

LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO

Viadana, Claudia Alejandra

Zubeldía, María Lourdes

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

Introducción

Nos hemos abocado al estudio de un elemento poco usual en lo que concierne a las estructuras administrativas, procurando efectuar a través del mismo un aporte práctico a nuestra disciplina. La comunicación es un proceso interpersonal subyacente en toda estructura organizativa y como tal está influido por la carga subjetiva que lleven a él los interlocutores. La eficacia con que se comunica y se arriba así a los objetivos primeros, depende del proceso y la estructura de comunicación.

1- La comunicación y la información como vínculo en las relaciones interpersonales

1.1- Información y comunicación. Conceptos generales

El término comunicación proviene del latín “communicatio”, que significa participación, poner en común, compartir. Podemos decir que la comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, proceso en virtud del cual los miembros intervinientes interpretan el significado de la información transmitida. Hay comunicación cuando la información emitida es adecuadamente entendida por el receptor, de forma tal que lo que estaba en la mente del emisor coincide con lo que acaba por estar en la mente del receptor.

Ahora bien, ¿ qué es informar?. Informar es emitir mensajes que describen y analizan realidades naturales, artificiales y humanas: situaciones, hechos, tendencias, datos técnicos o científicos, predicciones, sucesos, etc. La emisión puede hacerse de muchas maneras y en muchos lenguajes. La información supone conocimientos y por eso es susceptible de ser compartida por muchos receptores. Sin embargo, nunca es “neutra”, pues está hecha y emitida con unos criterios previos de selección y valoración que han sido relevantes para el informador; contiene de por sí valores implícitos o explícitos.

Trataremos de redefinir la comunicación dentro de este contexto. Comunicar es más que informar, no es un puro “decir”, sino un decir algo a alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y la acepta como suya, y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal dialogado, en el cual se comparte algo que involucra factores objetivos (transmisión de una información) y factores subjetivos (valores, estados de ánimo), que la condicionan.

Asignamos por tanto al proceso de comunicación una identificación con el diálogo. Siempre, el hecho de que alguien escuche, convierte el acto de emitir información en un cierto diálogo. No basta informar, sino que hay que dar al receptor la posibilidad de que responda. Si la comunicación no tiene en cuenta al destinatario, no es tal, puesto que comunicar es una forma de dar y de compartir, en la que están presentes el que habla y el que escucha: la verdadera comunicación es recorrer el camino hacia el otro. Esto es lo que marca la diferencia con la mera información, que es simplemente emitir un saber objetivo que queda ahí para ser consultado.

1.2- El subsistema de comunicación en las organizaciones

En todas las organizaciones se desarrolla este proceso comunicativo-informativo, siendo su principal objetivo arribar al resultado deseado. Esto será posible en la medida en que la dirección superior, o quienes sean los que tienen a su cargo la definición de políticas, sepan comunicar a los niveles inferiores las pautas generales a seguir para la obtención de dicho resultado.

En tanto que la organización es un sistema social, no puede soslayarse que es el elemento humano el que hace funcionar a los subsistemas económico-financiero, técnico e informativo, integrantes del sistema organización, ya que las decisiones y los actos humanos son los que le imprimen dinamicidad. La comunicación será el objeto de nuestro estudio ya que la consideramos el

motor esencial de estos sistemas integrados. Según Koontz y Wheihrich¹, en la empresa la comunicación es necesaria para: 1- Establecer y difundir las metas, 2- Desarrollar planes para la consecución de dichas metas, 3- Organizar recursos humanos de la manera más eficiente y eficaz, 4- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir, 6- Controlar el desempeño. El sub-sistema de comunicación es el que suministra información a todas las unidades de la organización y, de ese modo, logra ser el medio a través del cual se integra la actividad organizada, se modifica la conducta de los distintos integrantes, se efectúa el cambio, se hace productiva la información, se cumplen las metas.

No podemos no comunicar ya que todo comportamiento se puede comprender como un acto de comunicación, a condición de considerar a la persona como un elemento perteneciente e interactuante en su entorno.

2- Dificultades comunicacionales

A continuación y a los efectos de ahondar en el análisis del proceso comunicativo, podemos decir que nos encontramos con ciertas dificultades que describiremos sucintamente a lo largo de este examen.

Existen dos clases de escollos a salvar: en primer lugar aquellos relacionados con la estructura formal de la organización (los canales formales, la estructura de autoridad, la asignación de funciones etc.), y en segundo lugar aquellos relacionados con la estructura informal, que se asienta básicamente en las relaciones interpersonales. De estos segundos nos ocuparemos de modo especial en los puntos subsiguientes, a fin de poner énfasis en los problemas comunicacionales más comunes provenientes de esta relación.

Las relaciones interpersonales involucran distintas concepciones y visiones de lo que coincidimos en llamar realidad. La realidad es toda evidencia de lo que la cosa es realmente, y la comunicación es solo el modo y manera de describirla e informar sobre ella. Cabe destacar que solemos mezclar dos conceptos muy distintos de la realidad. El primero se refiere a las propiedades puramente físicas de las cosas y por ende objetivamente constatables y responde, por tanto, al problema de la llamada "sana razón humana" o del proceder científico objetivo. El segundo afecta exclusivamente a la adscripción de un sentido y un valor a estas cosas, y en consecuencia a la comunicación.

Perdemos de vista con suma frecuencia esta diferencia o incluso ni siquiera advertimos la presencia de dos realidades distintivas. Vivimos bajo la ingenua suposición de que la realidad es naturalmente tal como nosotros la vemos, y que todo el que la ve de otra manera está equivocado o tiene una visión errada.

2.1-La confusión

Nuestro primer obstáculo, dentro de lo que llamamos estructura informal, surge al adscribir una determinada significación a una señal concreta. Si esta adscripción no es reconocida por todos aquellos que utilizan dicha señal se genera confusión. Esta puede surgir por problemas de tipo semántico o por estar inserta en la estructura misma del mensaje transmitido.

Si tenemos en cuenta que todo comportamiento en presencia de otro tiene carácter de comunicación, de transmisión de información, comprenderemos fácilmente el amplio espacio que se abre a la confusión e incluso al conflicto en el ámbito del lenguaje no verbal. Las posturas, la expresión facial, la inflexión de la voz, la cadencia y el ritmo de las palabras mismas y cualquier otra manifestación analógica, son indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto en el que tenga lugar una interacción.

La confusión siempre es la consecuencia de una comunicación defectuosa, que deja sumido al receptor en un estado de incertidumbre o de falsa comprensión, que desencadena una reacción de búsqueda de causas o motivos que arrojen luz sobre la incertidumbre y la sensación de inseguridad que esta produce. En general, en situaciones confusas, el receptor tiende a asirse del primer punto concreto de apoyo y a atribuirle, por tanto, una importancia y validez superior a las que en realidad posee, incluso cuando el punto de apoyo en cuestión es totalmente erróneo o insignificante. Muchas veces se prefiere una visión de la realidad que esté acorde con las propias convicciones, en vez de

¹ KOONTZ, H. Y WHEINHRICH, H. (1990) *Administración*.

adecuar la imagen del mundo a los hechos innegables.

La incertidumbre creada por la confusión desencadena entonces una inmediata búsqueda de orden entre los distintos mensajes contradictorios que se han recibido. Esta búsqueda de orden lleva a adjudicar una relación inmediata y perceptible entre un comportamiento y los resultados que se siguen, cuando en realidad puede no existir tal relación. A esto podemos añadir que en el curso de los acontecimientos, en el proceso de búsqueda de orden, aún cuando no se menciona expresamente un determinado comportamiento, el mero hecho de producirse crea un precedente, y en consecuencia, introduce una regla. El quebrantamiento de estas normas tácitas no se considera aceptable, o por lo menos se lo tiene por incorrecto, incluso en los casos en que por las razones que fuera, ninguna de las dos partes tuviera conciencia de esta regla en tanto que tal.

2.2-La interdependencia desatendida

Todo el mundo sabe lo que significa que una cosa dependa de la otra. Si la segunda cosa depende en igual medida de la primera, de suerte que ambas se influyen mutuamente, a esta forma de relación se la llama interdependencia. Esta se convierte en un escollo cuando la comunicación no se concreta.

Cuando la comunicación se apoya en una concepción de la realidad compartida por las dos partes, en una hipótesis o suposición común sobre la situación, en algo que por su evidencia, su preeminencia física o significativa o por cualquier otra cualidad que posee en exclusiva, supera todos los demás puntos de vista posibles para solucionar la situación planteada, la interdependencia se transforma en una característica positiva.

El éxito de esta interdependencia reside en la correcta valoración de la concepción de la realidad del otro, es decir, en mi correcto análisis de lo que el otro hará porque reflexiona sobre lo que yo haré porque he reflexionado sobre lo que él hará.²

Existen buenas razones para suponer que la causalidad de las relaciones es circular y que del mismo modo que toda causa produce y condiciona el efecto, también todo efecto se convierte, a su vez, en causa y actúa, en consecuencia, sobre su propia causa. De modo que en primer lugar es muy importante tomar conciencia de aquello que nosotros mismos generamos al comunicar y en segundo lugar, tomar conciencia del sentido que se genera para el interlocutor. Esto último implica: desarrollar la calidad de la escucha y el dominio de un lenguaje destinado a estructurar la experiencia del interlocutor.

Debido a esta natural interdependencia la relación entre dos individuos puede sufrir alteraciones, porque las normas de la conducta individual sufren cambios. Muchos sistemas de relación, sean entre individuos o entre grupos, manifiestan una tendencia hacia el cambio progresivo.

El cambio en las relaciones entre individuos o grupos se puede analizar teniendo en cuenta dos patrones: Interacción simétrica y complementaria. En la interacción simétrica, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca, sea debilidad, fuerza, bondad o maldad. Se caracteriza por la igualdad y la diferencia mínima. En cambio, en la interacción complementaria, la conducta de uno complementa la del otro, está basada en la máxima diferencia. Uno ocupa la posición superior o primaria, y el otro inferior o secundaria, y no siempre coincide con la cadena formal de autoridad.

Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad (simetría) o en la diferencia (complementaria).

2.3- La falta de datos

La confusión y la interdependencia nos llevarán a ciertos contextos perfectamente determinados en los que, de una parte, la comunicación es prácticamente imposible y de otra, es preciso llegar a un acuerdo para la consecución de un resultado. ¿Cómo se comportarán los seres humanos ante esta disyuntiva?, ¿Se cuenta siempre con toda la información necesaria para que estos escollos sean salvables?, ¿Qué es lo que hace que nos aferremos a determinadas conclusiones, incluso siendo estas erróneas o inadecuadas respecto de la realidad?, ¿Porqué generamos roces conflictivos con otras personas por una transmisión de información incorrecta (por el lenguaje) o por ser contradictorio nuestro discurso?.

² WATZLAWICK, P. (1992) *¿Es real la realidad?*.

Un elemento típico en la búsqueda del orden es que los propios implicados no pueden muchas veces solucionar el conflicto que se genera en esta búsqueda porque ignoran la naturaleza interpersonal del conflicto y viven, por ende, en un estado de falta de información. Esta situación es la que podría ser calificada o definida como nuestro cuarto escollo: la falta de datos al hacer una evaluación de nuestra realidad circundante.

En ocasiones, nos vemos obligados a tomar decisiones en base a información limitada o parcial, y para subsanar esto reiteradamente recurrimos a elementos que, aunque no comprobables objetivamente, sirven como sustento a la decisión o actitud finalmente asumida. Estos elementos podrían ser a mero título enunciativo los rumores, suposiciones, intuiciones, creencias, etc. que afectan en última instancia el comportamiento humano introduciéndole variables desconocidas y de difícil consideración. Cabe resaltar, entonces, que existe una radical diferencia de resultados a los cuales se puede llegar de acuerdo a una previa y personal concepción de la realidad.

El orden y el caos no son verdades objetivas, sino que, al igual que otros muchos aspectos de la realidad, son dimensiones o valores que dependen de la perspectiva del observador. Decía Wittgenstein: "Lo que no podemos pensar, no podemos pensarlo y, por lo tanto, no podemos decir lo que no podemos pensar"³. Solo podemos pensar y concluir en función de los datos y conocimientos de que disponemos, siendo imposible hacerlo en función de algo que se ignora

Hasta ahora nos hemos referido a situaciones en las que un mensaje no llega a sus destinatarios en la forma intentada por el comunicante, porque perturbaciones de distinto tipo en su transmisión lo hicieron imposible. Podemos entender una frase, una actitud, una orden, pero no comprenderla. Entender significa ponerse en el lugar del otro. Comprender es una operación más compleja que significa abrazar, incorporar los intereses del otro como si fueran propios.

3- Consecuencias de las dificultades comunicacionales

La capacidad para comunicarse en forma adecuada constituye no solo condición sino que son de la comunicación eficaz, sino que está íntimamente vinculada con el complejo problema de la percepción del yo y del otro. Los escollos descriptos anteriormente dan origen a las siguientes reacciones:

1- rechazo de la comunicación: Una persona puede hacer sentir a otra que no le interesa conversar, da lugar a un silencio tenso e incomodo, se ha evitado una relación.

2- aceptación de la comunicación: Una persona quiere saber pensamientos, sentimientos y creencias de otra. Una vez que esta comenzó a responder, le resultará cada vez más difícil detenerse.

3- descalificación de la comunicación: abarca autocontradicciones, incongruencias, cambios de tema, tangencializaciones, oraciones incompletas, malentendidos, estilo oscuro o manierismo idiomático, interpretaciones laterales de la metáfora, interpretaciones metafóricas de expresiones literales, etc. Una persona que se siente atrapada en una situación en la que está obligada a comunicarse pero desea evitar el compromiso inherente a toda comunicación, recurre a este tipo de comunicación.

4- el síntoma como comunicación: fingir sordera, somnolencia, ignorancia del idioma o cualquier otra incapacidad o deficiencia que justifique la imposibilidad de comunicarse. Pero sabe que está engañando al otro. Lo perfecto es convencerse a sí mismo de que se encuentra a merced de fuerzas que están más allá de su control y se libera de la censura y los remordimientos de su propia conciencia con un síntoma (neurótico, psicosomático o psicótico).

5- distintos modos de desacuerdo: podríamos analizar distintas combinaciones de desacuerdo en relación al contenido del mensaje y el nivel de relación de los interlocutores:

a - Los interlocutores pueden estar en desacuerdo en el contenido y en el nivel relacional.

b - Están en desacuerdo en el contenido, pero ello no perturba su relación. Quizás sea la forma más madura de manejar el desacuerdo, acuerdan estar en desacuerdo. La relación es cálida y de apoyo mutuo mediante una alternancia flexible de intercambios simétricos y complementarios. Si bien algún detalle peyorativo con respecto al otro, no parece poner en peligro la estabilidad de su relación y la mutua confirmación de sus roles.

³ WATZLAWICK, P. (1992) *¿Es real la realidad?*.

c- Están de acuerdo en el nivel de contenido, pero no en el relacional. La estabilidad de su relación se verá amenazada en cuanto deje de existir la necesidad de acuerdo en el nivel de contenido.

d- Confusiones entre “contenido y relación”. Se intenta resolver un problema relacional en el nivel de contenido, o en una reacción frente a un desacuerdo objetivo con una variación del reproche básico.

e- Situaciones en la que una persona se ve obligada a dudar de sus propias percepciones en el nivel de contenido, a fin de no poner en peligro una relación vital con otra persona.

4- La comunicación y el elemento personal

Hasta aquí hemos esbozado las características propias de todo proceso comunicacional. Hemos asignado enorme importancia a la escucha, y a partir de ello podemos decir que para lograr una comunicación eficaz debemos actuar sobre la calidad de escucha en el proceso comunicativo. Cuando hablamos de “calidad de escucha” nos referimos tanto al emisor como al receptor.

Por un lado, es necesario que el emisor atienda a las características de su interlocutor de manera de generar en éste la capacidad de comprensión del mensaje emitido, sin dejar de lado la elección del canal adecuado. Por el otro, se debe admitir que cada interlocutor da un sentido a los mensajes que recibe, lo que implica reconocer su parte de creatividad en la comunicación.

En efecto, el receptor tiende a evaluar, a hacer inferencias y suposiciones sobre el mensaje emitido y sobre las intenciones del emisor, que quizás no sean las verdaderas.

Sin embargo, tanto el emisor como el receptor son creadores de sentido en un marco que así lo permita. Dicho marco emergerá a partir de datos y actitudes que se observen en el emisor y que les permita acotarlo. Sobre el tema Carl Rogers, señala que “La comunicación real se da..., cuando escuchamos y comprendemos. Escuchar de modo que veamos la idea y actitudes expresadas desde otro punto de vista, para sentir como el otro, para adoptar su marco de referencia en relación con aquello de lo que está hablando”.⁴

En síntesis, diremos que para lograr una comunicación eficaz, ésta debe generar empatía mutua entre los comunicantes. Las comunicaciones empáticas implican aceptación por parte del receptor, ya que crecen las probabilidades de que la comprensión coincida con el sentido que desea transmitir el emisor.

4.1- La comunicación como elemento dinamizador

El proceso comunicativo tiene características propias que definen la dinámica de la organización, impidiendo o articulando los cambios evolutivos implícitos en toda relación humana, que conducirán a la definición de los objetivos y su posterior puesta en acción.

Por la característica interpersonal de todo este proceso, podría decirse que el sistema de comunicación es la parte viva dentro de la organización, es el elemento dinámico esencial, que acompaña la evolución paulatina e inconsciente que siempre se produce en ella. La comunicación no sólo concierne a los procesos de desarrollo personal, sino también al hecho de que para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere la transmisión de los mismos a los diferentes niveles, partiendo de la comunicación de las políticas generales para llegar a las órdenes precisas.

Ahora bien, esta cadena de comunicación se ve entorpecida por los “escollos” que analizamos en el punto 1. Se hace preciso, entonces, buscar mecanismos para salvarlos y aún hacerlos útiles en este proceso.

A partir de la terminología seguida por Catherine Cudicio⁵, enunciaremos cuatro principios, aplicándolos específicamente a nuestro tema:

a) Principio de congruencia: Para reducir los efectos de la confusión, es necesario que el emisor se percate de su existencia y no envíe mensajes contradictorios. Las comunicaciones analógicas son poderosas y deben concordar con la información transmitida de modo tal de no enviar mensajes del tipo “haz lo que digo y no lo que yo hago”. En el caso de ambigüedades en los términos

⁴ ROGERS, C. Y ROETHLISBERGER, F. (1952) *Barriers and gateways to communications*.

⁵ CUDICIO, K. (1992) *P.N.L. y comunicación. La dimensión creativa*.

utilizados, se recomienda un lenguaje simple y directo para asegurarse que los conceptos importantes sean comprendidos por el receptor. De modo que es importante pedir la confirmación de los puntos centrales del mensaje para corroborar la comprensión del mismo.

b) Principio de acuerdo: El emisor debe ser consciente de que él es el principal interesado en que el mensaje llegue con el sentido por él asignado para disminuir las dificultades generadas por la interdependencia. En efecto, en función de la interdependencia, él mismo se verá afectado por una mala interpretación del mensaje. Por lo tanto, es el emisor quien debe generar en el receptor la capacidad de escuchar y de comprender; esto es, debe generar un ambiente propicio para la comprensión, eligiendo adecuadamente el canal a utilizar, el momento y el lugar para emitir el mensaje.

c) Principio de experiencia: Este principio concierne a la distancia entre la representación mental de una experiencia y dicha experiencia en el otro. Muchas veces el emisor, a partir de sus conocimientos, transmite un mensaje que resulta incomprensible para el receptor porque este último carece de elementos que le permitan asirse del mensaje transmitido por el emisor tal como éste lo emitió, porque faltan datos, porque nunca ha realizado esa tarea, porque no tiene la capacitación adecuada, etc. Por ejemplo: en el contexto de las acciones de consejo o auditoría, el respeto del principio de experiencia esté ligado al grado de colaboración entre los consultores y las personas implicadas en el proceso. Cuanto más estrecha sea esta colaboración, más se comprometerán las personas, apropiándose así de las herramientas y de los dispositivos aportados por el consultor. Inversamente, cuanto mayor sea la distancia entre lo que los consultores proponen y lo que las personas implicadas entienden, más percibirán estas últimas los aportes de la misión de consejo como nociones abstractas, que les conciernen poco o nada.

d) Principio de pertinencia: Esto significa que no se puede influir en el receptor contraviniendo las pautas que rigen en su entorno. Un desconocimiento del mismo compromete gravemente cualquier intento de comunicación. Esto debe comprenderse como una parte importante a analizar en la cultura de la organización. El desconocimiento de estas reglas del juego, frecuentemente informales, del sistema de valores y de creencias, hace que la comunicación sea ineficiente e inadecuada. Sólo son aceptados los mensajes que se integran perfectamente al entorno cultural existente; las otras órdenes, políticas, objetivos, etc. son incomprensidos o desoídos, y por lo tanto abandonados.

5- La comunicación como parámetro de diseño

Podemos tomar estos principios como pautas generales a tener en cuenta cuando se intenta influir o modificar algo en el proceso de comunicación existente. Además, sostenemos que este proceso es el eje fundamental y a la vez invisible que atraviesa toda la estructura organizacional. Por esto consideramos que es imprescindible que la dirección superior esté consciente de la importancia del proceso de comunicación y de los mecanismos existentes a la hora del diseño de la estructura para hacerlo eficaz.

Sin embargo, en nuestra experiencia profesional comprobamos que la consideración, en las organizaciones de nuestro medio, hacia los conceptos aquí vertidos es poca, nula o desconocida. Si bien en la literatura hay abundancia de tratamiento de los factores informales, los analistas profesionales no los integran en la definición de sistemas de información, diseño de procedimientos administrativos, diseños de estructuras jerárquicas, etc. En este trabajo se considera a la integración de los aspectos formales e informales como el punto fundamental para el éxito de cualquier clase de análisis organizacional y la implementación de las propuestas de cambio que surgen a partir del mismo.

6- Los factores de contingencia y las estructuras organizacionales

A raíz de lo expresado hasta aquí, hemos reconocido un elemento intangible importantísimo en la vida de las organizaciones. Ahora bien, cabe preguntarse acerca de cómo influye este elemento (la comunicación) en las organizaciones vistas como objeto de estudio, es decir como influye en las estructuras visibles de las organizaciones. A continuación haremos un análisis de tipos estructurales condicionados por los factores de contingencia y, por último, caracterizaremos o resaltaremos aspectos sobresalientes de la influencia de la comunicación en estos tipos de estructuras

Analizar distintos factores que afectan la elección de un tipo de estructura en las organizaciones nace de afirmar que cada situación y cada organización constituyen un caso único y

que, por lo tanto, el estilo de dirección, las técnicas y funciones desarrolladas depende de las circunstancias externas e internas que predominan en cada momento de la vida de las instituciones.

Esto quiere decir que no existe un único modelo al que deben adecuarse todas las organizaciones, sino que se pueden definir distintos modos de estructurarse dependiendo de diversos factores. La elección adecuada de los aspectos formales, en consonancia con los factores de contingencia, conlleva una mayor eficiencia, según lo han podido verificar distintas experiencias e investigaciones.

No debemos perder de vista que la organización es un compuesto de diversos factores o fuerzas que la caracterizan. Algunas de estas variables son:

- a- los aspectos normativos que emanan de los esquemas administrativos;
- b- los esquemas culturales, tales como las ideas y valores, las creencias y pautas de conducta que forman la cultura de la organización;
- c- los requisitos planteados por la tecnología que utiliza la organización, las formas de interacción hombre - máquina que se derivan de los modos vigentes de producción;
- d- los objetivos enunciados, tanto para el corto como para el largo plazo;
- e- los modos de relación entre los participantes, tal como son establecidos y reconocidos por ellos. Se incluye este factor en los fenómenos de autoridad, prestigio, poder e influencia;
- f- la presión del tiempo, tanto el referido a los ciclos internos de transformación como las exigencias que surgen de los tiempos de la naturaleza o externos;
- g- el clima en la situación, en el sentido de tensiones y equilibrios.

6.1- Relación entre los factores de contingencia y los tipos de estructura

La combinación de los factores situaciones tales como: la edad y el tamaño de la organización; el ambiente o entorno, en donde características como la estabilidad y la turbulencia, el grado de complejidad, la hostilidad y también la integración y la diversidad del mercado se deben analizar; el sistema técnico y los estilos de dirección, variando entre una conducción centrada en la producción o el trabajo y una conducción orientada a las relaciones de los integrantes del grupo, propician distintos modos de estructurar la organización, los que simplificaremos en dos tipos

6.1.1- Estructura orgánica

Las estructuras orgánicas se dan en general en ambientes dinámicos y complejos, a excepción de aquellas organizaciones pequeñas, en las que el ambiente es simple, ya que un ambiente dinámico requiere una estructura flexible, que permita la adaptación y un ambiente complejo requiere una estructura descentralizada, que sepa captar las particularidades del entorno.

Otro factor de contingencia que las distingue es la edad y el tamaño, ya que generalmente se trata de organizaciones jóvenes y no muy grandes, ya que el paso del tiempo y la cantidad de sectores da origen a comportamientos más formalizados.

Respecto del sistema técnico, generalmente será no regulado y sofisticado, porque cuanto más complejo sea el sistema técnico, más numerosos y más profesionales serán los sectores de asesoramiento y será necesario recurrir a descentralizar la estructura. Además, una mayor automatización en el nivel operativo elimina la mentalidad de control y deja margen para la coordinación informal, dando origen a una estructura orgánica.

En cuanto a los estilos de dirección, si el grupo es homogéneo y debe trabajar cohesivamente, es más eficiente un líder orientado a las personas, ya que los reglamentos no bastan para asegurar un mínimo de interdependencia entre los elementos de la organización, indispensable para la producción del bien o del servicio, ni para responder a las necesidades de los individuos. Entonces interviene el poder carismático: al lado de la regla aparece un aspecto de atención hacia los individuos, sus problemas personales, sus deseos de crecimiento y perfeccionamiento, etc. Esta relación implica reconocimiento de una especie de don en el jefe, por lo que la organización deberá estar atenta a la formación de líderes, a la toma de decisiones en grupo y a la comunicación, en general.

Por otro lado, la existencia de expertos con conocimientos especializados genera estructuras

descentralizadas, dado que la función de dirección que deben desarrollar no tiene que ver la definición tradicional de control (dar órdenes y supervisar), sino en su capacidad de enlace y negociación, coordinando lateralmente el trabajo entre los distintos grupos. Los expertos son capaces de aportar soluciones donde la reglamentación y la racionalización son reemplazadas por la capacitación, el conocimiento y la experiencia.

De modo que este tipo de estructura se basa en que el saber tiene que ser especializado y las personas con saber tienen que ser especialistas. Esto les da poder pero, además, plantea cuestiones básicas como un traslado del foco de atención desde lo producido, el entorno, etc., hacia la persona. La persona capacitada genera nuevas responsabilidades y exigencias.

El saber es el recurso más significativo: los tradicionales factores de la producción no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios, ya que pueden obtenerse siempre que haya saber. El saber, en este tipo de estructuras, se aplica al saber, es decir, definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz: se aplica a la innovación sistemática. Ahora bien, para poder convertir los saberes en saber, se requiere que los especialistas hagan que su área de conocimiento sea comprensible.

La necesidad de organizarse para el cambio requiere también un alto grado de descentralización, ya que la organización debe tener una estructura capaz de tomar decisiones con rapidez, esto es, los centros decisorios deben estar próximos al problema, al mercado, a la tecnología y a todos los cambios que se producen en la sociedad. Es más, las organizaciones tienen que cambiar su demanda de conocimientos y destrezas.

Este modelo de organización se compone de especialistas del saber, por lo que ha de ser una organización entre iguales: ningún campo del saber tiene una jerarquía mayor que otro. Por eso, la organización debe estar organizada como un equipo. Ahora bien, existen tres clases de equipos:

1- Los equipos en los que cada integrante tiene una función específica y fija. Por ejemplo, el departamento de ventas, el de compras, el de contabilidad, etc. en los que el proceso va pasando de un sector al otro y cada uno realiza la tarea a su modo.

2- Los equipos en los que si bien cada uno hace un trabajo específico, todos trabajan interdependientemente y para un objetivo común que constituye la razón de ser del equipo.

3- Aquellos equipos en los que cada componente se adapta a la personalidad, destrezas, fuerzas y debilidades de los otros integrantes. Cada uno tiene una actividad principal, pero no fija ni única.

6.1.2- Estructura mecanicista

Las estructuras mecanicistas se dan en presencia de ambientes estables y simples, por lo que es factible la utilización de sistemas técnicos regulados. A medida que el sistema técnico utilizado en los niveles operativos se vuelve más regulador, el trabajo será más rutinario y predecible, requiriéndose una mayor especialización y formalización de los operarios. Al estar normalizados los procesos, la organización se torna más burocrática, anulando el control sobre el propio trabajo y dejándolo en manos de los distintos sectores de contralor. Podría decirse que lo importante en este nivel de tecnología es la vigilancia y el control.

Respecto del estilo de dirección, si bien es difícil encontrar un en estilo puro, el que predomina en este tipo de estructuras es el propuesto por Weber, llamado burocrático o racional legal. Este poder se encuentra en las organizaciones medianas y grandes, en las que los reglamentos determinan las relaciones. Los subordinados acatan reglamentos como lógicos y el poder se acepta porque proviene de normas legales legitimadas por cada uno, en virtud del grado de pertenencia a la organización. Para ello es imprescindible contar con una estructura jerárquica inflexible, impersonal y altamente centralizada.

En la cultura burocrática tiene más importancia las tradiciones que el análisis puntual, la antigüedad es fuente de prestigio y es así que hay una fuerte resistencia a la innovación. Por ello genera conductas de carácter incrementalista, donde cambiar no es transformar sino agregar, asignándole prioridad a las formas y procesos sobre las misiones de la organización.

Lo importante es la producción o más bien la productividad. El saber se aplica a las herramientas, a los procesos y a los productos. Esto es lo que tecnología significa para la mayoría de las personas.

7. - La comunicación en los distintos modelos organizacionales

Veamos ahora como se integra y presenta el proceso de comunicación en los dos tipos de modelos organizacionales tratados anteriormente.

En las estructuras de tipo orgánico suelen darse políticas de comunicación cruzadas y multidireccionales, que atraviesan áreas y jerarquías, tanto en sentido vertical como horizontal, con una forma de comunicar que incentiva el intercambio de información y la creatividad. En empresas con este tipo de estructuras sus directivos reconocen que la comunicación interna es un poderoso instrumento para mejorar los resultados de su empresa y lograr las continuas transformaciones que requiere el mercado. Se destacan las comunicaciones informales y de tipo verbal, que son necesarias para tomar las decisiones en base a acuerdos y a consultas en las que intervienen todos los miembros de la organización. Las consultas son necesarias dada la calidad de especialistas de los integrantes y de la interdependencia de los procesos de trabajo. Esta participación es la raíz de la ineficiencia de este tipo de estructuras y de los altos costos de comunicación.

Algunas organizaciones de carácter orgánico presentan una estructura centralizada, en la que el líder es capaz de comprender fácilmente los ambientes simples en los que se desempeña, haciendo posible la adaptación a los cambios del entorno y la innovación.

En ambos casos, los procesos de información-comunicación-decisión fluyen flexible e informalmente, adonde sea necesario para promover la innovación. A veces esto significa sobrepasar la cadena de autoridad formal, si es necesario.

En cambio, en la estructura de tipo mecanicista los sistemas de comunicación serán formales intentando evitar las comunicaciones informales, ya que es necesario que no quede nada librado a la iniciativa del emisor. La cantidad y dispersión física de los sectores suele generar, tanto en las comunicaciones ascendentes y descendentes, demoras y filtraciones de información en cada nivel. Por eso los niveles superiores se encuentran prácticamente aislados de lo que ocurre en los niveles más bajos de la organización

Con el propósito de lograr mejores resultados y comunicaciones más eficientes el sistema de comunicación se va formalizando a fin de lograr enfrentarse a la complejidad de las interacciones de los empleados y a solucionar las dificultades en las comunicaciones.

Por otro lado, el énfasis en los aspectos formales de la comunicación, olvidando los aspectos de interdependencia, puede generar errores de comprensión. A esta situación se agrega que las comunicaciones informales son inevitables pero al no ser aceptadas como válidas generan conflictos. Estos se elevan dentro de la estructura jerárquica en busca de vías de solución generando de ese modo mayor rigidez en la aplicación de las normas y por lo tanto una marcada estructura centralizada.

8- Conclusiones

Podemos sintetizar nuestra propuesta en los siguientes puntos:

a- En el estudio de los procesos formales, no se pueden separar la información, la decisión y la comunicación, porque forman un sistema único, que se analiza separadamente para una mejor profundización. Pero a los efectos prácticos, en la resolución de problemas concretos, no es saludable tal disección.

b- Por lo tanto, no se pueden escindir los factores formales de los informales en el análisis, diseño y rediseño de las organizaciones. Antes de proponer herramientas concretas de administración, habrá que hacer una planificación de la comunicación, para que las propuestas sean viables. Esto significa dar a la comunicación el valor de herramienta estratégica. La comunicación hace al rendimiento y a la consecución de los objetivos organizacionales.

c- Para esto es necesario que el analista organizacional se interiorice en los procesos del sector analizado. En este sentido, su función empieza por saber escuchar y sigue en enseñar a escuchar, poniendo y haciendo poner en práctica los principios de congruencia, acuerdo, experiencia y pertinencia, a fin de disminuir las barreras enunciadas: confusión, interdependencia, falta de datos y desconocimiento de la realidad.

d- En los dos los modelos organizacionales, orgánico y mecanicista, habrá que identificar los mecanismos o principios aplicables para obtener un sistema de comunicación eficiente que guarde relación con los factores que influyen en cada uno de dichos modelos. Al respecto, elaboramos las siguientes consideraciones:



1- En estructuras orgánicas centralizadas será importante priorizar el principio de congruencia, dado que el único líder es el encargado de transmitir los objetivos y políticas a los niveles inferiores.

En cambio, en las descentralizadas, con carácter participativo debido a la especialización de los integrantes, adquiere relevancia el principio de acuerdo, dada la importancia que se asigna en estos casos a la interdependencia en los procesos de trabajo.

2- En los modelos mecanicistas, dado que el estilo de dirección se fundamenta en el poder burocrático que se sustenta en la legitimación, entendiéndolo como tal la comunión de valores y creencias por parte de los integrantes, el principio que se muestra apropiado es el de pertinencia.

En aquellos modelos burocráticos con alta profesionalización de sus miembros, pero con trabajos de carácter independiente, se hace necesaria la presencia del principio de experiencia en el diseño de los sistemas de comunicación, que operarán entre las distintas áreas de trabajo, con el fin de lograr una eficiente coordinación.

BIBLIOGRAFIA

CAROLA, N. (1995) *Relaciones humanas o recursos humanos*

DRUKER, P.(1996) *La información que importa*

(1996) *La sociedad post-capitalista*

(1995) *La administración en una época de grandes cambios*

HODGETTS, R. y ALTMAN, S.(1991) *Comportamiento en las organizaciones*

MINTZBERG, H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*