89, marzo-abril.
- CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.
- CARDONA, P. y REY, C. (2005): *La dirección por misiones*, Deusto, Barcelona.
- CARDONA, P., CHINCHILLA, N. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2001): *Las competencias directivas más valoradas*, OP núm. 01/4, IESE Publishing.
- CAREY, J. W. (1989): *Communication as culture: Essays on media and society*, Unwin Hyman, Winchester, Massachussets.
- CARNAP, R. (1960): *Meaning and Novelty*, University of Chicago Press, Chicago.
- CHINCHILLA, N. (1996): *Rotación de directivos*, Gestión 2000, Barcelona.
- CHINCHILLA, N. (2001): "Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones", pp. 3-8, en ALVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, N., MILLER, P., PÉREZ LÓPEZ, J. A., PIN, J. R., POELMANS, S., RODRÍGUEZ LLUESMA, C., RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., TORRES, M. (2001): *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*, McGraw-Hill.
- CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. (2007): *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Ariel.
- CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE PUBLISHING.
- CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Eficacia social y autocontrol*, IESE Publishing, FHN-232.
- CHOZA, J. (1990): *La realización del hombre en la cultura*, Rialp, Madrid.
- CHREIM, S., WILLIAMS, B. E., y HININGS, C. R. (2007): "Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity", *Academy of Management Journal*, 59, 6.
- CIALDINI, R. (1993): *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Morrow.
- COHEN-CHARASHM T., y SPECTOR, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86.
- COLLINS, J. C. y PORRAS, J. L. (1997): *Built to last: successful habits of visionary companies*, HarperBusiness, New York.
- COLLINS, J., y PORRAS, J. (1994): *Build to Last*, HarpersBusiness, New York.
- COLQUITT, J. A. (2001): "On the dimensionality of organizacional justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 8.
- CONESA, L. y NUBIOLA, J. (1999): *Filosofía del lenguaje*, Herder, Barcelona.
- CONGER, J. A. y KANUNGO, R. S. (1988): *Charismatic Leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., y MENON, S. T. (2000): "Charismatic leadership and follower effects", *Journal of Organizational Behavior*, 21.
- CORNELISSEN, J. (2004): *Corporate Communications: Theory and practice*, Sage Publications Ltd, London.
- COVEY, S. R. (1997): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Barcelona.
- CRAIG, R. T. (1999): "Communication Theory as a Field", *Communication Theory*.
- CRAIG, R. T. (2005): "How We Talk About How We Talk: Communication Theory in the Public Interest", *Journal of Communication*, December.
- CRAIG, R. T. (2007): "Pragmatism in the Field of Communication Theory", *Communication Theory*.
- CRONEN, V. E. (1996): "Coordinated management of meaning: The consequentiality of communication and the recapturing of experience", *The consequentiality of communication*, en S. J. Sigman (Ed.), Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
- Cunningham, S. (1992): *Intrapersonal Communication Processes: A review and critique*, Aitken & Shedletsky.
- DANCE, F. E. X. (1967): "A Helical Model of Communication", *Human Communication Theory*, New York.
- DANCE, F. E. X. (1970): "The «concept» of communication", *Journal of Communication*, 20, pp. 201-210.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G. B., y HAGA, W. (1975): "A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13.
- DE WAELHENS, A. (1988): "Phénoménologie", *Encyclopaedia universales*, 14, París.
- DEETZ, S. y SIMPSON, J. (2004): "Critical organizational dialogue: Open formation and the demand of «otherness»", *Dialogic approaches to communication*, en R. Anderson, L. Baxter, & K. Cissna (Eds.), Lawrence Erlbaum, New York.
- DEETZ, S. (1990): "Reclaiming the subject matter as a guide to mutual understanding: Effectiveness and ethics in interpersonal interaction", *Communication Quarterly*, 38.
- DEETZ, S. A. (1992): *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*, SUNY Press, Albany, New York.
- DEETZ, S. A. (1994): "Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution", *American pragmatism and communication research*, en S. A. Deetz (Ed.), Thousand Oaks, California.
- DELIA, J. G. (1987): "Communication Research: A History", *Handbook of Communication Science*, en Charles R. Berger y Steven Chafee (Eds.), Sage, Beverly Hills.
- DIEKMANN, K. A., SAMUELS, S. M., ROSS, L. y BAZERMAN, M. H. (1997): "Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72.
- DINEEN, B. R., LEWICKI, R. J., y TOMLINSON, E. C. (2006): "Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships With Employee Citizenship and Deviant Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 91, 3.
- DIRKS, K. T., FERRIN, D. L. (2002): "Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research", *Journal of Applied Psychology*, 87, 4.

- DIRKS, K. T., LEWICKI, R. J., y ZAHEER, A. (2009): "Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual Foundation", *Academy of Management Review*, 34, 1.
- Donati, P. (1987): "Le radici culturale e ideologiche delle nuove tecnologie dell'informazione: ovvero gli equivoci Della società relazionale", *Internacional Seminar Media 87*, Fondazione RUI, Roma.
- DONSBACH, W. (2006): "The Identity of Communication Research", *Journal of Communication*, 56.
- DROLET, A.L. y MORRIS, M.W. (2000): "Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact Fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts", *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 1.
- DRUCKER, P. F. (1972): "The Concept of Corporation", *Business & Society Review*, Blackwell Publishing Limited.
- DUNN, J. R. y SCHWEIZER, M. E. (2005): "Feeling and believing: The influence of emotion on trust", *Journal of Applied Psychology*, 88.
- ECO, U. (1977): *Tratado de semiótica general*, Lumen, Barcelona.
- ECO, U. (2000): *Lector in fabula*, Lumen, Barcelona.
- EDMONSON, A. C., BOHMER, R. M., y PISANO, G. P. (2001): "Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals", *Administrative Science Quarterly*, 46.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Agency Theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, 14.
- EKMAN, P. y FRIESEN, W. (1976): "Constantes culturales en la expresión y la emoción", *Teoría e investigación en psicología social actual*, en Torregrosa, J. R. (Ed.). IOP, Madrid.
- ELOLA CEBERIO, A. (2006): *Antecedents and consequences of trust in Manager-subordinate relationships*, Tesis doctoral, IESE.
- ELSBACH, K. D. y BHATTACHARYA, C. B. (2001): "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association", *Organization Science*, 12, 4.
- EREZ, A. et al. (2008): "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the transferal of Affect", *Journal of Applied Psychology*, 93, 3.
- EREZ, A., y ISEN, A. M. (2002): "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 87, 6.
- FAYOL, H. (1985): *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*, Orbis, Barcelona.
- FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona, p. 93.
- FERRER, U. (1990): *Perspectivas de la acción humana*, PPU, Barcelona.
- FERRER, U. (2002): *¿Qué significa ser persona?*, Palabra, Madrid.
- FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): "It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107.
- FERRIN, D. L., DIRKS, K. T., Y SHAH, P. P. (2003): "Many Routes Howard Trust: a social network analysis of the determinants of interpersonal trust", *Academy of Management Best Conference Paper (OB. C1-*

- C6); REMPEL, J. K., HOLMES, J. G., ZANNA, M. P. (1985): "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49.
- FESTINGER, L. (1982): "Teoría de la disonancia cognitiva", *La ciencia de la comunicación humana*, en W. SCHRAMM (Ed.), Grijalbo, Barcelona.
- FITZGERALD, T. K. (1993): *Metaphors of Identity. A Culture-Communication Dialogue*, Albany, State University of New York Press.
- FLAUTO, F. J. (1999): "Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence", *The Journal of Leadership Studies*, 6.
- FLORES F. y SOLOMON, R. C. (1998): "Creating trust", *Business Ethics Quarterly*, Philosophy Documentation Center.
- FLYNN, F. J. y BROCKNER, J. (2003): "It's Different to Give Than to Receive: Predictors of Givers' and Receivers' Reactors to Favor Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 88, 6.
- FORD, J. D., y FORD, L. W. (1995): "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, 20.
- FOX, S., y SPECTOR, P. E. (2002): "Emotions in the workplace: The neglected side of organizational life introduction", *Human Resource Management Review*, 12.
- FRAGUAS DE PABLO, M. (1985): *Teoría de la desinformación*, Alhambra, D. L., Madrid.
- FRANK, R. H. (1988): *Passions within reason: The strategic role of the emotions*, New York: WW. Norton.
- FRANKL, V. (1987): *El hombre doliente*, Herder, Barcelona.
- FREY, L. R., BOTAN, C. H., FRIEDMAN, PL G. y KREPS, G. L. (1991): *Investigating Communication*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- FRY, L. W. (2003): "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14.
- GARCÍA JIMÉNEZ, L. (2007): *Las teorías de la comunicación en España: un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006)*, Tecnos, Madrid.
- GERBNER, G. (1956): "Toward a General Model of Communication", *Audio Visual Communication Review*, 4.
- GIFFIN, K. (1967): "The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communications process", *Psychological Bulletin*, 68, 2.
- GIFREU; J. (1991): *Estructura general de la comunicació pública*, Pòrtic, Barcelona.
- GOETHALS, G. R., MESSICK, D. M. y ALLISON, S. T. (1991): "The uniqueness bias: Studies of constructive social comparison", *Social Comparison: Contemporary Theory and Research*, en J. Suls, T. A. Wills (Eds), Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- GOFFMAN, E. (1989). *Estigma. La identidad deteriorada*, Buenos Aires, Amorrortu.
- GOLDSMITH, W. (1990): *The Human Career: The Self in the Symbolic World*, Basil Blackman, Cambridge, Massachussets.
- GOLEMAN, D. (1999): *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- GONZÁLEZ, J. L. (2005): *El taller de las ideas: diez lecciones de historia de la ciencia*, de Recio, UCM, Madrid.

- GORDON, M. E. y STEWART, L. P. (2009): *Conversing About Performance*, *Management Communication Quarterly*, 22, 3.
- GRAEN, G. B. y UHL-BIEN, M. (1995): "Relationship-based approach to Leadership: development of leader-member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 2.
- GREENLEAF (1977): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.
- GREENLEAF, R. K. (2002): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, New York.
- GRIFFIN, E. (2006): *A first look at communication theory*, McGraw-Hill, Boston.
- GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- GUDYKUNST, W. B. (1995): "Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory. Current Status", *Intercultural Communication Theory*, en R. L. Wiseman (Ed.). Sage, Londres.
- HABERMAS, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.), Beacon Press, Boston.
- HACKMAN, J. R. (2005): "Rethinking team Leadership or team Readers are not music directors", *New directions in the psychology of leadership*, en D. M. Messick y R. M. Kramer (Eds), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- HALL, A. T., BLASS, F. R., FERRIS, G. R. y MASSENGALE, R. (2004): "Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior", *Leadership Quarterly*, 15.
- HALL, D. T. (1995): "Unplanned executive transitions and the dance of subidentities", *Human resource Management*, 34.
- HALL, R. J. y LORD, R. G. (1995): "Multi-level information-processing explanations of followers' leadership", *The Leadership Quarterly*, 6.
- HARRISON, R. (1989): "Nonverbal Communication", *Human Communication as a Field of Study*, en Sarah Sanderson King (Ed.), State University of New York, Albany, New York.
- HEATH et al. (2006): "The Processes of Dialogue: Participation and Legitimation", *Management Communication Quarterly*, 19, pp. 341-375.
- HERZBERG, F. (1959): *The motivation to work*, Wiley & Sons, New York.
- HOUSE, R. J. (1977): "A 1976 theory of charismatic Leadership", *Leadership: The cutting edge*, en J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), Cargondale, IL: Southern Illinois University Press.
- HOVLAND, C. I. (1948): "Social Communication", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 92, p. 371.
- HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Communication and persuasión*, Yale University Press, New Haven, CT.
- IBARRA, I. (1999): "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative Science Quarterly*, 44.

- ISEN, A. M. (1993): "Positive-affect and decision making", *Handbook of emotions*, en M. Lewis & J. Haviland (Eds.), Guilford Press, New York.
- JABLIN, F. M., CUDE, R. L., HOUSE, A, LEE, J., y ROTH, N. L. (1994): "Communication competence in organizations: Conceptualization and comparison across multiple levels of analysis", *Organization-communication: Emerging perspectives*, 4, en L. Thayer & G. Barnett (Eds), Norwood, NJ: Ablex.
- JABLIN, F. y SIAS. P. M. (1988): *Communication Competente*, en Handbook of organizational communications.
- JAKOBSON, R. (1960): "Concluding Statement: linguistics and poetics", *Style in Language*, en T. A. Sebeok (Ed.), MIT Press.
- JAKOBSON, R. (1975): "Lingüística y Teoría de la comunicación", *Ensayos de lingüística general*, Seix Barral, Barcelona.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. C. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3.
- FONTRDONA, J.: *Ciencia y práctica en la acción directiva. Un enfoque peirceano para la dirección de empresas*, Tesis doctoral nº 71, Universidad de Navarra.
- JOHNS, G. (2006): The essential impact of context on organizational behavior, *Academy of Management Review*, 31, 2.
- JOHNSON-GEORGE, C., SWAP, W. C. (1982): "Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 6.
- KATZ, A. y LAZARSFELD, P. F. (1979): *La influencia personal*, Hispano Europea, Barcelona.
- KATZ, E., PETERS, J. T. y ORLOFF, A. (Eds.) (2006): *Canonic text in Communication Research. Are There any? Should There Be? How about These?*, Polity Press, Cambridge.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (1980): *L'enonciation*, Armand Colin, Paris.
- KIM, P. H. DIRKS, F. T., COOPER, C. D. (2009): "The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization", *Academy of Management Review*, 34, 3.
- KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*, Free Press, New York.
- KOUZES, J. M. y POSNER, B. Z. (2009): "To Lead, Create a Shared Vision", *Harvard Business Review*, January.
- KRIPPENDORFF, K. (1997): "Seeing oneself though others'eyes in social inquiry", *Transgressing discourses: Communication and the voice of other*, SUNY Press, Albany, New York.
- LANGSDORF, L. y SMITH, A. R. (Eds.) (1995): *Recovering pragmatism's voice: The classical tradition, Rorty, and the philosophy of communication*, SUNY Press, Albany, New York.
- LANT, T. K. y MILLIKEN, F. J. (1992): "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: an Empirical Exploration", *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- LASSWELL, H.D. (1955): "The structure and functions of communications in society", *Reader in Public Opinion and Communication*, en BERELSON, B. Y JANOWITZ, M. (Eds.), Free Press, Glencoe, Illinois.

- LEAVITT, H. J. (1978): *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, Chicago.
- LEE, D. Y., UHLEMANN, M. R. y HAASE, R. F. (1985): "Counselor verbal and nonverbal responses and perceived expertness, trustworthiness, and attractiveness", *Journal of Counseling Psychology*.
- LEGGETT, B. (2006): *Developing your persuasive edge*, Eunsa, Pamplona.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999): "The human resource architect: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 22.
- LEWICKI, R. J., y BUNKER, B. B. (1995): "Trust in relationships: A model of trust development and decline", *Conflict, cooperation, and justice*, en B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H., y HENDERSON, D. (2008): "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19.
- LIPOVETSKY, G. (1986): *La era del vacío*, Anagrama, Barcelona.
- LITTLEJOHN, S. W. (1992): "An overview of contributions to human communication theory from other disciplines", *Human communication theory. Comparative essays*, Harper & Row, New York.
- LITTLEJOHN, S. W. y FOSS, K. A. (2005): *Theories of Human Communication*, Thomson Wadsworth, Belmont, California.
- LITTLEJOHN, S. W. y FOSS, K. A. (2008): *Theories of Human Communication*, Ed. Thomson Wadsworth, Belmont (CA), pp. 8-9.
- LLANO, A. (1986): *Filosofía del lenguaje y comunicación*, Jorge Yarce.
- LLANO, A. (1988): *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid.
- LLANO, A. (1992): *El humanismo en la empresa*, Rialp.
- LLANO, C. (2004): *Humildad y liderazgo*. Ruz, México.
- LOCKE, J. (1997): *An Essay Concerning Human Understanding*, en R. Woolhouse (Ed.), Penguin Classics, Londres.
- LORD, R. G., y KLIMOSKI, R. J. & Kanfer, R. (2002): *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LUNDEEN, E- J. y SCHULD, W. J. (1989): "Effects of therapists' self-disclosure and a physical barrier on subjects' perceptions of the therapist: An analogue study", *Psychological Reports*, 64.
- MACCOBY, M. (2000): "Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the Inevitable Cons", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 92-100.
- MacINTYRE, A. (2004): *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona.
- MADLOCK, P. E. (2008): "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction", *Journal of Business Communication*, 45, 61.
- MAEL, R. y ASHFORTH, B. E. (1992): "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2.
- MAFFESOLI, M. (2004): "De la modernidad a la posmodernidad". Conferencia organizada por la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Católica San Antonio, Murcia, noviembre.
- MANETTI, G. (1993): *Theories of the sign in classical antiquity*, Indiana University Press, Bloomington.

- MARÍAS, J. (1996): *Persona*, Alianza Editorial, Madrid.
- MARTÍN ALGARRA, M. (2000): "Hablar para entenderse. No existe la comunicación solitaria", Conferencia pronunciada el 27 de octubre del 2000, www.arvo.net/documento.asp?doc=041810d
- MARTÍN ALGARRA, M. (2002): "Claves para una ética integral de la comunicación", *Ética de la información y de la comunicación*, en José Ángel Agejas y Francisco Serrano (Eds.), Ariel, Barcelona.
- MARTÍN ALGARRA, M. (2003): *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, p. 48.
- MARTÍN ALGARRA, M. (2009): "La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación", *Anàlisi*, 38.
- MASLOW, A. (1963): *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York.
- MATTELART, A. y MATTELART, M. (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*, Paidós, Barcelona.
- MAUSS, M. (1968): *Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. D. (1995): "An integrative model of organization trust", *Academy of Management Review*, 20.
- MAYO, E. (1986): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Ayer, New Hampshire.
- McAllister, D. J. (1995): "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38.
- McCLELLAND, D. (1953): *The achievement motive*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- McCLELLAND, D. (1987): *Estudio de la motivación humana*, Narcea, Madrid.
- McCROSKEY, J. D. (1982): "Communication competence and performance: A pedagogical perspective", *Communication Education*, 31.
- McFARLIN, D. B., y SWEENEY, P. D. (1992): "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35.
- MCGREGOR, D. (1960): *The Human side of Enterprise*, McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Japan.
- MCGREGOR, D. (1966): *Leadership and Motivation*, The M. I. T. Press, Cambridge, Massachusetts.
- McGUIRE, J. W. (1964): *Theories of Business Behavior*, Prentice Hall.
- MCLEOD, J. M. (1967): "The contribution of Psychology to Human Communication Theory", *Human Communication Theory: Original Essays*, en Frank E. X. Dance (Ed.), Holt, Rinehart and Winston, New York.
- McQUAIL, D. (1991): *Introducción a la Teoría de la comunicación de masas*, Paidós, Barcelona.
- MELÉ, D. (2009): "Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and The Common Good Principles", *Journal of Business Ethics*, 88.
- MELLINGER, G. D. (1956): "Interpersonal trust as a factor in communication", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52.
- MÉNDEZ, P. y JÁUREGUI, I. (2005): "Identidad y Patología: Occidente, una civilización ensimismada", *Revista Observaciones Filosóficas*, 1.
- MERRILL, J. C., Y LOWENSTEIN, R. L. (1979): *Media, messages and men (2nd ed.)*, Longman, New York.
- MILLER, K. I. (2005): *Communication theories: Perspectives, processes, and contexts*, McGraw-Hill, Boston.

- MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*, Harper Collins.
- MISHRA, K. (1996): "Organizational responses to crisis: the centrality of trust", *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, en R. Kramer & T. Tyler (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- MONGE, P. R., BACHMAN, S. G., DILLARD, J. P, y EISENBERG, E. M. (1981): "Communicator competente in the workplace: Model testing and scale development", *Communication yearbook*, 5, en M. Burgoon (Ed.), New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- MOORE, G. (2008): "Re-imagining the morality of Management: a modern virtue ethics approach", *Business Ethics Quarterly*, 18, 4.
- MORAGAS, M. de (1985): *Sociología de la comunicación de mas*, Gustavo Gili, Barcelona.
- MORRIS, Ch. (1938): *Foundations of the Theory of Signs*, University of Chicago Press, Chicago.
- MUCHINSKY, P. M. (1997): "An intraorganizational analysis of the Roberts and O'Reilly organizacional communication questionnaire", *Journal of Applied Psychology*, 62.
- MYERS, D. (2001): "A Pox on All Compromises: Reply to Craig (1999)", *Communication Theory*, 11.
- NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. y ILIES, R. (2008): "The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108.
- NAQUIN, C. E. y PAULSON, G. D. (2003): "Online bargaining and interpersonal trust", *Journal of Applied Psychology*, 88.
- NEWCOMBE, M. J. y ASHKANASY, N. M. (2002): "The role of affect and affective congruence in perceptions of readers: an experimental study", *The Leadership Quarterly*, 13.
- NEWMAN, J. H. (2005): *Carta al Duque de Norfolk*, Rialp, Madrid.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1974): "The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24.
- NUSSBAUM, M. C. (2008): *Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones*, Paidós, Barcelona.
- O'REILLY, C. III y CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3.
- OLIVARES, O. J. (2008): "The formulation of a leadership development praxis: linking intentions to outcomes", *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 6.
- ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M. (1995): "De la motivación extrínseca a la automotivación", *La nueva gestión de los Recursos Humanos*, Gestión 2000, AEDIPE, Madrid.
- O'SULLIVAN, T., HARTLEY, J., SAUNDERS, D., y FISKE, J. (1983): *Key concepts in communication*, Methuen, London.
- PAREYSON, L. (1982): *Verità e interpretazione*, Mursia, Milano.
- PAROLINI, J., PATTERSON, K. y WINSTON, B. (2009): "Distinguishing between transformational and servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 3.
- PEARCE, W. B. (1989): *Communication and the human condition*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois.

- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1973): *Anthropology and sociology. A Cybernetical Approach*, WP nº 6. Revisado por José M^a Rosanas en 2007, IESE Publishing.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1974): *Organizational Theory: a Cybernetic Approach*, IESE Publishing, WP, 5, Julio.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1977 b): *Libertad y economía, nota técnica FHN-113*, IESE, diciembre.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1988): *Europa: una tarea en común*, IESE Publishing, FHN-201.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991 b): *El poder... ¿Para qué?*, IESE Publishing, TDN-85.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *La toma de decisiones directivas: ¿Cómo generar confianza?*, In memoriam 2 junio, IESE.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao.
- PERRY, D. K. (2001): *American pragmatism and communication research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- PETERS, J. D. (1986): "Institutional Sources of Intellectual Poverty in Communication Research", *Communication Research*, 13.
- PETERS, J. D. (1989): "John Locke, the individual, and the origin of communication", *The Quarterly Journal of Speech*, November.
- PETERS, J. D. (1994): "The gaps of which communication is made", *Critical Studies in Mass Communication*, 11.
- PETERS, J. D. (1999): *Speaking into the air: a history of the idea of communication*, University of Chicago Press, Chicago.
- PFAU, M. (2008): "Epistemological and Disciplinary Intersections", *Journal of Communication*, 58.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M., y MacKENZIE, S. B. (1997): "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 82.
- POINCARÉ, J. H. (1908): *Ciencia y método*, citado en GONZÁLEZ, J. L. (2005): *El taller de las ideas: diez lecciones de historia de la ciencia*, de Recio, UCM, Madrid.
- POLO, L. (1986): "Ser y comunicación", *Filosofía de la comunicación*, en YARCE, J, et al (Eds.), Universidad de Navarra, Pamplona.
- POLO, L., y LLANO, C. (1997): *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.
- PORTER, H., WRENCH, J. S. y HOSKINSON, C. (2007): "The Influence of Supervisor Temperament on Subordinate Job Satisfaction and Perceptions of Supervisor Sociocommunicative Orientation and Approachability", *Communication Quarterly*, 55, 1, Febrero.
- PRATT, M. G., ROCKMANN, K. W., y KAUFMANN, J. B. (2006): "Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents", *Academy of Management Journal*, 49, 2.

- PUTNAM, L y FAIRHURST, G. (2001): "Discourse Analysis in Organizations", *The new Handbook of Organizational Communication: advances in Theory, Research, and Methods*, en Jablin, F. and Putnam, L. (Eds.), Sage Publications Inc., London.
- REBOUL, O. (1980): *Language et idéologi*,. Presses Universitaires de France, París.
- REINSCH, L., y SHELBY, A. N. (1996): "Communication challenges and needs: Perceptions of MBA students", *Business Communication Quarterly*, 59.
- ROBERTS, C. V. (1985): *The definition and delimitation of intrapersonal communication: A physiological perspective*, Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, Denver, Colorado.
- ROBERTS, C. V., EDWARDS, R., y BARKER, L. L. (1987): *Intrapersonal communication processes*, Gorsuch Scarisbrick, Scottsdale, AZ.
- ROBERTS, K. H. y O'REILLY, C. A. III (1974): "Measuring organizacional communications", *Journal of Applied Psychology*, 59, 3.
- ROBERTS, K.H. y O'REILLY, C. A. (1974 a): "Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits", *Academy of Management Journal*, 17.
- ROBERTS, K.H. y O'REILLY, C. A. (1974 b): "Measuring organizational communication", *Journal of Applied Psychology*, 59.
- ROBINSON, S. L., y BENNET, R. J. (1997): "Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes", *Research on negotiation in organizations*, 6, en R. J. Lewicki, R. J. Bien, & B. H. Sheppard (Eds.), JAI Press, Greenwich, CT.
- ROBINSON. S. L. y " , D. M. (1994): Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15.
- RODRIGO ALSINA, M. (1993): *La construcción de la noticia*, Paidós, Barcelona.
- RODRIGO ALSINA, M. (1995): *Los modelos de comunicación*, Tecnos, Madrid.
- RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Aldea Global, Publicaciones UAB, U. Jaume I, UPF, UV.
- RODRIGUEZ PORRAS, J. M. (1977): *La comunicación interpersonal*, FHN-112, IESE Business School.
- ROETHLISBERGER, F. J. y DICKSON, W. J. (1949): *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- ROGERS, E. M. (1994): *A History of Communication Study: A Biographical Approach*, The Free Press, Nueva York.
- ROMANO, V. (1993): *Desarrollo y Progreso. Por una ecología de la comunicación*, Teide, Barcelona.
- ROSENBLUETH, A., WIENER, N. y BIGELOW, J. (1943): "Behavior, Purpose and Teleology", *Philosophy of Science*, 10.
- ROUSSEAU, D. M. y FRIED, Y. (2001): "Location, location, location: Contextualizing organizational research", *Journal of Organizational Behavior*, 22.

- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998): "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23.
- RUSSILL, C. (2004): *Toward a pragmatist theory of communication*, Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, University Park, PA. (UNI nº. 3140078). ProQuest Information and Learning Company Ann Arbor, Michigan.
- SAUSSURE, F. de (1974): *Curso de lingüística general*, Losada, Buenos Aires.
- SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHOENING, G. T. y ANDERSON, J. A. (1995): "Social action media studies: Foundational arguments and common premises", *Communication Theory*, 5.
- SCHOORMAN, F. F., MAYER, R. C. y DAVIS, J. H. (2007): "An integrative model of organizational trust: past, present and future", *Academy of Management Review*, 32, 2.
- SCHRAMM, W. (1954): "How Communication Works", *The Process and the Effects of Mass Communication*, en Wilbur SCHRAMM (Ed.), University of Illinois Press, Urbana.
- SCHRIESHEIM, C. A., CASTRO, S. L. y COGLISER, C. C. (1999): "Leader-Member Exchange (LMX) Research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices", *Leadership Quarterly*, 10, 1.
- SCHÜTZ, A. (1962): *El problema de la realidad social*, Amorrortu, Buenos Aires.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Row, Peterson and Company, Evanston, Illinois.
- SETTOON, R. P. y MOSSHOLDER, K. W. (2002): "Relationship quality and relationship context as antecedents of person –and task-focused interpersonal citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87.
- SHANNON, C. y WEAVER, W. (1949): *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
- SHAW, R. B. (1997): *Trust in Balance: building successful organizations on results, integrity, and concern*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- SIAS, P. M. y JABLON, F. M. (1995): "Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker Communications", *Human Communication Research*, 22.
- SIMON, H. A. (1976): *Administrative Behavior*, The Free Press, Nueva York.
- SIMONS, T. (2002): "Behavioral integrity: The perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus", *Organization Science*, 13.
- SIMONS, T. y McLEAN PARKS, J. (2000): *The sequential impact of behavioral integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability*. Paper presented at the National conference of the Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada.
- SIMONS, T. y ROBERSON, Q. (2003): "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88, 3.

- SIMONSON, P. (2001): "Varieties of pragmatism and communication: Visions and revisions from Peirce to Peters", *Communication and community*, en K. K. PERRY (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- SIMS, D. E., FRITZSCHE, B. A., y SALAS, E. (2003): "The decision to trust: weighing the antecedents", *Paper presented at the Society for Industrial Organizational Psychology, Chicago II*.
- SINGH, N., y KRISHNAN, V. R. (2008): "Self-sacrifice and transformational Leadership_ mediating role of altruism", *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 3.
- SPAEMANN, R. (1987): *Ética: cuestiones fundamentales*, EUNSA, Pamplona.
- SPERBER, D. y WILSON, D. (1994): *La Relevancia: Comunicación y Procesos Cognitivos*. Visor, Madrid.
- STATERA, G. (1985): "Las investigaciones sobre los efectos de los mass-media", *Sociología de la comunicación de masas, III, Propaganda política y opinión pública*, en M. de Moragas (Ed.), Gustavo Gili, Barcelona.
- SUÁREZ RUZ, E.: "Evolución de las teorías de la motivación y la comunicación en la empresa", en BEL MALLÉN, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor*, EUNSA.
- SULLY de LUQUE, M., WASHBURN, N. T., WALDMAN, D. A. y HOUSE, R. J. (2008): "Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, 53.
- TAJFEL, H. y TURNER, J. C. (1985): "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of Intergroup Relations*, en WORCHEL, S. y AUSTIN, W. G. (Eds.), 2nd. Edn, Nelson-Hall, Chicago.
- TARDE, G. (1986): *La opinión y la multitud*, Taurus, Madrid.
- TAYLOR, F. W. (1984): *Management científico*, Orbis, Barcelona.
- TAYLOR, S. E., y ASPINWALL, L. G. (1996): "Mediating and moderating processes in psychosocial stress: Appraisal, coping, resistance, and vulnerability", *Psychosocial stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods*, en H. B. Kaplan (Ed.). Academic Press, San Diego, California.
- THAYER, L. (1987): *On communication: Essays in understanding*, Ablex, Norwood, New Jersey.
- TICHY, N. M. y DEVANA, M. A. (1986): *The transformational leader*, Wiley, New York.
- TOMLINSON, E. C. y MAYER, R. C. (2009): "The role of causal attribution dimensions in trust repair", *Academy of Management Review*, 34, 1.
- TOMPKINS, P. y WANCA-THIBAUT (2001): *The New Handbook of Organizational Communication*, en Jablin, F. y Putnam, L. (Eds.), Sage Publications, Inc., London.
- TREVIÑO, L. K. (1986): "Ethical Decision making in organizations: A person-situation interactionist model", *Academy of Management Review*, 11.
- VAN VELSOR, E. y McCAULEY, C. D. (2004): "Introduction: our view of Leadership development", *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, en McCauley, C. D. y Van Velsor, E. (Eds.), 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- VAUX HALLIDAY, S. (2003): "Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships Based on context and Contingency", *The International Review or Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 4.

- VÉLAZ RIVAS, J. I. (1996): *Motivos y motivación en la empresa*, Diaz de Santos, Madrid.
- WATSON, J., y HILL, A. (1989): *A dictionary of communication and media studies (2nd ed.)*, Edward Arnold, London.
- WATZLAWICK, P., JACKSON, D., BEAVIN, J. (1976). *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo contemporáneo, 4^ª Ed, Buenos Aires.
- WEAVER, G. R., TREVIÑO, L. K., y COACHMAN, P. L. (1999): "Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors", *Academy of Management Journal*, 42.
- WEAVER, W. (1949): *Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication*.
- WEISS, H. M., NICHOLAS, J. P., y DAUS, C. S. (1999): "An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78.
- WHEELESS, V. E., y BERRYMAN-FINK, C. (1985): "Perceptions of women managers and their communicator competencies", *Communication Quarterly*, 33.
- WHITE, D. M. (1950): "The Gatekeeper: A Case Study in the selection of News", *Journalism Quarterly*, 27, 74.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER, J. M. (1998): "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, 23, 3.
- WICKS, A.C., BERMAN, S.L. Y JONES, T.M. (1999): "The Structure of Optimal Trust: Moral and strategic Implications", *Academy of Management Review*, 24, 1.
- WIEMANN, J. M. y BACKLUND, P. (1980): "Current theory and research in Communications competente", *Review of Educational Research*, 50.
- WOJTYLA, K. (1982): *Persona y acción*, BAC, Madrid.
- YEAGER, S. J. (1978): "Measurement of independent variables which affect communications: a replication of Roberts and O'Reilly", *Psychological Reports*, 43.
- YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Fundamentos de Antropología*, Eunsa, Pamplona.
- www.arvo.net/documento.asp?doc=041810d
- www.observacionesfilosóficas.net/identidad.html

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1.1: R. T. Craig. Matriz de las ocho tradiciones (1999 y 2007)..... | 57 |
| Gráfico 1.1: Modelo de Shannon y Weaver de un análisis científico-matemático de la comunicación..... | 68 |
| Tabla 1.2: Orden de los elementos según las variables de Lasswell..... | 87 |
| Tabla 1.3: Categorización de los elementos de la situación de comunicación..... | 87 |
| Gráfico 2.1: Potencias de gobierno y satisfacción afectiva..... | 126 |
| Gráfico 2.2: La acción humana y sus dinamismos..... | 127 |
| Tabla 2.1: La comunicación del directivo en la teoría de la acción directiva de Pérez López..... | 166 |
| Tabla 3.1: Distintas concepciones o modelos de personas y de organización..... | 203 |
| Tabla 3.2: “Condiciones iniciales” de la comunicación del directivo mecanicista..... | 213 |
| Tabla 3.3: El directivo mecanicista y la comunicación interpersonal..... | 217 |
| Tabla 3.4: La calidad de la comunicación del directivo mecanicista según los elementos ontológicos..... | 219 |
| Tabla 3.5: Calidad de la comunicación según motivos de los subordinados..... | 229 |
| Tabla 3.6: Los efectos de la comunicación del directivo mecanicista..... | 231 |
| Tabla 3.7: “Condiciones iniciales” de la comunicación del directivo psicosocial..... | 239 |
| Tabla 3.8: El directivo psicosocial y la comunicación interpersonal..... | 244 |
| Tabla 3.9: La calidad de la comunicación del directivo psicosocial según los elementos ontológicos..... | 249 |
| Tabla 3.10: Calidad de la comunicación de un directivo psicosocial según motivos de los empleados..... | 253 |
| Tabla 3.11: Efectos de la comunicación del directivo psicosocial..... | 256 |
| Gráfico 3.1: La relación directivo – subordinado y sus dinamismos..... | 260 |
| Tabla 3.12: “Condiciones iniciales” de la comunicación del directivo antropológico..... | 262 |
| Gráfico 3.2: La comunicación en el sistema formal e informal..... | 267 |
| Tabla 3.13: El directivo antropológico y la comunicación interpersonal..... | 268 |
| Tabla 3.14: La calidad de la comunicación del directivo – líder según los elementos ontológicos..... | 274 |
| Tabla 3.15: Calidad de la comunicación antropológica según motivos de los subordinados..... | 277 |
| Tabla 3.16: Efectos de la comunicación del directivo antropológico..... | 281 |
| Tabla 3.17: Condiciones iniciales de la comunicación del directivo según paradigmas..... | 289 |
| Tabla 3.18: Calidad de la comunicación de los directivos según los elementos ontológicos..... | 290 |
| Tabla 3.19: Tabla resumen de la comunicación interpersonal según los paradigmas del directivo..... | 291 |
| Tabla 3.20: Tabla resumen de los efectos de la comunicación según paradigmas del directivo..... | 292 |
| Tabla 3.21: Calidad de la comunicación según motivos del directivo y del subordinado..... | 293 |