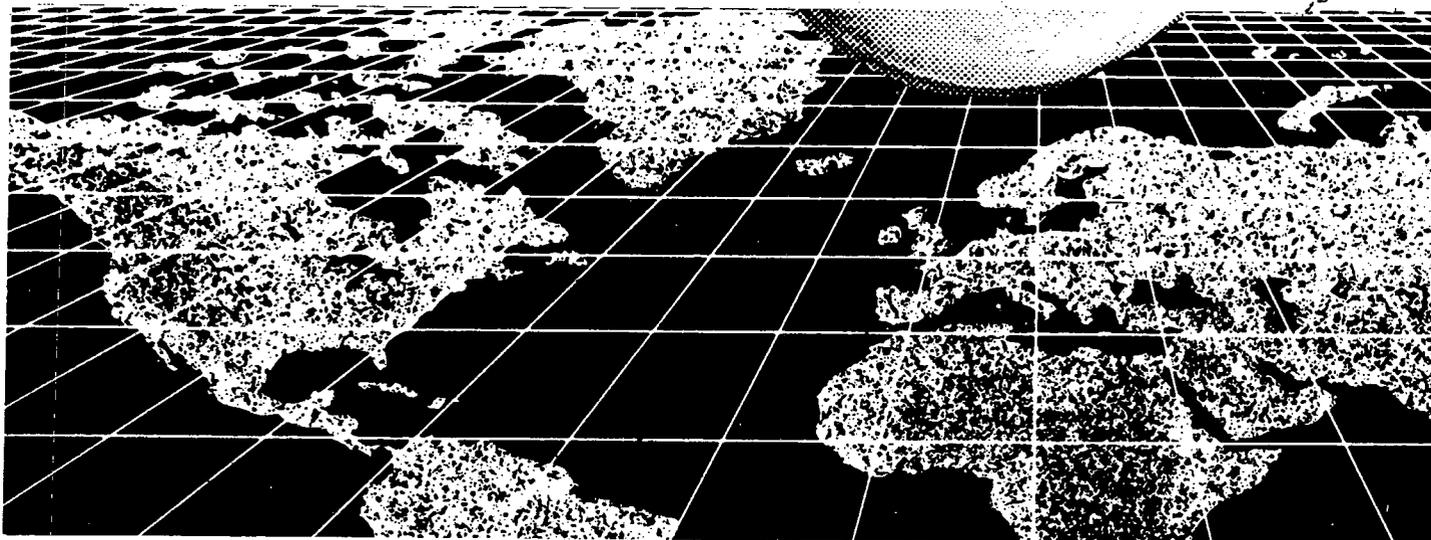


Comunicación interna en organizaciones en mudanza

Ana María Eiroa Da Fonseca / Traducción del portugués: Joaquín Pereira Goveia



I. INTRODUCCION

La extinción de una organización y la incorporación de su patrimonio en otra, generando una tercera, ha sido un proceso de mudanza frecuente, sobre todo en la administración pública. La extinción, incorporación o fusión de organismos viene siendo justificada por la necesidad de reducir los costos y mejorar los servicios.

Amén del impacto que genera en la empresa y en la comunidad en general, una reforma administrativa es aparentemente fácil de realizar, pues basta un decreto o medida provisoria para que tenga desarrollo. Entretanto, la efectiva fusión de las dos organizaciones ocurre en un plazo más largo que la instantaneidad del acto oficial hace suponer.

La estructura de poder a ser reformada en la organización resultante de la fusión pasa a dominar el proceso de mudanza, quedando la reducción de costos y mejoras de servicios relegados a un segundo plano. Los recursos humanos, que podrían tener significativa actuación en las transformaciones, quedan relegados a un tercer plano y pasan a vivencias situa-

ciones infinitas de conflicto en su organización. Los jefes intermedarios quedan alejados del proceso de toma de decisión y pasan a exceder el papel de los elementos resistentes a la mudanza.

Aprovechando la experiencia vivida como funcionario de una organización pública en proceso de fusión, la autora busca, a través de un estudio exploratorio, atender exigencias de un trabajo de disertación del curso de maestría, presentado en este artículo de forma resumida. Tal vivencia posibilita percibir las consecuencias de una forma catastrófica de implantación de mudanzas, en la cual las personas envueltas no recibían informaciones, ni participaban en las decisiones.

Esta investigación se constituye en un análisis de relaciones entre las percepciones y las comunicaciones de los jefes en organizaciones públicas que pasaron por un proceso de mudanza.

En un primer momento, a través de cuestionarios, fueron recolectados datos relativos a las percepciones de los jefes de dos organizaciones que pasarían por un proceso de fusión.

Después, a través de la observación participante, fueron levantadas las características del proceso de comunicación interna, inherente a los jefes, en la organización resultante de la fusión. El análisis de la percepción y de la comunicación posibilitó establecer relaciones de reciprocidad entre ambas.

Con apoyo técnico en estudios de percepción, comunicación y mudanza esta pesquisa busca detectar ideas e hipótesis que podrán ser verificadas en estudios posteriores.

II. LA PERCEPCIÓN DE LOS JEFES EN LA ESTRUCTURA DE PODER ACEPTADA

Prima y Nulis (por no haber sido autorizada en la identificación de nombres, las organizaciones mostradas en este estudio se les denominan Prima, Nulis y Fusus) eran dos fundaciones de administración indirecta del Gobierno del Estado de Río Grande del Sur. Por tener finalidades sociales semejantes, volcadas a la atención social de poblaciones de bajos recursos, pasaron por un proceso de fusión, en agosto de 1983,

por iniciativa del gobernador de aquel año, pasando a formar una nueva organización: Fusus. Los jefes intermediarios de esas organizaciones fueron definidos como muestra intencional de este estudio por tener mayor vínculo con la estructura de poder aceptada. También fueron escogidos por la influencia que ejercen en la totalidad del ambiente organizacional y en el propio proceso de mudanza, como receptores y difusores de flujos de comunicación necesarios en la implantación e implementación de transformaciones. Las transformaciones, a pesar de representar, de un modo general, una evolución dinamizadora del proceso histórico de la civilización, significan fuentes de conflicto, situación de amenaza y preocupación, sobre todo para aquellas personas que participan de una estructura de poder. Amén de fusión, como dos tipos de mudanza organizacional que se caracteriza por la unión de dos o más organizaciones, limita las relaciones cooperativas, según Thompson (1976), por el tipo de negociación que ella envuelve. Una fusión ofrece la base de "permutas", pero requiere de compromisos en los que se refiere a futuras tomas de decisiones en conjunto. Por eso, se torna coercitiva, no ofreciendo muchas alternativas en las negociaciones, a nivel de toma de decisiones, durante el proceso de implantación y desenvolvimiento de la mudanza. Amén de la amenaza de la pérdida de poder y pérdida de gratificación que una fusión representa para los jefes, ella fomenta relaciones competitivas, haciendo que la cooperación quede restringida. Por lo tanto, es común que los jefes, en épocas de mudanza, se tornen resistentes a las transformaciones, sobre todo cuando éstas son impuestas de manera coercitiva. Tanto en Prima como en Nulis había antiguos conflictos entre jefes del área técnica y del área administrativa como agravante de la situación de competitividad. Para analizar la percepción de los jefes de las dos organizaciones Prima y Nulis, en los momentos anteriores a la extinción de esta última, fue aplicado un cuestionario con preguntas abiertas, individualmente, entre los jefes tres días antes de la fusión.

De acuerdo con el análisis de contenido, las respuestas fueron clasificadas en seis categorías, utilizadas

por Bennis (1972) en sus estudios que cubrían la comunicación y la percepción en las organizaciones en mudanza. Para este autor, tales características representan "los problemas centrales con que cualquier organización se enfrenta" (Bennis, 1972, p. 32): problemas de identidad, problemas de destino y revitalización, problemas de integración, problemas de colaboración, problemas de poder y problemas de eficiencia. Los datos levantados a través de los cuestionarios posibilitaron identificar cómo los jefes de Prima y Nulis percibían la imagen de la organización de la cual formaban parte; la imagen de la otra organización a la que se unirían y, aun más, los factores, según estos jefes, que facilitarían o dificultarían el proceso de mudanza a ser implementado. Sintetizando aquí el análisis e interpretación de los datos, se constata que:

a) Prima era una organización más valorizada por su identidad, o sea, por la claridad, coherencia y consecución de sus objetivos. Tanto los jefes de Prima como los de Nulis aceptaban plenamente las funciones y la actividad de aquella organización.

b) En contraposición, fue nítido el rechazo de los objetivos de Nulis, dentro de la propia organización, por sus jefes. Por falta de nitidez en los objetivos o por desvíos funcionales con relación a estos, ni la existencia de Nulis, ni sus finalidades encontraban justificación o respaldo en el grupo de jefes de la propia organización.

c) En cuanto a los jefes de Prima revelaron mayor tendencia en valorizar los objetivos como factor positivo determinante de la imagen, los jefes de Nulis revelaron mayor tendencia en valorizar los objetivos como principal factor facilitador del proceso de fusión. Para estos jefes, era necesario que por lo menos una futura organización compensase las carencias de Nulis.

d) La categoría destino y revitalización, relacionada con la capacidad que una organización tiene para adecuarse a las demandas y a las mudanzas contextuales, incluía adaptabilidad, flexibilidad, disponibilidad y habilidad organizacional. Los jefes de área técnica de ambas organizaciones valorizaron más características ligadas a esta categoría.

e) Para los jefes de Prima, en la imagen negativa de la otra organiza-

ción, predominan problemas alusivos al destino y revitalización de Nulis. Para ellos, esta organización no poseía condiciones de flexibilidad suficientes para responder a las exigencias contextuales nuevas y más apremiantes.

f) La integración, en lo que respecta a la adecuación entre necesidades individuales y exigencias organizacionales, depende de la sintonía entre un emisor y un receptor, entre una organización y un individuo. Para los jefes de Prima y Nulis, no había integración en sus organizaciones, sobre todo entre los grupos de área técnica y de área administrativa. Para ellos, una integración sería el segundo factor más relevante (después de la identidad) para facilitar o dificultar una fusión.

g) Los mecanismos de control que promueven y cooperan en la solución o minimización de conflictos se relacionan en la colaboración. Así mismo, las reglas de jerarquía y coordinación, lealtad, dedicación, disponibilidad, profesionalización y especialización fueron apuntadas, sobre todo por los jefes de Nulis, como elementos indispensables en la implantación e implementación de la mudanza.

h) La mayor distribución del poder y la gran centralización de autoridad, fuentes de poder, falta de participación en el poder de decisión, interferencias políticas externas en el trabajo de los técnicos, apego a cargos y funcionarios, insertados en la categoría poder, se revelan como una gran preocupación de los jefes de ambas organizaciones. Problemas de poder, después de los problemas de la integración, para ellos, traerían grandes dificultades en las negociaciones internas de la futura organización. Para Silva Filho (1981), el carácter persistente y tradicional de la estructura burocrática y la dependencia de ésta con relación a las fuerzas externas, como poder político, perjudican las mudanzas que ocurren en el servicio público. Por eso es común, para el autor, que las reformas mantengan los aspectos formales y oficiales de la organización, sin que haya interés en enfatizar la estructura interna de poder, ni en envolver a los individuos de forma integrada en las acciones de reforma. La manera como fue negociada la fusión, de forma sigilosa, revela, según los jefes (igual-

mente antes de la mudanza), los problemas que afrontarían en el futura organización.

i) La eficiencia organizacional dice respecto al desenvolvimiento adecuado de las actividades al proceso que ocurre en la organización (para atender los objetivos). Los aspectos determinantes de la eficiencia, como nivel técnico, calidad de los servicios, adecuación y calificación de los recursos humanos, físicos y financieros definían, para los jefes, una imagen positiva de Nulis. Y para los jefes de Prima (organización considerada menos eficiente), la eficiencia sería el factor determinante del éxito o no, de la futura organización.

En resumen, los objetivos organizacionales (identidad) preponderarán en la imagen positiva de Prima, la eficiencia en la imagen positiva de Nulis. Los problemas relacionados con la integración y el poder serían elementos que dificultarían la fusión, en cuanto a los objetivos organizacionales que facilitarían. Y la integración podría facilitar o dificultar la fusión, en el caso de que no fuese estimulada.

III. LA FUSIÓN

Antes del momento de la fusión, las informaciones sobre ésta eran escasas, esporádicamente era divulgada alguna noticia sobre la mudanza. Durante los cuatro meses que antecedieron a la fusión, a través de la empresa y de los [boatos] que surgirán entre los funcionarios de Prima y de Nulis, la perspectiva de futuras mudanzas se fue tornando realidad. Eran realizadas frecuentes reuniones a puertas cerradas en aquella época, entre las directivas de ambas organizaciones, sin que fuesen reveladas informaciones a los jefes y demás funcionarios.

Aproximadamente un mes antes de la extinción de Nulis y de la transferencia de su personal para la sede de Prima, la presidencia de Prima informó, en reunión, a sus jefes sobre la fusión y la futura extinción de una de las organizaciones, solicitando que transmitiesen la información a los demás funcionarios. En cambio en Nulis, tanto los jefes como los demás funcionarios no recibieron informaciones formales sobre la fusión hasta el día de la mudanza física.

La percepción de la situación de

la mudanza en Prima y en Nulis ocurrió en un ambiente impregnado de desinformación, rumores, censura y sigilo por parte de la cúpula que planeaba la fusión.

Las necesidades de información no eran suplidas, las dudas e incertidumbres se acumulaban, generando inseguridad entre todos los funcionarios.

En eso, se encontraba un comportamiento generalizado de resistencia a la mudanza, sobre todo por la forma como éstas fueron impuestas por el gobierno del estado. El rechazo a las reglas impuestas era manifestado explícitamente en todo momento por los funcionarios y por la directiva.

La desinformación y la resistencia a la mudanza provocaban diversos efectos en las organizaciones, como lentitud en las actividades y desmotivación del personal. Indagaciones y rumores demostraban una preocupación de los envueltos con probables dimisiones y posibles pérdidas de gratificaciones bien como preocupación con la limitación del espacio físico. También todos discutían la probabilidad de extinción de cada organización. En este clima de desinformación, inseguridad y descontento fue instalada Fusus.

En esta fase del estudio, fue analizado el proceso de comunicación interna, durante el período de un año, a través de la observación participante. La muestra intencional continuó estando compuesta por detentores de cargos de gerencia. Con todo, la muestra que antes estaba constituida por 37 jefes (17 de Prima y 20 de Nulis), fue reducida a 34 jefes en Fusus. Algunos jefes de la muestra inicial perderían sus cargos, siendo substituidos por otros mas 18 jefes continuarán en la muestra final. Tal desfase entre la muestra inicial y final, impuesta por las circunstancias, se justifica en este tipo de trabajo cuyo interés es analizar el grupo en cuanto fenómeno social, como un todo, y no cada uno de sus componentes individuales.

También entre los cargos de gerencia en Fusus, predominarán cuantitativamente los jefes oriundos de Prima. De los 34 jefes de Fusus, catorce jefes tenían cargo en Prima y cuatro jefes tenían cargo en Nulis.

Los datos recogidos sobre el proceso de comunicación revelaron que:

a) En los primeros momentos después del decreto oficial de fusión,

el asunto de los jefes giraba en torno a las modificaciones organizacionales, mas de ello se hablaba apenas dentro del grupo de origen, Prima o Nulis.

b) La información era censurada, limitada por el miedo o por la seguridad.

c) Los flujos de información posibles y que sufrían de relativa credibilidad eran los descendientes que partían del presidente para los funcionarios.

d) Durante un espacio de seis meses, la administración se vale, sobre todo, de instrumentos formales de comunicación con flujo descendentes, como órdenes de servicio, [portarias] e instrumentos de control. Apenas se realizaron reuniones generales y las personas casi no tenían acceso a la directiva.

e) El periódico interno que existía en Prima fue suspendido temporalmente en Fusus, por orden de la directiva, que alegaba falta de definiciones precisas en términos de la distribución de cargos y de actividades, que todavía estaban siendo estudiadas. Una directriz de la presidencia, durante las mudanzas, era no difundir informaciones que pudiesen sufrir reformas.

f) Las informaciones de flujo ascendente (de los funcionarios para la dirección) eran raramente permitidos y, por eso, muy escasas.

g) Los flujos horizontales (entre iguales) acontecían sobre todo a nivel de grupo fichado y se caracterizaban por la censura y distorsión de informaciones.

h) Como las necesidades de información no eran suplidas, el rumor y el chisme fluían en todo momento.

i) El proceso de comunicación entre los jefes se caracterizaba por la información parcial, distorsionada, filtrada, omitida, cuidadosa y orientada hacia intereses específicos de orden personal.

j) Diversas estrategias de comunicación interpersonal fueron utilizadas en las relaciones competitivas, para superar situaciones amenazadoras o por mantener status, posiciones o intereses personales. Verdaderas guerrillas entre grupos se efectuaron a través de recursos estratégicos, como omitir datos importantes para el otro grupo, viendo la manera de perjudicar su desempeño.

k) En las reuniones formales, la

pauta era siempre formal e impersonal, envolviendo aspectos técnicos y administrativos. Se hablaba de lo que era estrictamente necesario para el desempeño de las tareas, disminuían las gesticulaciones, se evitaban asuntos innecesarios y los intercambios de miradas eran más morosos.

l) Las redes de comunicación se quedaban más restringidas a grupos de tareas.

m) La intensidad y el direccionamiento del flujo de comunicación era influenciada por características de cada grupo, como estilo de liderazgo, estructura operacional y tipos de actividades desenvueltas. Los liderazgos más inseguros intentaban ejercer la influencia en la intensidad y direccionamiento del flujo de comunicación de sus subordinados con miembros de otros grupos.

n) La competitividad por la información se intensificaba con la demora para iniciar la distribución de los cargos de gerencia (6 meses).

o) Igualmente después de haber sido distribuidos los cargos, elementos escasos que llevarán la batuta del poder, la relación de conflicto persistía en muchos casos. La delegación de cargos, al delimitar a cada persona un status y un papel dentro del mismo grupo, se distanció de tal modo del grupo que ni siquiera fue posible la comunicación preexistente, que conforma Pino (1970), se constituía con relación a la competición por objetivos idénticos. Según Crozier (1981), a medida que las personas se adhieren de manera más permanente a sus papeles y pasan a interiorizarlos, se tornan cada vez más cristalizadas sus posiciones.

La contradicción entre el percibir y el hacer determinó un proceso de comunicación también contradictorio. Los jefes percibían la competencia, falta de cooperación, como dos elementos perjudiciales a la mudanza, mas la utilizaban como instrumento estratégico, estabilizador del sistema competitivo. La comunicación abierta y libre era así sustituida por la comunicación distorsionada, censurada, que no amenazase la estabilidad en los intereses individuales o grupales. En Fusus, la comunicación pierde su función catalítica dentro del proceso de mudanza, como un sistema portador de información.

IV. LA COMUNICACIÓN COMO REFLEJO DE LAS PERCEPCIONES

Al explicar sus percepciones, los jefes de Prima y Nulis definirán una situación y protegerán, con eso, comportamientos dentro de la futura organización. Para Littlejohn (1982, p. 86), "el comportamiento de una persona es influenciado por su definición de la situación".

Las percepciones representaban una esquematización de las experiencias vividas por los jefes que Bartunek (1984) denomina "esquemas de interpretación".

Cuando hay una interacción entre estos esquemas, de acuerdo con las reacciones emocionales de los miembros de la organización y las propiedades de la estructura organizacional, el proceso de mudanza sea efectivo. Las mudanzas de los esquemas de interpretación ocurren cuando los afectados y las nuevas formas de comprensión interactúan dialécticamente, antes de llegar a una síntesis.

Las acciones y las reacciones emocionales de los miembros de la organización, frente a la mudanza, son elementos mediadores que, de forma indirecta, afectan al relacionamiento recíproco entre las mudanzas de los esquemas de interpretación y las mudanzas de la estructura organizacional. Mudanzas en los esquemas de interpretación y consecuentes mudanzas en las acciones, según Bartunek (1984) llevan a mudanzas en las estructuras. Y éstas, o se alterarán, irán a legitimar o restringir nuevas acciones y esquemas interpretativos. Para Damanpur y Evan (1984), las mudanzas ocurren cuando sus políticas y procedimientos pasan a ser dotados por los individuos envueltos.

Las manifestaciones de comportamiento competitivas y conflictivas, verificadas en Prima y Nulis y persistentes en Fusus, demostraron la continuidad de tales esquemas de interpretación. Era común que las percepciones iniciales fuesen proyectadas con mayor fidelidad en Fusus. Por eso, Bennis (1972) aconseja que en la implantación de mudanzas el punto de partida sea el estudio de las percepciones de los envueltos en ese proceso.

La imagen inicial de los jefes, que valorizaban los objetivos orga-

nizacionales y apuntaban problemas de integración y de poder, persistió en Fusus. El proceso de comunicación relacionado a los jefes de Fusus se caracterizó por la proyección de los valores que existían en Prima y en Nulis.

Los objetivos organizacionales más valorizados por los jefes posibilitaron una unidad de significados, una identidad de intereses y un lenguaje común en Fusus. La semejanza entre los objetivos de Prima y Nulis y la aceptación por los jefes de los objetivos de Prima, que prevalecieron en Fusus, facilitaron el proceso de comunicación especialmente el intercambio de informaciones técnicas, una vez que la verdadera comunicación se efectuara a través de la "comunidad de intereses y aspiraciones" (Pino, 1970, p. 42).

Por eso, cuando los jefes trataban de asuntos relativos a los objetivos organizacionales, a la finalidad de las actividades, el proceso de comunicación se caracterizaba por: flujos más rápidos y directos; códigos objetivos y claros, incremento de los flujos descendentes; los flujos multidireccionales eran activados entre redes de comunicación que permitían interacciones cooperativas. Hersey y Blanchard (1976, p. 208) afirman que "a medida en que la realización de un grupo se torna una cosa fundamental, la atmósfera del grupo se vuelve más orientada hacia la tarea" y, todavía, el grupo se torna más organizado, estructurado y más tolerante con el liderazgo que asume la dirección.

La falta de integración entre los grupos y, sobre todo, entre el área técnica y administrativa, percibida por los jefes de ambas organizaciones en la fase que antecedió a la fusión, fue un problema que prevaleció de forma evidente en Fusus. Generó barreras en el proceso de comunicación, como filtraje, distorsión y omisión de informaciones.

Como barreras al proceso de comunicación, Wofford et al. (1977) citan: el uso del poder, los diferentes lenguajes hablados en el mismo sistema y los estilos de comunicación empleados. El poder puede reducir la comunicación de forma intencional con la finalidad de mantener el propio poder. La división del trabajo, la especialización, el status y la localización física establecen características peculiares en los grupos, determi-

nando formas diferentes de lenguaje. El estilo de comunicación utilizando puede suscitar, en el subordinado, actitudes de defensa o empobrecer las relaciones interpersonales.

Una de las causas de la falta de integración en Fusus se originó en la especialización y en la división del trabajo. Para Souza (1978, p. 76), "las especializaciones llevan a la formación de grupos con cultura propia". En Fusus, existían diversas subculturas creadas por la especialización y la división del trabajo, amén de aquellas formadas por los dos grandes grupos —área técnica y área administrativa—. La desintegración de los cuadros de referencia se originaba en la diferenciación de los cuadros de referencia. En cuanto al área técnica, el lenguaje y los intereses se volteaban para las ciencias sociales, en el área administrativa, se volteaban para las ciencias exactas.

En cuanto a las relaciones de poder, el proceso de comunicación entre los jefes reveló el tipo de comunicación vencedor-perdedor. Para Hersey y Blanchard (1976), cuando un grupo, en negociaciones vence a otro, el vencedor tiende a ser más complaciente y menos interesado en la consecución de los objetivos, en cuanto que el perdedor busca descubrir la causa de la derrota o alguien que pueda ser condenado. En Fusus, algunos jefes que perdieron el cargo solicitaron transferencia para otras organizaciones y otros permanecieron, manifestando apatía o conflicto.

Los problemas de poder, que ya preocupaban a los jefes de Prima y de Nulis, fueron los principales elementos que dificultaron el proceso de fusión sobre todo durante el primer año.

V. LAS CONSECUENCIAS DE LA MUDANZA CATASTRÓFICA

En Fusus, quedó claro el desfase entre la interpretación y las expectativas de mudanza por parte de algunos jefes y la forma radical con que fue implantada la mudanza. Las percepciones y las necesidades de los jefes no fueron consideradas y las tentativas de encuentros de integración fueron rechazadas por la administración. Con eso, los problemas de integración originaron alienación entre los grupos de jefes.

Al estudiar el proceso de mudanza ocurrido en empresas japonesas, Lifson (1984) describe dos formas de mudanza: la mudanza adaptativa y la mudanza catastrófica. En la primera hay una mudanza gradual de paso por paso; si las pequeñas modificaciones ocurren, son observadas, sus consecuencias son analizadas en las demás partes del todo. En la mudanza catastrófica, ocurren modificaciones simultáneas de diversas variantes que crean una nueva estructura organizacional. En cuanto a la mudanza adaptativa es más persuasiva, más lenta, la otra es más rápida y desagradable. Según el autor, la mudanza adaptativa debe ser preferida a la catastrófica cuando se desean mejorías en la organización y disminución de la resistencia a la mudanza.

Las cuatro razones básicas más comunes que justifican la resistencia a la mudanza, conforma a Kotter y Shlesinger (1979), fueron detectadas entre los jefes:

a) El temor de las personas en perder algún elemento de valor, como el prestigio, poder o status (ocurre cuando las personas focalizan intereses propios).

b) Falta de comprensión por parte de los involucrados, sobre las implicaciones de la mudanza y el temor de que ésta les traerá más perjuicios que beneficios (ocurre cuando no hay confianza mutua entre el administrador que inicia la mudanza y sus subordinados).

c) Validación de la situación de mudanza, por parte de los envueltos, diferente al administrador o grupo que introduzca la mudanza (cuando los envueltos encaran la mudanza como perjudicial a la organización).

d) Miedo de los involucrados de no ser capaces de tener las nuevas habilidades y actitudes requeridas por la situación de mudanza (ocurre cuando hay un nivel bajo de tolerancia para modificación por parte de los jefes conservadores).

Entre los tres métodos para enfrentar la resistencia, apuntados por estos autores —coercitivo, manipulación/cooptación y la participación/ involucrimiento— solamente los dos primeros fueron utilizados por la administración de Fusus.

El método coercitivo, utilizado por la directiva, se caracteriza por amenazas, explícitas o implícitas, relacionadas a dimisiones, pérdida de

cargo y transferencias de los jefes. Fue un proceso arriesgado, pues, hizo que las personas quedasen extremadamente resentidas con la mudanza forzada y se volvieran en contra de quien la inició. Para Kotter y Shlesinger (1979), ese método es utilizado, en general, en las situaciones en que la velocidad de la mudanza es esencial y cuando quien inicia el proceso tiene un poder considerable en la organización. Por tanto, no sería indicado para la implementación de las transformaciones en la estructura de Fusus, que llevaban seis meses, acarreado el desgaste de la imagen de aquellos que iniciaron el proceso.

El método de manipulación/cooptación fue utilizado por la directiva para persuadir a algunos jefes, en determinadas situaciones, a través de informaciones selectivas. Para tales jefes, eran dadas algunas tareas inherentes a la implementación, en la tentativa de crear la ilusión de participación en el proceso. Con todo, no era una verdadera participación, una vez que informaciones, opiniones, consejos o endosos del cooptado no eran solicitados, ni considerados. Ese método acarrió problemas de falta de confianza, cooperación y lealtad en las relaciones interpersonales entre los jefes y la cúpula administrativa.

VI. HIPÓTESIS A MODO DE CONCLUSIONES

La pesquisa, por ser del tipo exploratorio, permite inferir tendencias con carácter de hipótesis para conformación en estudios posteriores. Entretanto, en este artículo, se destacan apenas algunas hipótesis principales:

a) Los jefes de una organización, sus estereotipos perceptivos y la comunicación, son elementos catalizadores en el proceso de mudanza, capaces de legitimar y no tal proceso.

b) Un proceso de comunicación puede modificar o manipular la interpretación individual de nuevas situaciones, en la medida en que posibilitan la participación de las personas en ellas envueltas.

c) Existe una relación entre el grado de resistencia a la mudanza, el grado de indefiniciones relativas a la estructura de poder y al grado de desempeño del proceso de comunicación organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

Los datos recogidos en el estudio permitirán sugerir algunas recomendaciones para organizaciones públicas en transformación, presentadas aquí de forma resumida.

Es necesario reforzar entre todos los jefes la concientización de la importancia de la consecución de un objetivo único y superior que integre a todos los subsistemas organizacionales. También es fundamental promover estudios y encuentros que lleven a una reflexión profunda sobre el proceso de comunicación, las relaciones de poder y la competitividad entre el cuerpo gerencial de la organización, observando un constante desenvolvimiento de ese cuerpo.

Los jefes ocupan un papel destacado en la integración, en el destino y revitalización de las organizaciones, así como en la eficiencia organizacional. Deben ser valorizados como agentes catalizadores de la mudanza.

Con relación a los subsistemas organizacionales (grupos, departamentos, sectores) es recomendable:

a) Ofrecer informaciones constantes, amplias e intensivas sobre la mudanza, evitando mensajes que contradigan valores centrales del grupo o que representen amenazas.

b) Utilizar métodos de desenvolvimiento grupal que desenvuelvan la empatía, la libertad de expresión y posibiliten equilibrar adecuadamente las relaciones competitivas y cooperativas.

c) Crear estrategias de negociación entre los grupos en conflicto, como acentuar los objetivos específicos de grupos, localizar un objetivo superior común a todos los grupos, promover la concientización sobre la importancia de la participación y atención de cada grupo en la organización.

La permuta de compromisos recíprocos entre grupos competidores y la reducción del potencial de incertidumbre entre ellos representa una estrategia cooperativa entre grupos que compiten por el poder. La búsqueda de prestigio es una estrategia competitiva que debe ser utilizada entre grupos que necesitan mayor apoyo, sujetos a normas de racionalidad.

Con respecto a la organización como un todo, es necesario promover

un diagnóstico organizacional y establecer un proceso de comunicación planeado y exhaustivo, cuidando siempre de aumentar la participación y la consecuente cooperación de todos los miembros de la organización en este proceso. Es importante: ofrecer las informaciones relativas al planeamiento y desarrollo de las mudanzas; ampliar la pauta de recepción de la administración con relación a los funcionarios e incentivar la creación de redes de comunicación menos jerarquizadas, mas achatadas.

La selección y la formulación del contenido de los mensajes que fluyen dentro de la organización deben tomar en cuenta las percepciones, los comportamientos de los individuos y las modificaciones estructurales. Por ejemplo, en el periódico empresarial, los asuntos como actividades y resultados comunes al grupo incentivan aquello que Deutsch (1975) denomina de relaciones cooperativas que oportunizan la transmisión y la recepción de ideas interpersonales e intergrupales.

En cualquier situación de mudanza, la comunicación debe obedecer a un proceso de planeamiento sistemático continuo y flexible. El planeamiento fundamentado en investigación debe ser un proceso desenvuelto antes, durante y después del período de mudanzas.

La mudanza no se hace efectiva hasta cuando las personas en ella envueltas no la acepten. En Fusus, hubo un alto grado de resistencia a la mudanza que fue impuesta y no permitió el desenvolvimiento participativo, ni la adaptación entre los miembros de la organización. Los jefes y funcionarios se tornaron desmotivados y apáticos, perjudicando la eficiencia y la revitalización organizacional.

La adaptación de una organización sin fines de lucro en circunstancias de sobrevivencia en el medio ambiente no depende del lucro. Conforme Katz, Kahn (1976), depende de las respuestas que formen las exigencias del medio social y de la persuasión que utiliza para justificar su existencia ante ese medio.

La falta de adaptación de los recursos humanos acarrea incertidumbres sobre las condiciones de sobrevivencia futura de una organización no preparada para enfrentar las exigencias de mudanzas continuas del

contexto socio-organizacional. No siendo vencidas las principales barreras de resistencia a la mudanza, una organización, queda vulnerable a una futura extinción por el enflaquecimiento de su sistema de revitalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartunek, Jean M. *Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order*. Administrative Science Quarterly, New York, v. 29, n. 3, p. 355-372, sept. 1984.
- Bennis, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. Sao Paulo: E. Blucher, 1972.
- Castilla del Pino, Carlos. *La incomunicación*. Barcelona: Península, 1970.
- Crozier, Michel. *O Fenomeno burocrático*. Brasília: De. Universidade de Brasília, 1981.
- Damanpour, Fariborz; EVAN, William. *Organizational innovation and performance: the problem organizational lag*. Administrative Science Quarterly, New York, v. 29, n. 3, p. 392-409, sept. 1984.
- Deutsch, Morton. *Os efeitos da cooperação nos processos de grupo*. In: Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. Sao Paulo: EPU/EDUSP, 1975. 2 v.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresa*. Sao Paulo: EPU, 1976.
- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Sao Paulo: Atlas, 1976.
- Kotter, John P.; Schlesinger, Leonard A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-114, Mar/Apr. 1979.
- Lifson, Thomas B. *Adaptation: a key for organizational health*. Research Management, New York, v. 27, n. 4, p. 37-40, July/Aug. 1984.
- Likert, Rensis A. *A organização humana*. Sao Paulo: Atlas 1975.
- Littlejohn, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- Silva Filho, Gustavo Pereira da. *Mudanças organizacionais no serviço público: uma breve discussão*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 66-75, out/dez. 1981.
- Souza, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Sao Paulo: E. Blucher; Porto Alegre: PPGA-UFGRS, 1978.
- Thompson, James David. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- Wofford, Jerry, et al. *Organizational communication*. New York: McGraw-Hill, 1977.

* Texto tomado de la Revista de Biblioteconomía y Comunicación, Porto Alegre, 7: 126-141. Enero/Diciembre 1996. Volumen 7. Páginas 126-141.