

14

LA COMUNICACION

Herbert A. Simon

FUENTE ORIGINAL

Simon, H. A., 1947, Administrative Behavior, New York: MacMillan Company, pp. 154-171.

FUENTE REPRODUCIDA

Simon, H. A., 1962, El comportamiento administrativo, Madrid: Aguilar, pp. 147-163.

LA COMUNICACIÓN

Herbert A. Simon

Hemos mencionado muchas veces el papel que desempeña la comunicación por su influencia en las decisiones. Ha llegado el momento de que examinemos más sistemáticamente este importante aspecto del proceso decisorio.

El primer tema que trataremos será el de la naturaleza y funciones de los sistemas de comunicación. Seguirá a esto un examen de los canales de comunicación, formales y no formales. Una tercera sección del capítulo estará consagrada a los elementos de la organización administrativa especializados para cumplir la función de comunicación; la sección final tratará del papel del entrenamiento en la comunicación.

1. NATURALEZA Y FUNCIONES DE LA COMUNICACION

La comunicación puede ser definida formalmente como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro. Es evidente que no puede existir organización sin comunicación, porque en ese caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. No sólo es absolutamente esencial para la organización la comunicación, sino que la disponibilidad de técnicas especiales de comunicación determinará, en gran parte, la manera en que pueden y deben ser distribuidas a través de la organización las funciones decisorias. La posibilidad de permitir a un individuo determinado que tome una decisión concreta dependerá con frecuencia de si puede serle transmitida la información que necesita para tomar una decisión prudente y de si, a su vez, podrá transmitir su decisión a los demás miembros de la

organización, en cuyo comportamiento se supone que ha de influir esa decisión. En las organizaciones, la comunicación es un proceso de doble dirección: abarca la transmisión a un centro decisorio (es decir, a un individuo investido de la responsabilidad de tomar determinadas decisiones) de órdenes, información y consejos; y la transmisión de las decisiones tomadas desde este centro a las demás partes de la organización. Además, es un proceso que tiene lugar hacia arriba, hacia abajo y, lateralmente, a lo largo de toda la organización. La información y las órdenes que descienden por los canales formales de autoridad y la información que asciende por medio de estos mismos canales son únicamente una parte pequeña de la red total de comunicaciones en toda organización real ⁽¹⁾.

La información y el conocimiento que se relacionan con las decisiones surgen en distintos puntos de la organización. En ocasiones la organización dispone de sus «órganos sensorios» propios: la unidad informativa de una organización militar o la sección de análisis de mercados de una empresa. En ocasiones se recluta y se sitúa a los individuos en determinados cargos por el conocimiento que se presume que poseen ya: una sección jurídica. En ocasiones el conocimiento se desarrolla sobre la tarea misma: el encargado de un torno es el primero en saber cuándo su máquina se estropea. En ocasiones el conocimiento lo es de otras decisiones que han sido tomadas: el ejecutivo rechaza una petición de fondos porque sabe que ha entregado ya esos fondos para otras necesidades.

En todos estos casos los individuos de la organización poseen la información relacionada con determinadas decisiones que deben hacerse. Una manera aparentemente sencilla de asignar la función decisoria sería asignar a cada miembro de la organización aquellas decisiones sobre las que posee la información necesaria. La dificultad básica en esto es que no toda la información relacionada con una decisión concreta se halla en posesión de un solo individuo. Así, pues, si se divide la decisión en las premisas componentes y se asignan éstas a individuos separados, es necesario establecer un proceso de comunicación para transmitir las componentes desde los centros separados a algún punto en que puedan ser combinadas y transmitidas, a su vez, a los miembros de la organización que tendrán que ejecutarlas.

Únicamente en el caso de que el hombre que debe ejecutar una decisión sea también el mejor situado para tomarla, no existe problema de comunicación; y en este caso excepcional no existe, desde luego, razón para organizar. En todos los demás casos deben idearse medios para

transmitir la información desde sus fuentes organizativas a los centros decisorios, desde los centros en que se toman las decisiones componentes hasta los centros en que éstas se combinan, y desde estos últimos a los puntos de la organización en que estas decisiones tienen que ser ejecutadas.

La organización militar ha desarrollado procedimientos especialmente detallados para recoger y transmitir la información. Una razón importante para ello es que la información de que dependen las decisiones militares — especialmente las decisiones tácticas— cambia rápidamente y sólo se puede averiguar en el momento de la decisión.

La información militar es esencial para la preparación eficiente y para la ejecución de los planes estratégicos y tácticos. Constituye un elemento vital de la estimación de la situación y en la decisión del comandante. La continua búsqueda de información por todos los medios disponibles, a lo largo del curso de las operaciones, es necesaria para que todas las unidades operen con éxito...

La información recogida en el campo por las unidades de combate se refiere principalmente a las fuerzas del enemigo con las que están en contacto...

Las instrucciones que se dirigen a las unidades subordinadas, indicando los puntos de mayor importancia para la ejecución del plan de operaciones del comandante y para la seguridad del mando..., dan la necesaria orientación para la búsqueda de información...

Cada comandante de unidad, en su propia zona de operaciones, dirige la búsqueda de información de acuerdo con las instrucciones recibidas, y realiza, además, con independencia, investigaciones dictadas por su especial situación o necesarias para ejecutar la operación en que está comprometido.

La valoración, cotejo y análisis de la información militar corresponde a la división informativa del estado mayor de las grandes unidades y a los órganos informativos de las brigadas, regimientos y batallones...

El análisis de la información recibida lleva a una reconstrucción, más o menos completa, de la situación y actividades del enemigo y proporciona con frecuencia la mejor indicación sobre sus intenciones⁽²⁾.

Las dificultades de transmisión desde las fuentes de información a los centros decisorios tienden a acercar los últimos a los primeros, en tanto que las dificultades de transmisión desde los centros decisorios a los puntos de acción actúan en dirección contraria. La tarea de situar debidamente los centros de decisión consiste en equilibrar estas tendencias opuestas.

Hemos hablado ya en el capítulo anterior, desde un punto de vista ligeramente distinto, de las fuerzas que tienden a crear una centralización de las funciones decisorias y una separación consiguiente de la decisión y de la acción. Estas fuerzas son la necesidad de responsabilidad, de especialización y de coordinación. Las dos principales fuerzas en la dirección opuesta —la de la descentralización— son, en primer lugar, el que una gran parte de la información que se refiere a las decisiones se origina en el nivel operativo, y en segundo lugar, que la separación entre la decisión y la acción aumenta el tiempo y los costes de fuerza humana para tomar y para transmitir las decisiones.

2. COMUNICACION FORMAL Y NO FORMAL

El sistema formal de comunicaciones de una organización —los canales y los medios de comunicación que han sido establecidos consciente y deliberadamente— se encuentra pronto complementado por una igualmente importante red no formal de comunicaciones, basada en las relaciones sociales dentro de la organización. La relación entre el sistema formal y el no formal se comprende mejor a través del examen de los medios de comunicación.

2.1 Medios de comunicación formal

Los medios más obvios de comunicación son la palabra hablada, los memoranda y las cartas dirigidas por un miembro de la organización a otro. Es necesario distinguir del memorándum o carta corriente, cierto número de medios especializados escritos. Existe, en primer lugar, el «curso del documento»; es decir, el movimiento de un documento desde un punto a otro de la organización, donde es sucesivamente elaborado. Luego, las actas e informes formales. Por último, existen los manuales de prácticas y procedimientos de la organización.

Comunicaciones verbales.—Ordinariamente, en el esquema de la organización, sólo hasta cierto límite se establece un sistema formal de comunicaciones verbales. El sistema de la autoridad formal crea, hasta cierto punto, la presunción de que la comunicación verbal se realizará primariamente entre los individuos y sus inmediatos superiores o subordinados; pero éstos no son ciertamente nunca los canales exclusivos de comunicación.

También hasta cierto grado, la organización formal puede poner límites a la facilidad con que tiene lugar la comunicación ascendente. Los individuos que están en los niveles superiores de la organización pueden ser relativamente inaccesibles a todos, excepto a sus subordinados inmediatos. En las organizaciones militares se desarrollan reglas formales para regir esta materia de la «accesibilidad» —los soldados rasos hablan con el capitán con permiso del sargento—; pero en otras organizaciones, aun cuando los ejecutivos mantienen una política oficial de «puerta abierta», la accesibilidad se encuentra regulada por controles sociales no formales, además del mecanismo de un secretario particular. En este caso, la accesibilidad está realmente gobernada más por la organización no formal que por la formal.

La proximidad física puede ser un factor muy real para determinar la frecuencia de la comunicación verbal, y por esa razón la disposición de las oficinas es uno de los determinantes formales importantes del sistema de la comunicación. Ni siquiera el advenimiento del teléfono ha disminuido mucho la importancia de este factor, ya que una conversación telefónica no equivale ni mucho menos a un trato cara a cara.

Memoranda y cartas.—El curso de los memoranda y de las cartas está sometido a un control formal más a menudo que la comunicación verbal, especialmente en las grandes organizaciones. Hay algunas organizaciones en las que se exige realmente que todas las comunicaciones escritas sigan las líneas de autoridad, pero esto no es lo corriente. Algo más común es la exigencia de que las comunicaciones no salten más de un eslabón de la cadena de autoridad. Es decir, que si los individuos de distintas secciones del mismo departamento desean comunicarse, la comunicación debe al jefe de la primera sección, de él al jefe de la segunda sección y de aquí al segundo individuo, pasando por alto al jefe del departamento.

No obstante, en la mayoría de las organizaciones no se imponen exigencias tan estrictas, excepto en la transmisión de órdenes, tema que ha sido tratado anteriormente. Es frecuente, sin embargo, el establecimiento de ciertas reglas que exigen el envío, en sentido ascendente, de copias de comunicaciones por los canales regulares, cuando la comunicación misma ha cortado líneas.

Curso del documento.—En ciertos casos —esto es típico de las organizaciones que manejan asuntos financieros, tales como las compañías de seguro, el trabajo de los departamentos contables y los organismos federales de préstamo— el trabajo de la organización, o una parte del mismo, se centra en torno a la elaboración de un documento. Por ejemplo: en una compañía de seguros de vida se reciben las solicitudes, se examinan, se aceptan o se rechazan, se extienden las pólizas, se exigen a los tenedores de pólizas las primas, se tramitan éstas y se pagan los beneficios. La carpeta que representan la póliza individual es el centro focal del trabajo de la organización. Esta carpeta se mueve de un punto a otro de la organización para diversos tipos de operaciones: revisión de la solicitud, registro de un cambio de beneficio, aprobación del pago de beneficios, etc. Al moverse, esta carpeta lleva consigo toda la información referente a la póliza, necesaria para realizar la acción administrativa requerida. El individuo que se encuentra en el punto al que la carpeta es llevada para una acción concreta posee presumiblemente el conocimiento de las reglas de la compañía que deben aplicarse de acuerdo con la información de la póliza, con objeto de llegar a una decisión en cuanto a su disposición. La carpeta permite combinar la información referente al tenedor de la póliza, que se origina en cualquier punto, con la información referente a las prácticas y obligaciones de la compañía, que nace en el despacho central. En este caso se realiza la combinación trasladando la información conseguida en cualquier punto a la oficina central para su decisión a través del curso del

documento. En otras situaciones esto podría realizarse transmitiendo la oficina central informaciones a la sucursal, valiéndose de instrucciones, manuales y otras.

Actas e informes. Una parte vital del sistema de comunicaciones formales de casi todas las organizaciones es el sistema de actas e informes. El individuo que inicia la comunicación, en el caso de cartas y de memoranda, debe llegar a la decisión de que no es necesario transmitir ciertos informes, y decidirá qué es lo que debe transmitirse. El carácter que distingue a las actas e informes es que éstos especifican, en relación con la persona que los hace, en qué ocasiones se espera que redacte informes (periódicamente o cuando ocurre algún acontecimiento o circunstancia determinada) y qué información ha de incluir en ellos. Esto es muy importante, porque descarga en gran parte a cada miembro de la organización de la tarea, importante, pero difícil, de decidir constantemente qué parte de la información que posee ha de pasar a otros miembros de la organización y de qué forma.

Manuales.—La función de los manuales consiste en comunicar las prácticas de la organización destinadas a tener una vigencia relativamente permanente en su aplicación. Cuando faltan, esas normas quedan sólo en la mente de los miembros permanentes de la organización y pronto dejan de ejercer una gran influencia en la práctica. La preparación y revisión de los manuales sirve para determinar si los miembros de la organización tienen una comprensión común de la estructura y de las normas de la misma. Un empleo importante de los manuales, ya sea en relación, ya sea con independencia del entrenamiento de entrada, es el de familiarizar a los nuevos miembros de la organización con estas normas.

Una consecuencia casi inevitable de la preparación y del empleo de manuales es que aumentan el grado de centralización en la toma de decisiones. Los individuos que preparan un manual con objeto de hacerlo completo y uniforme incluyen casi siempre en él asuntos que fueron previamente dejados para que los decidiesen los individuos y los incorporaran a las normas de la organización. Esto no es, en modo alguno, una ventaja, porque el que sean «completos» y «uniformes», a menos que lo requiera la coordinación, no tiene un valor especial para la organización.

2.2 Comunicaciones no formales

Por muy detallado que sea el sistema de comunicaciones formales que se establezca en la organización, deberá complementarse siempre con canales no formales. Por éstos fluirán la información, el consejo, e incluso las órdenes (el lector recordará que, de acuerdo con nuestras definiciones, puede existir una relación de autoridad aunque el superior no se encuentre investido del poder de imponer sanciones). El sistema real de relaciones puede, con el tiempo, diferir ampliamente de las especificadas en el esquema de la organización formal.

El sistema de comunicaciones no formales se levanta en torno a las relaciones sociales de los miembros de la organización. La amistad entre dos individuos crea frecuentes ocasiones para el contacto y «las charlas de negocios». Puede también crear una relación de autoridad si uno de los individuos termina por aceptar la jefatura del otro. Así es como los «jefes naturales» se aseguran en la organización un papel que no siempre se encuentra reflejado en el organigrama.

El sistema de comunicaciones no formales adquiere una importancia adicional si recordamos que el comportamiento de los individuos en las organizaciones se orienta no sólo hacia las finalidades de la organización, sino también, hasta cierto punto, hacia sus finalidades personales, y que estas dos series de finalidades no siempre son mutuamente coherentes. De aquí que, cuando los miembros de la organización tratan uno con otro, cada cual intenta apreciar hasta qué punto las actitudes y las acciones del otro se encuentran condicionadas por motivos personales más que organizativos. Cuando se ha establecido entre ellos una relación primaria, les resulta a ambos más fácil realizar esta apreciación y ser francos acerca de sus móviles. Las invitaciones a la cooperación tropezarán con menor frecuencia con la reacción: «Dirija usted su departamento, que yo dirigiré el mío».

Desde luego, las relaciones primarias pueden ser inamistosas, lo mismo que pueden ser amistosas, aunque existe lo que pudiera llamarse una «presunción de amistad» en la mayoría de las relaciones sociales de nuestra sociedad. Resulta, pues, una tarea importante de los ejecutivos mantener las actitudes de amistad y de cooperación en estas relaciones personales directas, de manera que el sistema de comunicación no formal contribuya al funcionamiento eficiente de la organización más bien que a impedirlo.

Hay ocasiones en que los miembros de la organización se sirven del sistema de comunicaciones no formales con objeto de hacer progresar sus finalidades personales. Surge de aquí el fenómeno de las camarillas, de los grupos que construyen una red no formal de comunicaciones y la emplean como medio de conseguir poder dentro de la organización. La rivalidad entre las camarillas puede llevar a su vez a la enemistad general en las relaciones sociales y a echar abajo el propósito del sistema no formal de comunicaciones.

Se ha hecho muy poco análisis sistemático de la manera en que la estructura de la organización formal estimula o pone obstáculos a la formación de camarillas, así como de las técnicas que pueden emplear los ejecutivos para manejarlas o reducir su peligrosidad al mínimo. Puede conjeturarse, sobre la primera posibilidad, que la debilidad del sistema formal de comunicaciones y su fracaso en conseguir una medida adecuada de coordinación estimulará probablemente el desarrollo de las camarillas. La función coordinadora que las camarillas realizan en tales circunstancias es análoga a la función coordinadora que desempeña la maquinaria política dentro de una estructura gubernativa altamente descentralizada, como el sistema norteamericano.

Una gran parte de la comunicación no formal de toda organización es mucho menos deliberada que las actividades de las camarillas, e incluso que las conversaciones de los ejecutivos que almuerzan juntos. Existe, agregada a éstas, la gran masa de comunicación que se realiza bajo el rótulo de «chismografía». En la mayoría de las organizaciones, el «copeo» desempeña probablemente, en conjunto, un papel constructivo. Sus principales desventajas son: primero, que desanima a la franqueza, ya que pueden esparcirse por todas partes las observaciones confidenciales, y segundo, que la información transmitida a través del copeo es, con mucha frecuencia, inexacta. Por otro lado, además de transmitir una información que nadie pensó en dar formalmente, el copeo tiene importancia como barómetro de la «opinión pública» dentro de las organizaciones. Si el administrador le presta oídos, se entera de los temas que tienen interés para los miembros de la organización y de sus actitudes frente a esos temas. Naturalmente, el copeo necesita ser complementado por otros canales informativos, incluso por lo que se refiere a este último propósito.

2.3 La motivación personal y la comunicación

Acabamos de ver que la motivación personal puede tener considerable influencia en el crecimiento del sistema de comunicación no formal. Concretamente, los individuos pueden desarrollar este sistema como medio de aumentar su poder e influencia dentro de la organización. La motivación personal puede afectar a la comunicación —tanto formal como no formal— de otra manera. La información no se transmite automáticamente desde su punto de origen al resto de la organización; el individuo que primero la consigue debe transmitirla. Naturalmente, al hacerlo se dará cuenta de las consecuencias que su transmisión tendrá para él. Si sabe que el patrón va a «rabiar» con la noticia, es probable que la suprima ⁽³⁾.

De aquí que la información tienda a moverse en dirección ascendente dentro de la organización, únicamente si: 1), la transmisión no tiene consecuencias desagradables para el que la transmite; 2), si el superior se ha de enterar de ella por otro conducto y resulta preferible decírsela primero, o 3), si es una información que el superior necesita para tratar con sus propios superiores y le ha de resultar muy desagradable verse sorprendido sin ella. Además, con frecuencia, la información no se transmite hacia arriba, simplemente porque el subordinado no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar sus decisiones.

Así, pues, un problema importante de comunicación en los niveles mas elevados de la jerarquía administrativa es que mucha de la información relacionada con las decisiones de los mismos proviene de niveles inferiores y puede no llegar nunca a los niveles superiores, a menos que el ejecutivo esté extraordinariamente alerta. Como ya hemos señalado, una función importante del sistema de actas e informes formales consiste en transferir, del subordinado al superior, la responsabilidad de decidir cuál será la información que ha de ser transmitida hacia arriba.

Hay un problema a la inversa, que surge cuando un superior oculta información a un subordinado. Puede ser una cosa accidental: el superior no se da cuenta de que el subordinado la necesita. También puede darse el caso de que el superior emplee la posesión exclusiva de información como un medio de mantener su autoridad sobre el subordinado. Resulta difícil ver que esto último, que es normalmente síntoma de un ejecutivo incompetente e inseguro, tenga en la organización una función constructiva. El primer caso, igualmente desafortunado, ocurre con frecuencia en la mayoría de las

organizaciones, en gran parte por falta de suficiente consideración de la necesidad de transmitir hacia abajo otros informes, además de órdenes.

2.4 Receptividad para las comunicaciones

Hasta ahora nos hemos ocupado principalmente del origen de las comunicaciones. Debemos dedicar también atención a su destino. Hemos señalado ya que la atención que prestará a una información quien la recibe no es simplemente un asunto de lógica. La fuente de la comunicación y la manera en que se presente determinarán la consideración que le dará quien la reciba. Si se mantienen los conductos formales, las comunicaciones que pasen por ellos producirán un efecto que estará reforzado por la autoridad que les dé su carácter «oficial». Por otro lado, una información o un consejo que no se han pedido pueden recibir una atención escasa o no recibir ninguna.

El hecho de que la importancia dada a una comunicación depende de su fuente, vale en la transmisión hacia arriba, lo mismo que hacia abajo; las sugerencias en sentido ascendente pueden recibir escasa consideración, a menos que la persona que las ofrece se encuentre en una posición asesora formal y las transmita por los canales apropiados. Esta ocasiona muchos contratiempos, en especial en los niveles inferiores de la organización; pero es difícil ver de qué manera puede eliminarse por completo sin destruir la estructura de la organización.

También dependerá de su forma la atención que se preste a una comunicación. Hemos hecho resaltar, en la exposición de las relaciones de autoridad del capítulo anterior, la aceptación de ésta por el subordinado. El punto fundamental es si el que recibe una orden o cualquiera otra clase de comunicación se deja influir por ella, en sus acciones o decisiones, o no se deja influir. El problema de conseguir que los empleados cumplan una regla de seguridad no se diferencia mucho del de conseguir que un cliente acepte una marca determinada de jabón. En algunos casos, la autoridad formal debe ser aliciente bastante para que el subordinado la acepte; pero, de ordinario, la comunicación necesita razonar, alegar y persuadir, tanto como ordenar, si quiere ser eficaz.

Debe estudiarse, en relación con esto, si la comunicación ha de ser verbal o escrita y si ha de estar redactada en lenguaje formal o no formal. En todos los casos, el estado de espíritu del que ha de recibirla, sus actitudes o motivaciones, serán los factores básicos para determinar el diseño de la comunicación. La función de ésta, después de todo, no es la de desembarazar de algo la mente de la persona que la transmite, sino la de llevar algo a la mente y a las acciones de la persona que la recibe.

3. ORGANOS ESPECIALIZADOS DE COMUNICACION

Dada la gran importancia que la comunicación tiene para su funcionamiento, la mayoría de las organizaciones, incluso las de volumen moderado, desarrollan ciertas tareas especializadas de comunicaciones.

Los mismos centros de decisión —es decir, las posiciones ejecutivas— deben estar dotados con personas capaces de ayudar al ejecutivo en sus funciones de comunicación. La organización desarrolla depósitos especializados de su «memoria» oficial: archivos, registros, bibliotecas, sistemas de continuidad. Pueden establecerse unidades de organización que realicen funciones específicas de reunión de informes: contabilidad, inspección, análisis administrativo, servicio de información, etc. Cuanto más amplia es la organización más lejos puede llevarse esta especialización.

3.1 Organización de los centros de decisión

No es necesario que el director realice personalmente cierto número de tareas de comunicación, sino que puede delegarlas en el personal auxiliar de su oficina. Están incluidas entre éstas la redacción de las comunicaciones que se envían, la selección de las que llegan y el enlace.

La redacción de las comunicaciones que se envían apenas si necesita comentario. Es una de las funciones corrientes de las secretarías, y los ejecutivos importantes tienen con frecuencia auxiliares para tales funciones. Quizá la especialización más minuciosa de esta clase sea la del

departamento de Presupuesto, en la oficina ejecutiva del Presidente, que tiene, como una de sus funciones importantes, la redacción de las órdenes presidenciales y la de los proyectos de ley que han de ser sometidos al Congreso.

La posibilidad de este tipo de división del trabajo tiene una consecuencia importante. Significa que, agregando especialistas a la oficina del ejecutivo, pueden las comunicaciones salientes recibir una revisión, desde el punto de vista de sus respectivas especialidades, sin complicar el esquema de la autoridad. Este sistema se desarrolla quizá mejor en la organización militar, en la que, por ejemplo, un oficial artillero, que forma parte del estado mayor del comandante de una división, elaborará las fases de la artillería del plan de operaciones, etc. El ejecutivo mismo —en el ejemplo militar, el jefe de su estado mayor— ejerce la función de coordinar y equilibrar estas especialidades.

También es una función delegable, especializada para importantes cargos ejecutivos, la revisión de las comunicaciones que llegan, a fin de determinar las que deben recibir la atención personal del ejecutivo. En algunos casos se extiende a la preparación de análisis y recomendaciones, que pasan al ejecutivo junto con la comunicación. En otros casos el personal auxiliar del ejecutivo puede actuar sobre la comunicación sin darle cuenta de ella.

Que el ejecutivo delegue en sus auxiliares la función de enlace con los subordinados o con otras unidades de la organización, crea problemas algo más delicados que los otros dos tipos de delegación. Si no se definen cuidadosamente las relaciones, los subordinados del ejecutivo pueden desconocer que el funcionario de enlace ejerce autoridad, no por su propia iniciativa, sino como representante de su jefe. Como resultado de esta ambigüedad, puede surgir un considerable resentimiento contra el enlace y éste llegar a perder su utilidad. En muchas organizaciones civiles, la distinción entre un jefe del departamento auxiliar y el ayudante del jefe de departamento no se comprende con claridad, y tales organizaciones harían bien en fijarse en el cuidado con que se hace esta distinción en la organización militar.

3.2 Depósitos de «memoria» de la organización

Como una organización no es un organismo, la única memoria que posee, en el verdadero sentido de la palabra, es la colectiva de sus participantes. Esto no basta para las finalidades de la organización, en primer lugar, porque lo que se encuentra en la mente de un individuo no está necesariamente a disposición de los demás miembros de la organización y, en segundo lugar, porque cuando un individuo deja una organización ésta pierde esa parte de su «memoria».

De ahí que las organizaciones necesitan «memorias» artificiales, muchísimo más que los individuos. Ciertas prácticas, que se convertirían en simplemente habituales en el caso del individuo, deben ser registradas en los manuales para la instrucción de los nuevos miembros de la organización. Entre los depósitos que las organizaciones pueden usar para su información están los sistemas de registro, archivos de correspondencia y de otros documentos, bibliotecas y sistemas de continuidad.

Todos estos sistemas son familiares. Crean, por sí mismos, difíciles problemas de organización —qué tipos de información deben ser registrados, de qué manera han de clasificarse y archivarse, situación física de los archivos, etc.—; pero poco provecho se sacaría de discutir estos problemas en abstracto.

3.3 Facilidades de investigación

La mayoría de las organizaciones o determinados centros de decisión de las organizaciones necesitan información, además de la que les llega normalmente en el curso de su labor. Esta información necesaria es de dos clases: externa —que debe ser obtenida de fuentes que se encuentran fuera de la organización— e interna —que es preciso obtener dentro de la organización—. En toda gran organización pueden identificarse las unidades cuya función consiste en conseguir uno u otro de estos tipos de información. El departamento de patentes de las firmas industriales es una de esas unidades; una de sus funciones primarias es la de mantener continua vigilancia sobre el desarrollo de las patentes y productos en el campo de la compañía, revisando la Patent Office Gazette, los catálogos de fabricantes, periódicos y literatura comercial. El departamento de

contabilidad es el ejemplo más notable de una unidad cuya función es conseguir información interna.

La unidad externa de investigación no requiere mucho examen. El problema principal para encajarla dentro de la organización consiste en situarla de tal manera que la información que recibe sea transmitida rápidamente y en forma utilizable a los puntos adecuados. Esto conduce inevitablemente a preguntas, como las que se hacen a cualquier unidad de servicio, sobre la medida en que la función debe ser especializada y descentralizada entre las unidades operantes. Otras unidades de esta clase son las de información en la organización militar, las de investigación de mercado en las firmas comerciales, la oficina de alarma para casos de incendio y el sistema de comunicaciones de la Policía.

Además de la contabilidad, existen diversas variantes de unidades de investigación interna. Quizá sean las más significativas las unidades independientes de inspección (como la de la oficina del Inspector General del Ejército) y las unidades de análisis (el departamento de Investigación de la Ciudad de Nueva York, o la oficina de Dirección Administrativa del Departamento del Presupuesto de los Estados Unidos).

En el caso de la contabilidad financiera, resulta universalmente aceptado, casi como cuestión evidente por sí misma, la necesidad de una corriente de información independiente de los conductos regulares de autoridad. Sin embargo, las funciones de la unidad típica de contabilidad han sido muy ampliadas, más allá de la simple comprobación de la honradez. Empléase con mucha frecuencia, en la actualidad, como una fuente de información para determinar si los gastos se ajustan al plan establecido en el presupuesto. Se emplea también como base para el análisis de costes, que, a su vez, contribuye a las decisiones futuras del ejecutivo. La información contable se ha convertido, por estos conceptos, en uno de los más importantes instrumentos en la revisión de las operaciones por parte del ejecutivo.

Probablemente, nadie ha llevado más lejos los controles de contabilidad que el Controlador General de los Estados Unidos. Esta oficina viene manteniendo, desde hace unos años, una revisión previa y constante de los gastos federales, y ha desaprobado los que consideraba no conformes con la autorización del Congreso. Esto ha creado un sistema de autoridad dual sobre gastos del Gobierno federal que ha merecido, por lo general, comentarios adversos a las personas que lo han estudiado. Sin embargo,

debe reconocerse que ésta es sencillamente una forma extrema del problema que surge siempre que se confieren funciones de control, de cualquier clase, a una unidad de contabilidad. En la medida en que el contable tiene autoridad para poner límites a las acciones de los ejecutivos, dentro de la organización, su autoridad corta las líneas regulares de la misma y viola la unidad de mando, en el amplio sentido de este término.

Las organizaciones independientes de inspección crean problemas de mando dual semejantes a las que crean los controles de contabilidad. Incluso donde la unidad de inspección, como ocurre generalmente, no tiene otro poder que el de informar de sus descubrimientos al ejecutivo superior, la organización será responsable ante sus puntos de vista. La gravedad de este problema queda en parte mitigada —con un debilitamiento en la eficacia de la unidad de inspección— por el hecho de que su intervención es normalmente más intermitente que continua. De cualquier modo, y cualquiera que sea el problema que crea, el alto administrativo encuentra con frecuencia en la unidad de inspección una ayuda valiosísima, porque le proporciona información que sin ella no sería transmitida, en sentido ascendente, a través de la organización ejecutiva.

Otra manera que tienen los niveles superiores de la jerarquía de conocer cómo funciona la organización es emprendiendo, a intervalos, un análisis y estudio comprensivo de la organización o de una parte de ella. Puede ayudarlos en ello una unidad de análisis administrativo especializada en esta labor. Tal estudio puede quedar confinado a las cuestiones de estructura de la organización o puede incluir un análisis del programa de actividad. En la mayoría de los casos, estas cuestiones se hallan tan inextricablemente entrelazadas, que ambas se implican.

4. EL ENTRENAMIENTO Y LA COMUNICACION

El tema del entrenamiento entraña otras cuestiones, además de la de comunicación. Sin embargo, el papel del entrenamiento en la administración se comprende quizá mejor mirándolo como uno de los diversos medios alternativos de comunicar a los miembros de la organización las premisas decisorias. Si, por ejemplo, un trabajo determinado de una organización

requiere cierto conocimiento legal: a), puede darse el cargo a un abogado; b), puede proveerse de instrucciones y de manuales a la persona elegida, supervisando cuidadosamente su labor; o c), puede ser entrenado después de elegido. Todos éstos vienen a ser, en cierto sentido, procedimientos para entrenar; pero en a), la organización depende del entrenamiento previo al servicio, en b), de la supervisión diaria como servicio de entrenamiento, y en c), del entrenamiento formal.

Las organizaciones militares han proporcionado, durante mucho tiempo, sorprendentes demostraciones del uso que se puede hacer del entrenamiento formal para instruir a grandes números de nuevos miembros en breve tiempo, para tareas muy complicadas y no familiares. En las organizaciones civiles, donde rara vez se emplean nuevos miembros en tan grandes cantidades, y en las que los nuevos empleados están normalmente, por lo menos, parcialmente entrenados en el momento de su reclutamiento, las posibilidades de entrenamiento formal han sido realizadas en escala mucho menor. En las organizaciones militares, la instrucción de «cómo debe hacerse» se lleva a cabo casi por completo a través del proceso de entrenamiento formal, en tanto que las órdenes operativas se limitan generalmente al «qué hacer». La instrucción de «cómo debe hacerse» se abandona, con bastante frecuencia, en muchas organizaciones civiles, al personal asesor. Desde luego, el peor método para comunicar los procedimientos operativos es el de descansar únicamente en las instrucciones escritas o en los manuales.

Quizá la mayor dificultad para el empleo de los métodos de entrenamiento formal sea la de conseguir, dentro del grupo que se entrena, una actitud de receptividad. Todos los maestros reconocen —con frecuencia con un gran sentimiento de desamparo— que la motivación es la clave del proceso de aprendizaje. El que se entrena debe tener interés en aprender y, además, estar convencido de que desconoce las cosas en que va a entrenarse. El problema de la motivación es mínimo en el entrenamiento «de entrada» de los nuevos empleados. Puede, sin duda, ser muy grande en el entrenamiento de empleados que vienen ya realizando sus tareas durante un considerable período de tiempo.

El entrenamiento exige, en el que se entrena, cierta actitud de deferencia hacia el profesor y una confesión de poseer conocimientos incompletos, lo cual para muchos individuos que han llegado a una edad madura y a un cargo responsable resulta muy irritante. Cuando el entrenamiento en el servicio se enfrenta con tales individuos —obreros especializados,

supervisores, ejecutivos—, debe concederse considerable atención al prestigio y a la aceptabilidad del instructor y al carácter práctico de los materiales de entrenamiento. Una de las razones del éxito del método de los coloquios para entrenar a tales grupos es que reduce al mínimo la misión de «enseñanza» del instructor, y que crea la ilusión de que las nuevas ideas nacen en el grupo mismo. Esto no es, desde luego, enteramente una ilusión; pero tiene más de ilusión de lo que los teóricos del método del entrenamiento por coloquios gustan de admitir.

El entrenamiento es aplicable al proceso de decisión siempre que ciertos elementos se encuentran repetidos en un gran número de decisiones. El entrenamiento puede proporcionar al empleado los hechos necesarios para enfrentarse con estas decisiones; puede suministrarle un marco de referencia para su pensamiento; puede enseñarle soluciones «aprobadas», o puede instruirle acerca de los valores de acuerdo con los cuales debe tomar sus decisiones.

El entrenamiento, como modo de influir sobre las decisiones, tiene su máximo valor en aquellas situaciones en que resulta difícil el ejercicio de la autoridad formal por medio de órdenes. La dificultad puede estar en la necesidad de una acción rápida, en la dispersión espacial de la organización o en la complejidad de la materia de la decisión, que excluye el ser reducida a reglas y reglamentos. El entrenamiento consiente un grado más alto de descentralización del proceso decisorio, aportando la necesaria competencia a los niveles más bajos de la jerarquía organizativa.

5. CONCLUSION

Hemos tratado en este trabajo el sistema de comunicaciones de la organización, en especial aquellos de sus aspectos que complementan el sistema de autoridad. Se ha visto que la especialización de las funciones decisorias depende, en gran manera, de la posibilidad de desarrollar conductos adecuados de comunicación a y desde los centros de decisión. La estructura de la organización corresponderá, generalmente, a la especificación de su sistema formal de comunicación —incluyendo conductos para las comunicaciones verbales y escritas, el curso de los

documentos, las actas e informes y los manuales—; pero esto se complementará con una rica red de comunicaciones no formales, basadas en las relaciones sociales que se desarrollan dentro de la organización.

Los motivos personales pueden conducir a los miembros de la organización a intentar desviar el sistema de comunicaciones para sus propios usos y también a ocultar información a sus superiores y colegas. También influyen los motivos y las actitudes personales en la recepción dada a las comunicaciones que se transmiten, y la capacidad de un individuo para influir en los demás, valiéndose de sus comunicaciones, dependerá de su posición formal y no formal de autoridad, así como de la inteligibilidad y fuerza persuasiva de la comunicación misma.

Las organizaciones desarrollan habitualmente unidades especializadas para determinadas funciones de comunicación. Estas incluyen la ayuda del personal asesor, los depósitos de «memoria» de la organización, y las unidades de investigación, tanto internas como externas.

El entrenamiento es uno de los diversos métodos alternativos de comunicación que demuestra especialmente su utilidad para la tarea de transmitir el «saber hacer». Sin embargo, su empleo afortunado depende de la posibilidad de conseguir actitudes favorables en los que se adiestran hacia el programa de entrenamiento.

NOTAS

(1) La explicación que da BARNARD de las comunicaciones (op. cit., pp. 175-181) desmerece algo por su identificación de los conductos de comunicación con los canales de autoridad.

(2) U.S. Army Field Service Regulations, 1923. pp. 25-26.

(3) Este extremo ha sido muy bien estudiado por BURLEIGH GARDNER en Human Relations in Industry, cap. 2, y la presente exposición sigue de cerca el análisis de Gardner.