



Viadana, Claudia Alejandra

Arriaga, María Cristina

Stamatti, Alejandra

Zubeldía, María Lourdes

Instituto de Investigaciones Administrativas, Escuela de Administración.

EL ANÁLISIS CONVERSATIVO: UN APOORTE A LA TEORÍA DE LAS DECISIONES.

1. OBJETIVO

El objeto de estudio de este trabajo es introducir el análisis comunicacional de la toma de decisiones, como un modo de enriquecer la forma de entender y de hacer más eficientes a las organizaciones.

En la época moderna, desde el *cogito cartesiano*, las culturas occidentales se han enfocado conscientemente en lo que parece lógico, lineal, racional, vinculado, verbal, aritmético, y simétrico. Desde principios del siglo XX comienzan a evolucionar enfoques, que causan que el lenguaje y la lógica tradicional se derrumben y las fantasías de la certeza, la permanencia, y la simplicidad quedan poco a poco obsoletas..

La llamada Teoría de la Organización ha definido procesos de decisión y de transmisión de información "eficientes", en cuanto racionales, neutrales y libres de cualquier aspecto disfuncional, como son las preferencias, sentimientos y emociones de los sujetos, la influencia del contexto, etc.

En este trabajo se propone que la racionalidad inherente a la gestión de las organizaciones se vincula con otros elementos silenciados en la doctrina corriente. Se formula la hipótesis que la irracionalidad está presente y que ciertos fenómenos no se entienden si no se incluyen todas las dimensiones de la polaridad racionalidad/irracionalidad, objetivo/percibido, intencional /autoorganizado, etc.

En este sentido, para comprender a las organizaciones, es preciso tener en cuenta que estas dimensiones forman parte del contexto comunicacional y que las teorías de la organización son estructuras del lenguaje, ya que no existen fuera de, ni son independientes de, la comprensión inteligible de la cultura que nos rodea.

2. TEORÍA DE LAS DECISIONES (SEGÚN H. SIMON): ENFOQUE CRÍTICO.

Para Simon, los procesos administrativos son procesos decisorios dentro del campo de la racionalidad - aunque a diferencia de sus predecesores, esta racionalidad es limitada -, y consiste en separar analíticamente determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización para establecer procedimientos regulares de organización racionales subóptimos que se seleccionan para comunicarlos a los miembros a quienes afecta. La organización quitaría al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituiría por un proceso organizativo centralizado de toma de decisiones.



En tal sentido, Simon plantea que las decisiones que se toman de manera compuesta o compartida solo en los niveles más altos de la jerarquía administrativa, y surtirán efecto en las actividades de los empleados operativos cuando sean comunicadas en sentido descendente y que el modo de influir en el comportamiento del empleado operativo se realizaría a partir de dos categorías:

1) la formación de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzca a una decisión ventajosa para la organización. Esta categoría actúa enseñando al empleado normas organizativas y una preocupación por la eficacia y, de manera más general, entrenándolo.

2) La imposición de las decisiones a las que se ha llegado en otro punto de la organización. Esta influencia depende de la autoridad, en la que el superior, no trata de convencer al subordinado, sino únicamente de conseguir su conformidad para ejecutar lo decidido. En la práctica la autoridad se confunde con la sugerencia, la persuasión y el ejercicio del mando.

De modo que Simon plantea como premisas fundamentales para la aceptación de las decisiones el ejercicio de la autoridad y el desarrollo de las lealtades organizativas, siendo éstos los únicos medios con los que la organización influye en las pautas valorativas del individuo.

3. EL CONSENSO: SIGNIFICADOS EN COMÚN

El enfoque hermenéutico, supone que los "hechos" organizacionales deben ser interpretados como representaciones simbólicas creadas históricamente, teniendo en cuenta que la raíz socio-histórica y los sesgos valorativos del propio actor influyen en esta interpretación. En este sentido, cabe destacar que Habermas distingue dos modos de acción: uno *racional* según el cual el conocimiento sobre las organizaciones es convalidado por criterios objetivamente verificables y el actor social es visto como un instrumento para alcanzar las metas dadas en el orden tecnológico, y otro *comunicativo* según el cual el conocimiento se convalida por consenso, por las normas grupales, las creencias, los valores socialmente construidos a través de vivencias e historia compartida, mientras que el orden social es definido por las deliberaciones entre actores sociales.

Este autor introduce dos vocablos con sentido específico en la acción organizacional. Uno es *praxis* según el cual la acción humana es construida por los actores organizacionales, quienes conforman sus propias condiciones de existencia institucional a través del lenguaje compartido, la historia común y la acción comunicativa. El otro es *techne* según el cual la acción humana es instrumental y determinada externamente por razonamiento de tipo tecnológico apoyado fundamentalmente en investigación empírica; los problemas se reducen a cuestiones de manipulación y control técnico, resultando una pérdida del contenido político en la vida de la organización. El mismo, introduce la noción de *ideología* como un conjunto coherente de ilusiones, o una *falsa racionalidad* patrocinada por las coaliciones dominantes para estabilizar y legitimar su control.

La ideología utilizada en las organizaciones consiste en que los actores organizacionales perciban los procesos organizacionales basados solamente en racionalidad técnica, como legítimos y *autodeterminados*. Subraya que la falsa racionalidad se basa en la vinculación de autodeterminación que el actor organizacional erróneamente cree tener con sus propias convicciones. Por otro lado, *verdad se define como el potencial consentimiento de todos los demás*, mediante la acción comunicativa, como opuesto a los



mecanismos de vinculación indirectos, en los cuales el conocimiento sólo se traduce en actividad práctica por intermedio de tomadores de decisiones, que recurren a razonamientos e instrumentos tecnológicos.

4. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

En las organizaciones a los efectos de lograr los significados comunes se pueden poner en marcha diversos mecanismos, a saber:

a) El ejercicio de la autoridad y el mando, tal como lo suponen los enfoques que separan el proceso decisorio de su puesta en marcha o implementación. La sociedad va rechazando en forma progresiva estos mecanismos

b) Confiar en la aceptación de los valores humanos y en su capacidad de modificar conductas. Si bien ello es cierto a largo plazo, es incompatible con la implementación comunicacional en el corto plazo.

c) Utilizar instrumentos tales como la persuasión, el manejo de la cultura organizacional e incluso a veces la mentira. Si bien puede no parecernos ético, es conveniente reconocer que las organizaciones echan mano a estos recursos en grados variables.

La realidad organizacional muestra un uso combinado de estos mecanismos. En cuanto a la utilización de instrumentos tales como la persuasión, el poder o manejo de la cultura, nos referimos a estrategias interpretativas que especifican las reglas, los datos y cuales son los resultados que se consideran aceptables para diversos grupos de actores. Estas estrategias pueden estar encubiertas en el uso del lenguaje cotidiano o encubiertas en los sistemas de significados culturales de la organización.

Consideramos estrategias abiertas aquellas prácticas comunicacionales como:

- * Razonamiento: uso de hechos y datos que soporten el desarrollo de un argumento lógico.
- * Coalición: la movilización comunicativa de personas en favor de los intereses propios.
- * Seducción: creación de una imagen que se entienda como deseables por los actores poderosos de la organización.
- * Negociación: intercambio de beneficios y recompensas.
- * Dogmatismo: utilización de discursos fundamentalistas apoyados en la fuerza.
- * Utilización de la autoridad de los superiores: hablar en nombre del jefe con o sin su consentimiento.
- * Sanciones: uso o amenaza de uso de las penalidades organizacionales
- * Movilización de los valores: fundamentar los hechos en los valores supremos de la organización.
- * Carisma: utilización de este para lograr influencia en los demás para beneficio propio.

Las prácticas comunicacionales son encubiertas cuando a fin de movilizar el apoyo a determinadas intenciones, los intereses sectoriales se disfrazan como intereses universales que sirven a todos los miembros de la organización. Estas prácticas se sirven del uso de las fuerzas no lógicas tales como los mitos, metáforas rituales e historias de la organización.



5. LA COMUNICACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN

En este trabajo se siguen los aportes del construccionismo social. Esta línea de pensamiento describe las comunicaciones como un proceso mediante el cual se conforman las identidades de los comunicadores en interacción con otras personas, el proceso del cual surgen los propósitos, y el proceso mediante el cual los medios por los cuales los eventos y los objetos de nuestra vida social son creados. Si pensamos a la comunicación como un proceso de construcción de la realidad social, el lenguaje nos entrapa en el mundo social que el mismo construye.

Hay tres implicancias fundamentales que se derivan de esta forma de pensar:

a) Los eventos y los objetos del mundo real existen debido a esquemas de acción que han ocurrido previamente. Esta corriente entiende los eventos y objetos del mundo social como realizaciones más que realidades objetivas. Las identidades de las personas y la realidad de las instituciones se realizan/ ejecutan mediante esquemas de interacciones.

b) El significado de lo que está sucediendo, está constituido por la organización de los elementos de una comunicación y no por los elementos en sí.

c) Debido a que enfoca en acciones más que en entidades preexistentes es que pone en primer plano la moralidad.

Eventos y objetos no son incorporados al mundo humano hasta que no sean interpretados. La interpretación es un acto hecho por un *interpretador*, por lo tanto no hay eventos u objetos con interpretaciones correctas. Se pone de manifiesto la discrepancia entre las propias experiencias y el lenguaje que uno ha aprendido. El misterio deriva de la relación entre el profundo entramado de una historia particular y el profundo entramado con las capacidades del lenguaje en sí mismo. La experiencia del misterio viene dada por la idea que las mejores cosas no pueden ser dichas, por una conciencia de final abierto en la comprensión de cualquier evento dado.

La "perspectiva comunicacional" muestra al ser humano como el único animal que hace su propio mundo y su propio ser expresando y re-construyendo recursos en prácticas, y esto es hecho en un proceso en el que la coordinación, la coherencia y el misterio son atributos propios. La comunicación tiene las siguientes características esenciales:

a) Implicancia: es la posibilidad de leer lo que no está dicho expresamente en una comunicación, pero que se puede reconstruir a partir de lo dicho. Hay implicancia en las relaciones interpersonales, en un grupo o en una organización. Cuando se trata del análisis individual, se habla de reflexividad. Hay métodos de análisis que tratan de reconocer los implícitos y codificarlos para conocer el mecanismo de generación de los mismos. Tal es el caso de la etnometodología.

b) Completación: Un significado se completa con distintos códigos. El contexto completa el significado de un enunciado y, a su vez, abre nuevos aspectos de no-completación.

c) Descriptibilidad: los hechos de la realidad están disponibles y es factible describirlos, relatarlos, analizarlos y hacerlos inteligibles a través de las acciones prácticas de la gente.



d) Reificación: es dar sentido de realidad cognoscible por los sentidos a un hecho que no se puede captar por los sentidos. Al reificar "algo", se interrumpe el proceso de construcción de significado.

5.1. Análisis conversativo

La *conversación* es tomada como objeto de estudio dado que es una de las formas fundamentales de la organización social y porque construye la realidad. Una hipótesis básica de este trabajo es que la teoría de la toma de decisiones racionales para construir el mundo organizacional no responde a las observaciones cotidianas; por el contrario, la realidad se construye a partir de conversaciones mas o menos formales/informales que mantienen los integrantes de la organización. Las "reuniones" formalmente citadas con un propósito determinado, terminan por inclinarse hacia diálogos entre los participantes mas o menos relevantes, en las cuales la decisión ya fue tomada en círculos informales o se toma sin mayor análisis. La *conversación*, proceso que se desarrolla conforme los participantes intercambian sus enunciados verbales, constituye el terreno para describir los procedimientos empleados para construir el orden organizacional.

Los enunciados verbales se presentan como una construcción común de los participantes, ya que existe reciprocidad y cooperación en la producción del texto. Las conversaciones aparecen como un lugar privilegiado de observación de las organizaciones, dado que se ve en ellas cómo los participantes recurren a técnicas institucionalizadas para asegurar la alternancia de turnos de palabra, "reparar" los eventuales fallos del intercambio comunicativo, conducir un relato, llevar a cabo la negociación de los temas, de la apertura y del cierre.

A partir de estas tareas se pone de manifiesto la gestión común de las mismas por los participantes, dándole a la conversación el carácter particularmente esencial en la construcción del orden social. En efecto, la realidad organizacional no está dada objetivamente, sino que es fabricada constantemente por los actores en sus interacciones en el plano de la vida cotidiana. Estas interacciones son interpretadas por los actores y la lengua y los medios no lingüísticos son los medios esenciales de estas interpretaciones y de estos saberes comunicativos.

Para el análisis de la conversación es apropiada la utilización de la etnometodología. La misma tiene un carácter empírico, interesándose por las actividades cotidianas y la noción de organización. A partir de estos presupuestos, intenta descubrir el orden en el comportamiento de los participantes y no imponerlo. No se parte de categorías teóricas preestablecidas, sino que se intenta encontrar las categorías pertinentes para los participantes. Este método se guía por los fenómenos tal cual se presentan y, a partir de esto, adopta la perspectiva de los participantes. La etnometodología tiene un interés netamente sociológico, donde la lengua que utilizan los participantes es un fenómeno secundario.

Una conversación se define por tres características esenciales: interacción, orden y cumplimiento. Un enunciado verbal no aparece como el producto de un solo locutor, sino como el resultado de un proceso interactivo. El interlocutor, por su misma existencia coopera en la producción discursiva del locutor, que no puede hablar sin hacer hipótesis del otro. De modo que una conversación es el resultado de un proceso interactivo entre el locutor y sus oyentes. Gracias a una coordinación extremadamente precisa entre el *hablar* y el *escuchar*, el discurso aparece como una *construcción*.

Si bien cada participante interpreta la actividad del otro, no se piensa en un modelo de interpretación centrada en la producción del interlocutor, sino a partir de la dualidad de los



que conversan. Tanto hablar como escuchar son actos pertenecientes al dominio del lenguaje y se constituyen en las interacciones organizacionales. El interlocutor no es un receptor pasivo de lo que se está diciendo, sino que trata de interpretar el sentido de las acciones, busca razones para actuar en la forma en que lo hace, se hace cargo de las inquietudes propias y ajenas puestas de manifiesto en una acción.

El enfoque conversativo se refiere al saber compartido de los interlocutores, a sus creencias e intenciones comunicativas. El concepto de interpretación no trata de describir las significaciones de los enunciados, sino de observar si el oyente ha prestado al enunciado producido por el locutor la intención y el sentido que éste quería que se le prestase. Este concepto de interpretación busca la comprensión como una identificación y una realización de los fines comunicativos del locutor por el oyente. Esta noción de saber compartido está ligada a los aportes realizados por el enfoque cognitivo.

5.2. Enfoque cognitivo.

El enfoque cognitivo postula que hay comunicación cuando los significados emitidos son adecuadamente entendidos por el interlocutor, de forma tal que lo que estaba en la mente del locutor coincide con lo que acaba por estar en la mente del interlocutor. Al elegir el código a utilizar, el locutor le da sentido a su mensaje y este sentido está compuesto de distintos elementos: el conjunto de imágenes de lo que vio o vivió, la lengua, que es la relación de un signo convencional con las imágenes almacenadas en la memoria. El entorno social en el cual el locutor se ha desarrollado lo nutre de imágenes y de signos y cuanto más rico sea el lenguaje utilizado, mejor expresará lo que piensa y siente.

De modo que la conducta humana no es la respuesta inmediata a un estímulo externo, sino que viene determinada por la interpretación que el sujeto realiza de ese hecho o acontecimiento. Por eso, las experiencias individuales no son intercambiables y de esta diversidad de las experiencias deriva tanto la riqueza como la dificultad de las relaciones humanas. Las diversas experiencias dan origen a las diferentes aptitudes.

Una representación puede concernir tanto al propio sujeto como a su entorno; del mismo modo, una imagen también puede representar elementos interiores o exteriores a la persona. Las palabras, que son también representaciones, traducirán esto. Quien escribe, construye una representación lingüística y quien lee, edifica su propia representación de las situaciones evocadas, a partir de las palabras que corresponden a representaciones que le son personales. Cuando un texto escrito hace participar más al lector, éste podrá crear más imágenes y dar un sentido a aquello que se le propone.

De modo que las representaciones de las experiencias están en la base de la construcción de los criterios y de las creencias, de los modelos mentales, en función de los cuales actúan las personas. Si se admite la existencia de una representación hecha de imágenes sensoriales (visuales, auditivas, gustativas, etc.) y de sus respectivas representaciones lingüísticas, se puede comprender cómo intervienen las diversidades culturales y las diferencias individuales creando desemejanzas entre las palabras y aquello a lo que éstas se refieren.

En razón de lo apuntado, hay un acuerdo general en afirmar que una buena transmisión de información pasa por una exploración del sentido que cada uno otorga a las palabras que emplea. Ahora bien, cada uno se expresa a través del juego de las representaciones lingüísticas y sensoriales. Las primeras son compartidas por las personas que utilizan una misma lengua y las segundas, individuales, expresables a través de las palabras y más o



menos transmisibles. Por el hecho de poseer una significación subjetiva, las palabras sólo traducirán imperfectamente aquello que deben describir.

En la organización los modelos mentales están representados por la cultura, esto es por el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros, que sirven de orientación a la conducta individual dentro de la organización. Si el objetivo es que exista una buena comunicación, hay que reconocer la influencia que tienen en ella tanto los modelos mentales de los individuos como la cultura propia de la organización.

Por todo esto, es muy fácil que no exista coincidencia o congruencia entre la imagen que quiere transmitir el locutor y la que comprende el interlocutor. Entonces el locutor recurre a frases, que combinan distintos signos, para hacerse entender: la comunicación debe amortiguar la distancia entre una experiencia y su representación lingüística.

De modo que, de acuerdo a las características del proceso de comunicación descripto, como la información supone conocimientos, es susceptible de ser compartida por muchos receptores. Sin embargo, nunca es "neutra", pues está hecha y emitida con unos criterios previos de selección y valoración que han sido relevantes para el informador; contiene de por sí valores implícitos o explícitos.

6. FUERZAS LÓGICAS Y FUERZAS NO-LÓGICAS.

Se pueden caracterizar las conversaciones como un *proceso de coordinación de acciones dentro de una definición operacional de una situación*. El concepto de definición operacional de una situación se refiere a un sentido de coherencia, a una orientación de lo que está sucediendo. Este modo de definir una conversación indica que cada interlocutor atiende a dos cuestiones:

* cuál es su definición operacional de la situación en la que se encuentran (¿qué estoy haciendo aquí?)

* cómo debe actuar para que sus acciones coordinen con las de las demás personas (¿qué debo hacer ahora?).

La primera cuestión recuerda que las conversaciones tienen que ser hechas mediante la acción de algo en un contexto temporal *después* que alguien ha hecho algo y *antes* que haga otra cosa adicional. Pero estas acciones no son el resultado de una elección totalmente libre, sino que están *entrampadas* en una lógica de significado y acción que hace que ciertas acciones sean mandatarias, opcionales o prohibidas.

La *lógica del significado y la acción* se genera por la percepción del interlocutor de las obligaciones lógicas y no lógicas (o sea, que responden a diversos operadores lógicos, y no solo a los de la lógica tradicional) que enlazan la secuencia de acciones. El término fuerza lógica no es de uso común e intenta en este caso expresar un significado. La fuerza lógica es la fuerza de un argumento, es el resumen de la obligación sentida de actuar y no la cruda causa física de provocar el movimiento. La noción de fuerza lógica simplemente dice que las personas que están en conversaciones, sienten una obligación acerca de lo que responderán acerca de lo que se ha dicho o hecho y qué debiera ser dicho o hecho luego.

Los recursos comunicacionales comprenden una lógica de significado y acción que define lo que es obligatorio, legítimo, dudoso o prohibido y las fuerzas no lógicas (emociones, ritos, tradiciones, poder). Estas lógicas impulsan a las personas a interpretar los eventos de diferente forma, a percibir determinadas cosas acerca de su entorno y a



responder a eventos / objetos de distintas maneras. Las culturas, los grupos, los públicos están definidos porque sus lógicas de acción y significado son similares.

6.1. Las fuerzas lógicas.

Pearce describe las lógicas de significado y acción en términos de cuatro conceptos:

a) La Fuerza prefigurativa es el sentido de obligación que deriva de las cosas que ocurren antes de que uno actúe. Este es el motivo "por qué".

b) La Fuerza Práctica es el sentido de la obligación que deriva de las cosas que ocurren después de que uno actúa. Este es el motivo "a fin de /para".

c) La Fuerza contextual es el sentido de obligación que deriva de las definiciones de "yo", del otro, de la relación, de la situación.

d) La Fuerza implicativa es el sentido de la obligación que deriva de los efectos percibidos / anticipados que las acciones de uno tendrán en las definiciones de "yo", del otro, de la relación, de la situación.

6.2. Las fuerzas no lógicas

La influencia de las emociones

En su forma extrema, la teoría cartesiana de la racionalidad excluyó totalmente las emociones de su análisis, considerándolas disfuncionales en la conducta organizacional. Siguiendo el *cogito cartesiano* seríamos sólo "seres racionales", y las razones serían la clave para darle sentido a la acción humana. Los tipos ideales de Weber explícitamente proponen que la conducta burocrática, implica seres sin personalidad.

Sin embargo, a fin de contar con una teoría completa de la racionalidad humana, es necesario comprender el papel que juega la emoción. Una teoría conductual de la racionalidad, interesada en el foco de atención como principal determinante de la elección, no disocia la emoción del pensamiento humano; tampoco subestima los poderosos efectos de la emoción al establecer la agenda para la resolución de problemas (Simon).

La afectividad humana, distinta de la sensibilidad y de la razón, es una zona intermedia en la que se unen lo sensible y lo intelectual. En ella habitan los sentimientos, los afectos, las emociones y las pasiones, los cuales conforman la situación anímica interior del hombre, impulsan o retraen la acción y, en definitiva, unen o separan a los hombres.

Los sentimientos han sido definidos como "el modo de sentir las tendencias" o como las tendencias sentidas, tanto las sensibles como las intelectivas. También se los puede definir como la conciencia de la armonía o desarmonía entre la realidad y nuestras tendencias. En efecto, entre la realidad percibida y el sujeto puede existir acuerdo o conflicto; cuando se toma conciencia de uno u otro, surgen los sentimientos, que serían la conciencia de la adecuación entre la realidad y las tendencias sentidas. Por eso los sentimientos, como perturbaciones de la subjetividad, "dicen" algo de la realidad que los provoca y también "dicen" algo del sujeto que siente: expresan la manera de estar afectado por el mundo en general.

Para definir un sentimiento es preciso atender al contexto y al origen u objeto desencadenante, al tipo de emoción o perturbación anímica que se produce, a las alteraciones orgánicas o síntomas físicos consiguientes y a la respuesta de conducta que generan.



Si bien los sentimientos son irracionales en su origen, es posible armonizarlos con la razón. No pueden ser conceptualizados más que en parte, pero acompañan a los pensamientos y deseos racionales. Este carácter irracional de los sentimientos es el causante de que en la vida humana no todo sea exacto, matemático y coherente, sino que hay un ancho margen para la fantasía y el misterio e incluso para la irracionalidad.

Un aspecto muy importante de los sentimientos es que refuerzan las tendencias y las convicciones, suprimiendo la indiferencia. También producen valoraciones inmediatas, de las personas y de las situaciones que evocan determinados bienes, males, recuerdos, etc. Esta valoración espontánea predispone la conducta en un sentido u otro.

Las emociones tienen particular importancia debido a su *función selectiva*, como foco de nuestra atención, entre las cosas particulares de nuestro medio ambiente. O sea que, una vez que la emoción despierta fijando la atención en un problema, nos impide desentendernos de él, y preocuparnos de otros problemas mientras no se hiciera algo respecto al primero.

Los sentimientos profundos no desaparecen tan fácilmente como las emociones, pero tampoco se detectan tan fácilmente mediante estados emocionales, sino que se ven en la conducta. O sea, que los sentimientos se manifiestan sobre todo en la conducta y también por medio de la palabra (diciendo lo que uno siente) y de los gestos. Una persona o una cultura rica en gestos, es rica en sentimientos, porque los gestos se "inventan" para expresar los sentimientos.

En conclusión, una parte no pequeña de la conducta humana y de lo que sucede en el interior del individuo está provocado por los sentimientos. La dinámica vital humana, su desarrollo y su plenitud y autorrealización dependen de la armonía de seis dimensiones o factores del psiquismo: razón, imaginación, sensaciones o percepciones, voluntad, sentimientos y deseos o impulsos. El equilibrio interior requiere que el sujeto esté reconciliado con su propio inconsciente, que sería el conjunto de elementos biológicos, genéticos, psicológicos, cognitivos, afectivos y culturales, que condicionan el modo de ser y el obrar de la persona.

Además, la mayoría de los seres humanos somos capaces de atender a las cuestiones durante más tiempo, reflexionar sobre ellas más intensamente, y recibir impresiones más profundas y duraderas, si la información se presenta dentro de un contexto emotivo. Es decir, que hasta aquí, las emociones son condiciones contextuales que hacen a la *eficacia cuantitativa* de la racionalidad (fija la atención en un problema impidiendo abandonarlo, permite atender a las cuestiones más tiempo, reflexionar más intensamente, etc.)

En la búsqueda de este equilibrio interior, se afirmó que el control afectivo y tendencial y puramente racional y voluntario, que basta el imperio de la razón abstracta y de la voluntad dominante para tener "a raya" a los sentimientos y tendencias, que han sido considerados como negativos y propios de seres débiles (Kant y Hegel). La armonía se consigue, para estos pensadores, a base de cumplir el deber, las reglas abstractas de la razón. Sin embargo, la experiencia indica que la razón y la voluntad no garantizan que una persona actúa de determinada manera; hacer las cosas sólo por sentido del deber, o porque está planificado, establecido y decretado, sólo mueve a los inflexibles, a los voluntaristas y a los fanáticos. Por el contrario, es necesario convencer, motivar y hacer feliz a la gente, ya que la búsqueda de la armonía interior debe tener en cuenta la libertad y todos los aspectos o dimensiones de la condición humana.

Maturana amplía notoriamente la influencia de las emociones en la resolución de problemas para la acción, tal como es enunciada por Simon, ya que afirma que lo que connotamos cuando hablamos de emociones, son disposiciones corporales dinámicas que *definen los distintos dominios de acción* en los que nos movemos. Cuando uno cambia de



emoción, cambia de dominio de acción; cuando estamos en una cierta emoción, aceptamos como validos ciertos argumentos que no aceptaríamos bajo otra emoción, y hacemos cosas que no haríamos bajo otra emoción y *decidimos en favor o en contra de alternativas que no elegiríamos bajo otra emoción.*

Esto lleva a pensar que no hay acción humana sin una emoción que la funde como tal, y la haga posible como acto. Cada vez que se afirma una dificultad en el hacer, de hecho se está haciendo referencia a una dificultad en el querer, que queda oculta por la argumentación sobre el hacer (dentro del campo de las acciones no limitadas por factores materiales, en cuyo caso deben explicitarse).

La relación entre la comunicación y el poder

En las organizaciones la intencionalidad en la comunicación alcanza grados máximos, ya que se buscan resultados mediante la coordinación de significados que permite la coordinación operacional. La comunicación y el poder están fuertemente interrelacionados: los significados comunicacionales frecuentemente se forman mediante el ejercicio del poder, y el poder esta influenciado por los marcos y contextos comunicacionales.

La comunicación proporciona los medios, las reglas y los significados para que las relaciones de poder funcionen, vistos desde la metáfora de los juegos (que en el sentido común también constan de medios, reglas y significados). Es frecuente que el hablar acerca de la relación entre el poder y la comunicación, se defina que es una actividad ilegítima. El acto de quitar legitimidad a determinadas comunicaciones, es un acto construido mediante el ejercicio del poder.

A pesar de esto, es difícil imaginar la innovación y el cambio o la administración del conflicto, sin el ejercicio de comunicaciones en relaciones de poder. En estas situaciones hasta puede afirmarse que el ejercicio comunicacional del poder se vuelve necesario, ya que hay que cambiar estructuras, sistemas y prácticas existentes y resistentes. El disenso en cuanto a los principios, las estrategias de negociación, de liderazgo, de mediación, son todas actividades comunicacionales de poder de los miembros de la organización, a fin de lograr los objetivos buscados, que se enfrentan con la resistencia de las prácticas anteriores institucionalizadas.

La siguiente es una descripción de los juegos comunicacionales de poder. Un juego comunicacional de poder es un conjunto de estrategias interpretativas que especifican las reglas, los datos y cuales son los resultados que se consideran aceptables para los diversos grupos de actores.

La acción estratégica en los juegos puede ser entendida sólo en relación del poder, que proporciona oportunidades al mismo tiempo que restringe el juego. Además, dado que los actores toman parte simultáneamente en juegos que se superponen, y existe la posibilidad que estos se desarrollen y se encuentren con otros juegos, la acción estratégica debe entenderse con relación a las estructuras de poder entre y a través de los juegos comunicacionales.

Existen distintos tipos de juegos de poder que serán: descubierto o encubierto según se utilicen las practicas del lenguaje cotidiano o sistemas de significados culturales de la organización respectivamente.

a) Juegos comunicacionales abiertos

Podemos citar ciertas prácticas comunicacionales abiertas que se utilizan en una organización: razonamiento, coalición, seducción, negociación, dogmatismos. Utilización de la autoridad de los superiores, sanciones, movilización de valores, charlatanerías, carisma,



etc. El uso de cualquiera de estas tácticas habrá de variar conforme a las circunstancias contextuales prevaleciente en cada situación, dentro de las cuales es relevante la ubicación jerárquica formal de los actores o grupos. Así serán diferentes las acciones que se emprenderán en los juegos con superiores, pares y subordinados.

Con superiores es probable que se utilicen la razón, la seducción y la coalición. Con pares es posible que se focalice en el establecimiento de redes y en el desarrollo de coaliciones, de tal forma de tratar con eficiencia las interdependencias implicadas en las relaciones laterales. En las relaciones con los subordinados, podrá ser frecuente el uso de la autoridad jerárquica o el dogmatismo; un juego central es atribuirse el monopolio de la interpretación.

b) Juegos comunicacionales encubiertos

En los juegos encubiertos se da la sistemática distorsión de la comunicación, de tal manera de mantener y enlazar las relaciones de poder que favorecen una realidad social sobre otras alternativas posibles. Estas distorsiones en la comunicación ocurren cuando las expresiones de ciertos grupos son privilegiadas arbitrariamente.

Existen determinados juegos políticos incluidos en incluidos en estos juegos:

- * Naturalización: mediante la cual a privilegios y formas elegidas históricamente, se le asigna el carácter de "ser como las cosas son". Este proceso describe las relaciones existentes como si fuera el desarrollo natural de eventos, de esta manera se impide su discusión. Esta regla funciona principalmente para preservar las relaciones de poder prevalecientes.
- * Neutralización: a través de la cual las posiciones de valor (en particular los intereses en juego) se ocultan y las actividades llenas de valor se tratan como si fueran libres de valor (neutras).
- * Legitimación: a través de la cual las decisiones y las acciones que distorsionan la comunicación se racionalizan, invocando instrumentos explicativos de orden superior. La invocación de tales instrumentos sirve para mantener las actividades y las acciones de los jugadores de poder inferior, en niveles y en direcciones que no necesariamente sirve a sus mejores intereses, pero en cambio sirven a los intereses de aquellos con mayor poder.
- * Socialización: esta se logra particularmente a través de los mecanismos de aprendizaje y orientación que dirigen y dan forma a las actitudes, comportamientos y esquemas Interpretativos deseados por algunos jugadores en su beneficio.

En las organizaciones, sucede que algunos actores y grupos tienen más conciencia y disposición para el uso del poder comunicacional. Es conveniente aclarar que las acciones resultantes de la fuerza de la comunicación y el poder pueden no ser las mismas que si se siguieren las fuerzas del significado y acción. Es así porque ambas fuerzas están –a su vez– lógicamente vinculadas y pueden producir acciones convergentes o divergentes.

7. CONCLUSIONES

En el estudio de las organizaciones, la llamada Teoría de la Organización ha definido procesos de decisión y de transmisión de información "eficientes", en cuanto racionales, neutrales y libres de cualquier aspecto disfuncional, como son las preferencias, sentimientos y emociones de los sujetos, la influencia del contexto, etc.

Siguiendo esta línea de pensamiento, Simon plantea que las decisiones tomadas en los niveles más altos de la jerarquía administrativa surtirán efecto en las actividades de los



empleados operativos cuando sean comunicadas en sentido descendente y que el modo de influir en el comportamiento del empleado operativo se realiza a partir del ejercicio de la autoridad y el desarrollo de las lealtades organizativas, siendo éstos los únicos medios con los que la organización influye en las pautas valorativas del individuo.

Sin embargo, el enfoque hermenéutico, supone que los "hechos" organizacionales deben ser interpretados teniendo en cuenta los aspectos históricos y los sesgos valorativos del propio actor. En este sentido, cabe destacar que Habermas distingue, además de un modo de acción racional, por el cual el actor social es visto como un instrumento para alcanzar las metas formuladas en el orden tecnológico, otro modo de acción comunicativo, según el cual el conocimiento se convalida por consenso, por las normas grupales, las creencias, los valores socialmente construidos a través de vivencias e historia compartida y que el orden social es definido por las deliberaciones entre actores sociales.

Este último enfoque, aplicado a la toma de decisiones, pone de relieve que no sólo es preciso entender, sino, y sobre todo, tener significados en común para que las decisiones se traduzcan en acciones eficientes. A los efectos de lograr los significados comunes, se añaden al ejercicio de la autoridad, otras estrategias comunicativas, como el manejo de la cultura organizacional, del poder, la persuasión, etc.

La "perspectiva comunicacional" muestra que el ser humano hace su propio mundo y su propio ser expresando y re-construyendo recursos (historias, conceptos, percepciones, memoria, etc.) en prácticas, y esto es hecho en un proceso en el que la coordinación, la coherencia y el misterio son atributos propios. Por lo tanto se estudia la conversación como una de las formas fundamentales de la organización social, ya que construye la realidad.

En este trabajo se parte de la hipótesis de que la teoría de la toma de decisiones racionales para construir el mundo organizacional no responde a las observaciones cotidianas, sino que la realidad se construye a partir de conversaciones más o menos formales/informales que mantienen los integrantes de la organización. La conversación, proceso que se desarrolla conforme los participantes intercambian sus enunciados verbales, constituye el terreno para describir los procedimientos empleados para construir el orden organizacional.

Bajo este punto de vista, se pueden caracterizar las conversaciones como un proceso de coordinación de acciones dentro de una definición operacional de una situación. Pero estas acciones no son el resultado de una elección totalmente libre, sino que están entrampadas en una lógica de significado y acción que hace que ciertas acciones sean mandatarias, opcionales o prohibidas.

La lógica del significado y la acción se genera por la percepción del interlocutor de las obligaciones o fuerzas lógicas y no lógicas (o sea que responden a diversos operadores lógicos, y no solo a los de la lógica tradicional) que enlazan la secuencia de acciones. El término fuerza lógica expresa la fuerza de un argumento, la obligación sentida de actuar, sea, pone de manifiesto que las personas que están en conversaciones, sienten una obligación acerca de lo que responderán acerca de lo que se ha dicho o hecho y qué debiera ser dicho o hecho luego. Los recursos comunicacionales comprenden una lógica de significado y acción que define lo que es obligatorio, legítimo, dudoso o prohibido. Esta lógica impulsa a las personas a percibir determinadas cosas acerca de su entorno y a interpretar y responder ante los sucesos de diferente forma.

En este trabajo se analizan las fuerzas lógicas del significado y la acción definidas por Pearce: fuerzas prefigurativas, fuerzas prácticas, fuerzas contextuales y fuerzas implicativas (las causas, la finalidad, la situación o contexto y las consecuencias). A continuación, se describen fuerzas no lógicas, como la influencia de los sentimientos y emociones y la relación de la comunicación y el poder.



El reconocimiento de la existencia de estas fuerzas en el proceso decisorio, desde la identificación de una situación, pasando por la búsqueda y selección de alternativas, hasta la puesta en acción de las mismas, enriquece el conocimiento del funcionamiento de las organizaciones, y permite una más eficiente gestión de las mismas. Para eso es preciso comprender que estas dimensiones forman parte del contexto comunicacional y que las teorías de la organización son estructuras del lenguaje, ya que no existen fuera de, ni son independientes de, la comprensión inteligible de la cultura que las rodea.

BIBLIOGRAFÍA

- BYLON, Ch. Y MIGNOT, X. "La comunicación". Editorial Cátedra. Madrid, 1996.
- COULON, A. "La etnometodología". Editorial Cátedra. Colección Teorema. Madrid, 1996.
- ELDIN, F. "El managment de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresaria". Ed. Edicial Buenos Aires 1998
- PEARCE, W. B. "Comunicación y condición humana". Traducción realizada por José Serlin. Cátedra Comunicación en las Organizaciones. Fac. Ciencias. Económicas. UBA
- PEARCE, W. B. "La comunicación interpersonal". Traducción realizada por José Serlin. Cátedra Comunicación en las Organizaciones. Fac. Ciencias. Económicas. UBA
- SERLIN, J. "La comunicación en las organizaciones". www.members.nbci.com/serlin.
- SIMON H. "El comportamiento administrativo". Ed. Aguilar. 1984 Argentina.
- WATZLAWICK, B. Y JACKSON. "Teoría de la comunicación". Editorial Tiempo Contemporáneo S.A. Buenos Aires, 1971. Págs. 49 a 71.
- YEPES STORK, R. "Fundamentos de Antropología". Editorial Eunsa. Navarra, 1977. Págs. 56 a 74