

Miguel Anxo
Bastos
Boubeta

Bolseiro da
EGAP

Seminario sobre comunicación e cambio

Arpita Mogford

(EGAP, 23 e 24 de febreiro de 1994)

¹ H. SIMON, *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1972; J. March e H. Simon, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1987.

² F. NIGRO e L. NIGRO, *Administración Pública Moderna*, INAP, Madrid, 1981, pp. 144-5.

Os aspectos de comunicación intra e extraorganizacionais foron considerados como un aspecto primordial na vida das organizacións, e deste xeito o entenderon importantes teóricos da organización.¹

O papel da comunicación viuse reforzado, ademais, por unha banda, polas novas técnicas humanistas da organización, que salientaron os aspectos comunicativos e de relacións humanas mais cós estritamente organizativos², e pola outra, polos grandes cambios acaecidos nas administracións públicas nos últimos tempos.

En efecto, as administracións modernas viron enormemente aumentada a súa complexidade nos últimos tempos. Este incremento de complexidade vén dado por tres fenómenos distintos³, a través dunha maior diversificación de tarefas na Administración, dunha maior especialización dos seus cometidos e dunha maior diferenciación entre as organizacións subordinadas e esa Administración.

Este incremento da complexidade forza por unha banda a abandonar posturas ríxidas de coordinación, o que fai aumenta-los fluxos bidireccionais de información e obriga á retroalimentación constante de información.⁴

Pola outra banda increméntase enormemente o número das comunicacións tanto vertical coma horizontal e diagonalmente.

Este incremento en tódolos sentidos das comunicacións na Administración, obriga as organizacións a se adaptaren a este novo contorno de comunicacións, obrigando ó cambio organizativo.⁵

O cambio organizativo, por outra banda, pode vir orixinado ben por unha reacción espontánea a un contorno cambiante, como sería o caso anterior, ou ben pode vir dun cambio organizativo planificado, o que pode implicar un cambio proxectado do sistema de comunicacións coma un elemento máis dentro do proceso de cambios.⁶

Consciente da importancia destes factores e para lograr unha maior racionalización e modernización da Administración pública galega, a Dirección da EGAP vén impulsando un labor de achegamento ós xestores da Administración pública galega das principais innovacións nestes eidos.

Dentro desta liña de actuación realizouse durante os días 23 e 24 de febreiro de 1994, un Seminario sobre comunicacións e cambio, no recinto da EGAP, a cargo dunha única relatora, a señora Arpita Mogford, directora de Estudos do Royal Institute of Public Administration (RI-PA). O seminario estivo dirixido a membros dos corpos superiores da Administración, así como a profesionais liberais interesados na racionalización e mellora organizativa.

Inaugurou o acto o profesor Xaime Rodríguez-Arana, director da EGAP. O profesor Rodríguez-Arana salientou

³ J. HAGE, M. AIKEN e C. S. MARRET, "Organization Structure and Communications", en *American Sociological Review*, Vol. 36, outubro de 1971, pp. 860-871.

⁴ J. HAGE... *op. cit.*

⁵ ALEJANDRO NIETO, "Reforma administrativa y modernización de la administración pública: ¿un problema pendiente?", en VV.AA., *Modernización Administrativa*, IVAP, Oñati, 1989, pp. 101-115.

⁶ F. E. KAST e J. E. ROSENZWEIG, *Administración en las organizaciones*, McGraw Hill, México, 1979, pp. 612-638.

na súa presentación a importancia do tema a prol de maiores niveis de eficacia e incidiu sobre a mellora das relacións humanas na Administración. De seguido, o coordinador do curso e responsable do Servicio de Estudios da EGAP, Manuel M. Cano Vera, presentou a relatora expoñendo a súa grande formación e experiencia na xestión de recursos humanos. O Sr. Cano referiuse tamén ó papel da comunicación na xestión de recursos humanos e na xestión de cambio organizativo.

A relatora comezou o seminario falando de cambios organizativos nas organizacións públicas para tentar acadalo que ela denomina un *bo goberno*, que estaría caracterizado pola lexitimación da sociedade civil, pola súa transparencia, por certa intimidade co gobernado e por contar cunha boa contabilidade pública.

Nesta liña de conseguir un bo goberno, a señora Mogford referiuse ás reformas levadas a cabo na Administración británica por Derek Rayner, que consistiron nunha serie de escrutinios realizados en tódolos departamentos para detectar erros de xestión e, por outra banda, potenciar microequipos que favorezan a comunicación.

Continuando neste liña, a relatora explicou outros cambios levados a cabo na Administración británica, como a creación de documentos-marco en cada axencia e cambios de maior alcance, cambios estruturais na Administración pública fomentando a descentralización.

Pasou logo a expoñer aspectos relativos á comunicación en relación coa información e o papel dos políticos como promotores do cambio. Distingue a relatora entre políticos interesados máis contundentemente nos cambios a presión e xestores interesados dalgún xeito no continuo cambio administrativo, que van se-los patrocinadores, día a día, da reforma.

Na segunda sesión do seminario, a Sra. Mogford explicou as distintas acepcións do concepto *cambio*. De seguido explicou as teorías de C. Handy sobre os tipos de cambio, distinguindo entre cambio incremental, que sería un cambio paulatino e gradual e o proposto pola Sra. Mogford, que combinaría os dous tipos de cambio.

A relatora explicou, seguindo a Nesbitt, os trazos da sociedade actual, que se caracterizaría por ser unha sociedade onde a información tería un papel moi relevante,

onde a tecnoloxía tería un uso personalizado, e a economía sería de carácter mundial e interdependente, contando cunha planificación de longo alcance.

Esta sociedade actual sería tamén moi descentralizada e contaría cunha maior oferta de elección persoal, haberá máis opcións o que vai implicar tamén maiores ameazas e riscos.

A profesora Mogford subliña a calidade do servizo como medida do éxito organizativo na Administración pública.

Rematou esta segunda sesión cunha serie de referencias ós aspectos formais e ocultos na organización e sobre os conceptos de liderado, motivación e innovación.

Ó final da sesión realizouse un exercicio de autoavaliación coma xestores, para ver a súa correspondencia cun modelo autocrático e cun modelo democrático de liderado, seguindo as teorías de Rensis Likert (teorías x e y).

Na última sesión da mañá do día 23, o relatorio centrouse no cambio organizativo planificado. Os cambios para el deben incidir en catro dimensións: a dimensión individual, a dos grupos, a estrutural e, por último, a dimensión procesual.

O cambio tecnolóxico forza co cambio organizativo, o que trae como consecuencia unha constante e incesante actividade do cambio. O cambio vai ser un proceso, non un suceso.

A Sra. Mogford enumerou tamén unha serie de requisitos previos ó cambio, como reunir información, ter obxectivos claros, saber que se vai cambiar...

Estudiado o cambio, hai que ter en conta a resistencia ó cambio e as limitacións de recursos que poden dificultalo.

Cambiando de tema, a relatora pasou a referirse á problemática da comunicación. Refírese ás diversas funcións que ten a comunicación, como dicir, expresar, buscar apoio... A comunicación pode revestir diversas formas como linguaxe corporal, esta non é só verbal.

Pasou de seguido a facer algunhas recomendacións para lograr unha boa comunicación organizativa, tales como evita-lo uso de acrónimos ou evitar empregar tecnicismos en exceso.

Debemos ter en conta tamén as diversas peculiaridades nacionais.

Para rematar, distinguiu entre comunicacións horizontais, que son as que se realizan entre individuos do mesmo status, é dicir, entre colegas, e verticais, ou sexa, de superior a subordinado. Procedeu tamén a elaboralos organigramas das distintas culturas comunicativas.

O día 23 pola tarde, renovouse o seminario explicando o papel do líder no cambio organizativo. Destacáronse aspectos importantes do líder que son precisos para motiva-lo cambio como poden ser, o carisma, a exemplaridade, o carácter democrático, etc.

Para remata-la sesión, a Sra. Mogford enumerou a grandes trazos, os diversos estilos de xestión, é dicir, *estilo de autorrexeitamento, estilo introvertido, estilo autoprotector e estilo de autoposición*.

Durante a tarde, no decurso do seminario establecéronse grupos de traballo sobre o tema da comunicación administrativa, coa exposición posterior dos resultados por un representante de cada grupo. Foron realizados tamén exercicios de autoavaliación.

O día 24 expúxose un mapa itinerario de cambio, incidindo sobre os aspectos culturais do cambio, pasouse despois a explica-la importancia das culturas nacionais utilizando os estudos de Hofstede. Este distingue entre culturas:

1. *Distancia ó poder*, aquí vai haber moito respecto á *autoridade*. Respecto ós máis vellos na organización, exemplos de países son: Nixeria, Polonia.

2. *Cultura de evita-la incerteza*, non lle gusta o risco. Exemplos son Portugal e Bélxica.

3. *Culturas masculinas e femininas*, as culturas femininas como Suecia son culturas con máis benestar social.

4. *Culturas individuais e colectivas*, individuais serían USA e Gran Bretaña, e colectivas Indonesia e Taiwán.

Continúa a relatora referíndose ó tema da retroalimentación na toma de decisións, que segundo ela é un aspecto de grandísima transcendencia.

A profesora Mogford fixo fincapé na negociación do cambio e expuxo os aspectos primordiais para levar a cabo unha boa organización; para que esta se leve adiante

hai que preparala, hai que saber argumentar, hai que saber ter en conta aspectos menores e as peculiaridades da outra parte, e por último, resaltou a importancia da información.

Para remata-lo proceso hai que proceder a avalia-lo feito ata o momento; a organización debe ser aberta ó seu contorno.

De seguido, pasouse a analiza-lo papel do líder como motivador e para reforza-la aprendizaxe deste aspecto projectouse unha película na que se salientaba o papel do líder como motivador mediante a delegación de autoridade dun xeito correcto.

A relatora, Sra. Mogford, pasou a explicar de seguido as técnicas usadas na Administración británica, en especial as auditorías de comunicación, segundo ela moi necesarias para avalia-la comunicación administrativa. Estas auditorías precisan de: 1) saber que imos auditar. Queremos saber como se transmite a información, se a tecnoloxía é a apropiada, que cantidade e cualidade de tecnoloxía é utilizada na comunicación, etc. 2) Coñece-la cultura propia da entidade a estudar. 3) Elaboración dun informe final, no que se vai expresa-la percepción do auditor, factor este que aínda que de carácter subxectivo, non debe infravalora-la auditoría.

Comezouse unha nova sesión, tras un descanso, dedicada á análise da organización. O obxecto de análise van se-los políticos, os seus obxectivos e medios. Expresou a relatora a conveniencia de elaborar equipos de análise e estudia-lo contexto individual de cada actor.

A relatora fai mención tamén dos problemas que ocasionan no resto da organización estas análises, pois poden espertar receos e desconfianzas entre os auditados.

Destacouse tamén a importancia da formulación para levar a cabo o cambio organizativo, saber de antemán que se vai cambiar e como se vai cambiar.

A relatora considerou preciso, antes de formar grupos de traballo, explicar algunhas recomendacións de utilidade na formación de grupos dentro das organizacións. Deste xeito, fíxose referencia ó tamaño óptimo do grupo, oito persoas segundo Belbin, e ós distintos estilos comunicativos dentro do grupo, que poden ser presidente, conformador, planta (persoa imaxinativa pero introvertida e

pouco comunicativa), avaliador, investigador de recursos, traballadores da empresa, traballadores de equipo e o que conclúe.

Posteriormente, formáronse grupos de traballo que escolleron un tema entre varios propostos e debateu cada grupo sobre o tema previamente escollido; expuxéronse, por medio de un relator por grupo, as conclusións obtidas nos grupos.

Os temas foron, entre outros, a privatización de empresas públicas, como o requisito para o desenvolvemento económico, a eficacia e eficiencia na Administración, a desregulación...

Para remata-lo seminario, a relatora definiu a xestión do cambio, como fecha-la brecha entre dicir e facer. A xestión precisa de certas habilidades que hai que desenvolver, pois hai que saber crear coalicións, saber regatear e comerciar, saber ser flexibles e saber enfrontarse ó cambio.

Hai que esquece-lo pasado, saber establecer metas e obxectivos, e busca-lo beneficio, humano e material, da organización, concluíu a Sra. Mogford.

Clausurou o acto, en representación do director da EGAP, D. Manuel M. Cano Vera, e procedeuse á entrega das acreditacións ós asistentes.

En conclusión, habería que resalta-lo carácter aplicado, orientado cara á acción do seminario, sen por iso descoida-lo rigor científico e a fluída comunicación lograda entre os asistentes ó acto e a relatora, conseguindo así acadar en boa medida os obxectivos do seminario, que son, lograr unha comunicación máis fluída, e a través disto, un cambio que nos leve a unha mellor xestión da nosa Administración. 