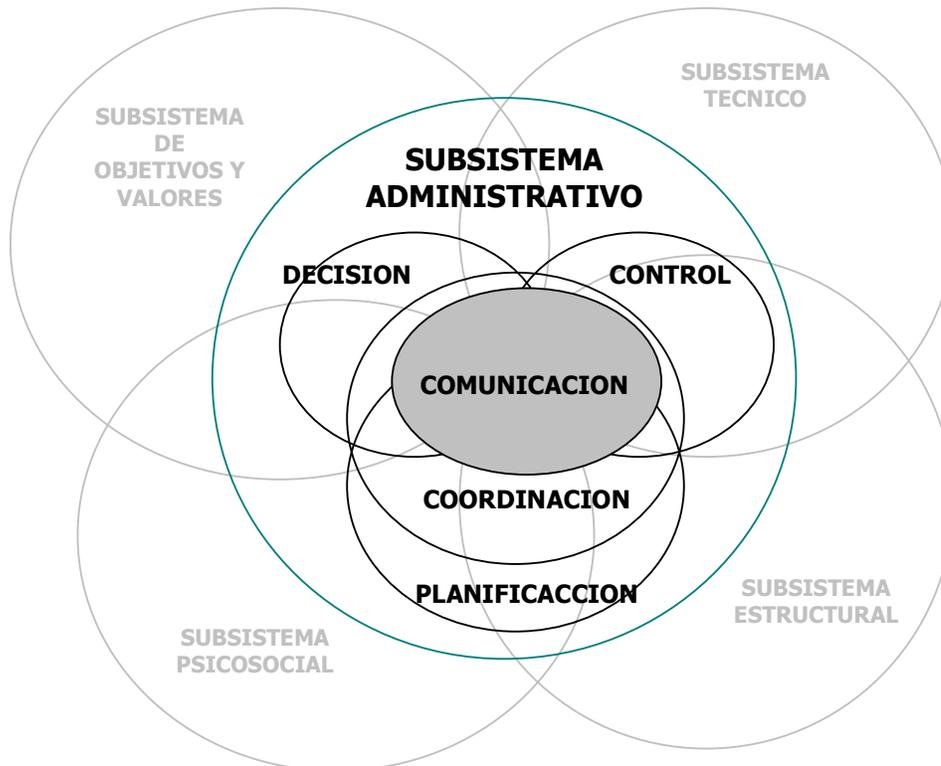


## Módulo II

### INFORMACIÓN / COMUNICACIÓN

Llegamos así al rol de máxima centralidad que tiene la información y la comunicación en una "organización de la era cuántica".

Si la administración es el corazón de la organización, integrando los diversos subsistemas de ésta, la comunicación es el corazón del corazón, es decir la función central de la administración. En el ya visto modelo sistémico el rol de la comunicación podría representarse:



Cuando la información se genera adecuadamente pero además circula y lo hace llegando el mensaje a ser comprendido, entonces tenemos buena comunicación.

La comunicación es *flujo* de información. Este flujo tiene que ser abundante y en todas direcciones, llegando hasta los extremos más recónditos de la organización.

*Según Ander-Egg y Aguilar:*

- La información sirve de base para la planificación, la organización, el control y la toma de decisiones.  
La información tiene alto impacto en los resultados de la organización.
- La comunicación, además, influye en el clima socio-afectivo de la organización y en el grado de gratificación / satisfacción en el trabajo, mejorando notablemente el subsistema "psicosocial". Esto a su vez retroalimenta el impacto sobre resultados y objetivos.

Muchos especialistas en temáticas organizacionales coinciden en que las comunicaciones tienen que no sólo de "arriba hacia abajo" (modelo mecanicista convencional) si no también horizontal y de la base hacia el órgano directivo. Se trata así de una comunicación *multidireccional*.

La máxima sinergia en la organización requiere de un flujo continuo y hacia todas las direcciones.

Cada uno de los subsistemas mencionados anteriormente tiene su comunicación y sus códigos, y a su vez interactúa con otros subsistemas que eventualmente tiene otros códigos y caracteres. Por otra parte el órgano directivo cuenta con su propio lenguaje y códigos. Un flujo permanente y abundante de información y comunicación hace comprender los códigos, descifrarlos y abrir los canales de la información a estos subsistemas.

Esta comunicación permanente cumple, en parte, con la función de integración (de crear unidad en diversidad) entre las distintas unidades, tal como se vio en la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch.

Nuevamente según Ander-Egg: el sistema de **comunicación horizontal** es tanto más necesario, cuanto más se realiza un trabajo en equipo o cuando la índole de las tareas necesita de un esfuerzo de coordinación.

La organización formal (subsistema estructural) con sus órganos y procedimientos, prevé canales de comunicación "oficiales". Pero esto no basta: la comunicación tiene que darse también a nivel informal, en el subsistema psicosocial, y en forma multidireccional.

El sistema de **comunicación hacia abajo** es el que predomina en la mayoría de las organizaciones. Se trata de una forma comunicacional que va desde los que tienen más jerarquía a los de más bajo nivel dentro de la organización. Cuando sólo se atiende a este tipo de comunicación, típico del autoritarismo, el "clima organizacional" es negativo.

Sin embargo este sistema de comunicación formal no es superfluo, cuando se mantiene dentro de niveles equilibrados (sin sobreadministración ni burocracias). Mediante notas, circulares, boletines informativos, manuales, o redes informáticas internas, aquellas cuestiones centrales deben circular, de tal

modo que pueda, ante casos de duda, recurrirse a estos medios formales y constatar determinadas informaciones.

El flujo de información en esa dirección si bien es necesario, es insuficiente.

De ahí, la necesidad de un sistema de **comunicación multidireccional** que existe en toda organización participativa y democrática.

La propuesta ideal sería la legitimación de espacios consultivos donde todos los miembros de la organización puedan expresarse e informarse de las actividades. Ya hemos visto en la Organización Consultiva, que no sólo el órgano directivo comunica sus políticas al conjunto de la organización, sino que también ese conjunto, constituido como asamblea o comunidad de la organización, envía su visión y propuestas al órgano directivo.

En el modelo consultivo, compatible con la "organización holográfica" la comunicación se fomenta para que las informaciones relevantes lleguen a todos los miembros, aún cuando aparentemente ciertas áreas no las necesiten.

Esta comunicación amplia y multidimensional hace que las partes vean el todo, se sientan partes con sentido dentro del mismo, y visualicen su rol en el contexto del conjunto.

A su vez, esta comunicación extendida, revierte el "departamentismo" de las organizaciones mecanicistas, y da una gran flexibilidad y capacidad de respuesta holística a cada una de sus áreas o miembros.

Veamos un cuadro comparativo entre la la organización mecanicista (OM) y la organización holográfica, de alta comunicación multidireccional (OH)

<b>OM</b>				<b>OH</b>			
Importancia a la estructura				Importancia a las <i>relaciones</i>			
La parte está en el todo				La parte está en el todo <i>y el todo está en la parte</i>			
Grupos humanos vistos como cuerpos, órganos, objetos intraorganizacionales				Campos, flujos, áreas de "bordes móviles"			
Cada parte hace lo suyo sin saber las otras				Cada parte pone énfasis en lo suyo, pero conoce lo que está pasando en el conjunto y es capaz de reemplazar a otras si fuera necesario			
	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3		Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3
Tarea 1	●			Tarea 1			
Tarea 2		●		Tarea 2			
Tarea 3			●	Tarea 3			

---

## ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y POR VALORES

En la década del 60 se difundió un enfoque de administración conocido como "administración por objetivos" (APO) también a veces llamada "administración por resultados".

Su diferencia fundamental con la administración clásica es que no controla actividades (el cómo se hacen las cosas) si no objetivos o resultados (el qué se logra). Es decir que no pone el énfasis en el procedimiento, si no en el logro.

Según Santiago Lazzati la APO es *"un enfoque que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados, en el que cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades) que sean coherentes (con la misión), específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente, a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación y de manera que dichos objetivos provoquen motivación..."*

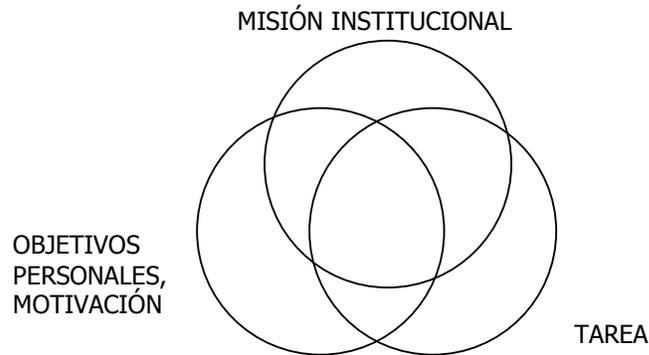
Un ejemplo clásico es que en la administración convencional se controla el cumplimiento de horarios de los colaboradores, mientras que en la APO se controla el logro de un determinado objetivo en un plazo dado, sin importar los horarios cumplidos o distribución horaria en el íterin.

Algunas organizaciones dan esta flexibilidad para sus cuadros superiores y medios, considerándose que a nivel de base, con gente menos motivada, se deben controlar actividades y procedimientos.

En las ONGs, sin embargo, el sistema APO podría ser aplicado a todos sus miembros, independientemente de su función.

Para que esto sea posible, se requiere de un alto grado de involucramiento con la *misión y objetivos*, es decir, un alto grado de participación a todo nivel, de tal modo de que todos los colaboradores estén consustanciados y *motivados* respecto de los objetivos organizacionales, y además ver en su *tarea* un aporte significativo a tales objetivos.

Es oportuno aquí el diagrama triádico visto en la clase de "Las personas en la Organización", mostrando que los tres aspectos deben contar con un área compartida:



Cuadro comparativo entre administración clásica y APO

<b>Administración Clásica</b>	<b>APO</b>
No se conecta con los valores y misión	Conecta con los valores y misión
Controla actividades	Controla resultados
Estructura rígida	Estructura flexible, variable
Importancia al procedimiento: "hacer en <i>modo</i> correcto"	Importancia al logro: "hacer lo correcto"
Control de arriba hacia abajo	Monitoreo participativo
Eficiencia	Eficacia ¿Sinergia?

Más recientemente, algunos autores, como Salvador García y Shimon Dolan consideran que la APO tiene, en la práctica, limitaciones, y proponen un sistema superador: la **Administración por Valores (APV)**

Consideran estos autores que en la práctica la APO suele fracasar, entre otras razones:

- Porque se aplica solo para cuadros superiores y medios, pero no a todos
- Porque la APO no es "APPO" es decir Administración *Participativa* por Objetivos, ya que estos son sólo decididos por los directivos.
- Porque desconectados de los valores, los objetivos se convierten en metas, muchas veces numéricas obsesionantes, que llevan a perder de vista el verdadero sentido de la acción.

Para explicar el espíritu de la APV, podría decirse:

Administración Convencional: —————→ "Así es el procedimiento"  
APO: —————→ "Esto es lo que vamos a conseguir"  
APV: —————→ "Así es como ha de ser"

Una frase de Antoine de Saint Exupéri expresa, poéticamente, muy bien el sentido de la APV:

*"Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho"*

Según García y Dolan, la APV es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores. Se orienta a la inclusión real (y no meramente declamatoria) de las personas en el pensamiento directivo y administrativo.

Su triple finalidad es:

- Absorber la complejidad organizativa
- Encauzar la visión estratégica
- Integrar esta última con la política de personas, con el fin de desarrollar compromiso.

En términos del ya estudiado modelo sistémico de Kast y Rosenzweig adoptado por Ander-Egg y Aguilar, podríamos decir que la APV es una administración que une estrechamente el subsistema de valores al subsistema psicosocial.

Desde nuestra perspectiva particular, la APV no rechaza si no que complementa la APO.

La APV no parte de unos objetivos por área decididos por los directivos o bien por todo el equipo pero sin haber participado en la construcción de los valores, supuestos organizacionales (visión, misión, contexto) y estrategias.

La APV parte de la plena participación de todos los miembros en la construcción de los valores organizacionales, y luego se fijan unos objetivos, también participativamente, que resulten coherentes con aquellos.

El modelo de Organización Consultiva, con su espacio articulador de diversidades (comunidad o asamblea de la organización) se orienta automáticamente a la APV

