

La argumentación y el diálogo de retroalimentación

El diálogo de retroalimentación que sostiene un jefe con un colaborador en una empresa como escenario posible para la Teoría de la Argumentación

Carolina Echeverri López

Asesor: Julder A. Gómez Posada

Maestría Estudios Humanísticos

Universidad Eafit

2017

INDICE	Pag.
Introducción	4
1. La retroalimentación como clase de diálogo en las organizaciones	12
2. Chaïm Perelman y Olbrechts-Tyteca	
2.1.Presentación Teoría	33
2.2.La Nueva Retórica y el diálogo de retroalimentación	47
3. Stephen Toulmin	
3.1.Presentación Teoría	53
3.2.Toulmin y el diálogo de retroalimentación	63
4. Douglas Walton	
4.1.Presentación Teoría	65
4.2.Walton y el diálogo de retroalimentación	81
5. Frans van Eemeren y Rob Grootendorst	
5.1.Presentación Teoría	88
5.2.La pragma-dialéctica y el diálogo de retroalimentación	101
6. Una propuesta para retroalimentar con argumentos	107
7. Conclusiones	129
8. Bibliografía y Webgrafía	132

Diagramas y tablas	Pag.
Diagrama No.1 Modelo teórico para comprender la mejora del rendimiento después de la retroalimentación de fuentes múltiples.	31
Diagrama No.2 Tipo de diálogo Walton	79
Diagrama No. 3. Representación del diálogo de retroalimentación.	110
Diagrama No. 4 Esquema referencia Walton	113
Diagrama No. 5 El curso de la retroalimentación con argumentos	118
Tabla No. 1 Componentes campo conducción empresas, Toulmin.	62
Tabla No. 2. Tipos de diálogo Walton	74
Tabla No. 3. Reglas comunicativas de la teoría sistemática de la argumentación	94
Tabla No. 4 Reglas de la discusión y falacias, Teoría Sistemática de la argumentación desde la perspectiva pragma-dialéctica.	98
Tabla No. 5 Condiciones previas propuesta retroalimentar con argumentos	114

Introducción

De los posibles temas sobre los cuales puede hablar una persona que es jefe en una organización con alguno de sus empleados a cargo, me interesa aquel en el que se hace referencia expresa al modo en que fue hecho el trabajo de quien dirige y a los resultados obtenidos, cuando la idea de hablar sobre ello es útil para que la labor del empleado mejore en el futuro. Esto es lo que se conoce como retroalimentación.

Una afirmación del tipo “su trabajo fue de esta manera o de esta otra” o “no debería hacer esto así”, tiene un antes, un contexto y puede anticipar un después, es decir, buscar un efecto o una consecuencia. En el entorno organizacional que hará las veces de escenario en el presente abordaje, una acción son muchas reacciones, porque cada cosa hecha es susceptible de percepciones disímiles. En el caso de un jefe que le habla a su empleado para manifestarle verbalmente su opinión con respecto al trabajo realizado, eso que dice puede tener además de varias lecturas, implicaciones para ambas partes.

Se entiende que como parte de las responsabilidades de un jefe está la de lograr que otros hagan ciertas cosas. Bajo este supuesto, suena evidente que sobre esas cosas el jefe tenga algo que decir, bien para corregir o para reforzar. Y cuando el jefe habla, lo que dice, sus razones, pueden ser recibidas también de muchas maneras por el empleado que hizo el trabajo y que escucha en el diálogo. De ahí, de ese diálogo, se derivan nuevas acciones que pueden estar o no en línea con aquello que tenía en mente el empleado. Ahora bien, puede suceder que el jefe no hable sobre esta cuestión y que el empleado realmente lo lamente porque ha puesto su mejor empeño y quiere y necesita saber si lo que hace es lo que se esperaba, y quiere y necesita conocer y entender porqué sí o porqué no lo logró. Quiere razones.

Argumentos. Desde esta perspectiva, el diálogo de retroalimentación tiene interés para el empleado.

Cuando un jefe y un empleado hablan entonces sobre el trabajo realizado (por el empleado) lo que se trae a colación es tanto las definiciones que antecedieron las acciones en cuestión, cuanto las opiniones acerca de la ejecución de dichas acciones. Así, se habla de una implicación directa de la responsabilidad de dirección –de donde provienen las definiciones– al igual que de la claridad de las partes –jefe y empleado– del deber en el hacer. También hay referencia al entendimiento del que actúa y al acompañamiento de quien lo dirige. Hay compromiso con el contexto, puesto que lo que se discute tiene que ver con la pertinencia con respecto a los requerimientos de la organización; y finalmente también se alude a la relación entre esfuerzo invertido y capacidad; entre voluntad y disposición.

En consecuencia poner en palabras eso que ya sucedió, para referirse a la gestión de alguien con el objeto de proponer cambios o nuevas rutas de acción, no se reduce a un intercambio espontáneo o desprevenido de ideas u opiniones. El diálogo da cuenta de una complejidad que no porque no se diga no existe, sino que al decirlo la responsabilidad y el compromiso de ambas partes queda en evidencia. Este momento de comunicación protagonizado por un jefe con el empleado puede tener una utilidad considerable en el trabajo.

La tarea asumida en esta búsqueda ha sido identificar cómo un jefe cualquiera, de una organización cualquiera, puede tomar las riendas de un diálogo de retroalimentación como orador, emisor o protagonista de la conversación para comunicarse con el empleado a quien debe retroalimentar, debidamente documentado y preparado para dialogar y lograr con ello que el empleado que dirige en pleno uso de su derecho de expresión, de opinión y de disenso, acceda con voluntad y decisión a actuar acorde con el punto de vista del jefe.

En este ejercicio se ha dado espacio para la reflexión acerca de dos creencias. La primera sobre la posibilidad de comunicación que facilita la relación laboral entre un jefe y un empleado y la segunda sobre la contribución que se advierte en el lenguaje como garante de relaciones humanas que propicien formas de entendimiento de respeto y armonía, que representen beneficio para ambas partes en razón del marco en que ocurre.

Hechos como la división y especialización del trabajo, el auge de las nuevas tecnologías con su influencia en el acceso a la información y en los procesos de aprendizaje, y la apertura de los mercados en un mundo globalizado, inciden en el entendimiento del trabajo como una actividad dignificante que bajo la regulación y la normatividad propias de la institucionalidad que lo caracteriza, se presenta hoy como una oportunidad de progreso y de realización profesional, laboral y personal. Las características de quienes hoy hacen las veces de empleados o jefes son propias de personas con capacidades racionales susceptibles de mejorarse permanentemente, y por ello la relación que los une con fines productivos también evoluciona.

De hecho, estas condiciones han dado vía a procesos en las relaciones laborales -diferentes a las del mando y el control de la era de industrialización en la posguerra- en las cuales el fomento de la productividad y la competitividad se han definido con enfoques humanistas, considerando que el trato a las personas incide directamente en el desarrollo de sus capacidades y por ende en su potencial para contribuir a los resultados que los negocios precisan.

En las relaciones humanas que se cumplen en los entornos organizacionales se habla de darle importancia a los recursos humanos. El talento, esto es, lo que la gente es capaz de hacer, se fomenta para que los empleados decidan ponerlo al servicio de la empresa. Se espera

entonces que las personas en una organización cumplan sus funciones de la mejor forma posible, y ello se refiere tanto al ambiente en que se trabaja cuanto a los beneficios y ventajas de permanecer en él, y con este propósito se han consolidado programas internos de bienestar, retención del talento, gestión del desempeño, premios y reconocimientos, entre otros.

La consideración de los empleados como sujetos activos con posibilidad de participar, de hablar y ser escuchados, enriquece el discurso organizacional en el cual se habla de instrucciones, normas, reglas y directrices, pero también de opiniones, puntos de vista y percepciones. Acciones como las de convencer, influir o persuadir se tornan posibles y necesarias para un jefe. El punto es hablar y escuchar en un diálogo regulado sí, pero abierto y efectivo en el sentido en que el alcance trasciende al momento propio del intercambio verbal porque su propósito fundamental es que lo dicho se haga realidad en las acciones posteriores al diálogo.

Así, lograr que lo que se dice tenga un efecto manifiesto en acciones que llevan a los resultados esperados, implica un reto exigente para el jefe. Se trata, como vimos, de poner en palabras hechos que pueden ser vistos o percibidos de formas diferentes, y de intentar que el punto de vista del jefe sea aceptado a conciencia, no como una imposición de quien tiene el poder, sino como una visión razonable de quien habla con autoridad; en otras palabras, la cuestión es qué debe decir un jefe cuando retroalimenta a un empleado y cómo debe hacerlo para que la retroalimentación tenga el efecto esperado. Se trata de identificar cómo concretamente la comunicación contribuye a construir relaciones de confianza que fomenten la discusión orientada a obtener mejores resultados.

De ahí parte el interés de encontrar en el estudio de la argumentación un soporte para instruir al jefe que acepte el reto de comunicarse para convencer, persuadir e influenciar a su empleado, de forma consciente y efectiva. El propósito general del presente trabajo es el de plantear la argumentación como un escenario posible para desarrollar un diálogo de retroalimentación.

De lo teórico a lo práctico

La escogencia para el abordaje de este ejercicio académico se ubicó en el dominio teórico como vía inicial para dilucidar con base en los hallazgos y las consideraciones calificadas de los expertos en la Teoría de la Argumentación, un recorrido exploratorio con base en el cual sea posible identificar una forma de darle estructura a un diálogo de retroalimentación a cargo de un jefe, quien quiera que sea, independiente de su experiencia, conocimiento, competencias o características de su equipo de trabajo. De esta manera el plano ideal para un desarrollo permitirá revisar la multiplicidad de posibilidades y acotar el terreno de la acción acorde con el deber ser del diálogo que me ocupa. La maniobra diferencial en esta propuesta consiste en crear un lazo entre el lenguaje desde la perspectiva de la argumentación con las teorías de administración y recursos humanos que es el campo donde se incluye el diálogo de retroalimentación inmerso en las diferentes estrategias e iniciativas que se han afianzando en la dirección y conducción de empresas. La propuesta que resulta de esta revisión a la Teoría de la Argumentación tiene la pretensión de ser utilizada en el dominio práctico, siguiendo las condiciones y especificaciones planteadas para anticipar que su aplicación sea satisfactoria. El recorrido se inicia al establecer un punto de partida, ubicado en el supuesto de un entorno organizacional que fomenta las relaciones de directivos y empleados a partir

de la comunicación. Desde esta perspectiva, se explicará la retroalimentación como clase de diálogo en las organizaciones, su alcance, características y objetivos.

Luego, en el camino de plantear la retroalimentación como un campo de acción de la Teoría de la Argumentación y de definir bajo qué perspectiva, visión metodológica o corriente teórica podría existir una correspondencia de objetivos, necesidades, propósitos y efectos esperados, este trabajo investigativo incluye el encuentro con algunos teóricos que se referencian en la Teoría de la Argumentación como exponentes de necesaria consideración. Ellos son, Chaïm Perelman acompañado por Olbrechts-Tyteca; Stephen Toulmin, Douglas Walton, y Fran van Eemeren, acompañado por Rob Grootendorst.

Iniciaré con Chaïm Perelman y Olbrechts-Tyteca, a quienes se atribuye el renacer de la retórica aristotélica. En el *Tratado de la Argumentación* se encuentra su propuesta teórica bajo la designación de Nueva Retórica. En su concepto, la argumentación se refiere al arte de persuadir y convencer y su objetivo primordial es ganar la adhesión del auditorio. Según esta perspectiva, los argumentos parten de acuerdos relativos a lo real, tales como los hechos y las verdades; o acuerdos relativos a lo preferible, tales como los valores, las jerarquías y los lugares de lo preferible. En la Nueva Retórica se da especial importancia a la capacidad y destreza del orador como gran responsable en la argumentación: debe conocer el auditorio, saber cuáles son las premisas que acepta, conocer lo que valora, anticipar su reacción y lograr su adhesión. Sus autores sostienen que *“Desde que una comunicación tiende a influir sobre una o varias personas, a orientar su pensamiento, a excitar o a calmar las emociones, a dirigir una acción, ella es del dominio de la retórica”*. (Perelman, 1997, p. 211).

El segundo teórico a considerar es Stephen Toulmin, filósofo inglés quien interesado en diferenciar la razón matemática de la razón práctica, planteó un modelo acogido por la

academia especializada de la comunicación como aporte relevante en la Teoría de la Argumentación. Su propuesta incluye el planteamiento de los campos de argumentación y una aproximación a cada uno de los que identifica como tales, en el que se toma el de la conducción de empresas por ser el aspecto relacionado directamente con el tema en cuestión.

Se complementa este estudio con dos de las visiones contemporáneas más significativas de la Teoría de la Argumentación, representadas por Douglas Walton de Canadá y Frans Van Eemeren de Holanda.

Douglas Walton, es investigador distinguido del *Centre for Research in Reasoning, Argumentation and Rhetoric* (CRRAR) en la Universidad de Windsor, Canadá. Su trabajo es referente obligado en la argumentación jurídica y en el estudio de la inteligencia artificial. Walton diferencia en su estudio de la argumentación los posibles tipos de diálogo cuyas particularidades se pueden sintetizar en el propósito que cada uno busca, en los objetivos de los participantes vistos individualmente, en los objetivos colectivos del diálogo y en los beneficios que debe representar para los participantes. De acuerdo con esta postura, el tipo de diálogo es el que determina los argumentos que se requieren y el que permite definir cuando un argumento deja de cumplir su función para convertirse en una falacia o en una razón que tiene otras finalidades. Su acercamiento es pragmático y considera la argumentación como una actividad social y verbal, en la que acoge la concepción searlerana de los actos de habla y el principio de cooperación en el lenguaje planteado por Grice. Walton identifica esquemas de argumentación que contribuyen a diagramar el curso de los diálogos y la forma en que los argumentos tienen peso en la conversación como determinantes de las decisiones que los hablantes deben tomar, cumpliendo un rol dentro del diálogo que habla de compromiso y de competencia como participantes racionales en el mismo.

-La perspectiva pragma-dialéctica propuesta por Van Eemeren y Grootendorst (2013), se fundamenta en el uso de la argumentación para resolver una diferencia de opinión, y su principal interés radica en llegar a acuerdos con quien se establece esta conversación o diálogo. La argumentación se define como “una actividad verbal, que ocurre por medio del uso del lenguaje: es una actividad social, que regularmente está dirigida a otras personas y es una actividad racional que está basada generalmente en condiciones intelectuales. Otra característica importante de la argumentación es que siempre tiene que ver con una toma de posición específica, o punto de vista con respecto a cierto tipo de discusión” (Van Eemeren y Grootendorst, 2011, p. 14).

Método

Para lograr el propósito investigativo, se planteará el entendimiento sobre cada visión teórica, con énfasis en aquellos aspectos que se relacionan con el objeto de estudio. En cada uno de los cuatro casos abordados se brinda la postura asumida a la luz de las definiciones y del alcance esbozado en la presentación de la retroalimentación como clase de diálogo en las organizaciones.

Luego de este análisis, se incluye el desarrollo de la propuesta que con el fundamento teórico, puede ser llevada a la práctica.

La retroalimentación como clase de diálogo en las organizaciones

El trabajo de un empleado suscita varias reacciones con su actuar: aquellas que están relacionadas con la función propiamente dicha, como generar información u ofrecer algún tipo de servicio para otras áreas o personas, entregar un producto, activar un proceso o dar continuidad a otro, etc. Así ante el cumplimiento de una labor, las personas que tienen contacto con el empleado pueden tener su visión particular sobre cómo les fue prestado el servicio o entregado el producto y adicional a ello, otra u otras reacciones posibles se derivan de lo que su jefe tiene para decir sobre esta intervención, en cuanto a lo esperado, al resultado, al tiempo invertido, a la forma en que se realizó. Se conoce con el nombre de retroalimentación a la manifestación expresa del jefe, de clientes internos (empleados de la misma empresa), pares o clientes de la empresa sobre esta acción o cualquiera de las acciones en el trabajo, con el propósito de calificar o valorar si estuvo bien o no y si lo hecho debe seguir así o debe cambiar.

Este término evoca acciones y hechos que anteceden el momento o la acción de retroalimentar e igualmente muestra la intención de que exista un “después”, es decir, una o varias acciones posteriores. Desde el significado etimológico se puede hacer tal afirmación: *“La palabra retroalimentación está formada por raíces latinas y significa “acción y efecto de consumir parte de lo que se produce y luego hacer cambios dependiendo de lo que se ha consumido”*. Sus componentes léxicos son el prefijo retro: hacia atrás; alere: nutrir, consumir; mentum: medio o resultado; más el sufijo ción: acción y efecto. El término llega del inglés: *feedback*, (Diccionario Etimológico , s.f.).

En el campo organizacional se adoptó el término retroalimentación o *feedback* para diálogos y procesos relacionados con la dirección o administración de los recursos humanos. La

referencia viene de Norbert Wiener, considerado el padre de la Cibernética, quien denominó *feedback* al funcionamiento de un sistema cuando se requiere un control que permita identificar no el ideal esperado del desempeño sino su funcionamiento real, con el objeto de mantener el orden. (Duncan & Laurence R., 1985, págs. 91-114).

Si bien aspectos como el control y el orden han estado asociados al concepto de retroalimentación, esta práctica se ha abierto camino en las organizaciones como un diálogo enriquecido con nuevos elementos y soportado en propósitos que conectan no sólo los intereses de la organización –contexto institucional- y del jefe que la representa, sino también del empleado y de sus posibilidades de desarrollo a través del mejoramiento y del aprendizaje.

La retroalimentación apunta a acciones ya realizadas, implica la verbalización de esas acciones y su puesta en común y abre la posibilidad tanto de una nueva acción, como de una nueva conversación. Centraremos el análisis en la información que permita contestar la pregunta: ¿Para qué un jefe le dice a un empleado a su cargo algo sobre lo que ya hizo? ¿qué tuvo que haber dicho antes para poder referirse a esas acciones para que aquello sobre lo cual hablará en la retroalimentación cumpla el propósito?

Significado, usos y funciones de la retroalimentación

Lo que *necesita* decir un jefe en su cotidianidad laboral, se relaciona con las responsabilidades que permiten entender por qué esa persona es diferente a las demás en un área cualquiera de la organización. La estructura jerárquica que se materializa en un organigrama da cuenta de los diferentes niveles en que la organización se ha dispuesto para operar. Dicho de forma muy general, la posición funcional permite entender las dependencias

(en cuanto a subordinación) y con ello, visualizar quienes en razón de su cargo y posición, son los empleados que responden por los resultados de equipos ante los niveles superiores de dirección.

Por eso, en la intención de comunicar algo, se sostiene que es una necesidad del jefe como empleado con un rol definido y cuya función de dirección implica que los empleados a su cargo realicen su trabajo de acuerdo con lo esperado; dicho de otro modo, debe preservar el orden de las cosas y garantizar que lo que a él respecta esté bajo control. Una forma de sintetizarlo es a partir de las dos grandes estructuras comportamentales que denotan la misión esencial de una persona que debe dirigir o liderar un equipo: Una “estructura inicial” que incluye el definir responsabilidades, asignar roles, fijar metas y realizar la tarea, y una estructura de “consideración” a la que se asocian las relaciones de trabajo amigables, respeto, consideración, confianza mutua. Blake y Mouton (1964) desarrollaron la llamada Rejilla Gerencial que evalúa dos tipos de comportamientos: el de la preocupación por la producción y otro el de la preocupación por las personas. Este modelo sugiere que el liderazgo exitoso se logra cuando se da igual importancia a ambos tipos de comportamientos. (Francoise Contreras T., 2016).

De acuerdo con el significado que se le ha otorgado al concepto de retroalimentación o *feedback*, se han conocido diversos enfoques y finalidades. Han sido varios los teóricos que apoyan la realización de la retroalimentación como parte de las acciones que pueden llegar a impactar el comportamiento de las personas en el campo organizacional. En este sentido, en un recuento sobre la práctica y los efectos de la retroalimentación incluido por la revista *Journal of Organizational Behavior Management*, se enumeran como elementos que integran la definición de retroalimentación o *feedback*: (Alicia M. Alvero, 2001, págs. 3-29).

-Información que da cuenta sobre la cantidad y la calidad de una actuación pasada.

-Información que se retoma sobre una actuación particular para hacer seguimiento.

-Información que describe el qué se está haciendo y cómo se está haciendo.

-Información que se refiere a la actuación que debe ser ajustada.

La utilidad de esta información -las funciones de la retroalimentación- son el hacer refuerzo, el acto de reconocer, el de lograr el mejoramiento del rendimiento o desempeño o el de llamar la atención sobre un comportamiento no deseado. (Alicia M. Alvero, 2001, págs. 28-29).

La retroalimentación como diálogo / contexto organizacional

La renovación que ha tenido la administración y dirección de los recursos humanos en línea con la transformación misma que ha vivido la organización del siglo XXI, permite identificar posibilidades informales y formales de conversaciones en la vida laboral que dan cuenta de la participación de empleados y jefes en escenarios de discusión y participación en los que existe intercambio de opiniones, puesta en común de información relevante para el negocio, opción de aportes mediante ideas, entre otras.

De la división técnica del trabajo al concepto de cultura empresarial

El devenir en los diferentes enfoques administrativos que han hecho camino a lo largo de la existencia de las organizaciones nos muestra posibilidades desde la dirección de los recursos humanos que tal vez antes eran impensables. No es utópico pensar que un empleado pueda recibir retroalimentación de su jefe inmediato a través de un diálogo donde ambos ejercen el rol de participantes activos. Un recorrido rápido por los principales paradigmas de la

organización vistos desde la perspectiva de la administración, nos sitúa en un punto en el que las relaciones humanas han ganado evidente terreno en la generación de valor dentro del ejercicio empresarial, y es en este escenario en el que se habilitan las condiciones para que entre jefes y empleados existan conversaciones de diferentes clases y con diversos propósitos.

Transcurrido el tiempo de las visiones clásicas en las que sobresalieron las teorías de Adam Smith, Charles Babbage, Frederic W. Taylor (administración científica), Henry Fayol (administración industrial y general) y Max Weber (administración burocrática), a partir de la Escuela de las Relaciones Humanas liderada por Elton Mayo, el paradigma organizacional empieza a acoger la idea según la cual “la organización es un organismo social porque el hombre es un ser social”. (Álvaro Zapata D., 2006, pág. 68). Los intereses de productividad, competitividad y rentabilidad se han mantenido vigentes, acompañados de consideraciones cada vez más enfáticas sobre la posición del ser humano y su contribución en este panorama empresarial. Durante las últimas décadas movimientos, teorías y corrientes de pensamiento humanista en el campo organizacional, han coincidido en integrar el saber de la psicología industrial, la sociología, la biología, la antropología al servicio de la administración dentro de la empresa. Igual suerte ha corrido la idea de cultura organizacional. (Campis, 2007) (Miera, 1995) (Álvaro Zapata D., 2006) (Aktouf, 1998), (Francoise Contreras T., 2016). Estos saberes amplían la visión sobre el comportamiento y el relacionamiento de las personas en este ambiente laboral, así como los desafíos: “...*La incertidumbre (trabajo institucional), la complejidad (trabajo integrativo) y la diversidad (identidad laboral): dentro de este contexto, los líderes deberán promover un liderazgo más participativo, no centralizado, lo que implica confiar más en las personas, empoderarlas*”. (Francoise Contreras T., 2016, págs. 46-48).

En este siglo, un punto de quiebre para considerar es la globalización. De acuerdo con el sociólogo español Manuel Castells, citado por Mónica Campis, es una de las variables de peso en la transformación de las empresas y se distingue por una connotación como *nueva economía*, matizada por tres aspectos fundamentales: 1. las tecnologías de la información y el conocimiento (TICS) 2. La economía es global: está descentralizada y lo que ocurre puede ser en tiempo real. 3. Economía organizada a través de empresas red, donde la conexión supera fronteras físicas, culturales, sociales. (Campis, 2007, págs. 25-38).

Las nuevas oportunidades y los requerimientos que surgen en este renovado escenario organizacional necesariamente impactan a los individuos como empleados y a las relaciones de trabajo. Los conocimientos que se han integrado progresivamente a los sistemas de producción y a la industria, se mezclan con el auge de la tecnología y la relación hombre-máquina. Este aspecto es de especial relevancia, por cuanto la automatización no es necesariamente el reemplazo total del hombre, sino que representa un desafío diferente para su intelecto, en atención al proceso constante que se activa para la solución de problemas (qué otras cosas puede hacer la máquina), a la anticipación de dificultades (cómo prevenir un daño, como evitar un desgaste, cómo repararla).

De otro lado, no es determinante ni totalitaria la automatización para todo lo que el hombre en el trabajo realiza. En palabras de Mónica Campis “ (Campis, 2007, pág. 68): *“Los conocimientos más importantes y difíciles de codificar no requieren saberes especializados sino sentido común. De esta manera emerge la importancia de una “inteligencia astuta” que se combina con otros saberes para que en un instante el trabajador pueda captar el sentido de la situación y tomar una decisión al respecto”*

La capacidad humana, su intelecto, ingenio y conocimiento, son reivindicados en este nuevo escenario. Dicho de otra manera: *“La liberación y las potencialidades humanas del personal de la empresa son una exigencia de competitividad que tiene que desarrollarse en un clima de verdadero diálogo y de libertad”*. (Miera, 1995, pág. 56).

Lo anterior le da sentido a una perspectiva del empleado como sujeto activo y no pasivo en un diálogo jefe-subordinado o jefe-personas a cargo. Existen claro, las figuras de autoridad y poder y la diferenciación por roles y cargos, pero en un lugar donde confluyen factores internos (por ejemplo empleados con nuevas destrezas y conocimientos, formación especializada) y externos (por ejemplo la libre competencia, la apertura del mercado, la normatividad laboral) que impactan la forma de dirigir, de recibir instrucciones, de acatar normas y adoptar lineamientos. Desde el visor de una administración tradicional, la retroalimentación o *feedback* se asociaba de inmediato a un instrumento de control sobre el desempeño y el rendimiento del empleado y la conversación entre jefe y empleado giraba en torno de descripciones cerradas sobre las funciones, las metas por jornada y el cumplimiento satisfactorio o no de ésta. El decir del jefe en este contexto tenía un carácter unidireccional y se soportaba en el castigo y el premio, la sanción o el estímulo. (Ansari S. I., 1977, págs. 101-112) .

En cambio, en la fase donde las teorías humanas incursionan, evidenciamos con Ansari que se presentan diferencias sustanciales en cuanto al mismo objetivo de un jefe por lograr un buen desempeño de sus dirigidos. De acuerdo con este autor, *“Para obtener un alto desempeño el líder tiene que lograr cooperación de sus empleados. Las técnicas de persuasión se suman para influir en ellos”*. (Ansari S. I., 1977, pág. 111). En este punto se integra la fuerza del liderazgo como la forma correcta en designar la gestión de quienes en la

organización están asignados para dirigir a otros, con el fin primordial de que el trabajo se haga como debe ser y para que esto sea posible importan tanto el desempeño cuanto la satisfacción de los empelados al trabajar.

Posterior al auge de esa fase, siguiendo a Ansari, se identifican propuestas que responden a la Teoría de la Contingencia, que plantea que en la tarea de liderar o de dirigir, no se trata de adoptar un estilo o enfoque, sino el que mejor funcione de acuerdo con las circunstancias que son variables e inciertas. En palabras de Francois Contreras: “En las teorías de la contingencia (...) la efectividad del liderazgo es el resultado de la interacción de las características del líder y de la situación, por lo que no hay un estilo de liderazgo que puedas ser aplicado universalmente a todas las situaciones” (Francoise Contreras T., 2016, pág. 27).

El esfuerzo se centra en lograr una influencia en el comportamiento del empleado para obtener su mejor desempeño. De acuerdo con Ansari es conveniente dejar de lado los sistemas cerrados de organización y comprender a las organizaciones como sistemas abiertos. Este autor plantea tres momentos de los sistemas abiertos: “(i) *self-regulation*: o uso del *feedback negativo para tomar acciones correctivas*; (ii) *equifinality*: o la habilidad para conseguir el mismo objetivo final bajo diferentes condiciones iniciales, y (iii) *negative entropy*: o la habilidad para guardar la energía excesiva con el fin de utilizarla para contrarrestar perturbaciones que más tarde puedan aparecer”. (Ansari S. L., 1977, pág. 150).

La concepción de la organización como un sistema abierto fue igualmente promovida por Kats y Kahn (1966) que hacen la siguiente definición citada en *Organización y Management* (Álvaro Zapata D., 2006, pág. 72): “Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en

interacción con otros subsistemas. Una organización insueme información y materia energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa los cambios internos de la organización, tienen un impacto continuo sobre su ambiente”.

Ahora bien, para afirmar que la retroalimentación o *feedback* es una clase de diálogo en el campo de las organizaciones, es conveniente identificar las razones o motivaciones que hoy impulsan a quienes desempeñan la labor de jefes para establecer un intercambio verbal con sus empleados, en el que independiente de la intención y el efecto esperado, hay disposición de conversar: entregar un mensaje, permitir que exista una respuesta y activar así el proceso circular de una comunicación oral. Y al mismo tiempo, es preciso saber en qué disposición están los empleados como interlocutores: los otros participantes del diálogo. Se parte del supuesto de acuerdo con el cual una persona que trabaja en una organización busca encontrar su sustento y trascender la solución de esta necesidad básica para encontrar otro tipo de satisfacción adicional a la material: bienestar, calidad de vida, desarrollo profesional. Los estudios y trabajos de campo de diferentes disciplinas se acercaron justamente al entendimiento de la persona en el rol de empleado, a sus preferencias, gustos y posibles reacciones en su comportamiento: Kurt Lewin (estudio del liderazgo y fundamento de dinámica de grupos, concertación colectiva); Abraham H. Maslow (motivación en función de las 5 necesidades básicas); Rensis Likert (líder como enlace, moral de los grupos, relaciones de apoyo, grupos de alto rendimiento); Douglas McGregor (participación y espíritu de concertación). (Aktouf, 1998).

Para Stedry (1960) y Steers (1977), el comportamiento de los individuos depende, por una parte, de si estos saben o desconocen lo que la organización espera de ellos y, por otra, de sus aspiraciones particulares. (Pérez Mayo, Vásquez García, & Levin Kosberg, 2015, págs. 13-33). Estudios sobre los efectos de la retroalimentación o el *feedback* resaltan dos cuestionamientos directos que emergen de los empleados considerados en dichas investigaciones pero que bien podrían considerarse “universales”: “*Yo no se qué se espera de mi*” – “*Yo nunca se si lo que estoy haciendo es lo que tengo que hacer*”. (Karen L. Langeland, 1998, págs. 21-42). La demanda permanente de claridad sobre las responsabilidades y de decisión para dialogar sobre el desempeño podría clasificarse como infaltable por parte del empleado.

De acuerdo con Françoise Contreras, “*sin comunicación sería imposible el alineamiento organizacional, la coordinación de actividades, el esclarecimiento de objetivos y la solución de problemas*” (Françoise Contreras T., 2016, pág. 42). Igualmente, sostiene que la comunicación como habilidad básica del líder, por cuanto es la que soporta todas las demás. Desde esta perspectiva, el contexto organizacional que hace posible la retroalimentación como una clase de diálogo, es aquel donde el estilo de liderazgo que se promueve desde la institucionalidad (como forma de ser y de actuar de dicha organización) es aquel que le da validez a la necesidad de relacionamiento entre sus miembros, el que establece y fomenta que sus líderes le den sentido a la trabajo de los demás y en general, actúen para “*lograr comportamientos cooperativos y mejorar el rendimiento de la relación líder-seguidor*” (Ruiz-Palomino, 2016, <http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>). La conceptualización del liderazgo comunicativo privilegia la tendencia de quienes están al frente de equipos de trabajo por fomentar discusiones, escuchar al otro, brindar respuestas

oportunas, crear espacios seguros donde las personas se sientan tranquilas para expresarse y preguntar, conectarse con otros a través de la conversación. (Catrin Johansson, 2014, págs. 147-165).

Autores como W. Smither y Manuel London se refieren a una cultura del *feedback* (W.Smither, 1985). Su postura es que para que este diálogo sea posible, tienen que existir algunos patrones de conducta organizacional en un ambiente propicio para el *feedback*. Se puede hablar de una cultura alrededor de este tipo de diálogo y se relaciona con aspectos como:

- La decisión de la alta dirección es practicarlo (no solo los mandos medios).
- Existe formación y orientación para que los jefes o líderes hagan mejores retroalimentaciones.
- No es un asunto voluntario. Es una práctica que corresponde al “deber ser”.

Propósitos de la retroalimentación

Los diálogos de retroalimentación pueden responder a necesidades diferentes que se determinan por circunstancias específicas de la organización, del empleado o de una combinación de ambas.

- Logro de resultados o cumplimiento de metas
- Mejoramiento del desempeño
- Influenciar para cambiar comportamientos

-Desarrollo y aprendizaje del empleado

Según la teoría de Vroom's (1964) el *feedback* sirve para incentivar, prometer, premiar, corregir y mostrar el desempeño esperado”. (Duncan & Laurence R., 1985, págs. 91-114).

El propósito, el mensaje, el medio y en especial, la forma en que se realiza, se constituyen como diferenciales en relación con los demás diálogos que puedan presentarse entre los participantes mencionados. El de retroalimentación es el diálogo que le da sentido a los datos y a la información que da cuenta sobre las acciones y actitudes de un empleado con propósitos constructivos tanto para él, como para el área y la empresa en la que trabaja.

Desde la Administración del Comportamiento Organizacional (OBM por sus siglas en inglés) varios teóricos coinciden en que se trata de una práctica de reconocida tradición en la dirección de personas y que las diferencias de sus efectos radican primero en el propósito que se determine inicialmente antes de su realización y en segunda instancia, en la forma en que se miden las variables que conforman dicho diálogo.

Las siguientes son características que permiten complementar la definición del *feedback*:

1. **Fuente del *feedback***: de donde proviene la información. Se identifican 11: (a) directivos y/o jefes; (b) subordinados; (c) compañeros; (d) encuestadores; (e) medios digital; (f) autoevaluaciones (procedimiento de encuestas); (g) clientes; combinación de fuentes tales como (h) jefe y encuesta de autoevaluación; (i) medio digital y *feedback* del jefe; (j) encuesta y *feedback* del jefe; y (k) *feedback* del jefe y de los compañeros.
2. **Privacidad**: si es individual, si el *feedback* incluye a otros miembros del área o de otras áreas o si es una combinación de ambas.

3. **Participantes:** el individuo, el grupo, el individuo y el grupo

4. **Contenidos:**

- a. Una comparación de la actuación del individuo presente y pasada.
- b. Una comparación de la actuación previa del grupo con respecto a la actual
- c. Una comparación de la actuación del individuo con respecto a la de un individuo promedio o estándar
- d. Comparación de la actuación del grupo con un grupo promedio o estándar
- e. Comparación de la actuación del individuo con respecto a la del grupo
- f. Comparación de la actuación del individuo y del grupo con respecto a un grupo promedio
- g. Comparación de la actuación del individuo con respecto a un grupo promedio
- h. Comparación de la actuación del grupo con respecto a la actuación de un individuo promedio o estándar.

4. **Frecuencia del *Feedback*** : Cada cuánto se hace. Día a día (una o más veces en 24 horas), una vez por semana, una vez al mes y las combinaciones.

5. **Combinaciones del *Feedback*** :

El diálogo se entiende como un escenario de meta y resultados o de consecuencias de los comportamientos:

- Cuando los participantes reciben información sobre la calidad y la cantidad de su comportamiento pasado.
- *Feedback* que se acompaña de reconocimiento material (incentivos, premios, etc.)

- *Feedback* con información adicional sobre las actuaciones o las metas que sobrepasan el promedio o el estándar individual o del grupo.
- *Feedback*, metas y consecuencias de los comportamientos.

Es importante anotar que el *feedback* visto como proceso, ha sido analizado desde diferentes perspectivas teóricas como un conjunto de acciones que incluyen métodos y herramientas complementarias al diálogo propiamente dicho, lo que lleva a considerar la conversación entre jefe y empleado como una parte o eslabón en una cadena de acontecimientos que se relacionan entre sí pero con autonomía en su ejecución.

Lo anterior hace referencia al hecho de que en la práctica la retroalimentación o *feedback* puede ser una práctica puntual y única o puede hacer parte de programas como la evaluación del desempeño o de las denominadas Entrevistas 360. En estos casos, se presenta un objetivo macro o un propósito general, en el que el diálogo de retroalimentación se entiende como una actividad más dentro de un engranaje con estructura propia. Un acercamiento general a estos dos ejemplos permite entenderlo mejor:

Evaluación de desempeño: proceso sistemático, con periodicidad semestral o anual. La retroalimentación como diálogo, hace parte de un todo más complejo.

Chiavenato define este tipo de evaluación en relación con el esfuerzo que hace el empleado en su trabajo con respecto a sus capacidades y habilidades. En su opinión, “*La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto al comportamiento del trabajador. Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes intercambian ideas e*

información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por la otra, el de alcanzar determinados objetivos o resultados”. (Chiavenato, 2007, págs. 263-264). El fin último de la evaluación del desempeño para este autor es estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Como objetivos para el común de las organizaciones, Chiavenato habla de dos universales: “*Uno el de justificar la acción salarial recomendada por el supervisor y dos la de buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación”.* (Chiavenato, 2007, pág. 262).

Entrevistas 360: (Revista Capital Humano, mayo 2003)

El *feedback* 360 es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio del mejoramiento y o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene información desde diferentes perspectivas: se consideran otras fuentes con quienes el empleado tiene contacto en su desempeño, porque son los destinatarios de lo que hace la persona, son coequiperos o participan conjuntamente para lograr una meta y entregar un resultado, o hacen las veces de cliente interno.

El foco de esta entrevista o *feedback* 360 es la evaluación. Sin embargo, puede ser útil para lograr:

-Cambio cultural y mejoramiento de la comunicación interna: crea franqueza y fomenta la colaboración, estimula a la organización para aprender

-Es un buen instrumento para garantizar los valores y las competencias fundamentales de la organización

-Pone énfasis en el crecimiento y el desarrollo de los empleados

1. Iniciación

Se fijan los objetivos, los resultados deseados y las posibilidades de aplicación. Importante tener claro el cómo se espera que el *feedback* 360 aporte o contribuya a alcanzar los objetivos y cómo se relacionará con lo demás instrumentos (plan de acción individual, metas personales o del área).

2. El desarrollo del instrumento

Lo esencial en este punto es declarar en qué se centrará el *feedback*, es decir, de acuerdo con el enfoque estratégico de la compañía, los valores o las acciones esperadas, se tendrá que definir cuál es la base o referente para orientar el *feedback* en la puesta en escena con el empleado. Los valores se traducen en cuestionarios y con base en ellos se evaluará. Deben ser los mismos aspectos.

3. El siguiente paso es la traducción de las descripciones formales de los puestos de trabajo y perfiles de competencias a un sistema de 360.

Se tienen cuestionarios como base para las entrevistas, los cuestionarios pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los cuantitativos son de calificación sobre el grado en que la persona cumple el comportamiento. Los cualitativos incluyen descripciones sobre la manera en que el empleado cumple el comportamiento.

4. Definición: ¿quién debe hacer el *feedback* de quién?

5. Comunicar que existe el *feedback* como mecanismo de implicación del empleados (se involucran varias fuentes incluyendo el empleado -autoevaluación)
6. Sensibilización previa a los empleados (mostrar las encuestas) para minimizar temor o resistencia frente al cuestionario.

En este acercamiento el foco es la retroalimentación que corresponde al diálogo entre jefes y empleados: la llamada comunicación cara a cara, que bien puede hacer parte de un proceso estructurado que se complementa con otro tipo de recolección de información de fuentes diversas, a partir de la actuación, el rendimiento o el comportamiento como se anotó en las evaluaciones de desempeño y en el *feedback* 360. Pero al mismo tiempo se consideran los diálogos que comparten la intención de hacer una referencia expresa y verbal sobre el comportamiento y el desempeño del empleado como un contacto único y puntual que no está ligado a ningún otro proceso.

En la retroalimentación podemos afirmar con Helena Calsamiglia lo que sostiene sobre el diálogo, cuando dice que “...es por naturaleza una actividad situada que tiene una dinámica evolutiva e imprevisible” Complementa al citar a Linell (1998: 14), que se atiene “a contingencias de índole temporal, espacial, secuencial e interaccional. La negociación de temas entre los participantes, la alineación entre ellos y el campo referencial y deíctico que comparten son elementos de la interacción que construyen juntos”. (Helena Calsamiglia Blancafort, 1999 y 2002, pág. 48).

La anotación tiene pertinencia, dado el contexto organizacional al que se ha hecho referencia, en el que variables de diferente índole determinan un ambiente cambiante en función de la competencia y del mercado y considerando que los empleados tanto en el rol de jefes como empleados, están supeditados a un marco institucional que los regula y que exige a unos y

otros lograr que exista cooperación y conexión en el trabajo para alcanzar los objetivos y las metas del negocio. De acuerdo con Antonakis, el líder tiene como función hacer que los empleados adapten sus actuaciones a la organización y en este sentido se habla de una transformación. Se trata de cumplir las tareas de acuerdo con los objetivos considerando las variables internas y externas que inciden en el devenir de la organización. (John Antonakis, 2014). Un devenir que no tiene que ser asumido en contra del empleado o de su desarrollo. Omar Aktouf cita a Daniel Bell, Robert Reich y Alan Touraine y los describe como herederos del optimismo del capital humano. Ellos dicen que *“las nuevas tecnologías y las transformaciones de la economía mundial anuncian nuevas posibilidades de elevación de los niveles de calificación y humanización del trabajo. Estas nuevas tecnologías duras y blandas aumentan la participación de los trabajadores en los procesos de decisión como resultado de una mayor formación y responsabilidad respecto de las tareas y los procesos”*. (Aktouf, 1998, pág. 36).

Elementos necesarios en el diálogo de retroalimentación

- Los participantes son el jefe o líder y el empleado a cargo.
- El rol del jefe es proponer el diálogo y activar la conversación. El rol del empleado es de escucha inicial. La comprensión, el acuerdo y la aceptación son clave porque determinan las acciones futuras: que el comportamiento cambie, mejore o continúe, que los resultados se logren, que la nueva meta se alcance.
- Información de contexto que llega de las definiciones organizacionales: filosofía, estrategia, valores y lineamientos corporativos. Francoise Contreras define la misión, la visión o los valores como actos de influencia comunicacional y como *“recursos o reglas que determinan*

el comportamiento de los actores del proceso de liderazgo". (Francoise Contreras T., 2016, pág. 51).

-Información sobre el área inmediata del empleado, el alcance y responsabilidades de su cargo

De estas dos se desprende lo que se espera que el empleado haga y la manera en que se debe comportar. Ambas son el antecedente de cualquier acción que sea susceptible de ser valorada o calificada a través de un dialogo de retroalimentación, por cuanto para referirse a algo que está bien o que necesita mejorar, es preciso saber con respecto a qué o comparado con qué.

De otro lado, la contribución del empleado responde a un esfuerzo, al empeño por obtener la recompensa o el reconocimiento (Abraham, 1943) y por ello lo que su interlocutor manifieste con respecto a lo que ha hecho con la mejor intención de haberlo hecho bien, necesariamente generará alguna reacción personal de aceptación, negación, sorpresa o afirmación. (Locke) (James W. Smither, 2005, págs. 13-66). El líder, por su parte, está interesado en que el diálogo resulte satisfactorio, porque es una manera de lograr posicionamiento: *"En el proceso comunicativo, los líderes deben persuadirse y persuadir a otros acerca de la validez de su liderazgo"* (Francoise Contreras T., 2016, pág. 51). En palabras de Chiavenato *"El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño"*. (Chiavenato, 2007, pág. 268).

En este sentido, se dice que el diálogo de retroalimentación es incierto y necesita tanto método y preparación con información que de cuenta lo más exacto posible sobre la realidad,

cuanto de la destreza para poner en común estos datos organizados que representan el pasado (evidencia) sobre lo que se debe intervenir para mejorar y sobre el peso y el sentido que deben tener en los empleados para que el ideal se capitalice en los resultados esperados, a través de compromisos que se entienden, se asumen y se cumplen. De ahí que se considere vital el que el encargado de hablar a otro sobre su desempeño lo haga sabiendo realmente antes que dirá, tan obvio como suena. Chiavenato señala que existen dos aspectos fundamentales que el jefe-evaluador debe tener presentes: *“Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás. 2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador”*. (Chiavenato, 2007, pág. 269).

En el siguiente esquema se sintetiza este deber ser:

(Manuel Llondon, 1995, pág. 48).

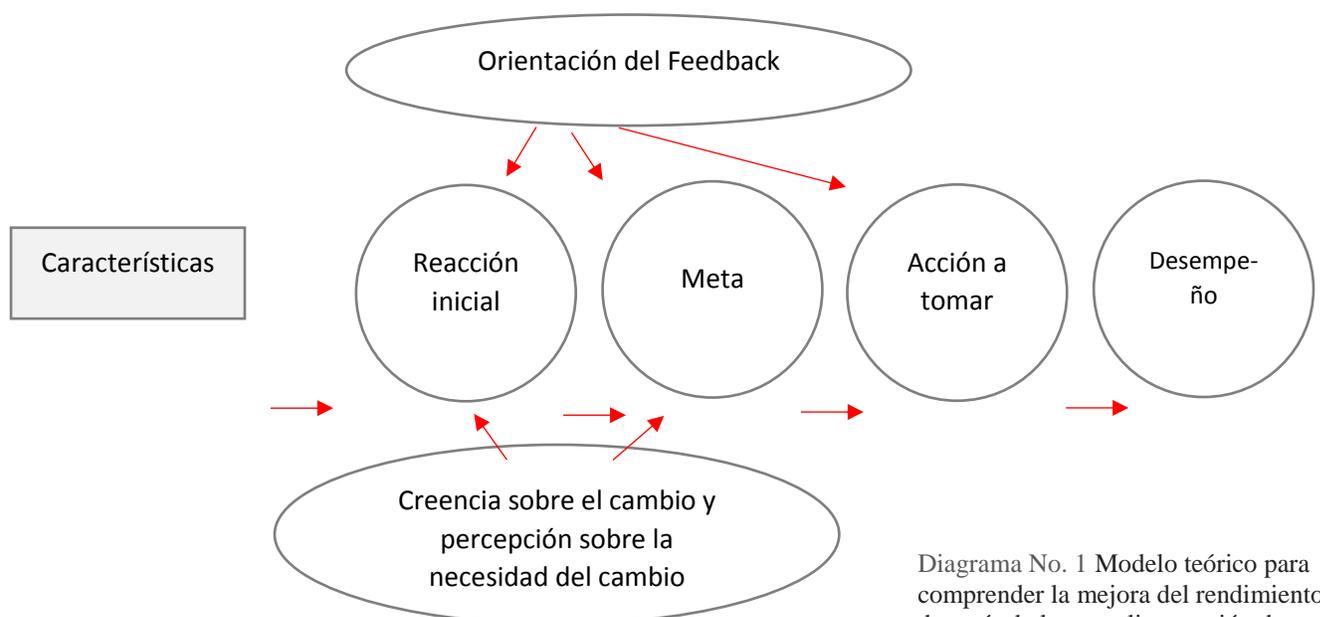


Diagrama No. 1 Modelo teórico para comprender la mejora del rendimiento después de la retroalimentación de fuentes múltiples.

Francois Contreras incluye en su revisión sobre la literatura del liderazgo, lo que sostiene Catrin Johansson con respecto a las competencias o destrezas que deben tener los líderes para ejercer una gestión de resultados a través de otros, en la que el uso del lenguaje tiene especial relevancia. (Francoise Contreras T., 2016, págs. 61-62).

-Los líderes utilizan la persuasión como táctica de influencia e involucran sus empleados en la toma de decisiones.

-Articulan la visión y la misión de la compañía para promover comportamientos y animar acciones en sus áreas que vayan en línea con lo que el marco organizacional propone.

-Establecen claras expectativas, establecen prioridades y buscan la comprensión de objetivos. Este aspecto fundamenta el sentido y la necesidad de acoger la retroalimentación como un diálogo de constante ocurrencia.

-Son accesibles, respetuosos y manifiestan preocupación genuina por sus empleados a cargo.

-Están dispuestos a escuchar, recibir preguntas y compartir información.

-Se involucran en las soluciones, hacen seguimiento a la retroalimentación y fomentan las relaciones.

Estas destrezas plantean el ideal del comportamiento comunicacional del líder y constituyen la base de formación o de desarrollo de las habilidades que se requieren para que puedan ser considerados como participantes de diálogos organizacionales y en ellos, el de la retroalimentación. La pregunta es cómo exactamente debe asumir un jefe este tipo de diálogo, en atención a su responsabilidad de propiciarlo, orientar la conversación y lograr con ella un propósito claro de efectividad traducida en acciones. Es la respuesta que se espera encontrar en el estudio de la Teoría de la Argumentación.

2. Chaïm Perelman y Olbrechts-Tyteca

2.1. Presentación Teoría

El filósofo Chaïm Perelman, nacido en Polonia y criado en Bélgica, lideró la “rehabilitación” de la retórica, cuyo estudio y aplicación constituyen su aporte esencial en la Teoría de la Argumentación, a la que él llama Nueva Retórica. En el tiempo y en algunos conceptos, coincide con Toulmin. Desde la década de los 60¹ se han conocido sus obras, contemporáneas entonces al filósofo británico. El pensamiento de Perelman y de Olbrechts-Tyteca marcó un distanciamiento con la postura de la lógica matemática como única forma de razonamiento del ser humano. Uno de los principales diferenciales en su abordaje de la Teoría de la Argumentación se refiere a la reflexión analítica con respecto a la importancia del auditorio; en esta visión se fundamenta justamente su labor de reivindicar la esencia y aporte de la concepción y aplicación de la retórica antigua, legado de Aristóteles, cuyos pensamientos le dan soporte a su visión de la argumentación, como queda por ejemplo planteado en esta explicación: “...*el discurso consta de tres componentes: el que habla, aquello de lo que habla y aquel a quién habla; pero el fin se refiere a ése último quiero decir, al oyente.* . (Aristóteles, 1990, Libro I cap. 3.1).

-
- 1 (1963). *The idea of justice and the problem of argument*. (J. Petrie, Trans.). New York: Humanities Press.
 - (1979). *The new rhetoric and the humanities: Essays on rhetoric and its applications*. Dordrecht: D. Reidel.
 - (1982). *The realm of rhetoric*. (W. Kluback, Trans.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
 - (1969). Con Lucie Olbrechts-Tyteca, *The new rhetoric: A treatise on argumentation*. (J. Wilkinson and P. Weaver, Trans.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Perelman señala que el descrédito y la reducción de la que fue objeto la retórica se debió en gran parte a la abstracción que se hizo de ella como estilo u ornamento, como técnica expositiva (sólo elocución) y no como invención, *inventio*, y disposición según la idea de Aristóteles. Del filósofo estagirita retoma aspectos esenciales en la Nueva Retórica, que apelan tanto al qué decir al argumentar, cuanto al cómo decirlo y en este último aspecto le da valor a la “elegancia retórica” aristotélica (Aristóteles, 1990, pág. Libro III cap 10) que alude al uso de figuras cuyo valor argumentativo está en su efectividad para persuadir y no en que simplemente suenen bien en el discurso: *“Una figura es argumentativa si al generar un cambio de perspectiva, su empleo es normal en comparación con la nueva situación sugerida. Si no provoca la adhesión del oyente se entiende como ornamento”* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 271).

Perelman es enfático en destacar el valor de la retórica clásica y se encarga de ponerla nuevamente en escena con todos los elementos que en conjunto la hacían completamente afín con la argumentación por ser *“el antiguo arte de persuadir y convencer”* (Perelman, 1997, pág. 12). En este sentido hace alusión a posturas que reafirman su pensamiento, tal como Paul Ricoeur, que en su obra *la Metáfora viva*, sostiene que el sentido filosófico animaba el vasto imperio retórico y que este se perdió cuando se restringió la retórica sólo a una de sus partes, primero a la teoría de la *elocutio*, enunciación, y luego a la teoría de los tropos: *“...la retórica se fue reduciendo progresivamente a la teoría de la elocución. por amputación de sus partes principales: la teoría de la argumentación y la de la composición. A su vez, la teoría de la elocución o estilo, quedó reducida a una clasificación de figuras, y ésta a una teoría de los tropos; la misma tropología sólo prestó atención a la bina metáforo-*

mentonimia, a costa de reducir la mentonimia a la contigüidad y la metáfora a la semejanza". (Ricoeur, 1980, pág. 72).

En esta labor de rescatar lo que se excluyó y de incluir aquello que no debió quedar por fuera en la retórica, Perelman diseña el alcance de su propuesta de la "Nueva Retórica" y se ocupa de marcar una especie de frontera con la lógica al apuntar que "nosotros razonamos aun cuando no calculamos", advirtiendo que en los espacios donde la ciencia no puede actuar para demostrar desde una perspectiva matemática, se puede argumentar. Perelman acoge la diferenciación que propuso Aristóteles en su *organon* entre los razonamientos analíticos (que están relacionados con la verdad, son impersonales y demostrativos) y los razonamientos dialécticos (relacionados con la opinión, "...se proponen persuadir y convencer, no consiste en inferencias válidas y constructivas sino que presentan argumentos más o menos fuertes, más o menos convincentes y que jamás son puramente formales..."). (Perelman, 1997, págs. 20-21).

Deliberación, opinión, controversia, y un discurso donde el auditorio es fundamental, enriquecen este espectro que le da a la razón práctica un renovado terreno de expresión de la mano de Perelman.

La definición de su tesis reafirma dichos elementos: "*En lugar de buscar una primera verdad necesaria y evidente de la cual estaría suspendido todo nuestro saber, arreglamos nuestra filosofía en función de una visión donde los hombres y las sociedades humanas en interacción, los únicos responsables de su cultura, de sus instituciones y de su porvenir, son los que se esfuerzan por elaborar sistemas racionales imperfectos pero perfectibles. El dominio por excelencia de la argumentación, de la dialéctica y de la retórica, es aquel en el que intervienen valores*". (Perelman, El imperio retórico, 1997).

Es importante señalar que Perelman plantea como premisa de la argumentación la diferenciación entre demostrar y argumentar. La primera acción consiste en probar la verdad de la conclusión partiendo de la verdad de las premisas; mientras que argumentar es transferir a las conclusiones la adhesión concedida a las premisas. Para él, existen situaciones que no tienen verdades demostrables sino verdades acordadas o generalmente aceptadas: verdades que pueden cambiar. Este aspecto en particular es el que da pie a la deliberación, bajo el entendido de que sólo se argumenta cuando se cuestiona una evidencia: *“Es posible controvertir algo, ponerlo en tela de juicio y cuando ello ocurre, tiene lugar la argumentación; dicho de otra manera, no se argumenta una evidencia”*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 25).

A continuación presento algunos de los conceptos que permiten entender la teoría perelmaniana de la argumentación en su conjunto:

Sobre el auditorio

Según la Nueva Retórica, el fin de la argumentación es lograr la adhesión de un auditorio a las tesis que se le presentan. Ello implica una interacción del orador con el auditorio y su identificación es importante porque la relación se construye a partir del conocimiento que se tiene sobre sus creencias, valores o pensamientos dado que este es el punto de partida de una argumentación exitosa: *“Es, por tanto, la naturaleza del auditorio al que pueden someterse con éxito los argumentos lo que determina, en la mayoría de los casos, no sólo el tono que adoptarán las argumentaciones sino también el carácter, el alcance que se les atribuirá”*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 70).

El imperativo retórico sobre conocer al auditorio no es un asunto menor; su envergadura es tal que se entiende como un campo donde se precisa un abordaje integral porque, esgrime Perelman, las opiniones y creencias de un oyente están relacionadas con aspectos que varían: entran en juego sus condiciones económicas y demográficas, que son las de fortuna y edad (Aristóteles, 1990:1338b); las de su medio social y político e incluso los cambios de su posición en un grupo determinado (como el ascender en un trabajo o asumir una función laboral diferente), que lleva a necesitar no sólo de la psicología sino de la sociología. En otras palabras poder acceder a esta información –conocimiento del auditorio- se torna en empresa exigente y multidisciplinar, para lo cual el orador podrá acudir a diferentes alternativas en cumplimiento del requisito ineludible de adaptarse a dicho auditorio. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 58). En los casos en que no es posible para el orador identificar los argumentos convincentes para un auditorio, Perelman habla de la alternativa de adaptar al oyente o a los oyentes “ficticiamente” a diferentes auditorios cuyas premisas sí conozca. Para ejemplificarlo, cita un pasaje de Tristrarn Shandy del escritor inglés Laurence Sterne (1713-1768): *“Mi padre, que quería convencer a mi madre para que requiriera los servicios de un partero trató de hacerle ver sus razones desde todas las perspectivas; discutió la cuestión con ella como cristiano, como pagano, como marido, como padre, como patriota, como hombre. Mi madre le respondía a todo tan sólo como mujer; lo cual era bastante duro para ella; pues al no ser capaz de asumir tal variedad de facetas y combatir protegida por ellas, la lucha era desigual: siete contra uno”*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 59). Los siete rostros que parecen ser del orador, deben verse también en el oyente, como explica Perelman para reafirmar la relevancia de lo que para el auditorio tiene validez, porque de lo que se trata no es de los argumentos convincentes que evidencia el orador inmerso en ellos, sino de su interlocutor.

El foco en el auditorio supone como hemos visto, enfilear realmente los esfuerzos en torno de él. La labor argumentativa supone destrezas y habilidades en el orador al tiempo que exige de su parte una consideración especial de quien se dirige, en relación tanto a sus creencias o modos de pensar, cuanto a su “estado de ánimo” (Aristóteles, 1990) que se entiende como la predisposición de alguien en el momento de una argumentación por circunstancias del entorno que pueden incidir en la recepción positiva o negativa de un argumento. El orador entonces se pone realmente en la posición de su oyente en busca de un objetivo y ello implica una valoración de su sentir y de su pensar, un reconocimiento a su importancia. Perelman sigue a Aristóteles en este aspecto también para resaltar que existe la posibilidad de decidir si se discute con alguien sobre algo o no y que esta decisión de convencer a alguien a través de argumentos, representa en sí mismo una manifestación de respeto por quien es el auditorio en dicho caso: *“Para argumentar, es preciso, en efecto, atribuir un valor a la adhesión del interlocutor, a su consentimiento, a su concurso mental. Por tanto, una distinción apreciada a veces es la de ser una persona con la que se llega a discutir”*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 50).

Con respecto al auditorio, es importante tener en cuenta que al margen de las definiciones sobre el auditorio universal, el auditorio de élite, el particular o el auditorio conformado por un oyente único o uno mismo, Perelman piensa que la argumentación desde la perspectiva de la Nueva Retórica dispone de herramientas suficientes para lograr la adhesión de quien haga las veces de auditorio *“concreto, particular, multiforme*, porque se trata en su sentir de “la técnica que emplea el lenguaje para persuadir y para convencer” (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 39) usada por un orador competente para identificar y usar correctamente los enunciados necesarios, -tipos de argumentos- escogidos y presentados de tal forma que

logren su cometido, dado que estudiadas las circunstancias y adoptados los pasos y consideraciones que la Nueva Retórica propone, “*supone que todos los hombres, con la misma preparación, la misma capacidad y la misma información, adoptarían las mismas conclusiones*”. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 76).

Sobre los acuerdos

Adaptarse al auditorio implica escoger como premisas de argumentación tesis admitidas por él. Perelman apunta que cuando esto no ocurre sucede lo que en su criterio es la falta más grave al argumentar: *la petición de principio*, que se refiere a asumir como orador que una tesis se admite o que ha habido adhesión a ella sin que esto ocurra. Para estudiar las posibles premisas de la argumentación, la Nueva Retórica propone objetos de acuerdo como puntos de partida en un discurso. En ellos se distinguen lo que se refieren a lo real: hechos, verdades y presunciones; y los que se refieren a lo preferible: los valores, las jerarquías y los lugares comunes de lo preferible. Se habla entonces de que la adhesión del auditorio nuevamente determina el éxito de cada uno de los elementos incluidos para la argumentación, es decir, un hecho, una verdad o una presunción tendrá peso en la medida en que sea aceptada y no por lo que es en sí.

Los hechos y las verdades

Para argumentar con base en “lo real” Perelman estima que se hace alusión a la búsqueda de la validez otorgada por el auditorio universal: “*Desde el punto de vista argumentativo, solo estamos en presencia de un hecho si podemos postular respecto a él un acuerdo universal, no controvertido. Pero entonces ningún enunciado tiene la seguridad de gozar*

definitivamente de este estatuto, pues el acuerdo siempre es susceptible de ser cuestionado de nuevo". (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, págs. 122-124).

Cuando el hecho actúa como premisa en una argumentación es entonces porque ha sido aceptado así por el auditorio y se entiende como punto de partida: *"no necesita de justificación alguna. Para el individuo, la aceptación del hecho solo será una reacción subjetiva ante algo que se impone a todos."* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 122).

En los casos en que ocurre lo contrario, y el hecho se somete a discusión independientemente de que haya sido concebido como tal por muchos y durante mucho tiempo, el hecho deja de ser objeto de acuerdo y puede convertirse en la conclusión de una nueva argumentación. Es lo que llama Perelman la pérdida del estatuto del hecho y señala que esto puede presentarse por dos razones: cuando desde el auditorio que así lo admitía llegan dudas o cuando ese mismo auditorio cambia en su conformación, es decir, se suman grupos o personas a quienes antes estaban como parte de dicho auditorio.

Perelman define las verdades igual que los hechos. La diferencia que él anota está en que las verdades son *"los sistemas más complejos, relativos a los enlaces entre hechos, ya se trate de teorías científicas o de concepciones filosóficas o religiosas que trascienden la experiencia"*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 124).

Las presunciones

Como los hechos y las verdades, las presunciones son objetos de acuerdo que parten de lo real y que son admitidas por el auditorio. Perelman plantea que tienen relación con lo normal y lo verosímil. Lo normal se entiende como lo que *"se produzca o se haya producido... es una base con la que podemos contar en nuestros razonamientos"* (Perelman & Olbrechts-

Tyteca, 1989, pág. 127). Perelman habla de que lo normal se asemeja a las formas de medición matemática como la *moda*, que entrega el referente de comparación sobre si algo es pequeño o grande, poco o mucho. Cuando explica lo normal, Perelman indica que de forma implícita se acepta al mismo tiempo el grupo de referencia entendido como “*la categoría total en virtud de la cual se establece lo normal*”. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 128). Así, son ejemplos de presunciones las siguientes: “...*la presunción de que la calidad de un acto manifiesta la de la persona que lo ha presentado; la presunción de credulidad natural que hace que nuestro primer movimiento sea aceptar como verdadero lo que se nos dice, y que se admita también por mucho tiempo y en la medida en que no tenemos razón para desconfiar; la presunción de interés, según la cual concluimos que se supone que nos interesa todo enunciado que llegue a nuestro conocimiento; la presunción relativa al carácter sensato de toda acción humana...*” (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 127).

Sobre los valores

Otra de las premisas de la argumentación es la inclusión de los valores. Perelman acoge la definición de valores de Louis Lavelle: “...la palabra valor se aplica en todas partes donde hay una ruptura de la indiferencia o de la igualdad entre las cosas, en todas partes donde una de ellas debe ser puesta antes que otra o por encima de otra; en todas partes donde es juzgada superior y merece que sea preferida”. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 48).

Tanto los valores como los juicios sobre ellos tienen la función de premisas basadas en lo preferible en una argumentación; a este respecto Perelman anota que no puede operar la lógica justamente porque no se trata de algo que pueda calcularse. El tema de los valores es

clave por cuanto son éstos los que determinan la adhesión de un auditorio a una tesis expuesta. De ahí que cobre importancia la identificación de los valores universales, esto es, los “admitidos por todos” como *lo verdadero, el bien, lo bello, lo justo*, para establecer si actúan como tal, dado que como lo explica Perelman: “...*estos valores son objeto de un acuerdo universal en la medida en que permanecen indeterminados; desde el momento en que uno trata de precisarlos, aplicándolos a una situación, o a una acción concreta, los desacuerdos y las oposiciones de grupos particulares no tardan en manifestarse*”. (Perelman, 1997, pág. 49). Así, se parte de los valores universales para presentar valores particulares: “aquellos sobre los cuales se establece el acuerdo de grupos particulares”. Esta es una condición esencial, por cuanto, se reitera, en la argumentación se parte de aquello que es aceptado por el auditorio, y el éxito depende de su adhesión, determinada sobre todo por los valores conocidos y aceptados como tales. Por ello, cuando Perelman explica los tres géneros de discurso en la retórica tal y como fueron concebidos por Aristóteles, a saber: *el deliberativo (el orador aconseja o desaconseja); el judicial (el orador acusa o defiende) y el epidíctico (el orador alaba o critica)* (Aristóteles, 1990, Cap. I 3.2) resalta que es éste último el central para la Nueva Retórica por cuanto “*su papel es intensificar la adhesión a valores, sin los cuales el discurso que pretende llegar a la acción no podría encontrar un punto de apoyo para conmover y mover a sus auditores*”. (Perelman, 1997, pág. 41).

De igual modo, es necesario diferenciar los valores abstractos como belleza y justicia, de los concretos que serían dados en relación a objetos, grupos o instituciones. Nuevamente lo importante es considerar lo que para el auditorio es relevante y con esta claridad tener en cuenta la indicación al respecto: “*En la argumentación, no podemos prescindir ni de valores abstractos, ni de valores concretos, pero según el caso, subordinamos los unos a los otros.*”

Es así como para Aristóteles el amor a la verdad, valor abstracto, es superior a la amistad debida a Platón, valor concreto. Para Erasmo, una paz injusta, valor concreto, es preferible a la justicia, valor abstracto”. (Perelman, 1997, pág. 51).

Jerarquías

Como mencionamos, las jerarquías se incluyen como uno de los objetos de acuerdo que son el inicio en un discurso referidas a lo preferible. Perelman explica que en ocasiones estas jerarquías son implícitas dado que se asume superioridades como la de los hombres por encima de la de los animales o de las cosas. Cuando se habla de jerarquías en los valores por ejemplo, el concepto ilustra lo que debe considerar un orador sobre la importancia que su auditorio da a un valor sobre otro y ello, se reitera, tiene relación directa con el grado de adhesión que se logra de dicho auditorio.

Lugares comunes de lo preferible

La definición aristotélica de lugares comunes o elementos, habla de los enunciados que se refieren en común a todos los géneros (retóricos: deliberativo, judicial y epidíctico). Aristóteles diferencia los fines de cada uno de estos géneros: *“para el que delibera el fin es lo conveniente y lo perjudicial...para los que litigan en un juicio el fin es lo justo y lo injusto...para los que elogian o censuran el fin es lo bello y lo vergonzoso”.* (Aristóteles, 1990, cap. 1358b). Así, independiente del género y de su fin, los lugares comunes o elementos son aquellos enunciados que muestran lo que es grande o pequeño, el bien o el mal, o justo o lo injusto, que serían *“las precondiciones necesarias a todo discurso retórico”* (Aristóteles, 1990, cap. 1359a).

Basado en Aristóteles, Perelman llama lugares a las premisas de carácter general que permiten fundamentar los valores y las jerarquías. En su abordaje considera los lugares de la cantidad y los lugares de la calidad como aquellos más usados en la argumentación.

Lugares de la cantidad: algo vale más que otra cosa por razones cuantitativas: “*Se pueden considerar lugares de la cantidad la preferencia dada a lo probable sobre lo improbable, a lo fácil sobre lo difícil, a lo que corre menos peligro de que se nos escape. La mayoría de los lugares que tiende a mostrar la eficacia de un medio serán lugares de la cantidad*”. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 151)

Lugares de la calidad: aparecen cuando se cuestiona la eficacia del factor cuantitativo. Exaltan el sentido de lo único por ser original: “*el lugar de la cualidad desemboca en la valorización de lo único, que, así como lo normal, es uno de los pilares de la argumentación*.. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 154).

Otros lugares son los de orden que afirman la superioridad de lo anterior a lo posterior y los lugares de lo existente confirman la superioridad de lo que existe, de lo que es actual, de lo que es real sobre lo posible, lo eventual o lo imposible.

Categorías de argumentos

Perelman distingue cuatro diferentes categorías de enunciados que cumplen las características de argumentos: los argumentos cuasilógicos, los argumentos basados en la estructura de lo real, los nexos que fundamentan la estructura de lo real y la analogía y la metáfora.

Argumentos cuasilógicos:

Se comprenden aproximándolos al pensamiento formal de naturaleza lógica o matemática. Presupone una adhesión a la tesis de naturaleza no formal. *“A los argumentos cuasilógicos o cuasimatemáticos se pueden aproximar todos aquellos que se refieren a probabilidades no calculables, o por lo menos a ideas subyacentes al cálculo de probabilidades”* (Perelman, 1997, pág. 111).

El objeto del uso de estos argumentos no es señalar si algo es correcto o incorrecto sino seleccionar argumentos más o menos fuertes en una situación dada para lograr la adhesión, en situaciones en las que el oyente necesariamente realiza una interpretación de lo dicho por cuanto no son evidencias demostrables y pueden llevar a la controversia: son enunciados que requieren ser aceptados mediante la argumentación. Se diferencia de la demostración formal porque la interpretación ocurre en función del contexto, la apreciación de la situación, la determinación del objetivo perseguido, tal como lo referencia Perelman al clasificar las decisiones de la jurisprudencia como un tipo de argumentación cuasilógica. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 374).

Perelman afirma que son argumentos cuasilógicos aquellos que apelan a estructuras lógicas tales como la contradicción -apunta que en la argumentación las tesis sobre las que se debe elegir conducen más a una incompatibilidad (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 307) la identidad total o parcial: que remite a la regla de justicia según la cual debe darse igual tratamiento a seres o situaciones similares, la transitividad: cuando una propiedad de un argumento se transfiere a otro. Por ejemplo. “los amigos de mis amigos son mis amigos”.

Igualmente son argumentos cuasilógicos aquellos que recurren a relaciones matemáticas como la relación de la parte con el todo, de lo menor con lo mayor o la relación de frecuencia.

Argumentos basados sobre la estructura de lo real

Al decir de Perelman, son diferentes de los cuasilógicos dado que la validez que se pretende no se debe a su aspecto racional, sino que la razón en estos casos es la base para establecer *“una solidaridad entre juicios admitidos y los que se intenta promover”* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 402).

Perelman diferencia los argumentos que se organizan a partir de enlaces de sucesión (como la relación causa-efecto) o enlaces de coexistencia (relación entre la persona y sus actos), los enlaces de doble jerarquía o los relativos a las diferencias de grado o de orden.

La argumentación por el ejemplo, la ilustración y el modelo

Perelman ubica en la categoría “Argumentos que fundamentan la estructura de lo real” a los enlaces que fundan lo real a partir de lo particular. En estos enlaces incluye los argumentos por el ejemplo -el objetivo es generalizar a partir de un hecho particular- por la ilustración -un referente que busca la adhesión a partir de una regularidad ya establecida- o por el modelo -incita a la imitación-. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, págs. 536-568)

Analogía y metáfora

La analogía se entiende con Perelman como la confrontación de relaciones situadas en campos diferentes y la metáfora una *“analogía condensada gracias a la fusión del tema y el foro”*. Para entender estos dos conceptos, es útil la referencia que Perelman hace sobre este ejemplo de analogía de Aristóteles (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 571):

“Pues el estado de los ojos de los murciélagos ante la luz del día es también el del entendimiento de nuestra alma frente a las cosas más claras por naturaleza ”.

Al respecto, explica Perelman: *“Proponemos llamar tema al conjunto de los términos A y B los cuales contienen la conclusión (inteligencia del alma, evidencia) y denominar foro al conjunto de los términos C y D, los cuales sirven para sostener el razonamiento (ojos del murciélago, luz del día)”.*

El ejemplo de metáfora como analogía condensada se puede entender en este otro ejemplo de Aristóteles (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 611): *“O bien la vejez es a la vida como la tarde al día; llamará pues a la tarde vejez del día y a la vejez tarde de la vida”.*

Ambas se usan como un camino, tiene que ver con el método al argumentar.

2.2. La Nueva Retórica y el diálogo de retroalimentación

El énfasis en el auditorio como eje que articula la argumentación en la Nueva Retórica tiene varias afinidades con el espacio necesario que debería concederse a un empleado –auditorio- en el diálogo de retroalimentación que motiva el presente ejercicio investigativo. Perelman se ocupa del discurso usado para influir de forma eficaz y ofrece un escenario privilegiado para que el jefe o líder en su condición de orador desde la perspectiva retórica, logre la adhesión de la tesis que defiende en nombre de la empresa, por parte de la persona que está bajo su dirección. La adhesión en el caso concreto que me ocupa, debe darse con respecto a los comportamientos y resultados deseados –por el jefe y la empresa- planteados inicialmente como punto de partida en el desempeño laboral, y redefinidos o actualizados luego de un periodo de ejecución que se somete a evaluación y cuya socialización o puesta en común con el empleado ocurre idealmente en el diálogo de retroalimentación.

La necesidad de que existan acciones concretas que en realidad ocurran, activa el proceso de argumentación. La persuasión sigue la línea que Perelman dibuja como camino hacia un objetivo, cuyo logro será posible en la medida en que el encargado directo de llevarlo a cabo entienda su papel, decida asumirlo y en efecto lo haga. Al repasar las consideraciones previas a la argumentación en la propuesta de Perelman a la luz del diálogo de retroalimentación, se identifican posibilidades de sincronización. En los acuerdos, que cumplen la función de puntos de partida, los hechos y verdades son por ejemplo los datos que proceden de las evaluaciones previas –tanto cuantitativas como cualitativas- la descripción del cargo del empleado y las responsabilidades –lo que se espera de sus funciones-. En relación a las presunciones, puede hablarse de la competencia e idoneidad del empleado que lo faculta en el cargo o su interés de hacer bien aquello para lo cual fue contratado. Con respecto a los acuerdos que se basan en lo preferible, también Perelman entrega un soporte que le da sentido a lo que ocurre con los valores en el ámbito organizacional, dado que cuando en una empresa se declara de forma expresa lo que reviste importancia y prelación en la forma de actuar o de pensar, se entrega a los jefes o líderes un material argumentativo inequívoco en su labor administrativa.

Estos puntos de partida -aceptados por el auditorio- permiten que se den las condiciones para iniciar la discusión propiamente dicha, es decir, cuando el orador –jefe- inicia la argumentación para lograr su objetivo. Así como en la Nueva Retórica, en el diálogo de retroalimentación se busca la adhesión de un auditorio. Ahora, bien, ¿cómo se alcanza este objetivo? La propuesta de esta visión de la Teoría de la Argumentación ofrece un soporte de especial utilidad, en su concepción sobre la relevancia del auditorio y las competencias que

un orador debe tener o desarrollar para que la estrategia discursiva se diseñe y ejecute estrictamente en función del mismo.

Justamente lo que se busca en el diálogo de retroalimentación es que las acciones a mejorar y aquellas esperadas de parte del empleado se manifiesten en un entorno de respeto y de intercambio directo, de suerte que la información obtenida para orientar la conversación sea entregada de manera clara por parte del jefe, para que la acción futura sea la esperada. Se trata de un paso a paso cuyo avance depende del discurso y de quien lo pronuncia. Con Perelman entendemos que el discurso, “el qué decir”, se tiene que pensar a partir de “los qué pienso o qué creo” del auditorio y ello es consecuente con la Teoría de la Contingencia y de sistemas abiertos mencionadas en este escrito sobre el tema del liderazgo y su relación con el diálogo de retroalimentación, y que se refieren igualmente a la importancia de que un líder sea capaz de realizar su gestión no con base en fórmulas o modelos estándares, sino que a partir de su conocimiento sobre estos lineamientos base, él logre adaptarse a la empresa, a su área de trabajo y a su auditorio.

Cuando la Nueva Retórica habla del conocimiento de este auditorio, la exigencia aplica para los acuerdos, las premisas, las creencias, que realmente han sido aceptadas por el auditorio porque de ellos depende que los argumentos escogidos y presentados logren la adhesión, dado que en palabras de Perelman: *“La argumentación efectiva emana del hecho de concebir al presunto auditorio lo más cerca posible de la realidad. Una imagen inadecuada del auditorio, la ignorancia o el concurso imprevisto de diversas circunstancias, puede tener las más lamentables consecuencias”*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 56).

Resulta conveniente poner en duda la aceptabilidad de la totalidad de presunciones y creencias, incluso de los valores, sobre los cuales se fundamentarían las premisas. Si bien se

trata de la base fundamentado en lo real o lo preferible desde la óptica institucional que regula la argumentación en el diálogo en cuestión, no puede descartarse el riesgo de que la percepción personal o la postura ante estas definiciones varíe en cada caso, y que lo que se da por supuesto como premisa de la argumentación realmente no pueda ser validado. La necesidad de que exista expresamente una secuencia de turnos para la intervención que evidencie el intercambio dialéctico, hace que esta perspectiva retórica necesite un complemento que aporte además de la teoría, herramientas mediante las cuales se pueda hacer una apropiación concreta para su puesta en marcha. De otro lado, puede ser limitada la posibilidad de partir del supuesto de que el jefe conoce a su empleado en los términos en que la Nueva Retórica lo plantea y si bien se acoge la idea de que el auditorio es construcción del orador, el hecho de encarnarlo en el grupo de oyente único con el nombre de “empleados que dependen del mismo jefe o empleados en condiciones similares”, hace que se diluya la posibilidad de constatar posturas o anticipar reacciones que bien pueden interferir en el proceso mismo de la argumentación. Es claro que en la base sobre la que se deben construir las premisas existe un contenido institucional mandatorio, pero se precisa de un método idealmente bidireccional que permita garantizar que el empleado –auditorio- en definitiva sí comparta las premisas sobre las cuales se construye la argumentación que busca su adhesión. Justamente la propia advertencia de Perelman en la cita anterior con respecto a lo delicado de tener una imagen inadecuada del auditorio para los oficios de la argumentación.

En términos prácticos, se percibe complejo de alcanzar este rigor del conocimiento del auditorio como requisito. Se presenta también inquietud con respecto a las habilidades y destrezas del jefe. Se trata sin duda de un supuesto de gran exigencia, considerando el enfoque multidisciplinar que Perelman sugirió para abordar el auditorio y que podría

presentarse como condición necesaria en el uso de la retórica como técnica de persuasión, que vista desde este horizonte se torna difícil de alcanzar.

El jefe debe abordar este diálogo no sólo muy bien informado, sino muy bien capacitado, atendiendo la definición de Aristóteles para quien la retórica es un conjunto de facultades para procurar buenas razones: *“En esta materia, sólo existe una regla: la adaptación del discurso al auditorio, cualquiera que sea; pues, el fondo y la forma de ciertos argumentos que son apropiados para ciertas circunstancias, pueden parecer ridículos en otras”*. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989, pág. 63).

Esta inquietud sobre la carga en la actuación que recae sobre el jefe como orador obedece al protagonismo que se ha subrayado en el auditorio en el que se enfoca el esfuerzo de persuasión. Si el objetivo es lograr la adhesión, cualquier manifestación que suscite un acuerdo a partir de una tesis diferente a la del jefe, o una solución en la diferencia de opiniones quedaría por fuera de este trabajo argumentativo. En el diálogo de retroalimentación se espera que exista un intercambio abierto en el cual un hallazgo válido podría ser la definición de una nueva meta a partir de ajustes o cambios acordados conjuntamente entre jefe y empleado. Estas posibilidades deben tener una forma evidente de uso o aplicación en la teoría que se busca como referente para construir un paso a paso que oriente y faculte al jefe a retroalimentar con argumentos. La nueva retórica inspira sin duda la concepción del contexto y las condiciones que caracterizan al diálogo de retroalimentación como manifestación de la capacidad humana puesta a prueba en ambientes de colaboración e intercambio y sobre todo, enmarcada en valores, pero es necesario acompañar el desarrollo del diálogo de retroalimentación con mecanismos o tácticas que desde la argumentación le den al jefe soluciones aterrizadas con la realidad de su cotidianidad.

3. Stephen Toulmin

3.1. Presentación teoría

Stephen Toulmin, filósofo inglés nacionalizado estadounidense, incursionó en la teoría de la argumentación por su interés de presentar la argumentación de un modo que no es el de la lógica formal, conocida y abordada desde la física, la geometría o la matemática. En su trabajo teórico plantea que el ser humano razona en las diferentes actividades cotidianas que realiza, y lo hace con diferentes propósitos en función de múltiples fines adicionales a los que se refieren al mencionado razonamiento lógico formal. (Stephen Toulmin, 1984, págs. 4-5).

Al campo de la argumentación Toulmin llegó por vías alternas, es decir, su foco no era propiamente establecer un modelo de argumentación, como finalmente fue adoptado por académicos norteamericanos interesados en el estudio de la comunicación, la lógica no formal, el análisis del discurso, entre otros. Este hecho merece ser tenido en cuenta por cuanto la permanente búsqueda por esclarecer el alcance de la razón como parte de la conducta humana libre del encasillamiento con la lógica formal lo impulsó a establecer maneras fundamentadas de acercarnos al proceso racional de entender el origen, diseño y función de los argumentos puestos al servicio de multiplicidad de actuaciones y quehaceres.

En su obra “La comprensión humana” (1977), incluye análisis y posturas críticas sobre ciencia, epistemología y razón. En este abordaje es ilustrativo centrar la mirada en lo que plantea sobre la presencia de la razón para fines diversos. Así, al ocuparse sobre la forma en que conocemos el mundo y conocemos lo que conocemos del mundo, en lo que el autor denomina “mirar hacia afuera” (o dominar los problemas que plantea el mundo) y “mirar

hacia adentro” (considerar cómo los hemos dominado), establece con contundencia esa *otra* lógica que asiste al ser humano para hacer uso de la razón y que no –sólo- la matemática y sus afines es la que puede operar.

Toulmin habla de una dinámica en este uso de la razón porque el tiempo, la naturaleza y el propio hombre, cambian y se acomodan y reacomodan constantemente para perfeccionar esta mutación. La forma entonces como pensamos y concebimos el mundo no puede ser ante todo, o sobre todo, fija o estable: *“El problema de la comprensión humana en el siglo XX ya no es de tipo aristotélico, en el cual la tarea epistémica del hombre es reconocer las esencias fijas de la naturaleza; ni de tipo hegeliano en el que sólo el espíritu humano se desarrolla históricamente sobre el fondo estático de la naturaleza. En cambio, es un problema que nos exige abordar la relación en desarrollo entre las ideas humanas y un mundo natural, ninguno de los cuales es invariable. En lugar de una mente fija aplicando a principios fijos, debemos esperar hallar relaciones epistémicas variables entre un hombre variable y una naturaleza variable”*. (Toulmin, 1977, pág. 37).

Toulmin se ocupa entonces de los saberes que se han dedicado a incrementar el conocimiento y la práctica desde campos diferentes al de las ciencias naturales. Al margen de la discusión que propone con respecto a su carácter de disciplinables o no-disciplinables, nos enfocamos en lo que respecta al uso de la razón en espectros diferentes al estrictamente científico: *“...la existencia de objetivos compartidos comunales, de tipo práctico o judicial, por ejemplo, pueden crear las bases para actividades disciplinarias de carácter no científico. En esta medida, el derecho o la tecnología pueden proporcionar campos para el desarrollo racional de procedimientos colectivos mejorados tan legítimamente como la ciencia”*. (Toulmin, 1977, pág. 364).

El llamado de atención que hace Toulmin sobre la presencia de la razón y su posible manera de operar donde quiera que el ser humano participa con alguna finalidad o intención, puede entenderse como la plataforma desde la cual impulsó sus ideas y definiciones específicas para la argumentación como práctica planeada y estructurada basada en una capacidad de razonar humana que entiende los cambios de tiempo y espacio y que diferencia entre lo que permanece invariable relacionado con enunciados matemáticos intemporales y lo que respecta al dinamismo en el cual el individuo desarrolla su capacidad de razonar a partir de una existencia individual en estrecha relación con su entorno: “...*las palabras se pronuncian en tiempos y situaciones concretos, por lo que deben ser entendidas y evaluadas teniendo en consideración dicho contexto...el ejercicio del juicio racional es en sí mismo una actividad llevada a cabo en un contexto determinado y depende esencialmente de él: los argumentos que encontramos se presentan en un momento y en una situación concretos, de manera que cuando tenemos que evaluarlos, tienen que ser juzgados según este contexto. Por consiguiente, el crítico práctico de la argumentación, como el de la moral, no está en posición de adoptar la postura olímpica del matemático*”. (Toulmin, 1977, pág. 54, Toulmin, 1958, pág. 235) Así, Toulmin establece los que serían conceptos clave en la argumentación y elabora a partir de ellos la forma como son puestos al servicio de diferentes propósitos. (Stephen Toulmin, 1984, pág. 14):

Argumento: Toulmin se refiere en general a un tramo de razonamiento (*a train of reasoning*) para dar a entender que incluye una secuencia de opiniones y razones que se relacionan entre sí y que juntas establecen el contenido y la fuerza de la posición para la cual argumenta un hablante particular

Argumentar: hacer afirmaciones, cambiarlas, producir razones, criticar razones, refutar

Razonamiento: razones que apoyan una afirmación.

Toulmin se refiere a la argumentación como la capacidad de exponer una tesis, controvertirla, examinar en sus consecuencias, intercambiar pruebas y plantear buenas razones que lleven a una conclusión. En este orden de ideas la argumentación requiere de un conjunto de habilidades, capacidades, disposiciones y conocimientos logrados mediante el aprendizaje, lo cual le permite a un sujeto la producción de argumentos en contextos diversos y con fines particulares. Toulmin centra su teoría en el desarrollo de un modelo argumental utilizado para evaluar la producción de argumentos: *“...nos centraremos no el modo en que se llega a una conclusión, sino e su subsiguiente establecimiento gracias a la elaboración de un argumento que la respalde. Nuestra tarea inmediata es caracterizar las etapas de acuerdo con las cuales se crea un argumento justificatorio con el fin de comprobar hasta qué punto esas etapas se hallan igualmente en el caso de argumentos procedentes de una gran variedad de campos”*. (Toulmin, 1958, págs. 36-37).

Algunas de las preguntas que se hace para responder con la presente propuesta son: (Stephen Toulmin, 1984, pág. 25):

-¿Cómo se puede elaborar un argumento en defensa de una aseveración original?

¿Cuáles son los modos o la crítica y la evaluación apropiados para considerar los méritos del argumento que se está presentando?

¿Qué elementos de procedimiento de evaluación se verán afectados a medida que pasemos de considerar un paso de un tipo a considerar otro de un tipo diferente? ¿Qué elementos permanecerán idénticos independientemente de la clase de razonamiento que estemos considerando?

En la solución de dichas cuestiones, Toulmin parte del entendimiento de que las razones que se utilizan para argumentar se piensan no para hablar de modo general sobre si es bueno o malo, falso o verdadero un asunto, sino que en cada caso se tiene que considerar dadas las circunstancias, el escenario y los cuestionamientos, cuáles razones ofrece la mejor de las opciones ante una toma de decisión con respecto a algo. (Stephen Toulmin, 1984, pág. 19). Uno de los aportes que apuntan a esta cuestión es la secuencia de etapas que refiere Toulmin cuando habla sobre la creación de un argumento y que se logra con base en normas de procedimiento a la hora de argumentar. Dicha etapas son: la formulación del problema, el establecimiento de posibles soluciones, la comparación de las posibilidades y la presentación final de una conclusión. (Toulmin, 1958, págs. 51-67).

Al igual que este aporte, Toulmin propone el diseño de argumentos con una estructura determinada en la que identifica seis elementos: los datos o evidencias (D), la tesis o conclusión (C), la garantía (G), el respaldo de a garantía (R), el calificativo o matizador moral (M) y la condición de excepción o refutación.

1. D: los datos o evidencias. *“Elementos justificatorios que alegamos como base de la afirmación realizada”*. (Toulmin, 1958, pág. 133).
2. C: la Tesis o Conclusión. Es la afirmación cuyo valor se trata de establecer en una argumentación. En la conexión que plantea Toulmin se expresa el proceso así: “Datos tales como D permiten extraer conclusiones como C”. (Toulmin, 1958, pág. 134).
3. G: la Garantía. Licencia para inferir. Representa el puente que permite pasar de los datos a la conclusión; se refieren al cómo se puede hacer este paso de forma apropiada y legítima y dan respuesta a preguntas como ¿por qué?: *“la garantía es, en cierto sentido incidental y explicativa pues su objetivo consiste simplemente en registrar*

explícitamente la legitimidad del paso dado, poniéndolo en relación con la clase más amplio de pasos cuya legitimidad se presupone". (Toulmin, 1958, pág. 136).

4. Teniendo en cuenta que R.: respaldo de la Garantía: *"puede –el respaldo para las garantías- expresarse en forma de enunciados categóricos obre hechos, al igual que sucede con los datos que se alegan para apoyar directamente las conclusiones"*. (Toulmin, 1958, pág. 143).
5. M probablemente/ presuntamente: calificativo o matizador moral: *"es una referencia explícita al grado de fuerza que los datos de los que se dispone confieren a la afirmación realizada en virtud de la garantía"*.(Toulmin, 1958, pág. 137).
6. A menos que/ salvo que/ excepto que E: condición de excepción o refutación: *"apuntan a las circunstancias en que la autoridad general de la garantía ha de dejarse a un lado"*. (Toulmin, 1958, pág. 137).

Si bien este esquema puede operar para cualquier tipo de argumentación, es preciso aclarar que uno de los diferenciales de la propuesta de Toulmin está justamente en la identificación de los campos de argumentación, que serían los ámbitos de aplicación propiamente dichos, es decir, donde se usa en el terreno práctico y específico la argumentación.

Cabe retomar lo dicho anteriormente sobre la insuficiencia declarada por Toulmin con respecto a la visión de la lógica formal para procesos como el de argumentar, cuando se refiere al procedimiento que había primado para presentar argumentos y que según su visión reduce o anula el proceso racional que debe acompañar una argumentación por cuanto no puede decirse que un argumento es válido sólo por su forma: *"...al sostener que datos, garantía luego conclusión es solo decir que es formalmente válido por el modo en que ha*

sido formulado sin que aporte nada sobre las razones de su validez. Las razones se comprenden cuando se considera el respaldo de la garantía aludida”. (Toulmin, 1958, pág. 188)

La presencia de los campos de argumentación tiene especial peso en el estudio de Toulmin, por cuanto sostiene que la validez y la relevancia de los argumentos no pueden considerarse universales ni eternos y que pueden variar de acuerdo con el contexto y las circunstancias en que son tratados, y ello fundamenta la argumentación considerando prioritariamente el campo en que ella se presenta, porque dice *“Para que una propuesta constituya, por tanto, una posibilidad en cualquier contexto ha de tener lo que hace falta en orden a ser merecedora de auténtica consideración en ese contexto... para decir que algo es posible depende del campo”.* (Toulmin, 1958, pág. 59).

Ahora bien, los campos de argumentación estudiados por Toulmin son 5: el legal, el científico, el artístico, la conducción de empresas y el campo ético. (Stephen Toulmin, 1984, págs. 236-256). Como lo explica Robert C. Rowland a propósito del entendimiento de los campos identificados por Toulmin, tiene mucho sentido que una argumentación basada en la comprensión de las prácticas del campo sobre el que se habla, considere las teorías y las normas de dicho campo porque de ahí deben acogerse los argumentos que para el grupo especializado que el mismo campo delimita resulten pertinentes. (Rowland, 2008, págs. 241-244).

Rowland se refiere a la idea de Toulmin de diferenciar en la argumentación los factores que dependen del campo –variables- y los que no –invariables-, a partir de lo cual plantea que las soluciones de problemas en un área o dominio específicos está relacionada con los argumentos que se elaboran con base en el saber específico, en las normas y principios que

rigen en él y que son conocidas por quienes hacen parte de dicho entorno. (Rowland, 2008, pág. 241).

Revisaremos en la presente investigación el tema que se relaciona directamente, esto es, el de la conducción de empresas.

Acercamiento al campo de la conducción de empresas

Toulmin se refiere puntualmente a dos situaciones al plantear la conducción de empresas como campo de argumentación. La primera es el proceso de la toma de decisiones y la segunda es el imperativo de una empresa de presentarse adecuadamente ante la sociedad, es decir, de asegurar que lo que hace y lo que expresa en los escenarios en que interactúa con grupos de interés como las autoridades o la comunidad, sea percibido de forma positiva porque ello puede influir en las posibilidades que la empresa tiene para asegurar su operación y su supervivencia en el tiempo. (Stephen Toulmin, 1984, págs. 369-375).

Desde esta perspectiva la argumentación es útil para la empresa como un todo, representada por las personas de la alta gerencia o de la alta dirección que se dirigen a los empleados también como un grupo masivo, al que se debe orientar hacia el logro de los objetivos y de quien se espera aceptación de ideas y lineamientos que deberán traducirse en los resultados. El selecto equipo de dirección es el que debe actuar igualmente para representar a la empresa ante las audiencias externas en las situaciones donde los argumentos se requieren para justificar acciones, inversiones, cambios, en fin, el quehacer empresarial que de una u otra forma impacta la vida de la sociedad.

Toulmin señala a propósito de las características de las empresas actuales, y del perfil de quienes ejercen los cargos de alta dirección, un cambio sutil pero determinante que propicia

la presencia de argumentos, y es la llamada intuición que en años pasados se utilizaba para hacer negocios, y que ahora, no es suficiente en la conducción de empresas, porque en virtud de la evolución de esta actividad humana, el conocimiento que se adquiere en la academia ha incursionado en el mundo de la empresa justamente para promover su transformación. Se habla entonces de una valoración tanto del saber que da la experiencia (intuición) como del que se busca adquirir en la teoría o en los estudios y análisis sobre los procesos de negociación, ventas o mercadeo. Como apunta Toulmin, en el entorno de negocios los procesos de toma de decisiones exigen una combinación de fuentes de información propias y del medio y con base en este tipo de argumentos los dirigentes escogen uno u otro camino de acción. (Stephen Toulmin, 1984, págs. 371-373).

Toulmin sostiene que los grandes objetivos de las empresas se reducen en la mayoría de los casos a los económicos –“lograr beneficios”- y en este sentido, el marco de referencia para definir por ejemplo la fuerza de los argumentos, de acuerdo con los grados antes descritos, estarán conducidos exclusivamente por el propósito de rentabilidad. Esta sería la base para establecer el grado de precisión de un argumento en una toma de decisión sobre la inversión en un año, la asignación del presupuesto, la contratación del personal, el diseño de beneficios para los empleados, etc. Sin embargo, Toulmin no hace una referencia a los grados de los argumentos en este campo, sino que se encarga de proponer también de forma general, los contenidos dentro de la estructura de los argumentos. En el siguiente cuadro se incluyen las definiciones de cada componente de acuerdo con Toulmin (Stephen Toulmin, 1984, págs. 382-389) y a lo que según él corresponden en el campo argumentativo de la conducción de empresas.

Tabla No. 1 componentes campo conducción empresas, Toulmin.

COMPONENTE	DEFINICIÓN	CONTENIDO EN EL CAMPO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Claim o aserción	La afirmación. Es aquello que se requiere defender, justificar o refutar	La rentabilidad de la empresa
Datos (grounds)	Es aquello que justifica el enunciado general. Son hechos o evidencias.	Información sobre tendencias sociales, comportamiento del consumidor (en cuanto a lo que ofrece la empresa, o su uso del tiempo libre), tendencias políticas, resultados de ventas, proyecciones, etc.
Garantías (warrant)	Son las reglas o principios generales que permiten pasar de los datos a las conclusiones	Aquellas que prometen incrementar las ganancias sin poner en peligro la supervivencia de la empresa. Se pueden incluir todas aquellas que permitan que la empresa gane en eficiencia: reducción de costos, mejoras en los procesos. Operan como garantías los modelos o ejemplos de gerentes o empresas que hacen algo o se comportan de alguna manera y logran el objetivo (rentabilidad sin peligro de desaparecer) o para argumentar esto con la situación adversa: los antimodelo que han llevado empresas a la quiebra.
Backing (soporte de las conclusiones)	Se refiere al pilar o base general que hace posible las conclusiones.	Son las definiciones de los conceptos a los cuales se refieren las reglas (garantías). El concepto de competitividad se refiere a la definición de número de empleados en relación con el costo para la empresa y el resultado que ellos representan con respecto a sus competidores. La definición de los cargos o responsabilidades y el perfil para entender lo que es eficiencia.

3.2. Toulmin y el diálogo de retroalimentación

Toulmin se ocupa de los procesos de argumentación que pueden ser acogidos por quienes se encuentran en niveles superiores en cuanto a jerarquía y autoridad para ofrecer un esquema o engranaje de argumentos en torno de los temas mencionados: proceso de toma de decisiones y sustentación o justificación de acciones empresariales que impactan el entorno (la sociedad). Su propuesta es limitante ante los requerimientos de la retroalimentación como diálogo en las empresas, porque el modelo aplicado a este campo de argumentación queda planteado de forma general sin atender las particularidades que retan a los jefes a argüir en su función de dirigir personas en ambientes laborales complejos, con características sociales y demográficas diversas y asignación de responsabilidades variables y en atención no exclusivamente al logro de objetivos macro o de área, sino de conductas y comportamientos.

Dos importantes posturas como el reconocimiento de que la realidad empresarial actual es compleja y que la dirección de empleados precisa de la argumentación para lograr los objetivos en un escenario donde los sujetos son racionales y actúan como tales, no quedan sin embargo satisfactoriamente reflejadas en el modelo propuesto por Toulmin en este campo. La complejidad se refiere al tamaño de las empresas en relación con procesos y número de empleados, a la división del trabajo y la definición de áreas, a la criticidad de lo que hacen estas áreas establecidas según su relación directa con el cliente o con el corazón del negocio, es decir, aquello que representa la fuente de los ingresos y de la rentabilidad de dicha empresa. Vistos estos aspectos desde las necesidades de la dirección de la empresa para que las personas hagan lo esperado y logren lo acordado, la aceptación o comunión de las metas generales es sólo el primer paso; si bien existen unos grandes objetivos y una razón por la cual están allí, no todas las decisiones afectan igual a todos los empleados o áreas, no

todos hacen lo mismo ni conocen el negocio de la misma forma, por tanto el modelo de Toulmin de manera estricta no es explícito en entregar alternativas para que un jefe en un caso dado, busque generar un cambio en alguien con razones válidas o razonables sobre un comportamiento inadecuado a pesar de que los grandes resultados de la empresa se hayan logrado en el aspecto económico.

Ahora, es importante anotar que la forma en que se representan los argumentos en el modelo de Toulmin se centra en cada parte de quien dialoga pero sin especificar cómo sería la puesta en marcha de una necesaria puesta en común de argumentos de parte y parte, idealmente con la posibilidad de equidad desde el ángulo conversacional.

Los argumentos de un jefe en un diálogo de retroalimentación no pueden quedar supeditados a la acotación de temas y la referencia a la empresa como un todo que habla o se expresa a un grupo masivo, donde no se identifican los interlocutores ni sus múltiples reacciones, ni tampoco las ramificaciones o particularidades que se pueden desprender de las aseveraciones generales que aplican al común de los empleados.

4. Douglas Walton

4.1. Presentación teoría

Douglas Walton es profesor de filosofía, investigador del Centro de Investigación en razonamiento, argumentación y retórica de la Universidad de Windsor, Canadá. (*Centre for Research in Reasoning, Argumentation and Rhetoric*) Es reconocido por sus estudios sobre argumentación desde el razonamiento práctico, la lógica informal y la inteligencia artificial.

Walton se ha ocupado de la argumentación que es usada en las áreas especializadas como el derecho, la ciencia o la publicidad. También aquella que se presenta en las conversaciones cotidianas.

En su abordaje estudia el razonamiento práctico soportado en argumentos que actúa como vehículo en diferentes tipos de diálogos: persuasión, investigación, deliberativo, negociación, búsqueda de información, diálogo erístico y diálogo pedagógico. (Walton D. , 2015, pág. 41). Existen casos en que los tipos de diálogo se mezclan o se combinan y a estos Walton los denomina “diálogos mixtos”: *En un debate político, el interlocutor trata de persuadir al público y al mismo tiempo hace un ataque personal a la otra parte. En este tipo de diálogo se combina el erístico y el diálogo de persuasión.* (Walton M. y., 2014, pág. 214).

Esta clasificación obedece a la identificación de la situación inicial o punto de partida de cada uno, los objetivos individuales de los agentes o participantes, los objetivos compartidos o meta colectiva y los beneficios en cada caso. (Walton y Krabbe, 1995, pág. 23). El análisis del contexto en cada diálogo es el que permite determinar para esto teóricos cuándo se puede

hablar de argumentos, que desde su óptica se definen considerando los siguientes tres aspectos:

1. *Un argumento es una secuencia de razones o set de proposiciones donde algunas son conclusiones que se infieren de otras (premisas).*
2. *Hay un problema (determinado por el contexto del diálogo) en el cual se usa el argumento para ser resuelto.*
3. *El razonamiento es usado o puede ser usado en el futuro para el caso de los argumentos hipotéticos para contribuir a la solución de problemas.* (Walton, 1996, pág. 18).

Sobre los argumentos

En esta definición se advierte que hace falta diferenciar los argumentos de otras proposiciones que pueden –igual que los argumentos- tener razones, pero que no necesariamente son argumentos por ello.

Así, se considera importante desde este análisis, evaluar si un argumento es válido, equivocado, débil, falaz. Cualquiera que sea el caso, se parte de la idea de que un argumento alude al razonamiento que se hace en el contexto de un diálogo, y en este sentido la perspectiva funcional de la argumentación es dialéctica: “...*argumento es un concepto dialéctico, una interacción motivada entre dos partes que están comprometidas en algún tipo de actividad organizada, convencional, donde hay actividad verbal entre ambas*”. (Walton D. , 1996, pág. 177).

El acercamiento que propone Walton es pragmático y se encarga de ofrecer herramientas tales como los esquemas de argumentación y las preguntas críticas, mediante las cuales es posible identificar cuándo en un diálogo se usan efectivamente argumentos, cuándo un

argumento puede ser falacia, cuando se trata de una explicación y no de un argumento, o cuando son suficientes o necesarios los argumentos en términos de cantidad; en todos ellos, siempre el abordaje analítico deberá hacerse en función del contexto y propósito del diálogo y de los objetivos de quienes en él participan, que es a la postre la fundamentación teórica que lo llevó a proponer la tipología de diálogos, que se verán más adelante. (Walton D. , Goal-Based reasoning for Argumentation, 2015, pág. 58). “En nuestro marco, un buen argumento es uno que contribuye a cumplir el objetivo del tipo de diálogo en el que se presentó el argumento. La evaluación de una maniobra argumentativa como buena o mala, correcta o falaz, parte de una pregunta clave: ¿Qué tipo de diálogo debía comprometer a los participantes?” (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 2).

Existe un interés marcado en este abordaje a la argumentación, de identificar cuándo las razones que usamos en la vida práctica pueden entenderse o aceptarse como argumentos y por qué pueden ser válidos o no.

Al definir “argumento” justamente se parte del contexto en el que éste se presenta; la evaluación sobre un argumento depende de los objetivos o del propósito en que dicho argumento haya sido usado, es decir, depende del tipo de diálogo en el que se presentó. En relación con las falacias por ejemplo, Walton plantea que se refieren a un equivocado uso de los esquemas o modos argumentativos para señalar que un argumento puede ser o no falaz pero en función del contexto y el modo en que es usado. Al respecto, se distancia de los textos lógicos que llaman falacias a la afirmación de la consecuencia –falacias formales- y sostiene que ni esa forma, ni las fallas o faltas normativas son suficientes en si mismas para caracterizar un argumento como falacia: *“Lo que necesita ser demostrado no es sólo que el*

argumento viola una regla de una discusión crítica, este puede ser argumento válido en otro contexto de diálogo, como el de negociación. Luego, lo que necesita ser mostrado no es solamente que el argumento viola la regla de un diálogo tipo x sino que se supone acertadamente que encontró los requerimientos de un diálogo tipo x”. (Walton D. , 1995, pág. 97).

Walton da continuidad al trabajo teórico sobre las falacias propuesto por C.L. Hamblin (1970) para presentar su posición sobre este tema, que denomina teoría pragmática de las falacias. Su nueva definición en términos generales se refiere a las falacias “...*como una técnica argumentativa usada equivocadamente, este aspecto negativo se refleja en tres características básicas: 1. Una falla, un olvido, error, crítica, corrección o refutación. 2. Una falla que se produce en lo que se supone que es un argumento. 3. Una falla asociada con la decepción* (Walton D. , 1995, pág. 237).

Sobre el diálogo

El diálogo es entendido dentro de este acercamiento a la argumentación, como una actividad social y verbal gobernada por reglas y políticas que son apropiadas para este tipo de conversación. En este sentido, afirma que aplica el principio de cooperación propuesto por Grice -Gricean Cooperative Conversational Principle- (Walton D. , 1996, pág. 23): “*Haga su contribución a la conversación tal y como lo exige en el estadio en que tenga lugar el propósito o la dirección de intercambio que usted sostenga*” (Grice, 1977, pág. 516).

Desde esta óptica, el diálogo se constituye por una sucesión de actos de habla. No se trata de axiomas lógicos sino de proposiciones que no se consideran verdaderas o falsas sino

pertenecientes al banco (“store”) de compromisos de los participantes. (Walton M. y., 2014, pág. 213).

Walton acoge el entendimiento de los actos de habla a partir de Searle como tipo de acciones lingüísticas que para su logro óptimo en términos de sentido y fuerza pragmática requieren ciertas condiciones de felicidad: principios convencionales, relación adecuada de los interlocutores, compromisos y obligaciones. Sostiene que su modelo de razonamiento práctico es compatible con la teoría de razones por acciones (Searle 2001, 103) en la descripción de las proposiciones que son razones, las cuales son de tres tipos:

-Hechos sobre el mundo que describen las circunstancias sobre la decisión a tomar

-Lo que se llama intención proposicional, donde están los deseos o las intenciones

-Y la tercera categoría que contiene obligaciones, compromisos, requerimientos y necesidades. (Walton D. , 2015, pág. 34).

Walton establece en su estudio del razonamiento práctico la siguiente guía que incluye las características de quien hace las veces de agente crítico.

1. Metas. Un agente tiene un objetivo y también puede establecer metas que se convierten en compromisos a medida que avanza a través de una serie de circunstancias cambiantes para decidir qué hacer
2. Percepción.
3. Acciones. El agente es capaz de actuar para cambiar las circunstancias externas.
4. Conocimiento común. Sentido sobre lo que se puede esperar en las circunstancias externas
5. Previsión: espera consecuencias de sus acciones

6. Retroalimentación para corregir cuando las consecuencias son contrarias a sus objetivos
7. Complejidad de la secuencia del acto: cada paso lleva a diferentes acciones como en el caso de las instrucciones (de funcionamiento de aparatos por ejemplo).
8. Jerarquías en las descripciones. capacidad de organizar, priorizar de lo general a lo específico.
9. Proyecta condicionamientos con respecto al futuro. Planea y plantea qué hacer para seguir adelante.
10. Flexibilidad: mirar las cosas desde diferentes alternativas para adaptar nueva información.
11. Persistencia para alcanzar el objetivo.
12. Memoria: recordar compromisos, retener conocimiento.
13. Adicionar compromisos y renunciar a los compromisos que no son requeridos
14. Recordar consecuencias de las pasadas acciones.
15. Ser capaz de coordinar sus planes con los de los demás para hacer una colaboración efectiva, en la toma de decisiones y la solución de problemas
16. Debe ser capaz de identificar sus objetivos y valores y los objetivos y valores de los agentes con quienes interactúa.
17. Debe identificar cuándo entran en conflicto los objetivos y valores entre los agentes en un ambiente de colaboración
18. Debe identificar no solo los conflictos entre sus propios objetivos valores, también los conflictos en los objetivos y valores de los demás agentes.

19. Tiene que ser capaz de usar el razonamiento práctico para resolver los conflictos entre sus propios objetivos y las acciones derivadas del razonamiento práctico acordado colectivamente.
20. Tiene que ser capaz de retractarse de sus objetivos o suspenderlos en la búsqueda de un acuerdo.
21. Tiene que ser capaz de resolver esas tres clases de conflictos de una manera racional.

(Walton D. , 2015, págs. 12-35).

Su modelo de razonamiento práctico tiene cuatro requerimientos:

1. Estructura de diálogo en el que los agentes hablan sobre su objetivo compartido.
2. Los agentes tienen objetivos individuales.
3. Esos objetivos pueden entrar en conflicto entre si.
4. Debe existir alguna manera de que estos agentes se comuniquen para resolver este conflicto.

Diagramas y esquemas en la argumentación

Walton se basa en diagramas que acompañan y documentan el proceso de agrupar el conjunto de premisas que se establecen para llegar a una conclusión. Este ejercicio es útil para determinar si se trata de argumentos conectados o convergentes -linked or convergent-. (Walton D. , 1996, págs. 174-176).

La manera de consignar esta información con una idea y un orden es a través de diagramas. En ellos se plasma el ejercicio de identificar las premisas y las conclusiones en cada caso de argumentación. En general, se identifican tres aspectos que deben quedar representados en

un diagrama de este tipo: las conclusiones, las premisas y las pruebas. (Walton D. , 1996, pág. 219).

La funcionalidad de los diagramas se extiende hasta el uso de la llamada inteligencia artificial que opera en los sistemas de computación.

En su propuesta considera los esquemas argumentativos “*argumentation scheme*”, referidos a los modos de razonar en la vida práctica. De su conocimiento y uso se deriva la posibilidad de resolver las inquietudes antes mencionadas sobre cómo identificar los argumentos en un diálogo. Sostiene que deben hacerse cinco preguntas críticas que permiten el modo de argumentación que aplica según el caso. (Walton D. , 2015, pág. 30)

Siendo A, el agente que realiza la acción sobre la cual se genera el argumento, B la acción seguida por A y G el objetivo o meta:

1. ¿Existen otros medios alternativos de A –diferentes que B- para realizar G?
2. ¿Es posible para A producir G?
3. ¿Tiene G otros objetivos que pueden ser compatibles?
4. ¿Existen consecuencias en la realización de G que deban considerarse?

Adicionalmente, dice Walton que deben formularse dos preguntas críticas a las premisas:

5. ¿Es G realmente una meta que compromete?
6. ¿Está ofreciendo A lo suficiente para que se produzca G?

Los modos o esquemas de argumentar son:

- Presunción natural
- Conversaciones comunes
- Falacias informales

Los esquemas argumentativos y la elaboración de preguntas críticas son para Walton herramientas o artefactos que soportan el razonamiento práctico, que es posible aplicar para cualquiera de los tipos de diálogo identificados por él.

Tipos de diálogo

Así, el propósito de un argumento es resolver cierta inconformidad, conflicto o situación que puede ser de varias clases. Esta especie de inestabilidad o inconformidad tiene para Walton seis formas básicas:

1. Puede ser una diferencia de opiniones: una de las parte piensa que su proposición es verdadera y la otra cree que no.
2. La diferencia de opiniones se refiere a que una de las partes piensa que una proposición es verdadera y la otra parte lo pone en duda. Esta diferencia puede deberse a un conflicto de intereses, referida a cómo beneficia o no dicha proposición a las partes en discusión.
3. La falta de decisión sobre si una proposición es verdadera o ha sido aceptada como tal.
4. Situación en la que se requiere tomar alguna decisión pero no existe suficiente conocimiento para determinar claramente cuál opción elegir.
5. Se relaciona con la falta de información o la necesidad de información adicional de una de las partes.
6. Conflicto entre antagonistas entre las partes. diferencia que produce resentimiento o agravio que se siente pero que no ha sido articulada con las palabras. Se refiere a una falta de acuerdo donde una de las partes ve dos formas diferentes de abordar el

problema pero no sabe cuál es la mejor forma de resolverlo. Existe la suposición de que hay un problema sin resolver y la proposición debe ser entonces dicho problema. (Walton, 1996, págs. 20-21).

En el siguiente recuadro se exponen de manera resumida los tipos de diálogo que identifica Walton en su trabajo sobre la argumentación. Luego nos detendremos en los dos tipos de diálogo en los que el autor se centra.

Tipo de diálogo	Punto inicial	Objetivos individuales	Objetivos del diálogo
Persuasión	Diferencia de opinión	Persuadir a la otra parte	Resolver la diferencia
Deliberación	Dilema Contradicción	Promocionar metas personales-persuadir a terceros	Darle fuerza a argumentos de dos lados para decidir qué hacer
Investigación	Necesidad de tener una prueba	Contribuir a obtener hallazgos	Probar o desaprobar conjeturas
Negociación	Conflicto de intereses	Obtener lo que cada uno desea	Lograr una solución razonable que ambas partes puedan aceptar como conveniente
Necesidad de información	Adquirir o dar información	Transferencia de conocimiento	Colaborar por una meta
Erístico	Conflicto personal	Desacreditar verbalmente al otro (oponente)	Revelar bases del conflicto más profundas
Pedagógico	Ignorancia de una parte	Enseñar y aprender	Transferencia de conocimiento

Tabla No. 2 Ajustada con base en las tablas publicadas por Walton en diferentes obras. (Walton M. y., 2014, pág. 214), (Walton D. , 2015, pág. 41).

Diálogo de persuasión.

Se inicia cuando hay una diferencia de opinión. El objetivo de cada parte es persuadir y ambos buscan resolver la diferencia de opinión. El objetivo personal es probar que la opinión propia es correcta. El beneficio conjunto es del entendimiento de las posiciones de ambas partes. En el diálogo de persuasión es muy importante el concepto de *compromiso* desde la perspectiva de Walton. Para él, el compromiso parte de una posición crítica con respecto al modelo BDI (belief, desire, intention) propuesto por Michael Bratman (1987), según el cual un agente tiene creencias que constantemente alteran su sensibilidad y hacen que las creencias previas se actualicen. Los deseos se construyen desde las creencias y se evalúan por conveniencia y viabilidad a partir de las intenciones. (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995). Walton en cambio piensa que un compromiso no es necesariamente una creencia, pero una creencia sí implica un compromiso. Para resolver los inconvenientes que Walton advierte en el modelo BDI en el razonamiento práctico, desarrolla un modelo basado en el compromiso, entendido no como un término psicológico sino fundamentado en las reglas del diálogo. (Walton D. , 2015, págs. 8-10). Para Walton la característica central que define el tipo de diálogo en que ocurre la argumentación es la muestra de cómo es gestionado o manejado el compromiso. (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 9).

En el diálogo de persuasión, Walton y Krabbe identifican tres tipos claves de compromisos:

1. *Las afirmaciones, entendidas como los compromisos que el participante en el diálogo está obligado a defender si es desafiado.* 2. *Las concesiones, que son compromisos que los participantes acuerdan tener para agilizar en la argumentación sin estar obligados a defenderlos en el diálogo.* 3. *Los compromisos tipo dark side, que son aquellos que no está obligado a defender y no son dados a conocer pero aparecen.* (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 12). (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 186).

En el modelo que presenta Walton el compromiso se define como un propósito o deseo que lleva consigo la determinación para actuar, diferente al concepto de intención incluido en la mencionada teoría BDI que en opinión de Walton, es una brecha entre lo que se quiere hacer y lo que realmente se hace. (Walton D. , 2015, pág. 133). Al alejarse de la idea del deseo o de la intención que se asocian a algo más interno del sujeto, *a algo que está en su mente*, Walton enfatiza en que el compromiso se define en función del diálogo y de las convenciones y reglas que lo rigen.

Los compromisos no explícitos que denomina tipo *dark side* o velados, son proposiciones subyacentes que no son dadas a conocer en la argumentación. De otro lado, se encuentra lo compromisos explícitos, que el orador da a conocer y con base en ellos se fundamenta la argumentación que en este tipo de diálogo busca persuadir.

Existen reglas y formas metodológicas propuestas por Walton para el desarrollo de un diálogo de persuasión. Lo que sucede en este caso es una serie de preguntas y respuestas, de defesas o ataques, que ocurren por turnos y representan movimientos. Las *reglas de locución* definen lo que se permite como declaraciones, inferencias y

preguntas. Las *reglas estructurales* definen el orden en que se pueden mover los participantes y finalmente las *reglas del compromiso* que se refieren a la inserción o eliminación de los compromisos que se toman del set (“store”) de compromisos como una consecuencia de los denominados movimientos en el diálogo.

(Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, págs. 69-85).

En esta postura teórica se considera que existen cuatro requerimientos para considerar que el proponente ha argumentado de forma exitosa en un diálogo de persuasión:

(R1) el oyente se compromete con todas las premisas de los argumentos.

(R2) Cada argumento único en la cadena de argumentación es estructuralmente correcto.

(R3) La cadena de argumentación tiene la tesis del proponente como su conclusión (última).

(R4) Los argumentos de reunión son el único medio que cuenta como el cumplimiento de la propuesta general en el diálogo.

El diálogo de persuasión puede ser:

-**PPD**: diálogo de persuasión permisivo, en el que se permiten desacuerdos razonables, o libertad para cambiar o moverse en el diálogo hacia compromisos diferentes como retractarse. Esta visión corresponde al pensamiento de Hamblin.

-**RPD**: diálogo de persuasión rigurosa, en el que lo mencionado queda restringido. Esta visión se basa en el modelo de Lorenzen. (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 126).

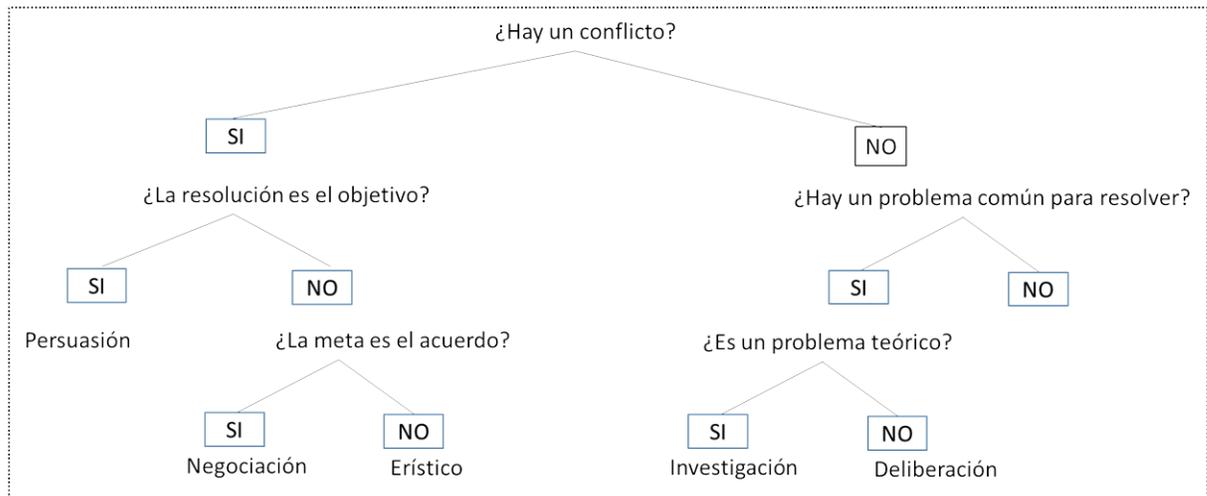
Walton considera que la discusión crítica que propone la llamada Escuela de Amsterdam representada por Van Eemeren y Grootendorst es un subtipo que puede clasificarse dentro del tipo de diálogo de persuasión. En este sentido, reconoce la estructura y las reglas que rigen dicha conversación (Van Eemeren, 2011), sosteniendo que en ocasiones la diferencia de opinión puede quedar sin resolver dado que los argumentos de las partes pueden ser igualmente fuertes. (Walton M. y., 2014, págs. 216-217).

Por casos como este, Walton es de la idea de que en un diálogo existen movimientos y cambios, para explicar que en una misma conversación se puede dar una mezcla de varios tipos de diálogo. Un ejemplo que ilustra lo dicho es lo que ocurre en un tipo de diálogo de investigación, en el que ambas partes tienen el objetivo de encontrar una prueba. Walton anota que cuando una de las partes accede antes al conocimiento puede buscar persuadir a la otra parte al respecto, por lo tanto al cambiar el propósito cambia el tipo de diálogo que en este caso sería un diálogo de persuasión. En similar sentido, Walton clasifica la consulta a un experto o el diálogo didáctico como subtipos del diálogo de la búsqueda de información. También, como se dijo antes, considera que existen diálogos mixtos y ubica en esta clasificación el debate, el acuerdo de compromisos y los diálogos socráticos; sobre esto precisa que combinan normas fundamentales de diferentes tipos de diálogo. (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 119).

En general Walton acoge la idea de que pueden existir varios caminos a seguir en el curso de un diálogo y se encarga de identificar estas posibilidades en su manera de estudiar el razonamiento práctico. Los diagramas cumplen una función importante en su propuesta, como método para darle un curso al análisis y conducir así a la solución o el encuentro

del mejor camino. El siguiente es un ejemplo de diagrama en el que Walton muestra cómo puede determinarse el tipo de diálogo y la posibilidad de variación en esta tipología en las conversaciones cotidianas y prácticas:

Diagrama No. 2



(Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 81).

Diálogo de deliberación

El punto inicial es un dilema o contradicción. Los objetivos individuales de los participantes es persuadir a terceros y el propósito del diálogo –colectivo- es decidir qué hacer ante el dilema. Walton establece que un diálogo de este tipo, tiene tres etapas:

1. Apertura. Donde los participantes están de acuerdo sobre el problema que se debe resolver. Se comparte el conocimiento sobre las circunstancias del problema. En esta etapa Walton enfatiza la importancia de nivelar el conocimiento que se tiene de ambas partes, porque señala que lo contrario afectaría los propósitos o compromisos en la conversación.

2. Etapa de argumentación
3. Cierre

El diálogo de deliberación se fundamenta en el razonamiento basado en objetivos para la argumentación. Walton propone un sistema al que denomina “Why dialogue system”, en el que la pregunta crítica del por qué puede ser para pedir una explicación o para solicitar un argumento. Para saberlo es preciso tener el contexto de los agentes en el diálogo. En su interés por identificar los argumentos, plantea lo que para él marca la diferencia en esta cuestión. Así, al referirse a la revisión del compromiso de las partes en un diálogo ante una proposición, afirma que cuando ambas partes comparten el compromiso se puede hablar de una explicación. En caso contrario, se necesitará argumentos y no explicaciones. La pregunta crítica en el caso de la explicación es para entender o buscar el entendimiento, mientras que en el caso de un argumento es porque no hay convencimiento sobre lo que se afirma, y no por falta de conocimiento. (Walton D. , 2015, pág. 120).

En la deliberación, son importantes las metas en las que inciden también los valores. Walton defiende la idea de que en el razonamiento práctico que puede usarse en un diálogo de este tipo, los valores se consideran fundamentales para la toma de decisión sobre los argumentos que pueden primar en el momento de escoger el mejor camino para actuar. (Walton D. , 2015, págs. 19-22).

Walton diferencia el diálogo de deliberación y de persuasión en el planteamiento inicial, dado que el primero inicia a partir de un problema en cuestión y el objetivo es saber cómo actuar. Insiste en que los objetivos son determinantes en la tipología de diálogos: *si uno de los participantes consigue defender un propósito particular, se regresa a un subtipo del diálogo de persuasión que es la discusión de propósitos.* (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 73).

La deliberación es útil para evaluar diferentes opciones o alternativas ante una situación. Actúa como una anticipación de las consecuencias, lo que en el futuro puede ocurrir. Esto implica que esté relacionada con hechos sobre los que no hay certeza pero que requieren estudiarse para prever consecuencias. Por ello, Walton considera que tiene afinidad con los diálogos corporativos o institucionales en el campo de la planeación o de la elaboración de políticas. (Douglas Walton & Walton y Krabbe, 1995, pág. 74).

4.2. Walton y el diálogo de retroalimentación

Considero muy relevantes los elementos metodológicos y prácticos que aporta Walton a los diálogos donde se precisan argumentos. Es útil la apertura que permite tomar en cuenta los múltiples cambios en el curso de una discusión, como consecuencia de un razonamiento individual o compartido. La identificación de la actitud preponderante que asumen los participantes en un diálogo, repercuten en el resultado final de este encuentro verbal, cuyos propósitos o metas activan las

condiciones necesarias para utilizar argumentos de la forma en que su impacto o resultado corresponda a lo esperado.

Walton nos muestra cómo en la cotidianidad el ejercicio discursivo generalmente de manera natural nos lleva a considerar opciones, cuando llama la atención sobre la reversibilidad o anulación dentro de un diálogo, para anotar que los compromisos que se asumen en la conversación son variables, y que ese cambio se debe a una consideración real de lo que el interlocutor dice o argumenta. La flexibilidad y la exaltación del otro dentro del diálogo, legitima la idea según la cual, si bien existen jerarquías o posiciones de cargo o responsabilidades, en el diálogo es equitativo el peso de la intervención de cada agente o participante, y más aún, cada intervención puede generar un cambio o movimiento e influir en el curso del mismo diálogo. Cabe resaltar que en la propuesta de Walton de caracterizar a los agentes capaces de participar en un diálogo a través del razonamiento práctico, evidencia que tanto el orador como el receptor deben atenerse a estos prerrequisitos para que el tratamiento pueda ser equitativo en el diálogo. Este aspecto equilibra la responsabilidad de jefes y empelados, que deben conocer y acatar lo que ya está establecido en el contexto institucional que los rige y que inciden en la idea de metas y valores que pesan a la hora de evaluar los argumentos.

Su definición de los argumentos en función del contexto del diálogo, reafirma la idea que ha animado este estudio, sobre lo necesario de enmarcar la relación de jefes y colaboradores en un escenario laboral que es regulado y tiene intereses puntuales y que al mismo tiempo es un espacio propicio de desarrollo humano, por lo cual las

razones que se ventilan precisan ciertas consideraciones para que sean consideradas como argumentos capaces de generar cambios a favor de un propósito colectivo.

Ahora bien, los retos puntuales de la retroalimentación como un encuentro específico entre jefe y empleado en el que se espera que ocurra algo, a partir de unos antecedentes y de cara a la gestión futura, tiene desde el marco organizacional un límite en cuanto a la flexibilidad como una ventaja posible. En este estudio se hizo referencia a la retroalimentación como parte de un proceso complejo y el diálogo propiamente dicho ocurre luego de que se haya considerado información proveniente de diferentes agentes o arrojada por evaluaciones previas, desde una concepción ideal. En el momento en que el jefe y el colaborador dialogan sobre los aspectos concretos de los resultados y el desempeño del colaborador, se exige al jefe que hace las veces de proponente, el reto de conservar de principio a fin el objetivo colectivo del diálogo para que la retroalimentación cumpla su finalidad.

Dicho de otra manera, los pasos previos que deben realizarse para que una retroalimentación cumpla en la práctica los ideales teóricos, comparten características de alguno de los tipos de diálogo de Walton: acciones como búsqueda de información, investigación sobre hechos, calificaciones o percepciones; consideración sobre dos o más posturas que merecen ser debatidas o consideradas para dirimir conjuntamente cuál es la mejor, en fin, estos ejemplos de opciones posibles, deben cumplirse antes y no durante el diálogo de retroalimentación. El curso de la conversación en este caso es afín al diálogo de persuasión de Walton. La recomendación en este sentido es que no existan movimientos y se logre conservar los compromisos de la partes para lograr el

objetivo colectivo. El aspecto para reiterar es que si bien pueden y deben existir conversaciones que parten de otros puntos (contradicción que debe resolverse, ausencia de datos o información, falta de conocimiento, etc.) cuando llega el momento de la retroalimentación, el diálogo no debe permitir los mencionados movimientos a tipos de diálogo en los que la información parece insuficiente o no hay claridad sobre lo que se argumenta, en aras de la efectividad que precisa.

Al tipificar la retroalimentación como un diálogo de persuasión en la propuesta de Walton, el paralelo podría ser el siguiente:

1. **Punto inicial:** La diferencia de opinión se asocia a la reacción ante los resultados y comportamientos del proponente.

Si en el desarrollo del diálogo, los puntos de vista que el jefe presenta de forma argumentativa, el antagonista –empleado- manifiesta un desacuerdo que se verbaliza. En este sentido se parte de compromisos explícitos y conocidos por las partes, con base en los cuales se requiere buscar una resolución. Las reacciones de sorpresa, negación o duda activan el diálogo de persuasión, donde el jefe es el protagonista.

2. **Objetivos individuales:** Aceptación de los argumentos para cambiar o conservar lo hecho.

En el intercambio de actos de habla tanto el jefe como el empleado expresan sus posiciones. En cada uno se presupone un compromiso para que a partir de argumentos cada parte contribuya a la resolución y el diálogo pueda fluir. Se espera que los acuerdos sobre comportamientos, metas ajustadas, prácticas o

hábitos requeridos, se aceptan como suficientemente claros, precisos y razonables.

3. **Objetivo colectivo:** ruta de acción para el futuro, a partir de la solución de cualquier diferencia. Los argumentos apuntan a que en cada parte se acepte con voluntad que el interlocutor contribuyó razonablemente a solucionar la diferencia de opinión y por lo tanto, los compromisos acordados, se actualizan y rigen como condicionamientos para las acciones futuras.

4. **Beneficios:** claridad, confianza, motivación.

Se deriva de un diálogo así concebido, un escenario donde los mensajes fluyen para que las partes expresen lo que piensan y consideran razonable en función de objetivos superiores, que son los organizacionales, a los cuales un empleado contribuye por sus méritos y capacidades, y al mismo tiempo, con la orientación oportuna de un jefe que es capaz de dirigir las acciones por el curso esperado, señalando con claridad y sinceridad lo que es, aquello que suma valor o lo que le contrarresta, y que además es capaz de escuchar razones, atender argumentos y replantear instrucciones o revisar exigencias, para facilitar la gestión individual y promover un esfuerzo genuino y decidido.

La fuerza del contexto y la exaltación de un procedimiento dialéctico, favorece también el carácter bidireccional de un diálogo de retroalimentación, donde el punto de partida es una respuesta que activa al mismo tiempo un intercambio susceptible de ser ajustado o enriquecido.

El límite del diálogo de deliberación

Es importante retomar lo anotado sobre el propósito del tipo de diálogo deliberativo y la diferenciación que ofrece Walton, para precisar porque en este acercamiento dicho tipo se deja de lado. El punto inicial es una cuestión polémica sobre la cual debe definirse qué hacer. En el caso del diálogo de retroalimentación, el jefe debe saber qué hacer; el problema no es el qué sino cómo lograr que el empleado de forma razonable lo entienda, lo acepte y lo haga. Las diferencias pueden presentarse por la ocurrencia o no de los hechos, por la intensidad o la frecuencia en que se presentaron, por las razones del logro o no de una meta, pero el jefe sí debe tener claro el camino a seguir, definido con base en el entorno que los regula, las metas que acordaron cumplir en equipo, los valores que muestran el deber ser en los comportamientos. Incluso, pueden presentarse casos en los que haciendo uso de actos de habla directivos el jefe debe apelar al recuerdo de compromisos ya conocidos y entendidos como de obligatorio cumplimiento en virtud del marco organizacional, y que no dan lugar a opiniones sino, en el mejor de los casos, a una oportunidad del empleado por compartir las razones por las cuales se ha dificultado que las cumpla, y por parte del jefe, a conceder un tiempo o una nueva opción para que esto realmente se dé. Encuentro necesario hacer la salvedad que las conversaciones de tipo disciplinario o correctivo, las que probablemente el jefe necesite acudir a otra instancia de la organización porque por razones legales desconozca qué decir, se excluyen del contenido posible de un diálogo de retroalimentación.

En síntesis, el tipo de diálogo de persuasión que propone Walton se presenta como terreno abonado para una metodología viable en el desarrollo de la retroalimentación desde la

argumentación. Tal como él sostiene, dentro de este tipo de diálogo puede clasificarse la discusión crítica sustentada en la Teoría Sistemática de la Argumentación desde la perspectiva Pragma-dialéctica propuesta por Van Eemeren y Grootendorst. Con la revisión de esta propuesta será posible dilucidar el mejor fundamento teórico que permita esbozar el desarrollo del diálogo de retroalimentación visto desde la argumentación.

5. Frans H. van Eemeren Rob Groontendorst.

5.1. Presentación Teoría

Frans H. van Eemeren (1946-) y Rob Groontendorst (1944-2000) son los autores de la Teoría Sistemática de la Argumentación desde la perspectiva pragma-dialéctica. A ambos se les atribuye una copiosa producción académica en el campo de la argumentación. Fran H. van Eemeren actualmente es profesor de lenguaje y comunicación, Teoría de la Argumentación y Retórica de la Universidad de Amsterdam, Holanda.

“La argumentación es primariamente concebida como destinada a resolver una diferencia de opinión por medios verbales”, “...y una manera razonable de llevar la diferencia de opinión a su conclusión” explica Frans van Eemeren. (Eemeren, Grootendorst, & H., 2006, págs. 11-18). Asumida así la argumentación, el interés fundamental de esta visión se centra en proponer lineamientos y principios, reglas y condiciones, experiencias, aplicación y evaluación. Con este soporte, pensado en todo el proceso de una argumentación, Van Eemeren y Groontendorst entregaron una teoría conformada por la conexión de cinco dominios que le dan un sustento integral, según su parecer. Estos dominios son el filosófico, el teórico, el analítico, el empírico y el práctico.

Cada uno responde a investigaciones que operan de forma independiente, pero que tienen un nexo, y este es para los autores el punto que le da solidez a su teoría para ser considerada como tal en el campo de la argumentación.

Así, la perspectiva pragma-dialéctica propuesta por Van Eemeren y Grootendorst (2013), se fundamenta en el uso de la argumentación para resolver una diferencia de opinión, y su principal interés radica en llegar a acuerdos con quien se establece esta conversación o

diálogo. La argumentación entonces se define como *“una actividad verbal, que ocurre por medio del uso del lenguaje: es una actividad social, que regularmente está dirigida a otras personas y es una actividad racional que está basada generalmente en condiciones intelectuales. Otra característica importante de la argumentación es que siempre tiene que ver con una toma de posición específica, o punto de vista con respecto a cierto tipo de discusión”* (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 14).

Su planteamiento para estudiar la argumentación como una rama que denominan *pragmática normativa* (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 22) integra dos enfoques: el normativo y el de las descripciones empíricas. La normatividad se representa, en sus palabras *“por la referencia a un crítico razonable, que añade una dimensión crítica a la definición”*; mientras que el enfoque descriptivo- empírico se entiende por la concepción de la argumentación como un acto de habla. En tanto el carácter dialéctico responde a la premisa de que hay dos partes que tratan de resolver una diferencia de opinión en una discusión crítica. En este orden de ideas, Ven Eemeren y Grootendorst señalan que su estudio de la Argumentación integra de manera sistemática ambos enfoques: *“Un programa de investigación que promueva el desarrollo de la teoría de la argumentación debe darle lo que es debido tanto a la observación como a la estandarización. Debe asegurarse de que exista, cuando sea necesario, una interacción sistemática entre los diferentes tipos de investigación, lo cual hace posible unir, desde el comienzo, el enfoque que parte de la realidad real, objetiva y material, con el que parte de los modelos ideales, trascendentes y abstractos”* (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 23).

El eje de este abordaje es la convicción de que la argumentación tiene cabida siempre que exista una diferencia de opinión que se identifica como tal, y que pretende ser resuelta

razonablemente por personas con capacidad crítica. La respuesta de los autores es una teoría que propone un acompañamiento integral: *“Hemos desarrollado nuestra variante dialéctica de un programa de investigación de este tipo combinando sistemáticamente una postura filosófica crítico-racionalista con una postura teórica pragma-dialéctica, una postura analítica que se centra en la resolución de las diferencias de opinión, una postura empírica orientada hacia el proceso de convencer y una postura práctica dirigida a estimular la reflexión”*. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 49).

Luego, esta definición reúne los elementos constitutivos del estudio de la argumentación que son descritos de forma independiente, organizados como se mencionó, en dominios, desde una visión puramente dialéctica. La retórica en este abordaje queda al margen del análisis.

Las siguientes son las cuestiones que atiende cada dominio:

-El dominio filosófico: Desde éste se responde la pregunta ¿qué es argumentar? ¿cuándo debería un crítico razonable considerar aceptable una argumentación?. En el dominio filosófico se establece cuándo una argumentación es aceptable y razonable. “Esto ocurrirá cuando la diferencia de opinión se resuelve de acuerdo con reglas de discusión válidas con respecto al problema”. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 46).

El dominio teórico: En él se plantean los instrumentos que permiten tratar sistemáticamente los problemas relativos a la aceptabilidad de la argumentación. Se brinda un modelo de discusión crítica y reglas para la realización de actos de habla relevantes para la discusión. Nos dice cómo deberían ser presentados los actos de habla a fin de que sean constructivos. “El modelo ideal pragma-dialéctico indica también qué reglas se aplican a la distribución de

los actos de habla en las diferentes etapas de una discusión crítica”. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 32).

Dominio Analítico: Desde la perspectiva pragma-dialéctica el análisis de un texto o discurso implica producir una *reconstrucción orientada a la resolución*. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 35). Plantea que existen reglas que permiten llegar a resolver diferencias de opinión. La pregunta apunta a resolver la evaluación de un texto argumentativo y desde la dialéctica la solución es hacerlo a través de su reconstrucción como un intento de resolver una diferencia de opinión. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 46).

Empírico: la pregunta es sobre “*qué conocimiento específico de la realidad argumentativa puede ser de utilidad*” (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 38) . Desde este dominio se invita a investigar la calidad de los instrumentos argumentativos. Las descripciones empíricas de la realidad se concentran en lo que es relevante para la reconstrucción analítica del discurso y de los textos argumentativos. La solución dialéctica propuesta es “investigar los factores que son importantes en el discurso argumentativo, para convencer a alguien que está en duda de la aceptabilidad de un punto de vista”. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 46).

Práctico: permite responder ¿cómo debo argumentar mejor? Se trata de que exista una discusión crítica y una reflexión sobre los procedimientos que se usan en diferentes prácticas argumentativas y las habilidades que se requieren para una adecuada producción, análisis y evaluación del discurso argumentativo. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 47).

Principios metodológicos

1. Funcionalización: cada actividad del lenguaje se entiende como un acto con un propósito. Así, “*el análisis de los actos de habla que se realizan en el discurso o*

texto permite determinar con exactitud qué es lo que está en juego en una instancia particular". (Eemeren & Grootendorst, 2006, pág. 61).

2. Externalización: se refiere a lo que se hace público en el diálogo y que determina los compromisos de los participantes. Excluye lo particular o psicológico. *“Sobre la base de las externalizaciones, el estado de “estar convencido” se puede externalizar como la expresión de aceptación de un compromiso positivo con un acto de habla por parte de una persona que inicialmente se oponía a ese acto de habla*”. (Eemeren & Grootendorst, 2006, pág. 62).
3. Socialización: los compromisos se relacionan con la interacción que se da mediante el lenguaje. Se habla de participantes con roles derivados de las posturas que asumen y de que son responsables de sus actos de habla. *“el contexto interactivo juega un papel importante para identificar las diversas contribuciones que se hacen a la resolución de una diferencia de opinión en un intercambio argumentativo de puntos de vista*”. (Eemeren & Grootendorst, 2006, pág. 63).
4. Dialectización: las actividades de lenguaje se identifican como parte de un intento por resolver una diferencia de opinión de acuerdo con normas críticas de razonabilidad.

Modelo de discusión crítica

Los autores se refieren al modelo de discusión crítica que opera en la argumentación para diferenciar las etapas que precisa un proceso de resolución de una diferencia de opinión y los diferentes tipos de movimientos verbales. *“el modelo se basa en la premisa de que una diferencia de opinión sólo se resuelve cuando las partes involucradas en la diferencia han*

logrado acuerdo en torno a la pregunta de si los puntos de vista en discusión son aceptables o no". (Eemeren & Grootendorst, 2006, pág. 65).

La discusión crítica es una conversación que tiene ciertas características y de ellas depende que pueda acuñarse como crítica. En ella, la parte que defiende un punto de vista se denomina protagonista y quien lo desafía se llama antagonista. Las partes sostienen una conversación donde la unidad lingüística son actos de habla que se usan conforme a reglas. En este sentido la teoría pragma-dialéctica sigue a Searle y su concepción sobre los actos de habla: *“La razón para concentrarse en el estudio de los actos de habla es, simplemente, ésta: toda comunicación lingüística incluye actos lingüísticos. La unidad de la comunicación lingüística no es, como se ha supuesto generalmente, el símbolo, palabra, oración, ni tan siquiera la instancia del símbolo, palabra u oración, sino más bien la producción o emisión del símbolo, palabra u oración al realizar el acto de habla”*. (Searle, 1994, pág. 26). Al respecto los autores de la teoría pragma-dialéctica sostienen: *“En nuestra teoría pragma-dialéctica la argumentación es descrita como un acto de habla complejo cuyo propósito es contribuir a la resolución de una diferencia de opinión o una disputa”*. (Eemeren & Grootendorst, 2006, pág. 29).

En la siguiente tabla se sintetizan las reglas comunicativas de la teoría sistemática de la argumentación relacionadas con los principios que propone Grice en su visión de la cooperación en la interacción comunicativa y la propuesta de Searle, cuya visión se centra en los aspectos comunicativos del uso del lenguaje. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 81).

Tabla No. 3.

Regla pragma-dialéctica	Principio de la comunicación y la interacción verbal
1. No debes realizar un acto de habla que sea incomprensible	Claridad
2. No debes realizar un acto de habla que sea insincero (o por el cual no puedas aceptar la responsabilidad)	Honestidad -Sinceridad -Corrección -Responsabilidad
3. No debes realizar un acto de habla que sea redundante	Eficiencia
4. No debes realizar un acto de habla que sea carente de sentido	Eficiencia
5. No debes realizar un acto de habla que no esté conectado, de una manera apropiada, con los actos de habla previos (realizados por el mismo hablante o escritor o por el interlocutor) o con la situación comunicativa.	Relevancia

La discusión entonces así descrita tiene 4 etapas:

- **1. Confrontación.** Las partes establecen que hay una diferencia de opinión. Se dice que puede ser mixta o no. La mixta se da cuando exista una opinión opuesta a la expresada. De lo contrario se habla de que el punto de vista no fue aceptado sino puesto en duda.
- **2. Apertura.** Los involucrados - protagonistas o antagonistas- deciden resolver la diferencia. Acuerdan las reglas.
- **3. Argumentación.** Una de las partes propone una argumentación para aclarar dudas de la parte antagónica para oponer objeciones y remover dudas.
- **4. Conclusión.** Las partes llegan a un resultado a partir de los intentos de resolver las diferencias.

Los autores proponen reglas de comunicación que rigen el proceso, derivadas del principio de cooperación de Grice y de la teoría de actos de habla de Searle. Ambas contribuciones teóricas dieron pie a la teoría pragma-dialéctica para plantear los principios pragmáticos de uso del lenguaje. Frans van Eemeren y Rob Grootendorst hablan de cuatro reglas que los usuarios del lenguaje siguen y esperan que otros sigan en la interacción y comunicación verbal, a saber: sé claro, sé sincero, sé eficiente y sé relevante. En su parecer, *estas reglas son mandamientos cuyo cumplimiento permite que se de una comunicación efectiva.* (Eemeren, Grootendorst, & H., 2006, pág. 60).

La regla de claridad (condición de identidad) refiere al contenido proposicional del acto de habla: si el hablante desea lograr su propósito, su locución debe ser realizada de una manera tal que el oyente pueda reconocer el propósito comunicativo y la proposición expresada; la

regla de honestidad (condición de corrección) refiere a las obligaciones o compromisos adquiridos con la enunciación de un acto de habla: si el hablante desea continuar el intercambio, debe asumir que el oyente reconoce en él la responsabilidad por lo dicho; la regla de eficiencia (condición preparatoria) refiere a la situación de habla en la que se lleva a cabo una enunciación: ésta no puede ser redundante, innecesaria o no pertinente frente a la situación en la que se desarrolla el intercambio verbal; finalmente, la regla de relevancia atañe a la relación entre los actos de habla y la situación comunicativa: si hablante y oyente desean llegar a una clausura, las interacciones deben poder responder al punto de vista expresado y los compromisos adquiridos en los actos de habla, enunciados. (Eemeren & Grootendorst, 2011, págs. 81-84).

Movimientos como actos de habla

Los movimientos desde la perspectiva pragma-dialéctica se toman a partir de los actos de habla.

Para los autores, los siguientes son los actos de habla que pueden contribuir a la resolución de una diferencia de opinión:

-Actos de habla asertivos: aseveran una posición.

-Actos de habla directivos: objetivo que el otro haga algo o se abstenga de hacer algo.

-Actos de habla compromisorios: compromiso con el interlocutor a hacer algo o a abstenerse de hacer algo.

-Actos de habla expresivos: expresión de sentimientos (felicitar, agradecer, reconocer, etc.)

-Actos de habla declarativos: el hablante con sus palabras crea un estado de cosas. Estos no cumplen ningún rol inmediato en una discusión crítica, salvo los *actos de habla declarativos de uso* que son las definiciones, especificaciones, amplificaciones.

Esquemas argumentativos y tipos de argumentación

Son los medios a través de los cuales las diferentes razones se conectan con los puntos de vista que se defienden en una argumentación. En esta teoría se plantean tres esquemas argumentativos.

1. Argumentación basada en una relación sintomática: “...un punto de vista es defendido citando en la discusión cierto signo, síntoma o marca distintiva de cuál es la conclusión del punto de vista”. (Eemeren, Grootendorst, & H., 2006, pág. 100)
2. Argumentación basada en una relación de analogía: “un punto de vista es defendido demostrando que algo mencionado en el punto de vista es similar a algo que se cita en la argumentación, y que sobre la base de esta semejanza el punto de vista debería aceptarse”. (Eemeren, Grootendorst, & H., 2006, pág. 103).
3. Argumentación basada en una relación causal: “un punto de vista es defendido mediante una conexión causal entre el argumento y el punto de vista, de modo que el punto de vista, dado el argumento, debería ser aceptado a partir del reconocimiento de esa conexión”. (Eemeren, Grootendorst, & H., 2006, pág. 104).

Concepto de relevancia

Este término se entiende desde el dominio analítico, que como vimos, implica la reconstrucción de un texto o discurso orientado a la resolución. Para la teoría pragmático-dialéctica “*la relevancia de cada acto de habla está relacionada con el propósito específico*”

y subsidiario de la etapa del proceso de resolución en la cual es realizado...el modelo ideal indica, para cada etapa, qué tipos de acto de habla pueden contribuir, en una etapa particular, al proceso de resolución”. (Eemeren & Grootendorst, 2011, págs. 99-100).

Reglas de la discusión y falacias

Las reglas que propone esta teoría, surgen para especificar en qué casos la *“realización de ciertos actos de habla contribuye a la resolución de la diferencia de opinión”*. (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 135). Se considera para este escrito una versión sintetizada. (Eemeren, Grootendorst, & H., 2006, págs. 177-182).

Tabla No. 4

Reglas	Falacias -Violaciones a las reglas-
1. Regla de la libertad: Las partes pueden presentar o poner en duda cualquier punto de vista.	Etapa de confrontación: Poner límite a los puntos de vista o a las dudas Tachar los puntos de vista o adjetivarlos Restricción de la libertad de acción de la otra parte Poner bajo presión, irse en contra de la persona o atacarla –argumentum ad baculum o argumentum ad hominem). Falacia de lanzar una sombra de sospechas sobre las motivaciones de la otra parte, falacia de señalar una contradicción en las palabras o acciones de la otra parte.
2. Regla de la carga de la prueba: una parte está obligada a defender un punto de vista presentado y la otra parte así lo solicita	Violaciones del protagonista en la etapa de apertura: Cambiar la carga de la prueba: No defender la posición sino forzar al otro a demostrar que el punto de vista es incorrecto Escapar de la carga de la prueba:

	<p>Presentar el punto de vista como evidente en sí mismo. Evadir la carga de la prueba</p>
<p>3. Regla del punto de vista: el ataque de una parte en contra de un punto de vista debe referirse a ese punto de vista.</p>	<p>Violaciones por el protagonista o el antagonista en cualquier etapa: Atribuirle a la otra parte un punto de vista ficticio Distorsionar el punto de vista de la otra parte Con enunciados fuera de contexto, simplificando o exagerando</p>
<p>4. Regla de la relevancia: la argumentación del punto de vista debe estar relacionado con éste.</p>	<p>Violaciones del protagonista en la etapa de discusión: La argumentación no tiene relación con el punto de vista en discusión El punto de vista no se defiende con argumentos sino con manipulación de los sentimientos de la audiencia (falacia patética o con la ostentación de las cualidades propias, abuso de autoridad.</p>
<p>5.Regla de la premisa implícita: Una parte no puede presentar algo falsamente como si fuera una premisa que él mismo ha dejado implícita.</p>	<p>Violaciones del protagonista o el antagonista en la etapa de argumentación: Añadir una premisa implícita que va más allá de lo que está garantizado Rechazando la aceptación del compromiso de una premisa implícita implicada por la defensa de uno.</p>
<p>6.Regla del punto de partida: una parte no puede presentar falsamente una premisa como un punto de partida aceptado, ni negar una premisa que representa un punto de vista aceptado</p>	<p>Violaciones del protagonista o el antagonista en la etapa de argumentación: -El protagonista mezcla puntos de partida negando falsamente un punto de partida aceptado. -Mezclando puntos de partida del antagonista falsamente presentando algo como un punto de partida aceptado</p>
<p>7..Regla del esquema argumentativo: una parte no puede considerar que un punto de vista ha sido defendido concluyentemente si la defensa no se ha llevado a cabo por medio de un esquema argumentativo apropiado que se haya aplicado correctamente</p>	<p>Violaciones del protagonista en la etapa de argumentación -Empleo de un esquema argumentativo inapropiado: falacia populista, falacia de los hechos confusos con juicios de valor -Empleo de un esquema argumentativo incorrecto: falacia de la autoridad, falacia de la generalización apresurada, falacia de la falsa analogía.</p>

8.Regla de la validez: las partes sólo pueden usar argumentos que sean lógicamente válidos o que sean susceptibles de ser validados explicitando una o más premisas implícitas.

9.Regla del cierre: una defensa fallida de un punto de vista debe tener como resultado que la parte que lo presentó se retracte de él y una defensa exitosa de un punto de vista debe tener como resultado el que la otra parte se retracte de sus dudas sobre el punto de vista.

10..Regla de uso: las formulaciones deben ser claras, sin ambigüedades y deben interpretar las formulaciones de la parte contraria lo más cuidadoso y exacto que sea posible.

Violaciones del protagonista en la etapa de argumentación

- Razonamientos que tratan una condición necesaria como condición suficiente
- Razonamientos que confunden las propiedades de las partes y del todo

Violaciones del protagonista o el antagonista en la etapa de clausura:

- Cambios en la conclusión por parte del protagonista: falacia que rechaza retractarse de un punto de vista que no fue exitosamente defendido, falacia que concluye que un punto de vista es verdadero porque ha sido defendido exitosamente.

- Cambios en la conclusión del antagonista: falacia que rechaza el retiro de la crítica de un punto de vista que fue exitosamente defendido, falacia que concluye que un punto de vista es verdadero porque lo opuesto no fue exitosamente defendido.

Violaciones del protagonista o el antagonista en todas las etapas

- Empleo incorrecto de la falta de claridad: falacia de falta de claridad implícita, indefinición, falta de familiaridad, vaguedad.
- Empleo incorrecto de la ambigüedad

5.2.La pragma-dialéctica y el diálogo de retroalimentación

Frans van Eemeren y Rob Grootendorst privilegian en su teoría la función comunicativa. Un aspecto que este estudio encuentra pertinente para considerar el modelo de estos autores como un escenario adecuado para el diálogo de retroalimentación. Por definición, vimos que el contacto verbal entre jefe y empleado ocurre como parte de un proceso. El momento clave de análisis y puesta en común de los hallazgos, pero sobre todo, de las decisiones con respecto a estos hallazgos, se perfecciona mediante la comunicación. La importancia que se otorga a la manera en que es afrontada esta interacción, puede determinar no sólo el éxito del jefe en este diálogo, sino la real ocurrencia de las acciones que los actos de habla allí emitidos deben suscitar.

La teoría pragma-dialéctica propone un modelo de conversación crítica en el que se plantean condiciones mínimas para favorecer el proceso. Es posible que exista una interacción donde las partes son críticamente competentes, una designación que pone en alto el nivel de diálogo y que puede ser tanto oportunidad cuanto responsabilidad por parte de los protagonistas y antagonistas, como se conocen en esta teoría a los participantes de la discusión.

La idea del empleado como sujeto activo apunta a derechos y deberes, y esta presentación equitativa para llevar a cabo un intercambio comunicativo es una garantía de ello.

El propósito de resolver la diferencia de opinión activa un proceso que es recurrente en la búsqueda de la efectividad. El foco está en el discurso argumentativo, que es el vehículo para llegar a la meta. Este es otro aspecto valioso en la retroalimentación. También con ella se espera llegar al objetivo, con uso eficiente del tiempo y de los recursos.

Van Eemeren y Rob Grootendorst se ocupan de condiciones básicas necesarias que en el uso mismo del lenguaje, favorecen el ambiente y las pretensiones de la discusión. Estas reglas incluso son consideradas por teóricos como Walton. Es recurrente además la referencia del principio de cooperación de Grice y el aporte de los principios de comunicación inspirados en los actos de habla y la búsqueda de la felicidad de John Searle, un marco que es necesario en un ambiente laboral donde se espera que las relaciones humanas sean útiles para lograr contribuciones de beneficio conjunto.

En la retroalimentación, vimos, se centran intereses institucionales, en virtud del contexto en que este diálogo ocurre; los modos de actuación se limitan de acuerdo con el tipo de actividad o negocio, con la normatividad que la regula, con la forma como está organizado el trabajo (división del trabajo), y con los principios y valores que son declarados como tales y que tienen peso en las definiciones sobre el quehacer o en las decisiones sobre lo que se considera bueno o sobresaliente o por el contrario, lo que dista de serlo. La consideración de estas situaciones no deben pensarse al margen del diálogo de retroalimentación, por ser determinantes para una posible definición de guías cuya finalidad sería mostrar los caminos posibles por los cuales una conversación estructurada, activada por el jefe, facilita el cumplimiento de un propósito en el que las partes: jefe y empleado, tienen un rol que cumplir y un aporte que entregar.

Luego, este marco institucional sería la referencia para establecer los casos en los que los actos de habla son aceptados en un diálogo de retroalimentación y en este sentido, las reglas así definidas tendrían la doble función para ambas partes de respaldo y de auditoría al mismo tiempo, lo que ofrece a este encuentro verbal una envergadura neutral, en la que sin dejar de diferenciar los roles de los participantes, se ofrecen garantías equitativas para la expresión

de opiniones, la defensa de ellas o la posibilidad de ponerlas en duda o manifestar puntos de vista contrarios, por igual.

Probablemente los aspectos mencionados se han sugerido como importantes y no se pretende plantear que hasta ahora no hayan sido tenidos en cuenta desde una visión analítica de la retroalimentación, pero sí es importante apuntar que al abordarla a través de la teoría de la argumentación, se precisa además de incluirlos, apropiarse de estos aspectos de forma expresa y verbalizada como habilitadores de la conversación, sobre todo, para el espacio en que jefe y empleado se ocupan de hablar sobre los hechos, evidencias y percepciones que se generan a partir de las acciones (desempeño o comportamiento) del empleado, y que determinan que exista una especie de pausa, donde el diálogo tiene lugar, y del que se espera que encause las acciones futuras.

Un diálogo de retroalimentación implica para ambos participantes, un ejercicio de disposición de escucha, de hacerse entender, de dar paso a la voz del otro y de expresar pensamientos de tal forma, que se propicie mutuamente el interés por asumir compromisos que puedan evidenciarse después. Encuentro que las reglas de comunicación integradas en esta teoría, bien sintetizan este deber ser: claridad, sinceridad, eficiencia, relevancia. En el escenario de una retroalimentación equivaldría a orientar el esfuerzo de jefe y empleado, a decir lo que necesitan de tal forma que el interlocutor lo entienda; a decir lo que corresponde a la verdad –de los hechos, de los puntos de vista-, a considerar argumentos que realmente apunten al tema que se trata, que correspondan al entorno donde se presentan –empresa, área de trabajo, rol del empleado- y que se expresen en el momento indicado. El diálogo de retroalimentación en este sentido, gana en estructura y orden, sin negarle la principal característica como espacio de intercambio verbal con un propósito, donde hablar y

escucharse se aceptan como derechos compartidos: se dice lo que se necesita decir y el resultado de la conversación es de utilidad. Estos aspectos van en línea con los principios metodológicos de la perspectiva pragma-dialéctica –funcionalización, externalización, socialización y dialectización.

El diálogo de retroalimentación, como se dijo en el inicio de este escrito, se relaciona con situaciones que con alta probabilidad suscitarán reacciones diversas y por ello se califica como un diálogo incierto que precisa de método, lo que reafirma la contribución de una teoría de argumentación que proponga una base de participación, reglas del diálogo y características de quien se puede aceptar como críticamente razonable. El aspecto que tiene que revisarse con especial detenimiento es el que justamente identifica a la teoría de Van Eemeren y Grootendorst: la resolución de las diferencias de opinión.

Retomo el entendimiento que se propuso sobre retroalimentación, como parte de un proceso en el cual el espacio específico del diálogo puede incluir varios propósitos: reforzar comportamientos, mencionar los no aceptados e indicar los esperados, hacer comparaciones con respecto al grupo o a los pares, revisar cumplimiento de metas.

Se asume desde el presente acercamiento, que este diálogo debe ser persuasivo porque en un entorno regulado –el organizacional- un actor con jerarquía y la responsabilidad de que otro actor actúe de la forma que los objetivos colectivos se cumplan o que mínimamente la contribución que a éste actor compete sí ocurra; debe crear condiciones favorables para que desde su orientación *influyente*, que se materializa en el uso de la palabra –actos de habla- existan uno o varios momentos de comunicación de doble vía –diálogos- en los que las posiciones en nombre de la empresa, las instrucciones, las llamadas de atención, las llamadas a asumir compromisos o las felicitaciones y reconocimientos –actos de habla asertivos,

directivos, compromisorios, expresivos- se utilicen de forma efectiva y concluyente, reitero, el diálogo tiene que serle útil al jefe, protagonista desde la visión pragma-dialéctica, para sus fines de dirección y liderazgo suscritas a los fines organizacionales.

En general, por lo antes descrito, se entiende como un diálogo de persuasión que puede tomar varios caminos, porque reafirmando el carácter dialéctico, el curso de los hechos que se derivan de los actos de habla es variado, lo que lleva a afirmar que sin renunciar al propósito de solucionar una diferencia de opinión que es el detonante para afrontar de manera estructural o metódica el diálogo, puede ocurrir que la duda del empleado obedezca al desconocimiento y no tanto a un punto de vista contrario, como en efecto plantea Van Eemeren y Grootendorst que puede presentarse. Sin embargo, encuentro especialmente útil el recurso del diagrama argumentativo de Walton, que obliga un análisis muy detallado para entender las necesidades del interlocutor, y no tanto contrariedades en los puntos de vista. En estos pasajes del diálogo de retroalimentación, debería existir la posibilidad de darle un tratamiento diferente a las refutaciones aparentes, a partir del esquema “Why dialogue system”, que no requiere un procedimiento para intentar resolver una diferencia de opinión sino que debe tomar el curso de proponer razones que no son argumentos sino explicaciones.

Por ejemplos como éstos, no podría decirse inequívocamente que el diálogo de retroalimentación se debe enmarcar exclusivamente en la teoría pragma-dialéctica.

La propuesta de este estudio es integrar la visión de Walton, y en particular, la posibilidad que plantea de abordar los posibles cursos que toman los diálogos a través de los esquemas de argumentación, entendiendo con él que si el propósito cambia, afecta el tipo de diálogo.

En este sentido, se acoge su idea para el diálogo de retroalimentación, según la cual la teoría pragma-dialéctica está inmersa en el tipo de diálogo de persuasión y con esta visión, se desarrolla a continuación una propuesta metodológica para aplicar en las organizaciones donde jefes y empleados se dispongan a sostener un diálogo con condiciones y características previamente determinadas.

Una propuesta para retroalimentar con argumentos

La revisión de los cuatro acercamientos sobre la teoría de la argumentación incluidos en el presente estudio, a la luz de las definiciones que permiten explicar la retroalimentación como una de las interacciones de jefe y empleado que precisa del lenguaje para su efectividad, fundamentan la propuesta de esquema argumentativo útil en la dirección de personas en las organizaciones.

El foco para el análisis parte de la conversación en la que el jefe es responsable de hablar sobre el desempeño laboral o los comportamientos del empleado referidos a acuerdos y supuestos establecidos por la relación laboral. En el diálogo de retroalimentación el jefe es el encargado de darle un uso a la información recibida del empleado y con base en este contenido, se comunica con el empleado para darle a conocer los hallazgos y hacerle saber las razones por las cuales las acciones deben continuar como van o deben ajustarse, el modo en que esto debe ocurrir, el plazo y las condiciones que en general y en particular, deberán cumplirse posteriormente.

Estas reacciones son opiniones y puntos de vista del jefe. En razón de su función en el entorno organizacional, le corresponde darlas a conocer para lograr que el empleado atienda estos puntos de vista y actúe luego consecuentemente con ellos. El diferencial de ese diálogo con otros donde se dan instrucciones o se hacen llamados de atención por ejemplo, por un lado es que tiene que existir un fin persuasivo para que el empleado en pleno uso de razón, conceda validez y relevancia a las opiniones del jefe y decida, de manera voluntaria y comprometida a actuar conforme a ellos. Por otro lado, se parte de la posibilidad que se concede al empleado de manifestar sus puntos de vista para argumentar a favor de su punto de vista en lo tocante

a un resultado o comportamiento y persuadir a su jefe para que la reacción se ajuste y los compromisos para las acciones futuras varíen también.

Se presenta en esta forma de entender el diálogo de retroalimentación un intercambio que precisa de la verbalización de las acciones; de una participación de dos actores o agentes que tienen la capacidad de referirse a hechos de forma crítica. Esta referencia se materializa en actos de habla que dan cuenta de lo que pasó para intervenir en lo que vendrá. Referirse a los hechos y acciones, es una forma de hacer que la realidad según el visor con que se mire, tenga una nueva existencia que estará mediada por el lenguaje. La argumentación es un vehículo que puede llevar al otro a un convencimiento sobre una de las posibles formas de percibir la realidad, *su* realidad.

Ahora, esta posibilidad no significa de modo alguno que no exista límite en cuanto a las acciones, las opiniones y los compromisos que se derivan de estas opiniones. El diálogo de retroalimentación está limitado por el contexto en que se desarrolla. La referencia no es a cualquier acción, en cualquier tiempo o lugar y referidas a algo indeterminado. Lo que hace el empleado se pondera con base en lo que se espera que haga y sobre lo cual está enterado; las opiniones se supeditan al espacio institucional y tendrán ingerencia en el futuro en la medida en que se digan y se digan *bien*.

El ejercicio de hablar como jefe en este tipo de diálogo se entiende como retroalimentar. Para hacerlo con argumentos se desarrollan los siguientes aspectos: 1) el diálogo como motor del proceso, 2) lo que implica el antes de dicho diálogo, 3) las condiciones previas para los actores jefe-empleado, 4) Identificación de argumentos, 5) preguntas críticas y 6) los argumentos no aceptables.

1) El diálogo como motor del proceso

La retroalimentación tiene varias etapas. Se parte de lo ejecutado para luego identificar qué estuvo bien o no, *argumentar* sobre lo que debe cambiar y cómo, asegurar nuevos compromisos y activar de nuevo el proceso de la acción. En este punto es preciso aclarar que puede o no existir una evaluación sobre el desempeño o la aplicación de herramientas cualitativas o cuantitativas sobre la gestión del empleado, es decir, idealmente el diálogo debe tener dichos precedentes; pero puede ocurrir sin ellos, esto es que se dé sin que antes hubiera aplicación de herramientas de investigación o sin la recolección de opiniones o reacciones de otros actores. Al margen de esta situación, en el diálogo propiamente dicho sí deben cumplirse requisitos previos para que la argumentación que aquí se propone pueda tener sustento.

Por tratarse de un proceso, se habla de que cada etapa concluye para dar paso a una nueva. Se espera que el ciclo que retorna presente mejoras o resultados superiores por efecto de cada etapa y del diálogo en particular. Estas ideas se pueden visualizar en el siguiente gráfico, útil para representar el diálogo de retroalimentación, su condición como dinamizador de un proceso y los aspectos que hacen las veces de condiciones y consecuencias.

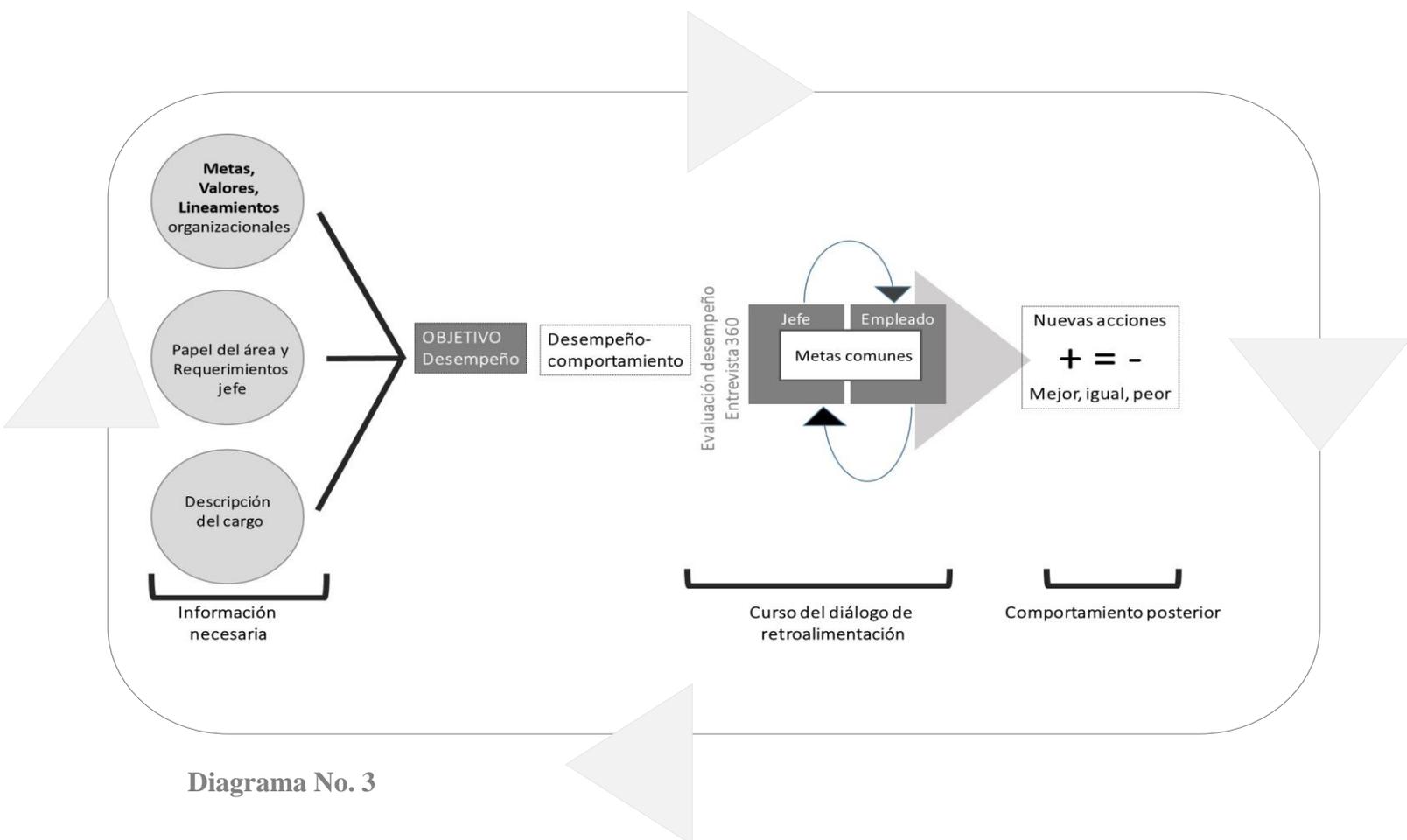


Diagrama No. 3

2)-Antes del diálogo de retroalimentación

El marco institucional determina valores, metas, creencias y formas de actuación. En el diálogo de retroalimentación, el intercambio de actos de habla entre dos personas con jerarquía y responsabilidades diferentes, perfecciona su condición dialéctica. Los roles institucionales de los actores (jefe-empleado) fundamentan la diferenciación de los requisitos que uno y otro deben cumplir para poder participar en el diálogo, sin excluir características compartidas ineludibles en su condición de empleados de quienes se espera que actúen

razonablemente para que sea evidente su contribución a las metas compartidas, las del área y las generales de la organización.

De acuerdo con las diferentes posturas teóricas de la argumentación referidas, es indiscutible partir del entendimiento y conocimiento del contexto en el cual ella ocurre. El de este caso de estudio es el institucional y en razón de ello, se plantean como requisitos previos para el uso de argumentos, los incluidos en el diagrama 1, agrupados como **información necesaria**: Metas, valores, lineamientos organizacionales; papel del área - requerimientos del jefe y descripción del cargo. Veamos a qué se refiere cada uno de ellos:



Contexto general: el conocimiento de la organización es un asunto que incide en el aspecto contractual que determina la relación laboral entre empleado y organización. Los planteamientos generales sobre la actividad o negocio, lo que la hace viable en el mercado, las formas establecidas de operación. Igualmente las creencias que se legitiman como el deber ser, los valores explícitos o implícitos que se evidencian en declaraciones, manuales de convivencia o códigos de conducta. Este contenido se asume como conocido y necesario para el momento de una argumentación por parte del jefe y del empleado, para buscar resolver una diferencia de opinión.



**Papel del
Área y
requerimientos
jefe**

Contexto inmediato: Con base en el mandato organizacional, cada jefe en su área establece el modo de trabajo que le permitirá entregar los resultados que de él y de sus dirigidos se espera. Un ejercicio en este sentido sería el de indicar cómo el área de una empresa contribuye a las metas generales, que es su propio referente para establecer objetivos específicos. Igualmente es preciso que el jefe exprese cómo espera que los empleados asuman las funciones que los llevarán al cumplimiento de dichos objetivos.



**Descripción
del cargo**

La base de las acciones y las reacciones:

Aquello para lo cual un empleado es contratado y sobre todo, lo que de ello se debe externalizar, constituye la base fundamental para que pueda existir una retroalimentación donde se incluya un espacio para el diálogo. El conocimiento preciso sobre las tareas que se espera que el empleado haga y la forma en que para el jefe y la empresa debe cumplirse, es el principal requisito para que luego se active el proceso del que nos hemos ocupado. Si la respuesta a la pregunta ¿qué se espera de mí? es conocida por el jefe y el empleado, entonces es aceptable que exista una reacción positiva o negativa y que ante esta reacción el empleado tenga una opinión diferente, lo que en suma active un diálogo para el cual ambos estarán en capacidad de asumir de manera razonable.

Acogiendo el razonamiento práctico propuesto por Walton, en la presente propuesta la argumentación en la retroalimentación se basa en el objetivo general que guía el trabajo del empleado, y sobre el cual se establecen sus responsabilidades y metas de desempeño. El

conocimiento del objetivo aunque parezca obvio, es fundamental para que en el diálogo pueda hacerse referencia a éste, dado que es el que determinará la relevancia de los argumentos a favor o en contra de un comportamiento. El esquema base de Walton incluye la secuencia de preguntas críticas que se realizan para decidir a partir de una argumentación. En la presente propuesta se toma este referente y se adicionan las preguntas críticas para el diálogo de retroalimentación.

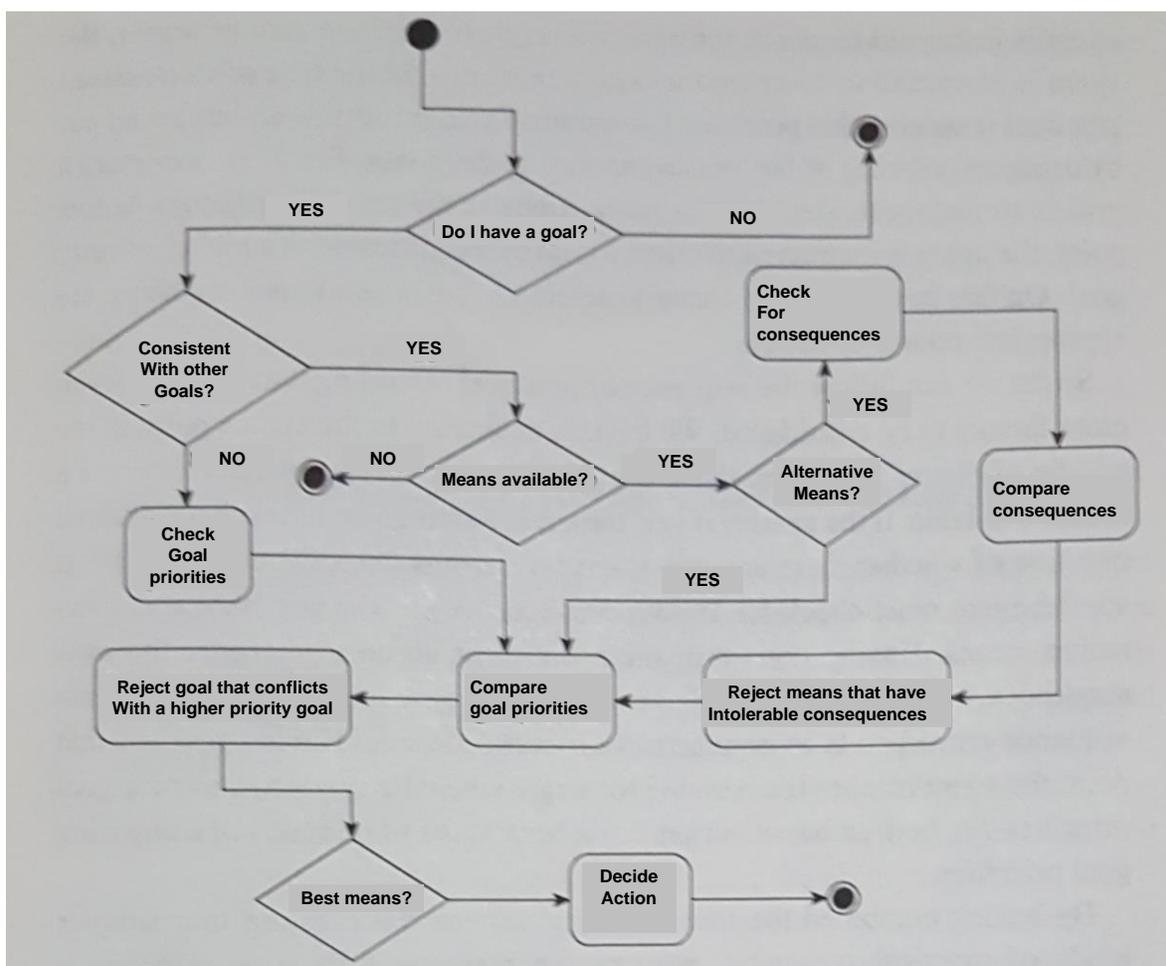


Diagrama No. 4 Tomando todas las preguntas críticas en cuenta. (Walton, 2015, pág. 27).

3)-Condiciones previas de los actores jefe-empleado

La **información necesaria** se considera así porque es el punto de partida y de referencia permanente en la búsqueda de soluciones ante una diferencia de opinión. El no tenerla presente, estar fuera de contexto u omitirla de forma involuntaria o deliberada, limita a quien actúa así para la fase argumentativa en el diálogo de retroalimentación, es decir, que un argumento que desconozca u omita dicha información será tildado de no razonable. Estos casos se detallarán más adelante.

Las condiciones se proponen a partir de las características sugeridas por Walton (Walton D. , 2015, págs. 12-35) y las reglas de comunicación incluidas en la teoría pragma-dialéctica (Eemeren & Grootendorst, 2011, pág. 81).

Tabla No. 5. Construcción de condiciones para el diálogo.

	Del jefe	Del empleado
Claridad	Los actos de habla deben decir lo que se quiere decir	
Sinceridad	Lo expresado debe referirse a lo ocurrido, cuando son hechos y a opiniones que se refieren a los compromisos externalizados.	
Relevancia	Lo que se expresa, se argumenta, se refuta o se acepta se hace sobre los temas que apuntan al propósito del diálogo.	
Oportunidad:	Las funciones y tareas deben ser conocidas por el empleado antes de la ejecución.	Las dudas sobre lo que debe hacer y lo que se espera de él deben ser expresadas tan pronto se presentan.
Precisión:	El empleado sabe cuáles son Las tareas y comportamientos susceptibles de evaluación y discusión.	Las opiniones sobre los actos de habla del jefe deben expresarse directamente, sin rodeos ni a medias.
Coherencia:	Lo establecido por el jefe o por el área no pueden ir en contravía del mandato organizacional.	
Flexibilidad:	Apertura para escuchar y Adaptar nueva información a la ya conocida	
Memoria	Recordar compromisos, retener conocimiento.	
Aprendizaje	Recordar consecuencias de las pasadas acciones.	
Adaptación	Adicionar compromisos y renunciar a los compromisos que no son requeridos	

4)-Identificación de los argumentos en el diálogo de retroalimentación

De acuerdo con la teoría pragma-dialéctica (Eemeren & Grootendorst, 2006, págs. 61-63)

los principios metodológicos permiten entender las condiciones en las que se presentan o

desarrollan los argumentos. Estas consideraciones son útiles para identificar en un diálogo de retroalimentación cómo y bajo qué parámetros podrá hablarse realmente de argumentos en atención a las tantas líneas delgadas que ya se han referido sobre instrucciones, órdenes o explicaciones. Igualmente en los casos de supuestos o razones que son conocidas por el jefe o la organización pero no por el empleado; en estas situaciones no podrá hablarse de una retroalimentación basada en argumentos. Estos principios se acogen con las siguientes adaptaciones:

Funcionalización: Cada acto de habla debe ser usado de tal forma que apunte al propósito colectivo del diálogo de retroalimentación: ruta de acción para el futuro, a partir de la solución de cualquier diferencia.²

Externalización: los compromisos en el diálogo tienen relación con los compromisos que se adquieren por el hecho de refrendar con la presencia en la organización la aceptación contractual, según la cual se da por sentado que de forma voluntaria se asumen los mandatos organizacionales. En el diálogo de retroalimentación el jefe debe externalizarlos.

Socialización: en la interacción, jefe y empleado son responsables de todos sus actos de habla y de los compromisos expresos. Aquello que es tratado en un diálogo de retroalimentación se considera no informal, es decir, genera compromiso y seguimiento.

Dialectización: en el diálogo de retroalimentación existe la garantía de la intervención de ambos actores, con la posibilidad de escuchar y ser escuchados bajo cumplimiento de las condiciones previas.

² Este propósito colectivo se planteó en la propuesta crítica sobre la visión de la argumentación de Walton al construir los aspectos que determinan la tipología de diálogos.

El curso del diálogo de retroalimentación

Por tratarse de un diálogo en el que se evidencian señalamientos directos sobre el modo en que las personas actúan en un entorno laboral, es previsible que se den reacciones y esas reacciones pueden generar giros o cambios de dirección en la conversación. Los diagramas que Walton entrega en su propuesta teórica son el referente para entender la argumentación en el diálogo de retroalimentación como un sendero cuya salida hacia el destino esperado, dependerá de superar los obstáculos o las desviaciones que pueden interferir durante el avance.

Para escoger sus argumentos enfocado en persuadir al empleado resolviendo la diferencia de opinión a su favor, el jefe debe tener presente:

- Cuáles actos de habla se consideran no razonables o no aceptables
- Cuándo las razones son argumentos y cuándo son explicaciones
- Cuándo no hay lugar a argumento ni a explicaciones porque se trata de decisiones no discutibles, que obligan simplemente a ser conocidas.

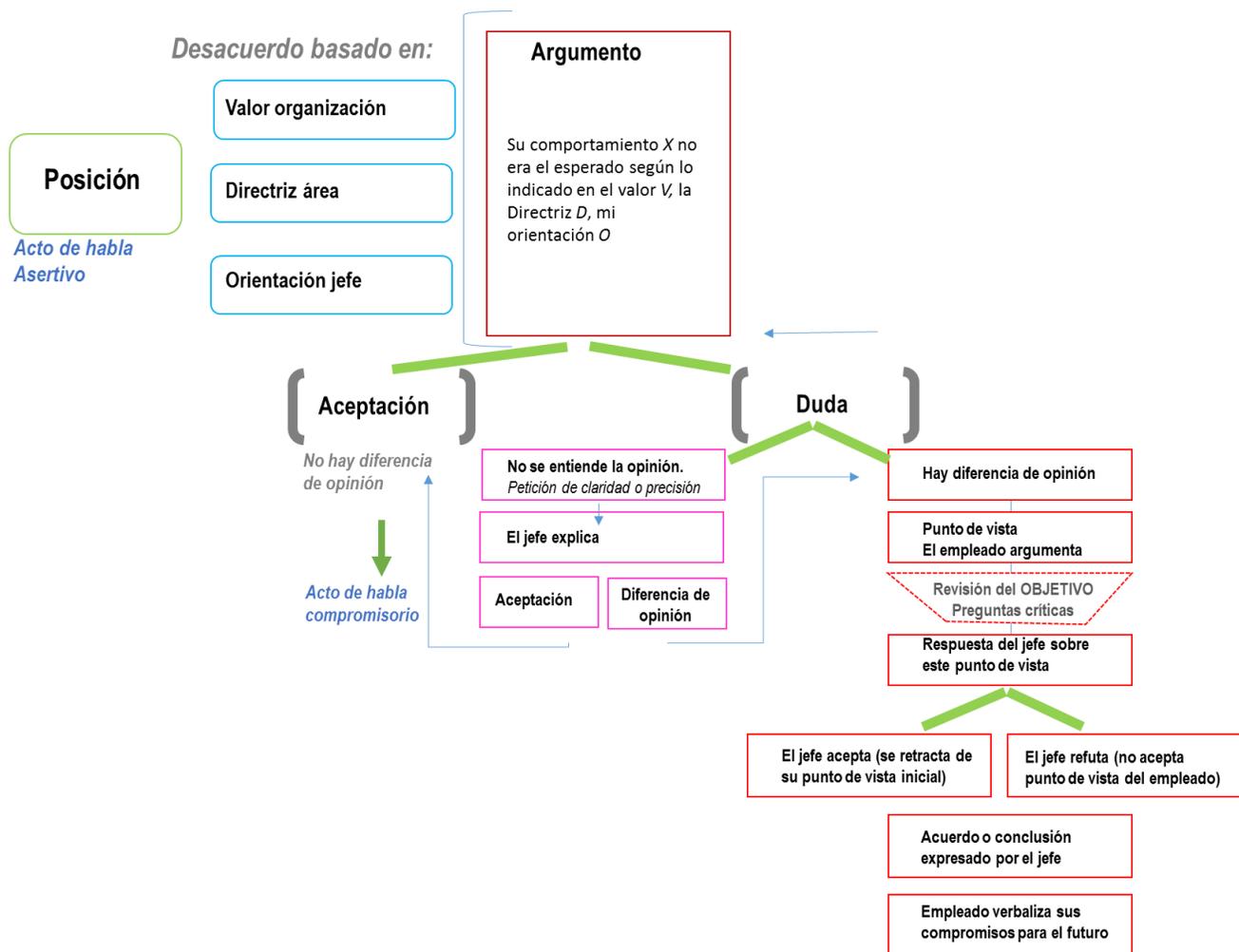
Luego, el curso del diálogo continúa de acuerdo con las reacciones del empleado, que como antagonista podrá sentar su punto de vista.

En general se parte del jefe y de sus opiniones, como responsable de propiciar el diálogo. En todos los casos se considera que para el inicio se requieren actos de habla asertivos, porque el jefe asevera su posición. Iniciado el diálogo se abre la posibilidad de un intercambio dialéctico que fija la condición de que existan turnos para la intervención, posibilidad de

aceptar opiniones luego de ser argumentadas, opción de solicitar explicaciones o definiciones³, facultad para declarar un argumento no aceptable y responsabilidad de externalizar la suficiencia de los argumentos para dar por lograda la resolución de la diferencia de opinión. Si bien el éxito buscado estará por fuera del diálogo, porque de lo que se trata es de anticipar las acciones futuras para darle el curso esperado, en este intercambio se tendrá sensación de logro en la medida en que puedan identificarse suficientes argumentos y en que cada uno de ellos tenga el debido curso, el tratamiento indicado y la consideración consensuada sobre las pautas para el nuevo hacer.

Para seguir el curso del diálogo tuvo que existir la etapa previa, descrita en el *antes* y referida como se dijo a la información necesaria. Como se muestra en el diagrama 5, cada paso implica un conocimiento o una facultad para poder tomar decisiones, es decir, el esquema indica qué se debe considerar o sobre cuál base se soporta la escogencia de una aseveración que puede ser tomada como un argumento aceptable.

³ Walton se refiere a explicaciones que son razones y no argumentos cuando se trata de una falta de entendimiento y no de una inconformidad o desacuerdo por una posición sobre dicho entendimiento. Se pueden equiparar a los actos de habla declarativos de uso que incluye la pragma-dialéctica referida a definiciones, especificaciones o amplificaciones.



El diagrama aplica para tres situaciones que en general se identifican como aquellas comunes en una relación laboral entre jefe y empleado, cuando existe la decisión de una organización y de la persona que la representa de promover espacios donde las opiniones tienen validez, deben ser argumentadas, pueden ser refutadas y en todos los casos, su expresión o externalización buscan un fin último orientado a la mejoría de resultados y al desarrollo de la persona que los busca alcanzar. En cada una de ellas el método representado en la gráfica es viable.

- 1. Inconformidades por parte del jefe sobre los resultados obtenidos.** En este caso el objeto de discusión no es la cifra o el indicador, ni la evidencia producto de una

evaluación cuantitativa sino de la opinión referida a la observación, interpretación y percepción del jefe directamente o como receptor de diversos puntos de vista de agentes de la organización, tales como otros jefes o superiores de áreas con quienes se debe relacionar la persona, empleados que reciben el servicio o producto que genera el empleado en su desempeño (clientes).

2. Inconformidad por parte del jefe sobre un comportamiento:

Los comportamientos se refieren a actitudes, formas de relacionamiento, hábitos de trabajo, uso de los recursos.

3. Inconformidad por parte del jefe por un incumplimiento de un compromiso.

Referidos a acuerdos previamente establecidos.

5) Preguntas críticas

En estos casos identificados como recurrentes aplican las preguntas críticas elaboradas con base en la propuesta de Walton para orientar la toma de decisión sobre un argumento.

¿El empleado pudo, dados sus recursos, conocimiento y capacidad, haber realizado otra acción diferente a la discutida?

¿Cuáles hubieran sido las consecuencias si la acción diferente se hubiera tomado?

Dadas esas posibles consecuencias ¿cuál sería la priorización indicada de acuerdo con los fines que se espera que el empleado obtenga?

¿En alguna otra ocasión en circunstancias similares, el empleado actuó conforme a lo que se esperaba?

¿Cuáles circunstancias harán que el empleados actúe en el futuro como se espera?

¿En alguna otra ocasión en circunstancias similares, otros empleados del mismo nivel jerárquico de empleado, actuaron de la forma en que el jefe que representa la organización, esperaba?

¿Cuáles acciones implementadas en esos casos pueden ser adoptadas por el empleado de cuyas acciones se esperan otras consecuencias?

6)-Argumentos no aceptables

Lo que se dice y sobre lo que se habla en un diálogo de retroalimentación corresponde a un contexto que lo determina y regula. Existen roles y responsabilidades diferentes de los actores. En estas circunstancias se debe cumplir la argumentación. Aquello que no tiene en cuenta estos aspectos o que atenta contra las condiciones antes descritas son los argumentos no aceptables, citados a continuación.

-Apelar al desconocimiento de una norma, un valor, o una directriz –de la organización, del área o del jefe-. Se asume que la información necesaria fue tomada en cuenta. Así, el jefe suspende el curso de la búsqueda de resolución para activar el proceso de explicación. Si ese es el único argumento del empleado se da por resuelta la diferencia de opinión.

-Argumentar a favor de un comportamiento señalado como no esperado por parte del empleado, o de una omisión de un comportamiento esperado, sobre la base de un desacuerdo con una norma, valor o directriz. Estas posiciones deben ser discutidas o puestas en común por fuera del diálogo de retroalimentación. Lo que se somete a discusión en este diálogo parte de lo acordado por las partes para el desempeño y el trabajo de búsqueda de metas comunes.

-Puntos de vista soportados en situaciones personales o internas del jefe o del empleado tales como ideologías, creencias o condiciones psicológicas que no tienen lugar a ser externalizados en los compromisos adquiridos y que van en contravía de lo establecido en el contexto organizacional.

El ejercicio teórico de representar el paso a paso del diálogo y acotar las posibilidades de bifurcación anticipan las reacciones para considerar a priori los argumentos aceptables en este contexto, parados desde la óptica del jefe, protagonista de esta interacción verbal. Pero la secuencia también exige el conocimiento sobre la situación a la que refieren los actos de habla, porque justamente se implican hechos sobre los cuales nadie mejor que los actores debe estar plena y conscientemente enterado.

La argumentación que se propone cumple una doble función. El propósito que anima el diálogo de persuadir no puede darse aislado o fuera de contexto y cada acto de habla es un desafío a la actitud responsable que se espera de quien opina sobre el trabajo de alguien buscando una mejoría para la organización y para la misma persona que lo realiza. En este sentido, se reafirma la diferencia de roles y responsabilidades en la relación en general y en el diálogo en particular.

La riqueza del diálogo de retroalimentación asumido como una actividad argumentativa está en que el hablar implica saber lo que se dice y para qué se dice, más aún cuando aquello sobre lo que se habla afecta profesional y personalmente a otra persona. De igual forma, este decir que se fundamenta en opiniones y puntos de vista, pierden el halo intrínseco de ser consideraciones personales cuya carga subjetiva puede dificultar su aceptación. El carácter de opinión de un actor calificado para tenerla y darla a conocer-el jefe- se limita y se perfecciona al aplicar la regulación propia de una discusión crítica y al favorecer una

metodología dialéctica que parte de la realidad del entorno para darle una participación equitativa a los individuos, dado que en el diálogo adquieren un tratamiento razonable para discutir y compartir puntos de vista, sin desconocer las diferencias en la jerarquía y la incidencia organizacional.

Así, preguntas como ¿qué se espera de mí? o ¿por qué lo que hice no está bien? ¿si no era así, entonces cómo? ¿Por qué no, si logre los resultados? pueden ser resueltas con argumentos razonables cuyo efecto se tendrá que ver reflejado en las acciones futuras. Incluso con un impacto posible en otras esferas, como quiera que la inversión que un jefe hace para prepararse antes de hablar y asumir la responsabilidad al emitir actos de habla como los directivos y los compromisorios en su función de liderar personas, facilita la vivencia de experiencias tan necesarias y tan mencionadas en la administración actual como la claridad organizacional, la coherencia y la alineación estratégica.

En esa propuesta de retroalimentar con argumentos se evidencia que la existencia de la información suficiente sobre el deber ser particular y el norte común, y el conocimiento de cada empleado sobre lo que tiene que saber y hacer para que se considere óptimo su desempeño, no puede ser letra muerta en una organización y mucho menos para quienes la representan de cara al empleado. Igualmente, la argumentación en un diálogo de retroalimentación entiende las contradicciones o las diferencias de opinión como manifestaciones reales y cotidianas recurrentes, que no porque no se acepten dejan de existir; de hecho, considerarlas en ambientes institucionales como el de las organizaciones, reafirman el ejercicio libre de la razón y el derecho de expresión en el trabajo, cuya connotación se asume hoy como el espacio que dignifica al ser humano, no obstante las limitaciones y regulaciones que lo caracteriza. El acatamiento necesario a las normas no riñe

con la capacidad natural de discernir y de opinar asistidos por la razón; sino todo lo contrario, imprime al ejercicio laboral el carácter constructivo que se enriquece por la pluralidad de visiones. De hecho, para retroalimentar con argumentos el método exige el respeto de la institucionalidad y plantea el desafío permanente de diferenciar entre el desconocimiento, el no entendimiento y el desacuerdo razonado.

Aplicación del curso del diálogo

A continuación se ilustra cómo se adapta el Diagrama No. 5 (pág. 118) a una situación que activa la necesidad de un diálogo de retroalimentación. El caso es real, pero se omiten nombres de personas, empleados y empresa por no contar con la autorización de hacerlos público. Este ejercicio es hipotético en el curso del diálogo a partir de la manifestación de la diferencia de opinión, por cuanto en la ocurrencia del hecho realmente este protocolo no se aplicó.

De acuerdo con el diagrama No. 3 que representa el contexto del diálogo de retroalimentación (pág. 110), se parte del conocimiento de una entidad con una estrategia declarada y conocida por los empleados; con una definición de valores y principios que son informados a través de medios internos de comunicación. Existe una asignación expresa de las responsabilidades del área, cuyo nivel y jerarquía se establece en el organigrama de la empresa que tiene también carácter público. Las funciones del empleado x están documentadas debidamente.

Situación: Directriz del área

El empleado X recibe de su jefe la instrucción de bajar el tiempo de dedicación a un gran proyecto en curso en el cual estaba asignado en un 100%. La directriz fue distribuir su tiempo

laboral en dos proyectos. El gran proyecto inicial tendría un refuerzo de recursos y de personal y por ello su contribución para el otro proyecto sería posible. Para ello se hizo el listado de tareas en cada caso y se estableció un tiempo de ejecución como base para el seguimiento de los avances y logros.

Comportamiento:

El empleado X continuó dedicando todo su tiempo al gran proyecto inicial. El segundo proyecto asignado no tuvo ningún avance durante dos momentos consecutivos del seguimiento.

Cuando el jefe verbaliza su posición y manifiesta que el comportamiento no es el esperado, el empleado manifiesta duda y se presenta la diferencia de opinión.

El empleado X responde que el gran proyecto inicial requería su atención permanente, independiente de que hubiera apoyo adicional. Su criterio y conocimiento los consideraba superiores y necesarios para la empresa.

Revisión del objetivo. Preguntas críticas

¿El empleado pudo, dados sus recursos, conocimiento y capacidad, haber realizado otra acción diferente a la discutida?

Medios alternos:

1. Suspender actividades del proyecto 1, entregar información, datos, contactos relacionados con tareas de dicho trabajo a quienes asumieron las responsabilidades.

2. Canalizar solicitudes relacionadas con el proyecto 1 a las personas indicadas: no recibir nuevas tareas, no resolver problemas al respecto, no asistir a reuniones de dicho tema.
3. Asumir, planear y ejecutar tareas del proyecto nuevo.

¿Cuáles hubieran sido las consecuencias si la acción diferente se hubiera tomado?

-Mayor agilidad en el proceso de empalme con las personas que reciben proyecto 1

-Mayor probabilidad de adaptación a las nuevas condiciones por parte de las áreas y personas involucradas en ambos proyectos

-Eficiencia en la presentación de solicitudes y en la solución de requerimientos del nuevo proyecto

-Oportunidades de resultados efectivos por acción y no por omisión

Dadas esas posibles consecuencias ¿cuál sería la priorización indicada de acuerdo con los fines que se espera que el empleado obtenga?

1. Asumir actividades pendientes por emprender
2. Suspender las que no debe realizar más.

¿En alguna otra ocasión en circunstancias similares, el empleado actuó conforme a lo que se esperaba?

Sí, es una forma de trabajo usual en la entidad.

¿Qué circunstancias harán que el empleados actúe en el futuro como se espera?

-La externalización al resto de áreas y de personas sobre el nuevo rol del empleado asignado a un nuevo proyecto y con responsabilidades definidas en el proyecto en curso

-Las necesidades de resultados óptimos en el proyecto en curso

-Las oportunidades de éxito que se derivan del nuevo proyecto

¿En alguna otra ocasión en circunstancias similares, otros empleados del mismo nivel jerárquico de empleado, actuaron de la forma en que el jefe que representa la organización, esperaba?

-En estos casos se citan los nombres de empleados y los proyectos donde se presentaron los cambios de roles o empleados asignados.

¿Cuáles medios o acciones implementadas en esos casos pueden ser adoptadas por el empleado de cuyas acciones se esperan otras consecuencias?

-Ejemplos de acciones pueden ser: plazos establecidos, transición o empalme, reconocimiento público por lo hecho en el proyecto anterior.

Luego de la revisión del objetivo y las preguntas críticas, se establece la posición del jefe en la resolución de la diferencia de opinión.

El jefe refuta: no acepta el argumento del empleado x. La directriz no fue seguida y no hay razones suficientes para que ello sea aceptado. En cambio, sí existen razones para que el empleado X asuma la directriz en cuestión. Las razones que el jefe debe poner de manifiesto hablando en el nombre de la empresa, podrían ser la eficiencia y la agilidad que se requieren y el conocimiento del alcance y las limitantes del empleado x para hacerlo solo. La directriz consideró la situación personal del empleado y las necesidades de resultados del área. El jefe

puede hablar también sobre las oportunidades del empleado x al asumir un nuevo proyecto. En este caso el jefe puede valerse de argumentos como la eficiencia y la agilidad que el área o la empresa necesitan; la nueva oportunidad que se le brinda al empleado para aprender y demostrar sus capacidades en otro proyecto, etc. Independiente de los posibles argumentos que el jefe pueda tener, lo esencial es que la directriz que generó la diferencia de opinión base para la retroalimentación había sido dada a conocer de forma expresa y verbal por el jefe al empleado x y ello activa la validez de la argumentación de parte del jefe para persuadir al empleado x a asumir un cambio de actitud en la vía en que el jefe había planteado que fuera.

El compromiso en este caso se debe externalizar. El empleado debe decir con sus palabras que entregará las actividades a, b, c y d que siguen bajo su control. Esto implica dar información sobre contactos, acuerdos previos, tareas cumplidas y por ejecutar, a las personas que se integraron al gran proyecto como refuerzo. En sentido similar debe acordarse los plazos y las condiciones para hacer el seguimiento de las actividades del proyecto que no han sido adoptadas según lo esperado.

En este orden de ideas, las preguntas referidas que suelen ser formuladas de parte de empleados que precisan claridad y respuestas ante su desempeño, tales como: ¿qué se espera de mí? o ¿por qué lo que hice no está bien? ¿si no era así, entonces cómo? ¿Por qué no, si logre los resultados? Tendrían en el ejemplo, todas las posibilidades de ser resueltas por parte del jefe. En este caso, el jefe podría retroalimentar con argumentos.

6. Conclusiones

La retroalimentación como tipo de diálogo en la organización es el momento de la relación entre jefe y empleado en el que se ponen de manifiesto las necesidades del jefe en cuanto al modo en que se desempeña el empleado y las expectativas mutuas en relación a la pertinencia de los cambios sugeridos en atención al contexto organizacional que determina la gestión de ambos. En este orden de ideas, el diálogo enlaza definiciones y lineamientos que antecede las acciones, recrea dichas acciones a través de los actos de habla, y busca anticipar el futuro a través de los acuerdos buscados en la conversación.

La búsqueda del presente escrito se enfocó en identificar el soporte que un jefe requiere para retroalimentar con argumentos al empleado que dirige. El propósito colectivo del diálogo de retroalimentación es llegar a acuerdos conjuntos sobre el deber del hacer que los llevará a ambos a entregar de la mejor forma posible los resultados que de ellos se espera, de tal suerte que se precisen los argumentos necesarios para que ello sea viable en un ambiente de discusión y disertación regulado.

Las propuestas teóricas que se incluyeron para el análisis por su relevancia en el estudio de la argumentación, ofrecieron elementos de valor para el diseño de la propuesta final entregada como alternativa para el personal directivo de una organización que promueve y facilita la realización del diálogo de retroalimentación por parte de los jefes con empleados a cargo.

Las visiones de Stephen Toulmin, Chaïm Perelman y Olbrechts-Tyteca coinciden en reafirmar la importancia del marco institucional como regulador en los casos en que se busca la argumentación para hacer prevalecer razones consideradas como relevantes para un

propósito general. En Toulmin el punto de encuentro estuvo sobre todo en la pertinencia que se reconoce de su llamado a entender el papel que juegan los campos en los que la argumentación tiene cabida y en el hecho de que cada campo, como lo es por ejemplo la conducción de empresas, determina a partir de su desarrollo y evolución epistemológica, las razones que pueden ser consideradas argumentos y la forma en que dichos argumentos pueden ser presentados para que tengan el efecto esperado.

En Chaïm Perelman y Olbrechts-Tyteca se encontró que su idea de otorgar a la adhesión del auditorio toda la atención en una argumentación representa una ardua labor de parte del orador, que en el caso de este estudio es el jefe en la labor de retroalimentar a un empleado. Argumentar es un ejercicio complejo y exigente que implica acatar las condiciones del contexto –el organizacional en el diálogo de retroalimentación- para establecer a partir de su conocimiento, las premisas aceptadas por el interlocutor, el receptor del discurso que para la nueva retórica debe ser el principal objeto de estudio para quien dirige el discurso, puesto que su finalidad es la de lograr su adhesión o reforzarlas y esta meta sólo es posible si hay un conocimiento preciso sobre sus creencias, convicciones, valores y preferencias.

En las dos anteriores perspectivas no se evidenció la forma explícita en que puede aplicarse la argumentación cuando está de por medio un diálogo que exige turnos y en el que la opción de ser hablante y oyente es válida y necesaria para las dos partes. Por ello no fue viable adoptar en su totalidad alguna de estas visiones como un escenario único para el desarrollo del diálogo de retroalimentación fundamentado teóricamente en una u otra con posibilidad de aplicarlo en la práctica.

De otro lado, las posturas contemporáneas en el estudio de la argumentación fueron especialmente aportantes en la consecución del propósito de este estudio. Douglas

Walton, Fran van Eemeren y Rob Grootendorst sitúan la argumentación como una práctica cotidiana, posible de ocurrir en conversaciones críticas bajo condiciones específicas y determinadas por las características de los participantes del diálogo y del entorno en que ellos se comunican. Walton en su propuesta de tipologías de diálogos y de esquemas argumentativos, le dio a este acercamiento la posibilidad de estructurar la parte conversacional de la retroalimentación como una secuencia organizada, que da pie a las preguntas críticas clave para la toma de decisiones con respecto a los argumentos que deben imponerse ante el objetivo persuasivo emprendido por el jefe, protagonista del diálogo de retroalimentación.

La perspectiva pragma-dialéctica de Fran van Eemeren y Rob Grootendorst enriqueció la propuesta para retroalimentar con argumentos, porque fue el referente para la elaboración de las condiciones posibilitadoras de este tipo de diálogo en una organización, en atención al entorno, el fin del diálogo, a la investidura y competencias del jefe –protagonista en la discusión crítica- y a las necesidades y opciones del empleado –sujeto capaz de discutir y facultado para refutar y argumentar-.

De esta manera si en una organización en la que las relaciones humanas se fundamentan en la comunicación, un jefe se preguntara luego de ver el desempeño laboral de alguien a quien dirige, qué decirle y cómo para que haga algo diferente, actúe de un modo específico o cambie su actitud, es viable que siga la propuesta que ofrece este trabajo investigativo para resolver su interrogante haciendo una retroalimentación con argumentos. La aplicación en el dominio práctico queda planteada como la posibilidad de continuidad del presente acercamiento a la teoría de la argumentación desde el terreno organizacional.

Bibliografía y Webgrafía

Abraham, M. (1943) A tehory of human motivation, pdf.

Aktouf, O. (1998). La Administración: entre tradición y renovación . Cali: Artes Gráficas del Valle Editores.

Aktouf, O. (1998). La Adminstración: entre tradición y renovación . Cali: Artes gráficas del Valle.

Alvero, Alicia M.B. R. (2001). An objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3-29.

Ansari, S. I. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting Organizations and Society*, 101-112.

Aristóteles. (1990). *Retórica*. Madrid: Gredos.

Antonakis John, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurmente and extension of transformational-transactional leadership theory. *Leadership Quarterly*.

Campis, M. (2007). *Sociedad y Estado en tiempos de globalización*. Buenos Aires: Biblos.

Catrin Johansson, V. D. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders` comunication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 147-165.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Diccionario Etimológico . (s.f.). Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/>

Duncan & Laurence R., B. P. (1985). Feedback: Use and Possible Behavioral Functions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:3.4, 91-114.

Eemeren, F. H., & Grootendorst, R. (2006). *Argumentación, Comunicación y Falacias. Una perspectiva pragma-dialéctica*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Eemeren, F. v., & Grootendorst, R. (2011). *Una Teoría Sistemática de la argumentación, la perspectiva pragmadialéctica*. Buenos Aires: Biblos.

Eemeren, F. v., Grootendorst, R., & H., F. S. (2006). *Argumentación*. Buenos Aires: Biblos.

Contreras Francoise T., D. B. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Grice, H. (1977). *Lógica y Conversación*. En *La búsqueda del significado* (pág. 516). México.

Calsamiglia Blancafort Helena, A. T. (1999 y 2002). *Las cosas del decir, Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel.

Smither J. W., M. L. (2005). Does Performance improve following multisource feedback theoretical model, meta-analysis, and review of empirical finding. *Personnel Psychology*, 13-66.

- Karen L. Langeland, C. M. (1998). Improving Staff Performance in a community Mental Health Setting: Job Analysis, Training, Goal Setting, feedback, and Years of Data. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21-42.
- Locke, E. A. (s.f.). *The Myths of Behavior Mod in Organizations*.
- Llondon Manuel, J. W. (1995). ca multi-source feedback change percpetions of goal evaluations, ande performanced lated outcomes? *Personnel Psychology*, 48.
- Miera, A. S. (1995). Nueva Gestión de los Recursos Humanos. En Ordoñez, Recursos humanos (pág. 56). Madrid.
- Perelman, C. (1997). *El imperio retórico*. Bogotá: Norma.
- Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, C. P. (1989). *Tratado de argumentación, la nueva Retórica*. Madrid: Gredos.
- Pérez Mayo, A., Vásquez García, A., & & Levin Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Unversidad & Empresa*, 13-33.
- Ricoeur, P. (1980). *La Metáfora Viva*. Madrid: Ediciones Cristiandad.
- Rowland, R. C. (2008). Purpose, Argument Fields, and Theoretical Justification. *Argumentation*, Pag. 235-250.
- Searle, J. (1994). *Actos de Habla*. Barcelona: Planeta de Angostini.
- Toulmin, S. R. R. (1984). *An Introduction to reasoning*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Toulmin, S. (1958). *Los Usos de la Argumentación* .

- Toulmin, S. (1977). *La comprensión humana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Van Eemeren, G. (2011). *Una teoría sistemática de la argumentación, la perspectiva pragmádialéctica*. Buenos Aires: Biblos ciencias del lenguaje.
- W.Smither, M. L. (1985). *Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal management process*. Nueva York.
- Walton, D. (1995). *A pragmatic theory of fallacy*. Alabama: The University of Alabama Press.
- Walton, D. (1996). *Argument Structure, a Pragmatic theory*. Toronto: University of Toronto Press incorporated.
- Walton, D. (2015). *Goal-Based reasoning for Argumentation*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Walton, M. y. (2014). *Emotive Language in Argumentation*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Walton D. E. C., & Walton y Krabbe, D. (1995). *Commitment in dialogue, basic concepts of interpersonal reasoning*. New York: State University of New York Press.
- Zapata Álvaro D., G. M. (2006). *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Universidad del Valle.