

"Agir Comunicativo y Planeamiento Social"

Francisco Javier Uribe Rivera

Macromodelos de la Teoría Organizacional

Motta (1979) y Abreu (1982) distinguen dos modelos de organización: uno cerrado o estático y uno dinámico o abierto.

Paradigma cerrado

Comprende la concepción mecánica de la organización de la Teoría Clásica (Taylor y Fayol) y el esquema burocrático de Weber.

En la *Teoría Clásica* la metáfora de la máquina refiere a la organización como un conjunto de formas de producción altamente normatizadas, como un sistema impersonal de tareas económicamente padronizadas, donde los individuos - "agentes" - actúan como meros aprendices adaptándose a funciones objetivadas con anterioridad. La caracterizan los términos siguientes: autoridad centralizada, líneas claras de autoridad, especialización, división extrema del trabajo, reglas y reglamentos rigurosos, separación de cargos y áreas, énfasis en las normas y procedimientos por escrito; comunicaciones verticales.

El *modelo burocrático* resalta la impersonalidad de la organización al entenderla como un conjunto de cargos, legalmente definidos y técnicamente preenchidos?, articulados de manera jerárquica e inmunes a cuestiones ideológicas, políticas y particulares. Está centrado en el criterio de eficiencia técnica

Ambos modelos comparten la visión del "hombre economicus", es decir aquel individuo que actúa de manera exclusiva en función de fines económicos -a pesar de la concepción de racionalidad valorativa de Weber-. Además comparten la rigidez estructural, la mínima preocupación con el clima interno y la creencia en la continuidad entre fines individuales y organizacionales.

Prestes Motta (1990) considera que esta rigidez estructural corresponde a una concepción organizativa propia de los orígenes del capitalismo que subentendía la estabilidad tecnológica y mercadológica. Es decir que presuponía la autonomía relativa de la empresa en relación a su medio ambiente.

Desde el punto de vista de la planificación, la concepción característica era la planificación normativa o instrumental: se buscaba la reedición de comportamientos que tuvieron éxito en el pasado, la mera producción de normas. Futuro único, la exploración del futuro se limita a una simple proyección cuantitativa de las tendencias del pasado.

Los factores contextuales que explican la superación relativa del modelo clásico son, entre otras: restricciones del lado de la oferta y de la fuerza de trabajo; el aumento de las reivindicaciones sociales; la creciente organización de la clase trabajadora en sindicatos; mayor complejidad del mercado; la variedad creciente de productos; la competitividad; las transformaciones tecnológicas; la descentralización geográfica de las empresas.

Paradigma abierto

En su conformación se debe considerar la influencia de la *escuela de Relaciones Humanas*. Su comprensión de la organización como un sistema social, es decir como el resultado dinámico de relaciones de intercambio entre individuos y grupos organizacionales, devino en la concepción de las organizaciones como "grupos de grupos" (Prestes Motta, 1990), cuyo funcionamiento depende de la interacción con el medio y de su interacción interna. La imagen de un medio "turbulento" -mutabilidad e imprevisibilidad crecientes- refuerza esa visión dinámica y adaptativa de la organización.

Las mismas características consideradas inadecuadas para la moral y lealtad grupal en la *escuela de Relaciones Humanas* - carácter rutinario de las tareas, centralización jerárquica, especialización extrema, desconocimiento de las metas, rigidez de la estructura y de los fines- pasan ahora a ser asumidos como negativos para la organización como un todo. Las nuevas palabras son: dinamismo de las estructuras, objetivos y comportamientos.

La *Teoría de Sistemas* es el molde básico del modelo dinámico. Abreu (1982) considera que tiene las siguientes características:

Las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el medio. Reciben insumos, materias primas, personas, energía e información que transforman en productos o servicios.

Deben ser concebidas como un conjunto de subsistemas internos en interacción dinámica y por lo tanto deben poseer entre ellos mecanismos de retroalimentación, es decir mecanismos sensores que permitan evaluar al sistema mayor no sólo las desviaciones en relación a las metas planeadas, como así también orientarse en relación al medio ambiente para que dichas metas puedan ser alcanzadas.

En este marco las organizaciones sólo podrán sobrevivir en un ambiente de alta mutabilidad en la medida que, basadas en los mecanismos de retroalimentación, se puedan adaptar a los cambios continuos (morfogénesis).

La visión sistémica contempla entre los subsistemas las funciones de producción, adaptación, mantenimiento y administración. Al lado de la función técnica tradicional esta visión incluye también los subsistemas sociales, como por ejemplo el de mantenimiento, que se encarga, mediante la internalización de normas y valores y la oferta de recompensas y castigos, de relacionar los individuos con las tareas y cargos.

Este análisis también ha sido útil para esclarecer las relaciones de interdependencia de los subsistemas y su impacto sobre el equilibrio de la organización. Permite entender las variaciones de cada subsistema como producto de cambios en otro y, sobre todo, determinar la importancia de esos cambios en el proceso final de adaptación y sobrevivencia de la organización a su medio.

Sin embargo, falla al no identificar y relacionar qué variables causan un mayor impacto en la organización.

La *Teoría Contingencial*, una visión modificada del enfoque sistémico, procurará superarlas al estudiar de manera específica los impactos organizacionales causados por las variables consideradas decisivas y al ampliar el análisis de la influencia del medio ambiente sobre los cambios que ocurren en las organizaciones.

Las investigaciones realizadas permiten identificar dos variables centrales: la tecnología y el ambiente. Sus resultados son:

Las diferencias en la tecnología de producción llevan a diferentes estructuras organizativas.

La estructura organizacional depende de los objetivos y directrices adoptados.

La estructura puede variar siendo centralizada o descentralizada debido a las cambiantes condiciones ambientales.

El mayor o menor grado de certeza o incertidumbre sobre el ambiente lleva a la adopción de un modelo más o menos formal. El modelo orgánico se caracteriza a grosso modo por presentar estructuras flexibles, proceso decisorio descentralizado, cambios y redefiniciones de tareas, énfasis en las comunicaciones laterales.

Hay una correlación entre el grado de uniformidad y de repetición de tareas de ciertos departamentos y la adopción del modelo burocrático.

El diseño interno de una misma organización puede variar en función de su diferenciación, pudiéndose aplicar enfoques variados.

Según Motta (1979) las características del modelo dinámico que abreva de los modelos anteriores son:

Preocupación central por el ambiente externo.

Estructura organizacional variable definida como resultado de las percepciones sectoriales del ambiente de cada unidad organizacional y de la adaptación continua al medio.

Sistematización de papeles a través de: el flujo de información y la influencia en el proceso decisorio dentro de la estructura organizacional, y del proceso de integración-diferenciación interna, conforme a la naturaleza de la transacción entre la organización y el ambiente.

El enfoque de planeamiento adecuado sería el estratégico que obedecería a varias premisas: velocidad e intensidad crecientes de los cambios externos que exigen respuestas rápidas e inmediatas; irrelevancia creciente de la experiencia pasada en la definición del futuro organizacional, hecho que implica la necesidad de una administración prospectiva; complejidad creciente de la organización (convivir con la ambigüedad y las estructuras flexibles; reconocimiento del carácter interactivo y competitivo de las relaciones organización/ambiente, es decir de la presencia de actores que exigen formas de cálculo interactivo; reconocimiento creciente de las necesidades humanas internas lo que demanda la realización de un "nuevo contrato sociopsicológico" y la aceptación del principio de responsabilidad social de la empresa (Motta, 1979).

Esta modalidad de planeamiento organizacional se diferencia del instrumental por ser: continuo y sistemático; por operar análisis macro (económicos y políticos); por utilizar métodos cuantitativos y cualitativos y por ensayar análisis anticipatorios de escenarios posibles.

La principal característica del modelo dinámico es el reciclado continuo de objetivos y estructuras (las últimas adaptadas a los primeros) frente a los cambios del medio ambiente. Se contemplan la administración por objetivos y las estructuras más descentralizadas como la matricial.

Las críticas a este modelo se refieren a la ausencia de los actores y según Prestes Motta (1990) el poder permanece oculto tanto como las relaciones de dominación y explotación.

Según Habermas (1987): "con el concepto de sistema de acción desaparecen los actores como sujetos agentes; la abstracción los convierte en unidades a las que se imputan decisiones y, con ello, los efectos de las acciones. En la medida en que las acciones son consideradas en su estructura analítica interna y entendidas como el resultado de la cooperación articulada de subsistemas específicos para cada uno de los componentes de la acción (valores, normas, fines y recursos), los actores sólo aparecen como lugares abstractos en que confluyen los aspectos que respectivamente representan el organismo capaz de aprendizaje, la economía de motivos de la persona, los roles y grupos de pertenencia de un sistema social y las tradiciones culturales que determinan la acción".

El hombre así considerado es el "hombre funcional", como instrumento de la organización. La explicación para las acciones se agota en sus consecuencias para el sistema (Silverman, 1971). No se considera la capacidad de elección e interpretación de los actores de sus papeles organizacionales.

Prestes Motta (1990) critica que el énfasis en la morfogénesis oculta con una visión errada de automatismo social, lo esencial de los procesos responsables por el funcionamiento siempre renovado de un determinado tipo de sociedad y el énfasis en el medio ambiente que hace de la organización casi un simple reflejo de sus características económicas, sociales, políticas y culturales.

Campos (1990) dice que en realidad las organizaciones deben desarrollar su capacidad de influir y moldear el medio ambiente.

Según la autora los "subsistemas" social y cultural son incorporados desde la perspectiva de fines de la organización y no desde la del entendimiento de los actores. Estos subsistemas asumen funciones de control y establecen relaciones empíricas con otros subsistemas técnicos y de gerencia adaptativa, que pueden ser objetivadas a partir del prisma de su contribución a la macrofunción de supervivencia y adaptación en un medio complejo y turbulento. En este sentido la teoría sistémico-contingencial no escapa al paradigma cognitivo-instrumental, sólo lo sofisticada al máximo, dejando de lado el modelo comunicativo o de entendimiento. Los aportes más sociales y aquellos relativos al proceso decisorio (de la escuela de relaciones humanas y de comportamiento) son también incorporados desde el punto de vista funcional, subsumidos en la lógica totalizante de la supervivencia organizacional.

Paradigma comunicativo

No está muy tratado por la bibliografía tradicional. Se conforma de manera inicial a partir de tendencias modernas (algunas no tanto) que tienen en común la característica de estar poco satisfechos en relación a la racionalidad instrumental predominante y el sugerir nuevas e importantes dimensiones de gerencia.

Según Campos (1981) el abordaje de la acción centra su preocupación en el papel de los actores. A diferencia de la visión comportamental (conductista?, funcionalista?) que atribuye a los actores comportamientos o simples respuestas mecánicas a estímulos, este abordaje atribuye a los actores significados o interpretaciones conscientes y dinámicas de la situación y de las formas de actuación. Estos significados tienen una estructura doble: social e individual. Las expectativas o motivaciones individuales responden a los condicionamientos socio-culturales, como así también construyen de manera continua el orden social. De esta manera los papeles de las organizaciones son producto, tanto de las expectativas sociales, como individuales. Las organizaciones son definidas por las acciones de las personas que transmiten significados unas a otras y que, en conjunto, establecen y reveen sus finalidades.

Este abordaje asume que no hay una continuidad entre fines individuales y organizacionales o un denominador común de valores sociales. Al aceptar la posibilidad de múltiples definiciones de la realidad, la *Teoría de la Acción* le atribuye a la interacción organizacional un carácter problemático (y a la construcción de un orden socio-organizacional) que debe ser enfrentado a través de la negociación y del entendimiento (siempre críticos).

En una nítida diferenciación con la teoría sistémica, sostiene que la relación organización/ambiente supone una influencia recíproca. El ambiente externo es visto como una fuente de significados internalizados por los miembros de la organización, pero no es una estructura estática, los miembros de una organización los renuevan de manera permanente a través de sus interacciones. Este abordaje examina a la organización a partir de "sistemas competitivos de interpretación" y busca en ellos la explicación para el mantenimiento o el cambio de los sistemas organizacionales.

El *abordaje dialéctico* de la organización (Benson, 1971) considera que esta representa un arreglo social, siempre provisorio, que se define a partir de la multiplicidad de intereses contradictorios de los individuos y grupos, y supone la posibilidad de un entendimiento. Junto con el abordaje de la acción entiende que la construcción social de la realidad organizacional es realizada por los actores, limitados por el contexto.

El diálogo, en tanto aquella razón que discute consigo mismo las tesis y antítesis, para llegar a un acuerdo, ocupa un papel central en este abordaje.

El diálogo surge como una necesidad debido a la caracterización de las organizaciones como lugares de contradicción. Las contradicciones pueden provenir del contexto ambiental, de los intereses de la sociedad o del interior de las propias organizaciones y pueden ser expresadas en esta última por la diversidad de racionalidades departamentales o de grupos, o por innovaciones administrativas que entran en conflicto con el orden vigente. La contradicción más importante "es aquella entre los arreglos que definen el mundo social vigente y los que se establecen de acuerdo al constante proceso de reconstrucción social" (Campos, 1981).

En una crítica al modelo burocrático, Campos (1981) plantea que el abordaje dialéctico no se sostiene en un criterio meramente técnico, antes es un criterio político. El alcance de la efectividad implica la participación activa de los clientes en la definición de objetivos, en la búsqueda de alternativas de ejecución, en la evaluación de los resultados. Implica arreglos que garantizan una comunicación amplia y abierta para el intercambio y ajuste de múltiples expectativas.

Para la autora ambos abordajes no se preocupan tanto en controlar sino en entender; en conocer cada individuo -trabajador o cliente- para entender sus acciones, sus definiciones de la realidad, su estructura de significados y procurar al mismo tiempo dejarse conocer.

Kliksberg es otro autor que contribuye al analizar prospectivamente la gerencia en la década de los 90 (1988). Al criticar el mito de la neutralidad el autor sostiene que la tecnología administrativa no está libre de ruidos (valores subyacentes, corrientes políticas) y que las burocracias deben ser entendidas antes que nada como arenas permanentes de negociación y conflicto.

Como alternativa al paradigma prescriptivo que pretende someter la realidad a un "deber ser" normativo, el autor sugiere un modelo heurístico de gerencia, caracterizado por la investigación exploratoria y por la experimentación en condiciones de fuerte incertidumbre.

Para él, son esenciales la participación, la innovación, la consideración de valores y la comunicación. Al referirse a la investigación de Bunge, afirmará que las modernas conclusiones de la ciencia administrativa comprueban que los niveles más altos de productividad, satisfacción en el trabajo y rendimiento se alcanzan en las organizaciones participativas. Junto con Chester Barnard dirá que el papel del gerente moderno es administrar y producir valores relacionados con los bienes sociales de la organización.

Por otro lado, resalta la importancia de la innovación gerencial como una variable decisiva en un ambiente turbulento, incierto y desconocido. Afirma que hay que apreciar más la improvisación que la previsión, tratar las oportunidades más que los obstáculos, descubrir nuevos planes de acción, estimular más la duda y la contradicción que la confianza. Destaca el papel de la comunicación, citando investigaciones norteamericanas y canadienses que demostraron que los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo con otros gerentes (algunos hasta el 90%) en general conversando. Con referencia a los temas tratados, una parte se dedica a la reflexión y al análisis de los problemas estratégicos y otra parte importante a la creación de una red de contactos que se basa en intercambios, relaciones de presión, procesos múltiples determinados por el juego de intereses propios del medio y de la economía norteamericana.

Paulo R. Motta (1989) remarca el papel atribuido, en la actualidad, a la innovación y a la creatividad. La práctica común de forzar a los empleados a conformarse con las normas burocráticas inhibe la creatividad y los comportamientos innovadores.

En segundo lugar rescata la importancia de la intuición en el proceso decisorio gerencial que tendría un papel destacado en la formulación de "futuros alternativos" y que se juntaría, en esta función, a otras dimensiones como la racionalidad finalística. La presencia de la intuición aliada a la multiplicidad de intereses internos de la organización tienden a dar al proceso decisorio un carácter "novelesco, fluido,

fragmentado o irracional". Es importante señalar que esta percepción gerencial es importante por dos motivos: caracteriza el proceso gerencia como una conjunción contradictoria de racionalidades, donde lo ilógico gerencia se puede conflitar? conflitar a priori con la racionalidad de fines; rescata el mundo subjetivo de los administradores, tan poco considerado de manera habitual.

En tercer lugar, Motta (1990) habla sobre las bases de la organización atomizada y holográfica, modelo de la flexibilidad estructural y de descentralización administrativa. Las siguientes serían sus características:

- Constituida por módulos altamente descentralizados y autónomos, que reflejan el todo.

- Los módulos se interrelacionan a través de un proceso de comunicación abierto e intensivo. La misma supone que los módulos tengan acceso simultáneo a la información computarizada de toda la organización.

- Los módulos funcionan sin un principio rígido de autoridad, suponen el modelo de equipos y de liderazgos espontáneos.

- Se acepta la superposición y duplicación de funciones y la redundancia de habilidades, como expresión de la falta de controles burocráticos, de autonomía modular y de la perspectiva positiva de la socialización de técnicas y conocimientos. Se incentivan la versatilidad, la creatividad y la capacidad de aprendizaje.

- La estructura obedece a la diferenciación por objetivos o por área geográfica.

- Se elimina la gerencia intermedia.

- La coordinación de la organización se da en función de un núcleo mínimo de valores compartidos por todos los módulos a través de la negociación permanente entre la pluralidad de instancias.

Fernando Prestes Motta (1990) especifica otras características de dicho modelo de organización estructural. Está basado en el procesamiento intensivo de la información y la capacidad de acceso a la información global es la que garantiza la posibilidad de recomposición del todo a partir de cada módulo. Este no es un modelo de metas prefijadas, sino que supone la autonomía modular en la determinación de las metas, contemplando parámetros comunes a los módulos de información y un cuerpo de valores discutido y negociado.

La organización se limita a la definición de algunos mandamientos básicos que funcionan como guías para la acción -también revocables- se allana el camino para el autoaprendizaje modular, para el desarrollo creativo de metas y de caminos. Esta capacidad de aprendizaje estaría potenciada por el desarrollo de la experiencia de procesar información y por la búsqueda de las motivaciones y capacidades individuales, factores de los que dependería la innovación; como así también por la apertura a la crítica interna y externa.

La metáfora del cerebro en pleno funcionamiento remite a dicha organización como la posibilidad de "aprender y auto-organizarse". La analogía con el modelo holográfico deviene de la percepción del cerebro conformado por unidades que pueden reconstruir el funcionamiento global. También, como en el cerebro, se marca la

importancia de desarrollar el lado racional y las capacidades holísticas, analógicas, intuitivas y creativas.

Fernando Prestes Motta (1990) también se refiere a la "metáfora de la cultura". La cultura, cuando es fuerte, se disemina por todos los segmentos organizacionales, presentando un comportamiento en red, holográfico. Es una totalidad opaca, bastante impenetrable, que se constituye en un contexto límite de acción. En este sentido, es difícil aislarla desde la perspectiva instrumental de explotar valores y componentes culturales (o de modificarlos), buscando producir efectos.

El peligro de violar la cultura de grupos o de una organización a partir de determinadas medidas administrativas, es un elemento que todo administrador debe considerar.

Según Abreu (1982) la tendencia es que se reduzca el tamaño de las organizaciones, sus miembros tendrán mayores posibilidades de interacción durante la realización de un trabajo común, se introducirán estructuras más simples que permitan un trabajo artesanal, en equipo y con dominio pleno de la producción global; a la luz de las teorías de la motivación, el papel del trabajador como ser humano cobrará importancia. Más allá que estas tendencias choquen hoy con lo que sucede en el mundo industrial moderno.

La concepción de las organizaciones como formas de cultura y la valoración de los componentes subjetivos del proceso decisorio apuntan a los componentes cultura y personalidad del mundo de la vida de los grupos sociales y las organizaciones (Habermas).

El paradigma de la información y aprendizaje remite, para nosotros, a una comprensión del fenómeno organizacional que destaca el papel virtual de la comunicación en la validación, socialización y en el uso crítico, eficaz y creativo de la información: A pesar de que en el modelo holográfico se considera el acceso amplio y veloz a la información como sustituto de la interacción humana, esta forma de "comunicación generalizada" no ejercería su poder de influencia de manera empírica (ligada a sanciones de poder o a utilidades monetarias), sino que apela al entendimiento en contextos comunicativos. No podemos olvidar que este modelo prevé: superar la alienación que deviene de la fragmentación de la información debido a la información global; una gerencia organizacional basada en la negociación de un núcleo mínimo de valores; en la definición descentralizada de objetivos realizada de manera democrática por los módulos de la organización.

Las tendencias de descentralización estructural, en cuanto aparecen en el análisis sistémico contingencial, pueden ser calificadas como formas de aproximación a la racionalidad de consenso político de los actores, analizada desde la perspectiva de las clientelas de las organizaciones.

Este último caso nos ilustra sobre la superposición de estos modelos diseñados de manera ideal y nos alerta sobre la presencia de tensiones virtuales en los tipos puros. Sostenemos la tesis de la coexistencia de varias racionalidades en las organizaciones a la luz del análisis de la racionalidad administrativa de la política socioestatal (del capitalismo tardío) de Offe.