ANTONIO LUCAS MARÍN

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESAY EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN

4844

II

Teorías de la organización y comunicación

Hemos visto cómo en la Sociedad de la Información a la que tendemos, adquieren especial relevancia la expansión de las organizaciones y los problemas relativos a la comunicación. Ahora, centrándonos en el estudio de la comunicación en las organizaciones, vamos a ver cómo la evolución teórica del estudio de la conducta humana en las organizaciones está dando lugar a una mayor importancia de los temas comunicativos.

El incremento de las necesidades prácticas de comunicación ha ido acompañado de un desarrollo teórico, en el que la consideración de las empresas como entes productivos, que deben ser racionalizados para su estudio, viene seguido de una mayor preocupación por los aspectos humanos de la relación social establecida. De esta manera, han aparecido las diferentes teorías de la conducta laboral, centradas progresivamente en la racionalidad, la afectividad o el carácter complejo de la relación objeto de estudio. Como veremos, la consideración de la organización como un sistema se atiene perfectamente a la complejidad de la conducta humana en el trabajo, así como el concepto de cultura de la organización, que nos lleva directamente a la necesidad la comunicación en las organizaciones.

Vamos a empezar el capítulo con algunos comentarios relativos al estudio de las organizaciones. Después nos referiremos separadamente a cada una de las tres grandes agrupaciones teóricas mencionadas: la

Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica. Finalmente nos centraremos en las explicaciones de la convergencia teórica que percibimos, aunque terminaremos señalando la diferente atención a los problemas comunicativos en las diferentes teorías.

1. El estudio de las organizaciones

Entre los nombres que pueden darse a las sociedades modernas se ha acuñado el de sociedad de las organizaciones porque los verdaderos protagonistas de la acción social no son ya actores individuales sino colectivos. Se ha señalado que estos actores colectivos son el objeto de estudio de la teoría de la organización y mas recientemente de las teorías institucionalistas y del nuevo institucionalismo (Morales, 1995).

Las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores o, de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización. Por otra parte, se basan en la existencia de una división del trabajo entre sus miembros, especializados en diferentes tareas, con lo que implica de conseguir una mayor destreza. Estas tareas individuales están coordinadas por algunas de las personas concretas, lo que significa una cierta distribución de poder.

Para intentar sistematizar de alguna manera el estudio de la empresa, podríamos considerarla primero como una organización y, en segundo lugar, como una institución. Ambas visiones nos pueden ayudar a una racionalización o comprensión general y sistemática de esta realidad compleja e importante. Como organización, la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos. Como institución, la empresa es una cristalización de roles o papeles sociales en torno a la satisfacción de unas necesidades básicas de la sociedad. En cualquier caso, nos encontramos con la idea de algo construido –manifestado en la idea de unos comportamientos comunes adquiridos y transmitidos– con una cierta permanencia o autonomía, aunque con una relativa dinámica; por todo ello una buena forma de estudiar la empresa es a través del concepto de cultura empresarial o cultura de las organizaciones.

Al hacer una clasificación de los tipos de grupos nos encontramos en el campo de la sociología con las organizaciones, que son grupos o

asociaciones de personas relacionadas con funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.); aunque pueden alcanzar un gran tamaño las hay de muy pocos miembros. Los fines propuestos en las organizaciones están determinados con gran precisión y definen el tipo de relación posible, aunque quepan muy secundariamente otras interrelaciones. Esto significa también la primacía de los objetivos racionalmente propuestos y socialmente aceptados, de la formalización, de lo planeado –sobre todo en cuanto a jerarquía y división de funciones– sobre la espontaneidad. Igualmente, los miembros actúan cumpliendo roles diseñados por los que han fundado o dirigen la organización, con unos claros canales de comunicación para enviar mensajes y obtener información. Son las características señaladas las que hacen a las organizaciones un tipo de grupo muy diferente de los grupos primarios (pequeños y con relaciones básicamente afectivas y totalizadoras), las asociaciones voluntarias (centradas en temas más marginales) o también de la masa (con unos canales de comunicación unidireccionales, externos y poco formalizados).

Una organización típica es la empresa, en la que los objetivos planteados por las personas integradas en ella son exclusivamente económicos. Su génesis y desarrollo, unidos a los del capitalismo, nos señala una institución distintiva y expansiva de la modernidad, hasta el punto de que muchas otras instituciones adquieren formas empresariales. Pero lo más interesante es tener presente el múltiple sentido que tiene al permitirnos la referencia a ella en la actualidad como una organización compleja emblemática de las sociedades modernas. Al acercarnos a su estudio, nos encontramos con que estamos ante una organización formal, planeada por la dirección, a la que se superpone una organización informal, en la que priman lazos espontáneos de naturaleza afectiva, coexistente con una organización en la que se intentan satisfacer necesidades individuales y, además, en la que no puede dejarse de tener en cuenta el influjo del sistema estratificador de la sociedad. Todo ello es la empresa y lo mismo se puede decir, en cierto sentido, de todas las organizaciones.

En cualquier caso, la existencia de organizaciones es una de las características distintivas de la sociedad moderna, donde se emplean para conseguir fines que superan las posibilidades individuales. Aparecen como actores en la vida social, con sus propios derechos y obligaciones, lo que nos lleva a hablar de personas corporativas o personas jurídicas.

En este sentido –parodiando a McLuhan–, podríamos decir que las organizaciones son extensiones del mismo hombre, en la medida que encauzan la acción social individual, que es más eficaz a través de las organizaciones (Scott, 1992, pp. 4-8). Se considera de esta manera que las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales: el lugar algo fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamientos individuales. Las organizaciones constituyen las herramientas con las que los participantes tratan de alcanzar sus metas personales (Abravanel, 1992, p. 20).

En definitiva, la evolución de la sociedad moderna, hacia una Sociedad de la Información –como hemos insistido–, es también hacia una sociedad de organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en nuestro mundo complejo y desafiante. De una forma más precisa: «La gente coordina actividades unos con otros para alcanzar sus objetivos, y en último término la supervivencia y la prosperidad es la principal actividad de la organización, que está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerla. A través de la comunicación, la gente recoge información de otros, y se la proporciona a otros. La información puede determinar el que la gente coopere» (Kreps, 1990, p. 11)

Desde el campo de la ciencia económica se ha ido crecientemente acudiendo a la ayuda de planteamientos psicológicos y sociológicos que permitieran ampliar los intentos de racionalización de la conducta de los individuos en la actividad económica, que en nuestras sociedades raramente es individual sino en organizaciones. El enorme desarrollo económico de algunas sociedades ha agrandado los problemas y ha hecho necesario intentar su comprensión racional desde diferentes disciplinas hasta ir apareciendo un nuevo campo de estudio que podríamos denominar Teoría de la Organización; este campo está centrado en la organización del trabajo o como se ha precisado más recientemente y con más amplitud en la conducta organizativa (*organizational behavior*).

En la evolución de los estudios en este nuevo campo hay un cierto acuerdo en considerar tres grandes modelos teóricos generales de referencia: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica. Estas tres corrientes de pensamiento, que llegan hasta la actualidad en intrincados intentos de síntesis y superación, nos en-

marcan las aportaciones principales de las ciencias sociales al estudio de las organizaciones. Vamos a referirnos a cada una de ellas separadamente, intentando descender a algunas de las teorías más conocidas.

2. Teorías Clásicas de la Organización

En la Escuela Clásica de la organización del trabajo, aparecida ante las iniciales necesidades de interpretación de una sociedad industrial, ya asentada a principios de siglo en Norteamérica y en muchos países europeos, han destacado la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Todos ellos consideran la racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad humana, y, por tanto, como elemento básico de la organización del trabajo, reduciendo en buena parte su concepción del hombre a la de un *homo economicus* con un sentido muy individualista de su acción. El modelo implícito de información en esta perspectiva es unidireccional, siguiendo los cauces y las necesidades reflejadas en la línea de mando que señala el organigrama.

La **Teoría de la Burocracia weberiana**. Es uno de los grandes intentos de dar sentido al papel de las organizaciones en las sociedades modernas. Para entenderla en toda su profundidad es conveniente situarla en los planteamientos más generales de Weber dirigidos a una comprensión adecuada del paso de la sociedad tradicional a la moderna. Es conocido que en sus teorías el principio considerado básico en el cambio social es el aumento de racionalidad. La racionalidad, que había sido puesta en los altares por la Revolución Francesa, adquiere en los esquemas weberianos el carácter de tendencia general de la modernidad, a pesar de la jaula de hierro que eso suponía para el futuro. Esta confusión de modernidad y racionalidad se especifica en la evolución hacia una sociedad capitalista (racionalidad de la producción), democrática (racionalidad política) y burocrática (racionalidad en la administración). Pero la tendencia de más envergadura y profundidad para Weber es la burocratización.

La burocracia aparece como una institución central en el proceso de implantación del cálculo y la previsión y, por tanto, de exclusión de lo mágico o simplemente no racional. Para Weber es un «tipo ideal», un importante instrumento metodológico que nos es útil para tener un cua-

dro de pensamiento homogéneo desde el que acercarse a la realidad (Weber, 1964, pp. 73-79). Es más, piensa que si conseguimos entender lo que es la burocracia tenemos en nuestras manos los hilos de un proceso histórico que nos permite distinguir de una manera clara el mundo moderno del medieval.

Considera Weber la burocracia como el tipo más puro de dominación legal-racional, que puede caracterizarse por los siguientes puntos:

1. Personas libres, comprometidas con los derechos objetivos de su cargo.
2. Jerarquía administrativa estricta.
3. Competencias rigurosamente fijadas.
4. Contrato después de una selección libre.
5. Calificación profesional demostrada.
6. Retribución dineraria fija y permanente.
7. Se ejerce el cargo como profesión única o principal.
8. Carrera profesional definida.
9. Separación de medios personales y administrativos.
10. Sometidos a una rigurosa disciplina y a una vigilancia administrativa (*Ibidem*, p. 170).

La expansión de los procedimientos burocráticos es algo que se da cada vez más en todo tipo de organizaciones, las empresas, las iglesias, los sindicatos o las instituciones municipales. Los «funcionarios» aparecen de forma creciente en todas ellas como elemento imprescindible de su buena marcha. Una necesidad formal ineludible de todo tipo de organizaciones complejas.

La Organización Científica del Trabajo. Taylor es el elaborador de este esquema teórico, difícilmente considerable como científico, aunque puso cimientos firmes sobre los que intentar la comprensión racional de las relaciones sociales surgidas en el ámbito de la empresa. Su influjo proviene de que buena parte de la Teoría de la Organización «se ha desarrollado combatiendo los falsos supuestos de Taylor» (Dahrendorf, 1965, p. 31).

El punto de partida, de la aportación de Taylor, está en su singular postura de poner en duda la experiencia del realizador del trabajo, sustituyéndola por el análisis y la observación, que deberá realizar una persona ajena al ejecutor de la tarea. Por otra parte, para Taylor los individuos se mueven por un estímulo fundamentalmente económico.

La iniciativa en el nuevo sistema de producción la llevará el director (manager) que es el encargado de asignar las tareas y los modos de

hacerlas. Sus responsabilidades pueden agruparse en cuatro apartados: 1. Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo método empírico; 2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, adiestrarlos y enseñarles la forma de realizar la tarea; 3. Asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado; 4. Intentar compartir el trabajo y la responsabilidad con los obreros (Taylor, 1970, p. 52).

La introducción del nuevo sistema dará lugar con toda seguridad –en opinión de Taylor–, a una mejora notable en la productividad, como ocurrió con la introducción del maquinismo. La mayor parte de las ganancias que se derivan del gran aumento de la producción deberán ir al consumidor en forma de precios más baratos, aunque también mejorará la situación de empresarios y trabajadores (*Ibidem*, pp. 154 y 155). Pero el beneficio más importante será para el mundo en general.

El nuevo sistema es, por tanto: «ciencia en lugar de empirismo, armonía en lugar de discordia, cooperación en lugar de individualismo, máxima producción en lugar de producción limitada, la formación de cada hombre para que alcance su grado más alto de eficiencia y prosperidad» (*Ibidem*, p. 158).

Posiblemente podamos resumir en tres principios básicos todas las normas del taylorismo, manifestadas en unas técnicas muy concretas: 1. La separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución; 2. La medición del tiempo objetivamente necesario para ejecutar una tarea; 3. La determinación de un sistema de remuneraciones que fomente alcanzar el rendimiento considerado «normal».

Esto significa en la práctica: técnicas de selección de personal, técnicas de cronometraje y procedimientos de valoración de puestos de trabajo (manuales de valoración).

Las causas de la difusión del taylorismo y de la organización científica del trabajo hay que situarlas en «las necesidades internas del capitalismo en los países más avanzados llegados a su fase monopolista, en unas condiciones en las que la ampliación de los mercados hacía posible las grandes series» (Vegara, 1971, pp. 45 y 46). Y éste es el sentido que tiene también el stajanovismo en Rusia.

Por otra parte, la misma dinámica interna del taylorismo le había llevado a una serie de dificultades derivadas de: la excesiva preocupación por el incremento de la productividad del trabajador, elegido como instrumento de producción y unidad de análisis; no abordar abiertamente las causas del conflicto, que le llevó a la hostilidad con los sindi-

catos y a una orientación general conservadora; y unos planteamientos simplistas que se concretan de una manera definitiva en su *one best way* para realizar cualquier trabajo, sin tener en cuenta la diversidad de las personas (Kliksberg, 1979, pp. 15-20).

La crítica al taylorismo ha sido, en primer lugar, a sus técnicas respecto al cronometraje. Hay que tener en cuenta que lo que busca al racionalizar el trabajo es rapidez, no satisfacción o facilidad en el trabajo. Respecto a la valoración de puestos de trabajo destacamos también su carácter subjetivo, en función de las conveniencias, en las que influye mucho el mercado de trabajo.

Igualmente se puede hacer una crítica más genérica del taylorismo que nos delimita en tres puntos su aportación definitiva (Mouzelis, 1975, p. 23):

1. Existe un enfoque analítico de los problemas del trabajo industrial, que descompone en sus elementos constitutivos y observa sistemáticamente. Pero no podemos confundir la visión analítica con la científica, sobre todo cuando se adopta una perspectiva tan estrecha y mecanicista.

2. Hay unas aportaciones científicas, de base rigurosamente experimental, relacionadas con la fisiología del trabajo y la utilización de herramientas, pero su alcance es muy limitado por la consideración mecanicista del hombre en que se basó. El planteamiento psicológico del hombre que tiene el taylorismo es muy reduccionista, prácticamente es el *homo economicus*, el operario mercancía, como indica Crozier: «Los racionalistas de la O.C.T. no consideran a los miembros de una organización seres humanos, sino como simples engranajes de una máquina. Para ellos el obrero era solamente una máquina» (*Ibidem*, p. 19).

3. Y, quizás lo más importante, hay unas contribuciones pseudocientíficas, procurando hacer pasar por ciencia técnicas útiles para llegar a algunos acuerdos que disminuyan el conflicto (Vegara, 1971, pp. 168-171).

En cualquier caso, no puede negarse que la O.C.T. es uno de los primeros intentos de aportar racionalidad al estudio de las relaciones de trabajo.

Las Teorías de la Organización Formal. Denominamos así a un conjunto de teorías próximas a los esquemas tayloristas, aunque sus autores se proponen alcanzar un mayor grado de generalidad y se centran en los aspectos más administrativos de las organizaciones económicas, el foco de atención pasa de la fabricación a la administración que

por otra parte, empieza a ser el punto económico de máximo interés en las empresas después de la Segunda Revolución Industrial.

Entre los exponentes más importantes de estas teorías señalamos a Fayol (1841-1930), Urwick y Mooney. Se les ha llamado teóricos de la organización formal –la organización propuesta, planeada y realizada por la dirección– porque consideran que es necesario maximizarla para conseguir la eficacia. La coincidencia con la teoría de la Organización Científica del Trabajo –que también podría ser llamada, de una manera crítica, de los «teóricos de la organización fisiológica»– está en la idea general del hombre, de búsqueda de la eficacia en la empresa y el intento de llegar a unos planteamientos muy técnicos. Las diferencias del taylorismo vienen, sobre todo, en la medida que tendieron a llevar su análisis a un nivel de conocimiento y comprensión superior al fijado por los límites de sus modelos formales (March y Simon, 1977, p. 24). Por otra parte, los teóricos de la organización formal, al intentar racionalizar la administración se basan fundamentalmente en la sistematización de su experiencia como empresarios, llegando en muchos casos a resumir sus aportaciones en unos principios que suponen de extensión universal.

Estamos, sobre todo, ante unas ideas propuestas a los empresarios, para que puedan organizar con eficacia las empresas, mediante un cuerpo de principios centrados en el procedimiento de hacer al director capaz de construir y administrar su organización de modo racional. Una síntesis de estos principios expuestos por Fayol, de los que dependerá la eficacia, es la siguiente:

1. El principio de jerarquía estricta, según el cual la autoridad y responsabilidad deben repartirse a lo largo de la organización, de forma que sea intensa la influencia de las situaciones en lo alto de la escala, que disminuya a cada grado y que sea débil o nula en los niveles más bajos.

2. El principio de unidad de mando, que indica que sólo se deben recibir órdenes de un superior, distinguiendo las personas con mando directo (línea) de las del estado mayor (*staff*).

3. El principio de excepción, que señala a cada individuo unos límites a la delegación de poderes, sólo para lo ordinario, debiendo preguntar lo extraordinario al jefe.

4. El principio de la superficie de control, según el cual nadie tiene capacidad para mandar directamente sobre un número ilimitado de subordinados, cifrándose el máximo aconsejable de subordinados directos en 5 ó 6 personas (Lévy-Leboyer, 1975, p. 20).

Si Taylor había intentado racionalizar la ejecución de tareas, los teóricos de la organización formal procuran racionalizar la administración de personas. De esta manera acentúan la preocupación por los individuos y los grupos en la empresa, pues consideran que la función de los directores es fundamentalmente con el personal, no con máquinas.

En esta concepción formalista de la empresa, se trata de conseguir una combinación en términos jerárquicos y de comunicación entre las funciones que componen la estructura formal. Mediante la elaboración de unos principios pretenden indicarnos el camino para conseguir la optimización de la organización formal desde el punto de vista administrativo. Siguiendo este camino, los teóricos de la organización formal han realizado un trabajo complementario a los estudios de Taylor, intentando también llegar a unas conclusiones muy concretas, sin tener que abandonar los principios de generalidad y eficacia de sus propuestas. Las conclusiones a las que llegan son fruto de su experiencia empresarial y responden, como el taylorismo, a unas demandas de racionalización de la producción.

Desde el punto de vista crítico global hay que resaltar –al igual que en el taylorismo– la deficiente teoría psicológica en que se basan. Consideran al hombre como un ente racional y pasivo, que responde a las demandas del medio ambiente de una manera lógica, intentando maximizar sus expectativas (económicas, de comodidad, mínimo esfuerzo, etc.). Por otra parte, también en un sentido crítico, podemos afirmar que los teóricos de la organización formal –como ya hemos señalado– tienen unos planteamientos tecnocráticos, de aumentar la eficacia. Se les ha criticado igualmente por un tercer aspecto, su estrechez de miras, que proviene en buena parte de una supervaloración de la experiencia empresarial, a pesar de que sabemos –ya el mismo Taylor lo advertía– que la experiencia no es ciencia todavía, y hay un proceso general que debe seguir cualquier experiencia para dar lugar a una teoría válida (Wallace, 1976).

En cualquier caso, parece claro que al finalizar el primer tercio de nuestro siglo se siente la necesidad de dar un cambio de perspectiva entre los estudiosos de la organización empresarial, que facilita la introducción de puntos de vista que pretenden ser científicos. De esta manera, psicólogos, antropólogos y sociólogos empiezan a preocuparse por los problemas de la empresa y el mundo industrial; a la vez que ejecutivos, empresarios, directores e incluso los sindicatos empiezan a plantear

sus problemas básicamente en términos de interacciones entre grupos y de relaciones sociales.

El paso se hace fundamentalmente con base a una crítica de las teorías de la Organización Científica del Trabajo y de la Organización Formal. Estos son los aspectos de inflexión:

a) En el punto de vista tradicional se abusa de la visión del hombre como unidad programable, individualista, cuya iniciativa no interesa. Frente a esta visión está la del individuo como una unidad biológica compleja.

b) Frente al *homo economicus* tradicional, analizable como una máquina movida por el máximo beneficio, tenemos al individuo con una motivación compleja, en el que debe tenerse en cuenta la «moral de trabajo».

c) Frente al individuo aislado, aparece el grupo que da sentido pleno a la persona en el trabajo.

d) La autoridad formal, se ve complementada por otras fuentes de prestigio y autoridad (informales, de liderazgo natural, etc.).

e) El conflicto aparece como dimensión permanente de la convivencia, también en la organización productiva (Kliksberg, 1979, pp. 5-8).

3. El Movimiento de Relaciones Humanas

La crítica a la Escuela Clásica a partir de los años 30, y a lo que se considera su excesivo racionalismo, hace ver la luz a la Escuela de Relaciones Humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una forma más natural, con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo. En esta línea están fundamentalmente los descubrimientos de Elton Mayo en el Experimento de Hawthorne, afines intelectual y afectivamente con los planteamientos más humanistas de Chester Barnard, en su búsqueda de los motivos de integración de los individuos en las organizaciones. Las bases psicológicas puestas en la Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades, desarrollada por Maslow, al igual que la síntesis y aplicación realizada por otros autores, como Herzberg y McGregor, dan consistencia a estos nuevos esquemas teóricos.

En la Escuela de Relaciones Humanas se intenta superar el reduccionismo economicista y tecnicista de las Teorías Clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social, *homo socialis*, incluso de

persona que busca «realizarse» en las tareas que ejecuta. De todas formas, su preocupación excesiva por la productividad, la no consideración del carácter esencial del conflicto en las organizaciones y la ideología general que la contaminan, ciertamente empresarial, aunque benevolente para los trabajadores, hacen que los trabajos realizados tengan una utilidad relativa o lo que es lo mismo, una cierta falta de generalidad. Incluso en la misma escuela de pensamiento, intentando salirse de las recetas productivistas, viene hablándose cada vez más de «recursos humanos» en lugar de «relaciones humanas», que por otra parte dan la apariencia de referirse a aspectos externos y superficiales de la conducta individual. La preocupación por la integración e incluso participación de todos los trabajadores en la organización, se encuentra ciertamente en esquemas manejados en esta línea de pensamiento, aunque con las limitaciones indicadas en las críticas básicas anteriores. En el modelo planteado de relaciones personales la comunicación ascendente y descendente aparece importante, incluso necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

No vamos a hacer referencia al inicio y desarrollo del Experimento de Hawthorne, pero sí conviene recordar que este estudio es uno de los más completos realizados en el campo de las ciencias sociales y que es la fuente de las principales aportaciones de Elton Mayo. Podemos resumir sus conclusiones en las cuatro siguientes: 1. El trabajo es una actividad de grupo; 2. Los grupos informales tienen una gran importancia en los procesos productivos; 3. La valoración de la comunicación es algo necesario para entender lo que es una empresa; 4. Debe abandonarse el esquema economicista del hombre e insistir en la consideración del hombre como un ser social.

La expansión de las ideas de Mayo fue paralela a la aparición de un conjunto de críticas a toda la Escuela de Relaciones Humanas. Los esquemas psicológicos aportados por A. Maslow con su teoría sobre la Jerarquía Funcional de las Necesidades son un intento de fundamentar mejor, desde un nivel individual aunque con una cierta generalidad, las bases sobre las que desarrollar un modelo que va un poco más allá del «hombre social» para colocarse en la perspectiva del «hombre que se realiza».

Para Maslow las necesidades de las personas están jerarquizadas funcionalmente. Esto significa que no todas las necesidades tienen la misma importancia funcional para las personas. Algunas necesidades no son funcionales mientras no se han satisfecho otras más elementales.

Considera Maslow que las necesidades fisiológicas son las que aparecen en primer lugar y son por ello la fuente inicial de motivación, pero una vez satisfechas van apareciendo progresivamente otras necesidades de seguridad, sociales o afectivas, personales o de estima, y, finalmente, de autorrealización.

La *Figura 2.1* nos explica claramente el sentido de las teorías de Maslow. Podemos ver que solamente se considera que funcionan las necesidades de seguridad cuando están perfectamente resueltas las fisiológicas, y así sucesivamente según la jerarquía establecida. Aunque ha habido una crítica desde la experiencia empírica, tanto a la realidad de la jerarquía mencionada (quizás podamos hablar de más necesidades y en otros órdenes diferentes) como a su funcionalidad (algunas necesidades pueden realimentarse), Maslow ha propuesto un modelo sencillo y universal de las necesidades que puede con facilidad ampliarse y matizarse.

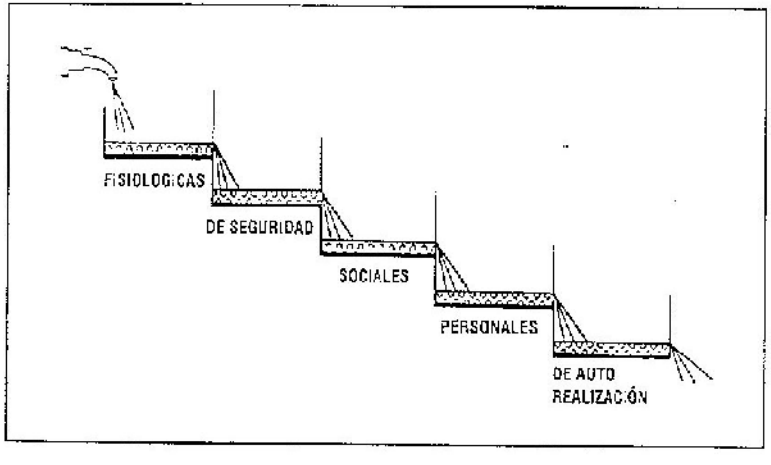

Figura 2.1. Jerarquía Funcional de las Necesidades

En la misma atmósfera intelectual de Maslow, aunque más centradas en problemas de participación, podemos considerar las ideas de McGregor, que ha tipificado las aportaciones de las Escuelas Clásica y de Relaciones Humanas en la *Teoría X* (o punto de vista tradicional sobre la dirección y el control) y la *Teoría Y* (o planteamiento progresista).

Las ideas im[illegible]as en la visión tradicional sobre la conducta humana pueden sin[illegible]arse para McGregor en: «1. El ser humano ordinario siente una [illegible]ugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pue[illegible]2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayo[illegible]te de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuer[illegible]controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarro[illegible]l esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organ[illegible]ión; 3. El ser humano común prefiere que le dirijan, quiere sosla[illegible]esponsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea má[illegible] nada su seguridad» (McGregor, 1975, pp. 43 y 44). Este conjunt[illegible] ideas prejuiciales que constituyen la *Teoría X* ha ido por fortuna [illegible]do progresivamente abandonado gracias a los avances de las [illegible]ias sociales en el último cuarto de siglo, dando lugar a la *Teoría* [illegible] cuya formulación, aún con carácter provisional, parece que da un[illegible]e más aceptable para predecir el comportamiento humano en la in[illegible]a.

La *Teoría Y* [illegible]formada por una serie de principios o generalizaciones que proc[illegible] integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la o[illegible]ización, y pueden sintetizarse en los siguientes (Ibidem, pp. 57 y 58):

1. El desarrol[illegible]l esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego [illegible] descanso.

2. El control [illegible]mo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauza[illegible]sfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

3. El hombre [illegible]ompromete a la realización de los objetivos de la empresa por las [illegible]ensaciones asociadas con su logro.

4. El ser hum[illegible]ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar[illegible] a buscar nuevas responsabilidades.

5. La capaci[illegible]e desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el inge[illegible]la capacidad creadora para resolver los problemas de la organizaci[illegible] característica de grandes sectores de la población.

6. En las co[illegible]nes actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales [illegible]ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

De esta mar[illegible]la *Teoría Y* ve todavía la solución a los problemas de la empresa [illegible] responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recu[illegible]on que cuenta; apoyando la eficacia de la autoridad, sostiene qu[illegible]s conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias. [illegible]do ello la «*Teoría Y* es una invitación a la innova-

ción» (*Ibidem*, p. 65), y puede afirmarse que estas ideas suponen la apertura a un enfoque participativo.

Podría decirse que las teorías X e Y de McGregor nos dan una visión descriptiva de realidades pasadas y presentes en la perspectiva industrial de los países occidentales, pero que no agotan toda la realidad posible. Por esto, cuando empezaron a sistematizarse en los años 80 algunas experiencias de organizaciones industriales japonesas, diferentes autores como Ouchi se vieron en la necesidad de crear una nueva propuesta que calificaron como *Teoría Z*, cuyos puntos fundamentales hay que entenderlos en contraposición al ambiente de trabajo dominante en los países industriales avanzados europeos. Garmendia ha sintetizado las nuevas propuestas en las diferencias patentes en cuanto al control de la organización en el *Cuadro 2.1*, donde se destacan la idea de comunidad frente a la de individualidad, la de integración frente a la de digresión y, sobre todo, la mayor identificación de los miembros con la organización (Garmendia, 1990, p. 13). La existencia de una organización tipo Z supone unas formas culturales que no se improvisan, trasladar los modos de conducta de una empresa japonesa a otros lugares no es una tarea nada fácil.

Cuadro 2.1
Dos tipos ideales de control organizacional

Tipo A	*Tipo Z*
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo
Toma individual de decisiones	Toma colectiva de decisiones
Evaluación y promoción frecuentes	Evaluación y promoción poco frecuentes
Carrera profesional a lo largo de una especialidad	Evaluación implícita e informal
Relación segmentada con el personal	Carrera profesional transversal a varias especialidades
Mayor *identificación con la profesión* que con la compañía por parte de los ejecutivos	Mayor *identificación con la compañía* que con la profesión por parte de los ejecutivos

En cualquier caso, hemos visto cómo la crítica a las ideas propuestas por Mayo, Maslow y McGregor, nos llevan a enfrentarnos con la concepción de un «hombre complejo» cuyo estudio ha sido el objetivo de las teorías sistémicas.

4. Las Teorías Sistémicas

Con la más reciente aparición de la Escuela Sistémica de la conducta laboral, en los años sesenta, se pretende ir más allá de la consideración del individuo como *homo economicus*, como *homo socialis* o como «hombre que se realiza», para enfrentarse al «hombre complejo» que actúa en una organización compleja.

Siguiendo las ideas básicas de Bertalanffy sobre el concepto de sistema, se plantea que la mejor representación de una organización es considerarla como un sistema social, haciendo, por tanto, hincapié en que estamos ante un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. No podemos olvidar en este punto la conexión teórica que se establece con el análisis estructural funcional, que tiene el concepto de sistema social como núcleo de sus consideraciones, para intentar evitar en lo posible las referencias organicistas.

De esta manera, en un proceso de evolución teórica, las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente se nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones. Interesa destacar el afianzamiento progresivo de tres ideas acerca de la organización como sistema: su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación.

En efecto, la imagen inicial de una organización como algo estático es consecuencia de una sobredimensionalización de su estructura. Porque la organización humana es siempre algo en un desarrollo adaptativo, proceso en marcha continua y raramente estable; es más, usualmente con un dinamismo un tanto «febril» (Kreps, 1992, p. 5). La estructura, aunque está formada por aspectos regularizados de las relaciones existentes entre los participantes en la organización, no es inamovible, el cumplimiento de una serie de funciones muy diversas exige un esfuerzo continuo de adaptación.

Por otra parte, una vez consideradas las organizaciones como sistemas, es necesario tener presente que estamos ante unos sistemas abiertos; como tales, las organizaciones están constituidas por «actividades interdependientes que unen coaliciones cambiantes de los participantes; los sistemas están engastados en el ambiente en que operan» (Scott, 1992, p. 25). La apertura del sistema nos lleva a la posibilidad de hacer un análisis de los problemas a distintos niveles, fundamentalmente uno macro y otro micro. Esto se relaciona con la misma posibilidad de considerar a una organización o sistema concreto engastada en un supersistema y con frecuencia formada por varios subsistemas, con diferentes equilibrios relativos.

En este modelo organizativo sistémico, en el que se subrayan las partes interconectadas formando una unidad, es fácil apreciar la importancia de la comunicación, su carácter esencial en la organización, que podemos definirla como poco más que una forma específica de entrelazar las comunicaciones, una red más tupida e interconectada de transporte de información. Este es el momento en que aparece la necesidad de estudiar la cultura de las organizaciones, los comportamientos comunes que la caracterizan y le dan su identidad, y donde tienen tanta importancia los planteamientos comunicativos.

Para sistematizar los elementos que forman una organización en el ambiente sistémico en que nos estamos moviendo de total intercomunicación, puede sernos útil tener en cuenta la conexión propuesta por Leavitt, en forma de diamante (*Figura 2.2*) entre los participantes inmersos en una estructura social, dispuestos a conseguir unos fines y con una tecnología disponible; todos estos elementos no tiene sentido concebirlos aislados sino en unas relaciones mutuas y continuamente recurrentes (*Ibidem*, p. 15). La organización y cada uno de sus elementos hay que considerarlos siempre rodeados por un ambiente con el que a su vez hay una cierta interconexión.

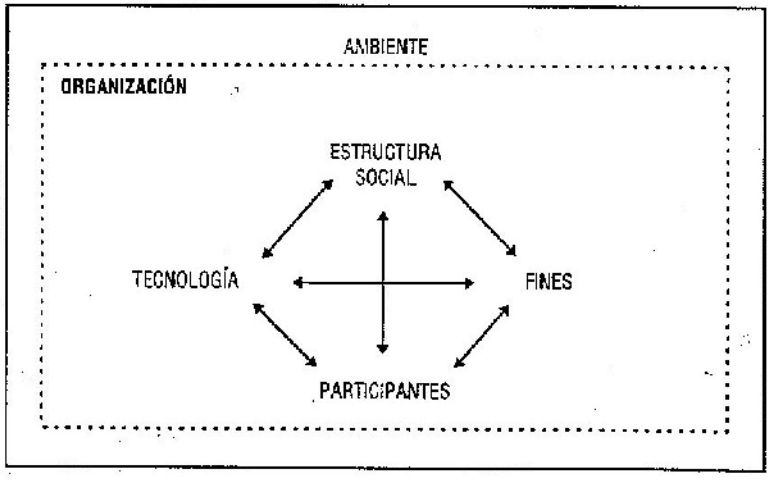

Figura 2.2. Los elementos de la organización

Conviene destacar que la concepción de la organización en la Escuela Sistémica tiene un cierto carácter de integrador y superador de las anteriores escuelas. Así, intentando recoger las ideas de Taylor, Fayol, Weber y Simon, puede decirse que «desde la perspectiva de un *sistema racional* las organizaciones son colectivos orientados a conseguir fines relativamente específicos, exhibiendo una estructura social bastante formalizada» (Scott, 1992, p. 18). Pero podemos intentar también sintetizar la visiones de Mayo, Bernard y Parsons y referirnos a un *sistema natural* en el que «las organizaciones son colectividades cuyos participantes comparten un interés común en la sobrevivencia del sistema y están unidos en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar este fin» (*Ibidem*, p. 25).

5. La convergencia teórica

Un buen resumen de la evolución teórica que hemos ido repasando es el *Cuadro 2.2* adjunto de las *Principales escuelas de conducta organizacional* (Roger, 1976, pp. 30 y 31), en el que puede verse que hay una clara diferencia en las escuelas vistas en cuanto a sus asunciones sobre la conducta humana, los métodos utilizados, los tipos de organizaciones estudiadas, sus principios y la visión de la comunicación. Conviene recordar que para la Escuela Clásica la organización es como una máquina y los miembros de la organización son como meros dientes del engranaje, que deben actuar de la forma más estandarizada posible, pudiendo ser sustituidos con facilidad; en su lógica, desgraciadamente los hombres que componen la organización no siempre actúan racionalmente (Kreps, 1992, p. 76). En la Escuela de Relaciones Humanas se considera que junto al esqueleto racional de relaciones posicionales planificadas, que constituyen el núcleo de la organización, existen unas relaciones sociales más complicadas que le dan una cierta consistencia; estas relaciones afectivas, en los grupos primarios, personales, de intereses vitales comunes, son las que dan estabilidad a la organización. En las Teorías Sistémicas al plantearse la necesidad de afrontar problemas complejos, difíciles, impredecibles y equívocos, necesitamos la ayuda de otros. Se considera que nos juntamos con otros para interpretar cooperativamente los problemas y desarrollar estrategias significativas cara a conseguir nuestros objetivos individuales o colectivos (*Ibidem*, p. 105).

Cuadro 2.2.
Principales escuelas de conducta organizacional

	1. Escuela Clásica	2. Escuela de Relaciones Humanas	3. Escuela Sistématica
1. Principios básicos y asunción de la conducta Humana	Una visión mecanicista de la conducta: el hombre está económicamente motivado, y responderá con máximo cumplimiento si las recompensas materiales están fielmente relacionadas con los esfuerzos de trabajo. Favorece la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficio para directivos o dueños.	Una visión social del hombre: los grupos informales afectan a las tasas de producción; la atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo pueden motivar un cumplimiento mayor; participación del trabajador en la toma de decisiones; comprensión de que los objetivos del individuo pueden diferir de los objetivos de la organización; trabajadores motivados por necesidades sociales y por sus relaciones entre iguales.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su entorno; el sistema y sus entorno se co-determinan mutuamente. El sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido de manera apropiada. La organización está compuesta por subsistemas que son independientes: los individuos son los trabajadores de la organización.
2. Principales métodos de investigación utilizados	Observación (incluyendo estudios de tiempo y movimiento); participación; algunos controles.	Entrevista de control y cuestionarios; observación; participación; mantenimiento de un diario; análisis sociométricos de liderazgo y modelos de comunicación.	Análisis de Red de datos sociométricos procedentes de las entrevistas de control y los cuestionarios; análisis de sistemas; simulación por ordenador.
3. Principales tipos de organizaciones estudiadas	Firmas industriales y servicios públicos.	Plantas de Manufacturas (especialmente cadenas de producción), incluyendo algunas de los EE.UU.	Organizaciones industriales, militares y de gobierno; hospitales; Instituciones educativas y mentales; prisiones.
4. Principios de la Escuela	Pro-Dirección: «La dirección sabe más».	Pro-trabajadores; tienen simpatía hacia ellos. Intentos para ayudar a los empleados y patronos para solucionar sus problemas por medio del entendimiento.	Pro-organización; la organización existe como una entidad que consiste en algo más que sus miembros actuales.
5. Visión de la comunicación organizacional	Énfasis en los canales de comunicación escritos, formales; mensajes impersonales referidos al trabajo iniciados por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando. El rol de comunicación no se considera especialmente importante.	Comunicación informal y también formal; énfasis en los canales interpersonales; especialmente entre iguales. El rumor existe.	La comunicación es crucial, porque sostiene la organización o interrelaciones los subsistemas. La comunicación entre el límite de la organización con su entorno es también importante.
6. Fundadores o figuras principales	Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber.	Chester I. Barnard, Elton Mayo.	Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber.

Hemos intentado mostrar en términos generales cómo las propuestas de superación señaladas en las concepciones imperantes sobre la organización en el trabajo, al procurar resolver mediante la crítica las dificultades de la Escuela Clásica y de la Escuela de Relaciones Humanas, nos han llevado a la Escuela Sistémica. Podríamos decir que las líneas de convergencia teórica han ido tras la búsqueda de integración de los aspectos racionales e intuitivos o afectivos de la conducta humana, tal y como señalamos en la *Figura 2.3* adjunta. Ha sido precisamente en este esfuerzo intelectual de síntesis y superación donde han aparecido los estudios sobre la cultura de las organizaciones, según podemos ver. De esta manera, estudiosos claramente situados en unos esquemas sistémicos, se han distanciado de la prevalencia interpretativa de la racionalidad para acudir a otras variables más complejas, a las variables culturales, desde donde podría partir una nueva Escuela.

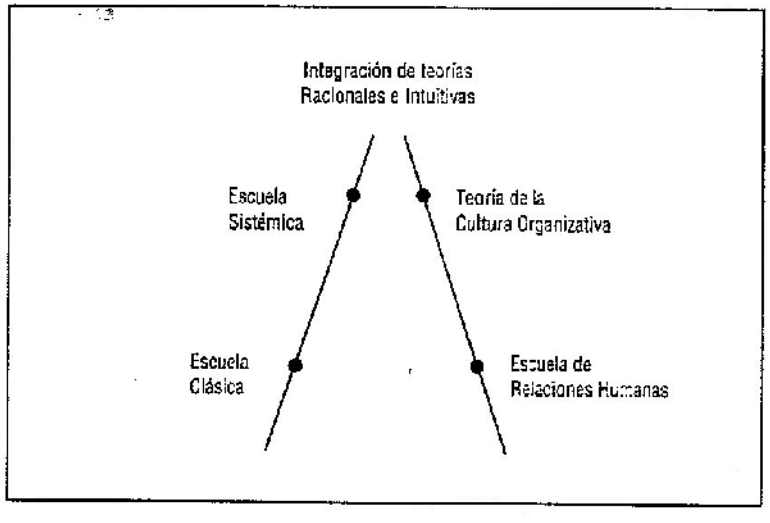

Figura 2.3. Convergencia de las Teorías de la Organización

En efecto, en un planteamiento que pretende trascender el esquema de las tres grandes escuelas de organización explicadas, debemos considerar que algunos teóricos de las organizaciones parten para su estudio de una perspectiva de un sistema racional y ven las organizaciones como «orientadas a la consecución de fines específicos, exhibiendo una

estructura social relativamente formalizada, donde impera la racionalidad. Otros, en un esquema sistémico más natural, consideran que las organizaciones se constituyen en torno a actividades colectivas, informalmente estructuradas, con base a una historia común. Es en esta segunda situación donde aparecen los estudios sobre la cultura de las organizaciones.

En términos de la concepción implícita del hombre manejada en cada una de las escuelas de la conducta organizacional, hemos visto que la evolución teórica nos ha llevado de la consideración de la persona como *homo economicus* (Escuela Clásica), como «hombre social» (Escuela de Relaciones Humanas) u «hombre que se realiza» (Teoría de Maslow) y, finalmente, como «hombre complejo» (Escuela Sistémica). En realidad, no solo se tiende a considerar cada vez más que el hombre es un ser complejo, sino que somos más conscientes de que el principal ámbito de su conducta –la sociedad– es una construcción humana muy intrincada. Lo que significan las organizaciones es un intento de adaptación del hombre a la complejidad, pero esta adaptación no se consigue por un procedimiento sencillo. En planteamientos económicos y de la organización del trabajo, tal y como estamos considerando, la existencia de unos procesos productivos cada vez más largos, complicados y racionalmente elaborados nos lleva a aceptar la afirmación de que «la promesa metodológica de la segunda mitad del siglo XX es la dirección de la complejidad organizada» (Bell, 1976, p. 43).

6. La atención a la comunicación en las diferentes escuelas

Podemos hablar de un creciente interés en la evolución de las ciencias sociales por los temas comunicativos, patente también en los estudios sobre las organizaciones. La preocupación teórica –estudios universitarios y centros de investigación– acompaña al crecimiento de la práctica profesional comunicativa –gabinetes de prensa, relaciones públicas, *lobbying* o publicidad–.

Por otra parte, sabemos que las organizaciones –también las económicas o empresas– son agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. En la Sociedad

de la Información estas relaciones son fundamentalmente comunicativas. Aunque se dan relaciones y comunicaciones informales, puede hablarse de una primacía de la formalización; una y otra son objeto de estudio de la comunicación en las organizaciones. Por otra parte, también debe considerarse que interesa tanto el estudio de la comunicación externa como la interna, considerados ambos elementos difícilmente separables de un mismo fenómeno.

La atención por la comunicación en las organizaciones está en consonancia con la evolución teórica realizada en el campo de la «Teoría de las organizaciones», que, como vimos, ha ido moviéndose de las concepciones de la Escuela Clásica a la Escuela de Relaciones Humanas y, finalmente, a la Escuela Sistémica. En cada una de estas perspectivas se podría ver cómo ha ido cambiando la importancia concedida al fenómeno, el propósito otorgado, la dirección estudiada de los flujos y los principales problemas considerados, como puede deducirse del *Cuadro 2.3* comparativo adjunto (Rogers, 1976, p.56).

La creciente preocupación actual por la comunicación en las organizaciones, es también producto de la fijación teórica que ha tenido lugar en la última década en torno a los problemas de la cultura de éstas. Hablando de la sociedad. lo que distingue siempre una cultura es su idioma y en términos más generales sus modelos y prácticas comunicativas. De la misma manera, si hablamos de la cultura de una organización, todos los problemas de comunicación de la organización se ponen en primera línea. La visión moderna de las agrupaciones como respuesta a la equivocidad en la información no hace más que subrayar estos planteamientos.

En efecto, la importancia de la comunicación en los estudios sobre las organizaciones ha sido creciente. Para Taylor. al igual que para Fayol los problemas comunicativos son poco importantes, aunque hay que asegurarse que a los subordinados les lleguen las órdenes de los superiores de forma clara y sin interferencias. En la Escuela de Relaciones Humanas se vislumbra ya la necesidad de doble flujo de la información. ascendente y descendente, así como la existencia de una comunicación horizontal; por otra parte, la comunicación informal, los rumores, son fuente de preocupación para las tareas directivas y requieren una atención específica. Para los estudiosos de la Escuela Sistémica la comunicación es vital, hasta el punto de que la organización es poco más que un conjunto de procedimientos establecidos de comunicación.

En la Escuela Clásica la transmisión de información sirve para conseguir la obediencia de los subordinados, por ello el tema de estudio es la comunicación descendente. Sin embargo, tanto Elton Mayo como Barnard están preocupados por la integración de los individuos en la organización y conscientes de que eso se consigue por los flujos de comunicación interna en los tres sentidos posibles. Para la Escuela Sistémica la estabilidad interior y el ajuste exterior de la organización solo puede conseguirse por una atención a la comunicación interna y externa coordinadas y atentas a la intervención de todos los sujetos interesados en la organización.

Por lo dicho anteriormente, las preocupaciones de los estudiosos de las diferentes escuelas son muy diferentes en cada una de las Escuelas mencionadas. Del cuidado de que no haya ruptura en la recepción de órdenes. paramos, en las Relaciones Humanas, a la atención a otras comunicaciones y a las interferencias de las comunicaciones formales e informales. y en la Escuela Sistémica a estudiar problemas como sobrecarga de información, distorsiones y falta de comunicación de retorno o de tomar la postura del otro, así como a la incongruencia de comunicaciones internas y externas.

Cuadro 2.3.
Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa

	1. Escuela Clásica	2. Escuela de Relaciones Humanas	3. Escuela Sistémica
1. Importancia de la comunicación	Relativamente poco importante, y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos.	Relativamente importante, pero principalmente limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.	Muy importante; la comunicación está considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización.
2. Propósito de la comunicación	Para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.	Para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacional. Un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección.	Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman las decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno.
3. Dirección de los flujos de comunicación	Hacia abajo (vertical), de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones.	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.	En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno.
4. Principales problemas de comunicación	Rupturas, en comunicación debidas a saltos de nivel jerárquico, y una extensión de control demasiado amplia.	Rumores, que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo.