

**LA COMUNICACIÓN HUMANA Y LA GERENCIA.  
UN CONSTRUCTO TEORÉTICO PARA LAS ORGANIZACIONES  
DEL SIGLO XXI**

**Autor: José Luis Yépez**  
[joseluisyepzr@gmail.com](mailto:joseluisyepzr@gmail.com)

**PALABRAS CLAVE**

Comunicación humana, gerencia, organizaciones del siglo xxi

**RESUMEN**

En la Sociedad del Conocimiento, en la organización del siglo XXI, el gerente antes que todo es un ser humano y su comunicación es acción, es quien activa el sistema nervioso a través de su relación humana con las distintas diadas que conforman el sistema interaccional del contexto de las organizaciones, donde todo en él comunica. En este sentido, el artículo se plantea abordar la comunicación humana del gerente en las corporaciones del siglo XXI. Para ello fue necesario develar como interacciona el gerente tanto horizontal como verticalmente e identificar barreras en ese intercambio desde el elemento ontológico del gerente. De lo anterior se desprende que la organización vive a partir de la comunicación y ésta se convierte en expresión de ella. Se puede pensar que la corporación es un producto de su cultura comunicacional y, en este sentido, se convierte en una metáfora de su vínculo. Así como la empresa es producto de su gerencia; las organizaciones y su gestión pueden ser concebidas como producto de la acción transformadora de sus intercambios. El valor teórico presente en este artículo, es su aporte a la comunicación organizacional, dado que invita a aprovechar los modelos gerenciales postmodernos, a fin de impactar positivamente en la relación del directivo e impulsar un estilo de conexión bidireccional, horizontal, participativo, con el propósito de crear, por un lado, una mayor conciencia gerencial sobre la relevancia de la comunicación y como ésta redundará en un clima organizacional armónico y, por el otro, comprender que si hay una comunicación humana hay un gerente persona.

**HUMAN COMMUNICATION AND MANAGEMENT.  
A THEORETICAL CONSTRUCTION FOR THE ORGANIZATIONS OF THE  
21ST CENTURY**

**Author: José Luis Yépez**  
[joseluisyepz@gmail.com](mailto:joseluisyepz@gmail.com)

**KEYWORDS**

Human communication, management, organizations of the xxi century

**ABSTRACT**

In the Knowledge Society, in the organization of the XXI century, the manager before everything is a human being and its communication is action, it is who activates the communicative nervous system through its human communication with the different dyads that make up the interactional system of the organizational context, where everything in it communicates. In this sense, the article aims to address the human communication of the manager in the organizations of the 21st century. For this, it was necessary to reveal how the manager interacts both horizontally and vertically and to identify communication barriers from the ontological element of the manager. Therefore, it follows that the organization lives from communication and it becomes an expression of the organization. From there one can think that the organization is a product of its communicational culture and in this sense it becomes a metaphor for its communication. Just as the company is the product of its management; The business organization and its management can be conceived as a product of the transforming action of communication. It should be noted that the theoretical value present in this article is its contribution to organizational communication, since it invites us to take advantage of postmodern managerial models in order to positively impact the manager's communication and promote a bi-directional, horizontal, participatory communication style, with the purpose of creating on the one hand a greater management awareness about the relevance of communication and how it results in a harmonious organizational climate and on the other, understanding that if there is a human communication there is a person manager.

## INTRODUCCION

Las personas comunican sus experiencias con palabras, gestos, expresiones no verbales, tono de voz, en suma se vinculan hacia afuera para transmitir a los demás lo que está sucediendo adentro (Barroso, 1998). En este sentido, en el homo humanus como organismo, que forma parte de un ambiente con el que se relaciona, emerge de forma singular la comunicación humana. Watzlawick, Beavin y Jackson (1985:17) definen la comunicación humana como "...una condición sine qua non de la vida humana y el orden social..." por tanto "...toda conducta en una situación de interacción, tiene un valor de un mensaje, es decir, es comunicación... actividad o inactividad, palabras o silencio, tiene siempre valor de mensaje... no es posible no comunicarse".

Particularmente, al ubicar a ese homo humanus llamado directivo o gerente como una totalidad en el plano de una organización del siglo XXI, pública o privada, por su accionar y características inherentes a la praxis

gerencial, emerge la necesidad de relacionarse con otros, con quienes entreteje la red comunicacional organizacional, para codificar y decodificar las complejidades, incertidumbre, paradojas y globalidad de los procesos que se desarrollan en el ambiente laboral, por ello la relevancia de las relaciones diádicas que se dan entre superior y subordinado "...de su forma, calidad y confianza que susciten depende en buena parte la satisfacción que se haga el trabajo" (Goldhaber, 1997:106).

En este sentido, para comprender las relaciones humanas y sus consecuencias, el padre de la comunicación humana, Watzlawick y otros (ob. cit), introduce una nueva forma sistémica de acercarse al proceso comunicacional, a través de cinco axiomas, lo que se especifica como una verdad evidente, no requiere demostración, sobre la cual se construye y sustenta un cuerpo de conocimientos, la palabra proviene del griego (αξιωμα), que significa "lo que parece justo".

Los cinco axiomas son principios de la comunicación humana que encierran consecuencias interpersonales básicas, Watzlawick y otros (ob. cit): 1) Es imposible no comunicarse; 2) Toda comunicación tiene un nivel de contenido, lo que decimos y un nivel relacional ,a quién y cómo se lo decimos; 3) La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece; 4) Las personas utilizan tanto la comunicación digital (transmite a través de símbolos lingüísticos o escritos y será el vehículo del contenido de la comunicación), como la analógica (la conducta no verbal: tono de voz, gestos, entre otros y será el vehículo de la relación) y 5) Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

El gerente al establecer con sus públicos organizacionales una comunicación humana, un marco de interacción que Watzlawick y otros (1985:49) define como “una serie de

mensajes intercambiados entre personas...”, a través de estos flujos comunicativos gerenciales “da conocer su estilo de gerencia y relación, forma de ser, valores, rasgos particulares, auto expresa su identidad, su self o sí mismo” (Costa, 2009:16); por medio de sus acciones comunicativas el directivo visibiliza sus competencias y estrategias gerenciales.

Por esto, el gerente se configura en su praxis como el agente principal del proceso de comunicación. es quien activa el sistema nervioso expresivo, a través de los distintos mensajes que surgen de la práctica gerencial (órdenes, toma decisiones, manejo de diferencias e incertidumbres, entre otros); “...el directivo tiene un rol activo en la empresa...produce la comunicación” (Moragas, 2010:10), es decir, es un administrador de unidades de contacto, por ende “la principal labor fundamental de un gerente, en tanto acción y administración directiva, es gestionar discursos” (Campos, 2005:175).

Se evidencia que en este vínculo con otros individuos, el gerente todo el tiempo está comunicando, desde lo intrapersonal (consigo mismo), interpersonal (con otra persona), grupal (con más de dos personas), organizacional (con otros individuos y organizaciones), no obstante, según Bateson (citado por Castro y Moreno, 2006) la comunicación interpersonal es la matriz de los otros niveles de relacionarse.

En efecto, a mediados del siglo pasado e inicio del siglo XXI, se configura una nueva realidad empírica, el gerente comienza a moverse en corporaciones\_orgánicas enmarcadas en un enfoque postmodernista, cuyo constructo básico de este pensamiento gerencial es la alineación de las visiones y valores corporativos con los individuos, es decir, el ser humano es considerado un “horno social”.

La comunicación en las organizaciones es observada como un sistema en el que todos afectan y son impactados por los demás, se habla de una comunicación abierta, dinámica y simétrica, un intercambio

organizacional humano, “la comunicación... tiene como centro al hombre, a la persona” (Rojas y otros, 1999:8).

En el postmodernismo la persona es protagonista, el directivo trata de lograr la satisfacción de las motivaciones actuales de sus colaboradores, (Moragas, ob. cit); es decir que en una “organización postmoderna, marcada por la heterogeneidad, el fluir y su constitución relacional, el gerente logra dar sentido a la vida organizacional participando en su estructuración discursiva” (Campos, ob. cit:177), lo cual da a significar que el gerente se mueve en un modelo de relación unidireccional/ bidireccional, que le permite construir una comunicación humana en la organización, es decir una comunicación más humanista, que da valor a la persona que dirige.

No obstante, en el mundo organizacional la comunicación y gerencia, desde la intrapersonal hasta la organizacional, se tornan más complejas y paradójicas, parecen ser más culpables y, a la vez, más

esperanzadoras, fragmentan al grupo al tiempo que reorganizan a la colectividad, desencuentran al hombre, pero reencuentran al individuo. Ese es el crecimiento del juego de las paradojas en torno a la sociedad de estos tiempos, en torno al mundo organizacional. Comunicación y gerencia están llenas de certidumbres e incertidumbres, de ambivalencias, de mitos y realidades, de ser y no ser, no como dilemas sino como paradojas (Rojas y otros, 1999).

Ante el escenario empresarial venezolano, Hoffmann (2010) expresa que en el gerente venezolano las competencias más trabajadas son comunicación y gerencia del desempeño (cómo dar instrucciones, realimentación y acompañar a los equipos), porque es importante motivar, reconocer y generar un clima adecuado para enfrentar los obstáculos.

En este sentido, los problemas de dirección se agudizan cuando se tienen gerentes carentes de actitudes comunicativas que no logran liderar a su grupo de trabajo de manera armoniosa, y no entienden que sus

subordinados deben ser sus aliados para llevar al barco a un puerto seguro... Esto indica lo difícil que puede ser dirigir una organización donde te han colocado como responsable, para lograr los objetivos planteados y programados, debido a que la corporación no solo se trata de edificios, plantas, alumbrados o computadora, sino que se trata de seres humanos que conviven un promedio de ocho horas diarias y, entendiendo que como individuos tenemos nuestras particularidades, sueños y metas, en la organización hay un fin único que es cumplir y lograr los objetivos de la gerencia en particular.

En la anterior, descripción toma sentido uno de los axiomas de la comunicación humana, referido a que todo intercambio tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, es decir, el primero transmite los "datos", y el segundo, "cómo" debe entenderse, es decir, no sólo se transmite información sino que, al mismo tiempo, impone una conducta o un comportamiento. Este principio axiomático se observa en la praxis

gerencial del directivo de las organizaciones venezolanas del siglo XXI, donde se configura una relación autoritaria en su interacción con los subordinados. Cabe destacar que particularmente, esta manera de comunicarse y cómo hace contacto el directivo venezolano, Satir (1980) lo caracteriza en su primer modelo de comunicación denominado Acusador-Recriminador, el cual depende del mapa aprendido, de la capacidad de autovaloración y quererse a sí mismo que posee la persona, en este caso el gerente.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

El intercambio de mensajes entre los mismos miembros de una empresa o de ésta con su público externo, a esta acción aplicada en las organizaciones, no importa su tamaño o naturaleza, se denomina: Comunicación Corporativa y, en la actualidad, es uno de los procesos estratégicos más importantes de las organizaciones para alcanzar los objetivos finales. Según Costa (2007)

la comunicación corporativa es la suma de las diferentes formas de la comunicación empresarial: interna-externa, institucional-comercial, interpersonal-mediática. Entre tanto, para Capriotti (1999) es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización, para llegar efectivamente a sus públicos.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, es relevante destacar las funciones de la comunicación en las organizaciones. Al respecto, Gómez Aguilar (2007:148) señala las siguientes:

1. Coordinar y canalizar la estrategia o el plan de comunicación de la empresa o institución.
2. Gestionar en coordinación con la presidencia y dirección general acciones encaminadas a mejorar la imagen pública de la organización.
3. Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
4. Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.
5. Mantener una relación eficaz y estrecha con los medios de Comunicación.

6. Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

Por lo tanto, a través de la gestión de la Comunicación Corporativa en la organización se provee el desarrollo de toda la praxis comunicacional destinada a los diferentes públicos con el objeto de promover la comunicación entre los miembros. A tal efecto, al gerente conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional, la primera se establece con una persona y la segunda comprende los patrones, redes y sistemas de comunicación de la organización, "...ambos tipos son importantes para los gerentes" (Robbins yCoulter, 2010:315).

En este sentido, Berger citado por Moragas (ob. cit) señala que "estudiar la comunicación interpersonal del directivo sin atender su condición de persona es reducir y no comprender la potencia unitiva latente en la comunicación" (p. 302), porque el gerente es una persona, un ser humano.

No obstante, para los directivos la comunicación nunca se enfatiza por una razón específica: la toma decisiones se fundamenta en la información y, luego, hay que saber transmitirla. La gerencia más creativa, el plan laboral rediseñado más efectivo, no pueden tomar forma sin la comunicación (Robbins y Coulter, ob. cit).

La comunicación interpersonal se caracteriza por los actores, las características de los mensajes. En este sentido, Rojas y otros (ob. cit: 63-64) puntualizan:

...Tal vez hoy en estas realidades de la sociedad comunicacional el mejor gerente no sea el que mejor mande... Tal vez el mejor gerente sea... el que mejor sepa dirigir al trabajador...hacia la información y el conocimiento, el que mejor sepa asociarse a la búsqueda e interpretación de la información, el que mejor sepa integrarse en equipo a la sociedad de las comunicaciones y generar desde allí las transformaciones.

Esto indica que una cuestión clave es entender que las organizaciones son recolectoras, además de productoras de información y conocimiento, son comunidades de aprendizaje, son comunidades comunicacionales. Por su parte, Montilla y Melero (2008:2) expresan que: Las organizaciones...están sujetas a cambios y presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a un contexto donde la información, la comunicación y el conocimiento se convierten en el eje estratégico de los negocios. Por lo tanto, las competencias del gerente deben estar basadas en estas tres fuerzas que se perfilan como pilares para el diseño de la mejor estrategia para la empresa.

Por consiguiente, el gerente requiere competencias personales y comunicacionales, que permitan el fluir en las organizaciones del siglo XXI, estableciendo interacciones con los públicos internos y externos que forman parte del entorno organizacional cambiante, altamente complejo, lleno de incertidumbres,

para superar las barreras que se presenten en sus intercambios comunicativos.

Sobre las consideraciones anteriores, el artículo sobre la Comunicación Humana del Gerente en las Organizaciones del Siglo XXI, se sustenta en la Teoría Clásica de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick, modelos sistémicos de comunicación de Virginia Satir, la Teoría Humanista (Carl Rogers con la Teoría o Enfoque Centrado en la Persona), el Modelo de Desarrollo Humano de Manuel Barroso y la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría; estos se concentran en comprender y estudiar los procesos integrales, concibiendo la personalidad humana como una organización, que está en proceso continuo de desarrollo, y niega cualquier tendencia reduccionista, cuyos fundamentos están en el Existencialismo (las personas se van creando a través de sus propias elecciones) y la Fenomenología (Estudio de la Percepción externa e interna como un acontecimiento subjetivo, sin ningún tipo de a priori).

## CONCLUSIONES

A manera de reflexión los fundamentos de la comunicación humana del gerente en la organización del siglo XXI, resalta el abordaje de un ser humano que actúa y toma decisiones. Se interacciona a través de la declaración verbal y no verbal, en las diferentes díadas comunicativas que se establecen en el contexto organizacional; siendo capaz de identificar las barreras comunicativas que emergen en sus proceso de intercambios.

Se pretende que el gerente humanice su accionar comunicacional en la praxis gerencial del siglo XXI, a través de las interacciones, en un mensaje que se configure como patrón de intercambio en los contenidos verbales, y evitar emitir generalizaciones, suposiciones y mensajes incompletos.

Que en la díada gerente-gerente, se manejen elementos proxémicos relacionados con la conformación y la distancia física del espacio inmediato de este como ser humano, en relación interpersonal, y con los subordinados,

que generalmente lo hace de forma regular; ambas díadas son complementarias; mientras gerente-gerente, se maneja la estructuración de los espacios personales y sociales. Esto significa que el gerente venezolano, en su comunicación no verbal ascendente, debe propiciar un ambiente laboral agradable, humano, pacífico, acogedor, de apertura para una auténtica relación.

Desde esta perspectiva, el gerente debe procurar adquirir y emplear herramientas para una comunicación no verbal asertiva, enmarcada en el uso significativo de los elementos tono, acento, pronunciación, gestos, mirada, expresión facial y postura corporal, aunado al manejo óptimo de sus espacios personales y sociales en las distintas díadas.

Durante el proceso de interacción, el gerente debe emitir mensajes completos, como patrón en sus relaciones comunicativas, procurando expresar tanto los aspectos que se pueden mejorar, como aquellas tareas bien hechas por sus colaboradores. También motivar

al personal en función de su satisfacción laboral, creando un ambiente de trabajo agradable, humano, pacífico, acogedor, de apertura para una auténtica relación con los integrantes de la organización, así como compartir planes, descubrir y promover las oportunidades de colaboración. Que el gerente en la comunicación humana sienta satisfecha sus necesidades, reflejada en su calidad de vida, expresándose en intercambio congruente y efectivo, a través de sus comportamientos comunicativos, del habla, la formulación de mensajes, la comprensión empática, su estilo gerencial, su motivación y estado psicológico, porque no existe la no comunicación.

## REFERENCIAS

- Barroso, M. (1998). **Autoestima: Ecología o Catástrofe**. (Segunda edición). Caracas, Venezuela: Galac.
- Campos, S. (2005). **Teorías (s) Organizacional (es) Postmoderna (s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno**. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Barcelona, España. Disponible: <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-1217104-143200/vsc1de1.pdf>. [Consulta: 2018, mayo 04].
- Capriotti, P. (1999). **“Comunicación Corporativa. Una Estrategia de Éxito a Corto Plazo”**. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N° 13, Agosto 1999, pp. 30-33. Disponible: [http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf). [Consulta: 2018, Marzo 10].
- Castro L., I. y Moreno B., L. (2006). **El Modelo Comunicativo: Teóricos y Teorías Relevantes**. (Primera edición). México: Trillas.
- Costa, J. (2009). **Identidad Corporativa**. (Primera edición). México: Trillas.
- Costa, J. (2007). **“15 Axiomas para los Dircom”**. Disponible <http://www.rppnet.com.ar/dircom.htm>. [Consulta: 2018, marzo, 13].
- Gómez Aguilar, M. (2007). **La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas**. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Dpto. de Periodismo, Universidad Málaga, España. Disponible: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>. [Consulta: 2018, marzo 10].

- Goldhaber, G. (1997). **Comunicación Organizacional**. Editorial Diana. México
- Montilla, M. y Melero, R. (2008). **“Competencias Clave del Gerente en el Contexto de la Sociedad de la Información”**. Revista Electrónica de Estudios Telemáticos (TÉLÉMATIQUE). Volumen 7 Edición No 1 – Año 2008. Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE) Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. Disponible: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telematica/indice/pdf-vol7-1/1competencias-clave-del-gerente.pdf>. [Consulta: 2018, junio 28].
- Moragas F., M. (2010). **Comunicación y Motivación del Directivo: Un Modelo Antropológico**. Tesis Doctoral. Universitat Internacional Catalunya, España. Disponible: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas\\_Freixa.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas_Freixa.pdf?sequence=1). [Consulta: 2018, junio 26].
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración**. (Décima edición). Disponible: <http://es.scribd.com/doc/80634874/Administracion-10-Edrobbins-www-FREELIBROS>. [Consulta: 2018, marzo 10].
- Rojas, L., Arapé, E., Mújica, M., Rodríguez, R., Lara, C., Durand, E., Ugas, G. (1999). **“Comunicación, Gerencia y Futuro: Una Interpretación Postmoderna”**. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4. N°9, 1999, 5169. Vicerrectorado Académico, LUZ. Caracas, Venezuela. Disponible: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/7986/7650>. [Consulta: 2018, junio 21].
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1985). **Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones, Patologías y Paradojas**. (Cuarta edición). Barcelona: Herder.