

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

entendemos que la declaración aprobada lleva ínsita una solución feliz y convincente, que conmueve las construcciones endeble y artificiosas que se han venido ensayando para asignar a la función calificadora registral inmobiliaria una extensión que no tiene.

La Dirección

LA CONDUCCIÓN NOTARIAL A LA LUZ DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN(*) (365)

JOSÉ M. AMIUNE, ERMES W. BARAT, CARLOS FERRARO, ALFREDO J. LÓPEZ, SALVADOR H. MASSARELLI, ELISA REPETTO GRONDONA, GERARDO A. RUBIO, FRANCISCO S. VARELA

SUMARIO

Objeto del presente trabajo. Plan de trabajo. I. Conducción notarial. Fines de la organización. Fines de la organización notarial. Estructura de la organización. II. El dirigente notarial. Jefatura y control. Motivación y participación. Información y comunicación. Proceso y toma de decisión. III. Adecuación a las exigencias del mundo moderno.

OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO

En la VI Reunión Jurídico Notarial de Rosario presentamos un trabajo donde se intentó fijar un marco analítico de referencia para situar la conducción notarial dentro de la teoría política y definir la naturaleza de las organizaciones intermedias y sus vínculos jurídico - políticos con el Estado.

El presente trabajo establece una continuidad de dicho análisis pero aplicando las técnicas modernas de la organización, la jefatura y el control referidas a nuestra particular organización.

Plan de Trabajo

El presente trabajo admite, como lo señala el temario, tres partes sustanciales:

1 - Conducción notarial, donde se abordan como pre - requisitos necesarios de su análisis, la naturaleza de la organización; los fines de la misma y el tipo de estructura más adecuado para servir a dichos fines.

2 - El dirigente notarial, donde se estudian las características básicas de la dirección abarcando los siguientes temas: jefatura, control, motivación y participación, proceso y toma de decisiones, y formas de

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

comunicación.

3 - Adecuación a las exigencias del mundo moderno, donde se analiza la inserción de la organización en el medio social, tema que por haber sido desarrollado en nuestro primer trabajo se ha limitado en el presente a destacar los aspectos técnico - instrumentales vinculados con el moderno concepto de las relaciones públicas y su utilización por nuestras organizaciones.

I. CONDUCCIÓN NOTARIAL

Como decimos más arriba, el tema de la conducción está necesariamente ligado a la teoría científica de la organización. No se puede planear la conducción si no se define previamente la naturaleza, los fines y la estructura de la organización que se piensa conducir.

Entendemos por organizaciones: "los unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente planeadas y estructuradas para alcanzar fines específicos en un determinado contexto social". De esta definición surgen los tres elementos básicos cuyo análisis constituye el plan de este trabajo, a saber: los fines; la estructura de la organización; y la organización y el medio social.

Las organizaciones se caracterizan, a su vez, por tres componentes básicos: a) la división del trabajo, del poder y las responsabilidades, deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; b) la presencia de uno o más centros de poder y decisión, que controlan los esfuerzos concertados y los dirigen hacia sus fines, readecuando constantemente la estructura; c) la sustitución del personal, es decir el carácter fungible de sus componentes humanos.

Fines de la organización

Fines de una organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende alcanzar. En tal sentido, los fines son siempre un marco de referencia hacia donde se dirigen y orientan los recursos materiales y humanos de la organización. Como tal, nunca son definitivamente alcanzados, porque si así fuera, la organización habría agotado la razón de su existencia.

Lo que interesa es determinar las funciones que cumplen los fines respecto de la organización. Podemos distinguir cuatro funciones esenciales:

- a) Orientan, establecen líneas de guía para la actividad de la organización;
- b) Constituyen fuentes de legitimidad que justifican la existencia y las actividades de la organización;
- c) Sirven como patrones para apreciar el éxito, la efectividad y la eficiencia de la organización;

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

d) Sirven como regla de medida para determinar cómo prospera la organización.

El reconocimiento de estas cuatro funciones nos lleva a formularnos cuatro preguntas:

1. ¿Cuáles son los fines de una organización y cómo se establecen?
2. ¿En qué condiciones pueden satisfacerse?
3. ¿Qué significa el desplazamiento de los fines y qué la sucesión, multiplicación y expansión de fines?
4. ¿Cómo se definen la efectividad y la eficiencia y qué problemas plantea su medición?

Estos interrogantes referidos a nuestra particular organización se contestan así:

1. Determinar cuáles son los fines de la organización notarial requiere una distinción previa entre fines de la función notarial, fines de la organización notarial y objetivos de la conducción notarial.

Entendiendo que los fines de la función notarial no hacen al objeto específico de este tema, analizaremos los fines de la organización y los objetivos de la conducción.

Fines de la organización notarial

Un primer nivel de análisis exige distinguir los fines de la organización de los fines de los individuos, o los grupos que la conforman. En un segundo nivel es preciso distinguir los fines reales de los fines estatuidos. Esta distinción apunta a caracterizar aquellas situaciones en que una organización detrás de los fines estatuidos o establecidos encubre otros fines hacia los que se dirigen la mayoría de los medios de que dispone la organización y los principales compromisos de quienes intervienen en ella, constituyendo fines reales los que, en caso de conflicto, prevalecen sobre los estatuidos. En el caso de nuestras organizaciones, tal conflicto no se ha presentado, existiendo una perfecta identidad entre los fines estatuidos y los reales.

Es importante señalar que nuestras organizaciones son típicamente instituciones con pluralidad de fines, que se han estructurado históricamente para alcanzar fines limitados pero que en su dinámica institucional han ido incorporando nuevos fines.

Este es el fenómeno que se conoce con el nombre de sucesión, multiplicación o expansión de fines. Es preciso señalar que en el caso particular de nuestro Colegio, sobre la base de una estructura inicial concebida para alcanzar determinados fines, se fueron agregando sucesivamente funciones nuevas y de mayor complejidad que determinaron una expansión de los fines.

Entre los factores que contribuyeron a generar este fenómeno, podemos señalar:

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

- 1) El aumento creciente del número de colegiados.
 - 2) La incorporación de funciones asistenciales y provisionales (que cada día adquieren un grado mayor de complejidad y extensión).
 - 3) La constante subrogación en tareas eminentemente estatales (prestación de servicios, como impresión de formularios y timbrados fiscales, etc.).
 - 4) Los convenios de asistencia técnico - financiera a organismos estatales (p. ej. Registro General de Propiedades).
- A simple título enunciativo y con referencia a nuestro Colegio, podemos enumerar los siguientes fines:

- 1) Organización y defensa del cuerpo notarial.
- 2) Contralor de la matrícula.
- 3) Elevación ética y científica de los colegiados.
- 4) Ejercicio del poder de policía en el aspecto disciplinario.
- 5) Perfeccionamiento de la legislación atinente al notariado.
- 6) Política arancelaria y control de su percepción.
- 7) Asistencia social y provisional.

Es necesario distinguir el fenómeno de la sucesión, multiplicación o expansión de fines, del desplazamiento de los fines. Este último constituye una grave distorsión, y surge cuando una organización sustituye su finalidad legítima por otra para la que no fue creada. Tiene su forma más benigna cuando una organización invierte la prioridad entre sus fines y sus medios, haciendo de los fines, medios, y de los medios, fines. Sería el caso de aquellas organizaciones que adquieren un grado tal de crecimiento en su estructura burocrática que terminan subordinando los fines estatuidos al sostenimiento de la estructura que se ha sobredimensionado. Algún colega advirtió alguna vez sobre el peligro de llegar a la existencia de "Colegios ricos de escribanos pobres". Quedaría por contestar la segunda parte de la pregunta, esto es: ¿cómo se establecen los fines? En nuestras organizaciones no existen problemas en cuanto al establecimiento de los fines, por cuanto existe un órgano formal, reconocido y especificado para establecer los fines iniciales y para modificarlos, que es la Asamblea.

2. Las condiciones necesarias para alcanzar los fines tienen que ver con la definición de la estructura que se da la organización y el contexto social en que debe desarrollarse. Todo ello se analizará en los capítulos siguientes, por lo que dejamos simplemente enunciado el problema.

3. EL problema del desplazamiento de los fines, y su diferencia con la sucesión, multiplicación y expansión de fines ha sido suficientemente explicitado al responder la pregunta número 1.

4. Nos quedaría, por tanto, definir lo que entendemos por efectividad y

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

eficiencia, y los problemas que plantea su medición.

La efectividad real de una organización está determinada por el grado en que realiza sus fines.

La eficiencia se mide por el monto de los recursos materiales y humanos empleados para alcanzarlos (economía de medios).

Creemos que la medición de la eficacia plantea en todos los casos el problema de la adecuación entre la estructura y los fines. En caso de no existir una perfecta adecuación entre ambos, se llegaría inexorablemente a la alternativa de admitir la insuficiencia de la estructura y su consiguiente readecuación, o la reformulación o redefinición de los fines.

El caso de la eficiencia apareja problemas de menor entidad, pero más concretos e instrumentales, y más específicamente referidos a los responsables de la conducción notarial.

Finalmente, distinguimos fines de la organización, de objetivos de la conducción. Mientras los fines son estatuidos con carácter general y permanente, los objetivos son propuestas transitorias, que generalmente formulan los responsables de la conducción. Estos últimos se caracterizan por un alto grado de determinación y precisión, a diferencia de los fines que son generalmente amplios y enunciativos. Mientras que los objetivos son normalmente sustituidos o modificados, los fines sólo excepcionalmente pueden ser cambiados. Por último, el objetivo se define siempre como un medio para alcanzar el fin, y una vez cumplido el objetivo se agota y desaparece; los fines, en cambio, son metas permanentes que difícilmente llegan a alcanzarse en su totalidad.

Por lo tanto, en la determinación de los objetivos es fundamental atender a dos factores esenciales, la jerarquía y la temporalidad.

La jerarquización de los objetivos llevará necesariamente a establecer un criterio de prioridades entre los mismos. Y el carácter de temporalidad nos permitirá determinar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Estructura de la organización

Como ya dijimos, una vez establecidos los fines se necesita planear una estructura que sea apta para alcanzarlos. Ahora bien, diseñar una organización es algo así como planear un bosque y no como diseñar un edificio, porque mientras el primero tiende a crecer y a desarrollarse, el segundo es necesariamente estático. Este concepto dinámico de la organización está directamente vinculado a otros conceptos organizativos, como la jefatura, la autoridad, la delegación y la descentralización.

Esta problemática está lejos de ser novedosa, ya que las tribus más primitivas generaron formas elementales de organización y la Iglesia Católica, desde sus principios, aplica un alto grado de descentralización y delegación, unificando conceptos organizativos con las normas del mando y el derecho canónico.

Encontramos enunciados estos principios en la Biblia, Libro del Éxodo, 1300 años antes de Jesucristo, Jetrob, suegro de Moisés, le dice a éste:

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

"No estás haciendo bien lo que haces. Acabarás agotándote tú y este pueblo que se halla contigo, porque el trabajo es superior a tus fuerzas y no podrás realizarlo solo. Así que escúchame este consejo: sé tú el representante del pueblo ante Dios, pero elige de entre el pueblo hombres capaces y ponlos al frente del pueblo como jefes de mil, jefes de ciento, jefes de cincuenta y jefes de diez. Te presentarán los asuntos más graves, pero los de menor importancia que los decidan ellos". Como vemos, habla de un plan de organización y de delegación con cinco niveles de autoridad, que hasta hoy se sigue aplicando en ciertas organizaciones.

Desde estos primeros conceptos organizativos hasta la actualidad, ha existido un largo procesamiento del concepto científico de organización que ha ido integrando al mismo los crecientes aportes de la ciencia social.

Muy resumidamente podríamos señalar como los aportes más significativos a esta teoría científica de la organización, el llamado enfoque clásico representado por la escuela de la administración científica, que tenía como pilares fundamentales la división del trabajo de Adam Smith y la teoría de las motivaciones de Frederik Taylor. Esta corriente, también llamada de la organización formal, se plantea como objetivo obtener la conducta más racional, la búsqueda del instrumento más adecuado para servir a los fines, anteponiendo el objetivo de la eficiencia a la realización humana de los miembros de la organización.

Como contrapartida de la anterior aparece la escuela de las relaciones humanas que hacía resaltar los aspectos sociales de la organización, el papel de los elementos emocionales no planeados, no racionales, en la conducta de una organización. Señalaba la importancia de la jefatura y de la comunicación y participación emocionales. Esta corriente inspirada por Elton Mayo se llamó también de la organización informal.

Como síntesis integradora de los aportes de ambas corrientes surge el enfoque estructuralista, que parte del reconocimiento del dilema inevitable que existe entre los miembros y la organización, señalando que esta contraposición puede reducirse pero no eliminarse totalmente, agregando que la enajenación y el conflicto son inevitables, y en determinado nivel, incluso, son deseables. Por lo demás, el enfoque estructuralista ha enriquecido el tema porque amplió la teoría científica de la organización, refiriéndola no sólo a las organizaciones económicas, sino a organizaciones sociales de distinto tipo, tales como religiosas, militares, culturales, profesionales, etc.

Toda organización tiene, necesariamente, que estar dotada de una estructura propia que exprese el conjunto de relaciones que se establecen entre los miembros que interactúan en su seno.

Como corolario de lo expuesto más arriba, hay dos formas de concebir la estructura. La estructura formal es la que se refiere al esquema de organización establecido reglamentariamente, al planteo de la división del trabajo, la distribución de responsabilidades, el poder de control, las sanciones, etc. Es lo que podría expresarse a través del organigrama,

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

como una simple representación gráfica y esquemática de la estructura de una organización.

La estructura informal se refiere tanto a las relaciones sociales que se desarrollan entre dirigentes y dirigidos por encima y más allá de las formales establecidas en el organigrama, tanto como a las relaciones reales tal como han evolucionado a consecuencia de la interacción entre los fines de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales de quienes participan en ellas.

A esta altura se nos impone un interrogante fundamental: ¿en qué condiciones una organización debe adecuar sus estructuras buscando formas más racionales de servir sus fines? Hay dos líneas generales de pensamiento para responder a esta pregunta. Una que busca sin cesar la estructura racional óptima, y otra que busca una solución satisfactoria más bien que óptima, entendiendo que lo perfecto es el peor enemigo de lo bueno. Por lo tanto, desde esta última perspectiva se aceptará un esquema organizativo considerado "razonablemente bueno" o "aceptable", y se buscará una nueva readecuación sólo cuando la organización caiga por debajo de ese nivel.

Como corolario del enfoque integrador que adoptamos en cuanto al análisis de la estructura formal e informal de la organización, entendemos que sus características esenciales deben ser las siguientes:

- 1) Dinámica y flexible: por la necesidad de su adaptación al medio ambiente en constante cambio;
- 2) Racional y técnica, no empírica y espontánea, para garantizar un esfuerzo consciente y metódico en la consecución de sus fines;
- 3) No constituir un fin en sí misma, para evitar el peligro de la sobreorganización que desplazaría los fines legítimos;
- 4) Perfectible; ya que de hecho "la organización óptima constituye más bien un conjunto equilibrado de imperfecciones moderadas";
- 5) Conjunto ordenado, estructurado y coordinado de procedimientos y normas;
- 6) Tener continuidad y coherencia en la acción;
- 7) Sistemática, en cuanto implica un sistema de administración, un sistema de información, un sistema de decisión, un sistema de relaciones humanas;
- 8) Sostener el principio de jerarquía y el principio de excepción. El primero se explica por sí mismo, la carencia de mandos sería negar la organización. El segundo consiste en que las decisiones de rutina deben estar en manos de los subordinados, y sólo las excepcionales, derivarse a los directivos, para evitar la sobrecarga de trabajo de éstos.

II. EL DIRIGENTE NOTARIAL

La caracterización del dirigente notarial con sus rasgos específicos fue objeto de análisis en nuestro anterior trabajo. Lo que aquí interesa es

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

analizar el rol y las funciones del dirigente a la luz de la teoría general de la organización. Prima facie hay dos temas que se vinculan de una manera directa con el dirigente, y son la jefatura y el control.

Jefatura y control

Nadie duda que el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad de mantener el control sobre los miembros de la misma. Esto nos lleva a analizar los distintos tipos de control posibles para determinar cuál de ellos corresponde a nuestras organizaciones.

Así vemos que existen básicamente tres tipos:

El control coercitivo: de tipo físico, tiende a forzar la obediencia;
El control utilitario: de tipo material, tiende a desarrollar el interés en obedecer (sanciones de tipo económico o pecuniario):
El control normativo social; de tipo valorativo, tiende a convencer (sanciones de carácter moral vinculadas con el prestigio o la estimativa social) .

Indudablemente toda organización tiende a ejercer de una manera simultánea o combinada los tres tipos de control, pero en nuestras organizaciones es más relevante el control normativo - social; en segundo término el utilitario, y sólo excepcionalmente el coercitivo.

Respecto de las esferas de actividad que una organización debe controlar, se distinguen, fundamentalmente, dos áreas:

a) La de las actividades instrumentales, se refiere al control de los medios materiales de la organización y de los agentes administrativos que utilizan esos medios (ejemplo: el control sobre los empleados administrativos del Colegio y del uso que hacen de los bienes materiales de la institución) .

b) Las actividades expresivas, que afectan a las relaciones interpersonales dentro de la organización, y el establecimiento de una adhesión a las normas por parte de quienes participan en ellas (ejemplo: celebración del aniversario de la ley 3330 - 6898, Jornadas, mesas redondas, etc., todas las actividades que impliquen relaciones interpersonales de los colegiados entre sí y con la conducción).

EL tema de la jefatura se vincula estrechamente con la noción de poder y de autoridad.

De acuerdo a la naturaleza del poder, se pueden establecer tres clases de líderes:

Líder oficial: cuando su poder deriva del puesto que ocupa en la organización.

Líder informal: cuando su poder deriva del prestigio o de su capacidad personal de control.

Líder formal: cuando su poder deriva tanto del puesto que ocupa como

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

de su prestigio y capacidad personal. De acuerdo a la forma de ejercer la autoridad se pueden establecer tres tipos de jefatura:

a) Jefe autoritario: se mantiene alejado del grupo, no estimula la consulta ni la participación, y emplea, esencialmente, órdenes.

b) Jefe democrático: es altamente comunicativo, ofrece sugerencias para guiar al grupo, alienta a los integrantes y participa del mismo. Sus decisiones son menos arbitrarias y más justas.

c) Jefe laissez - faire: proporciona conocimientos, pero muestra poco interés emocional y un mínimo de participación en la actividad de conducción.

En las organizaciones normativas, que son las que más se asimilan a las nuestras, se trata, a través de varios procesos de selección y socialización, de ubicar en los puestos de control a individuos cuyas cualidades personales les permitan combinar el poder normativo de su posición con el poder personal (capacidad de persuasión), de manera tal que se configure un líder formal.

En tal sentido, las organizaciones normativas parecen ser el único tipo que requiere una jefatura formal considerable para operar e, incluso, éstas pueden marchar bien con el control formal de las actividades expresivas y tienen una participación más reducida en el control de las actividades instrumentales.

Otros temas emergentes del análisis de la autoridad y el control son los referidos a la responsabilidad, la descentralización y la delegación. La autoridad implica necesariamente responsabilidad. No podría ejercerse la autoridad, sin responsabilidad para tomar decisiones o para imponer deberes.

Un ejercicio eficaz de la autoridad necesariamente plantea la delegación de la misma, su naturaleza y alcances.

Delegar autoridad es confiar a un subordinado la misión de conseguir un objetivo dejándole cierta iniciativa en la elección de los medios. Lo que es indelegable es la responsabilidad y ciertas funciones esenciales como las de planificación, coordinación, control, disciplina y la facultad de realizar cambios en la organización. Para delegar es necesario que el dirigente tenga en cuenta lo siguiente:

a) Que los demás cometen errores;

b) Confiar en los subordinados partiendo de la base que previamente han sido seleccionados;

c) Tiene que establecer y ejercer un amplio control sobre las funciones delegadas;

d) Tiene que definir bien y por escrito los límites de la delegación;

e) La delegación debe hacerse hasta en el nivel jerárquico más bajo en

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

la organización;

f) Hay que delegar la autoridad necesaria para cumplir con la tarea que se ha asignado y no más que eso;

g) Ningún superior podrá eludir su responsabilidad alegando que había delegado en un subordinado;

h) El dirigente debe concentrarse en las tareas que más contribuyen a la consecución del objetivo y delegar las demás tareas en los subordinados.

Una vez que los principios básicos de la jefatura y el control han sido comprendidos, pueden aplicarse fácilmente a cualquier organización que se estudie.

En primer lugar, ha de determinarse la naturaleza del poder empleado por la organización; ¿es coercitivo, utilitario o normativo? Si los combina, ¿en que grado emplea cada uno?

En segundo lugar, ha de establecerse la orientación del grupo participante, ¿están enajenados o comprometidos?

En tercer lugar, hay que determinar el lugar de la jefatura dentro de la estructura de poder de la organización; ¿es una jefatura oficial, informal o formal?

Por último, establecer si la jefatura de la organización es solamente instrumental, solamente expresiva o abarca ambos aspectos.

En definitiva, la finalidad del control en la organización es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen.

Motivación y participación

La motivación es el ingrediente natural de cualquier sistema de organización. Se trata de un aspecto psicológico que incide en las actitudes y conductas de los miembros de la organización, impulsándolos a comprender, compartir y participar en la consecución de los objetivos de la conducción.

Esta situación se configura cuando un miembro internaliza los valores, objetivos, normas y conductas de la conducción. Vale decir, adhiere a un sistema de conducta o una manera de pensar.

La naturaleza e intensidad de la motivación dependerá siempre del carácter y personalidad de cada individuo, pero en cuanto a su origen se reconoce una doble causalidad: a) cuando una persona persigue la obtención de un objetivo (motivación positiva), o b) cuando una persona trata de evitar una consecuencia indeseable (motivación negativa).

Aunque se reconoce la naturaleza particular de la motivación, no puede dejarse de aceptar que la organización y sus estructuras también condicionan la motivación. Se pueden establecer uniformidades en las motivaciones institucionales de los distintos estamentos de la organización, por ejemplo, matriculados, adscriptos, titulares o jubilados.

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

La adhesión a los objetivos institucionales genera lo que se llama "la personalidad social", que significa compartir determinadas formas de pensamiento y determinados modos de actividad. Estas formas de pensamiento y estos modos de actividad compartidos posibilitan el fenómeno de la participación.

La intensidad de la motivación determinará los niveles de participación.

A su vez, mayores niveles de participación generan más altos niveles de gratificación. Cuanto más fuerte es el compromiso y más alta la jerarquía alcanzada en la organización, más satisfacción se encuentra en ella.

La participación lleva inexorablemente al compromiso, que es la actitud de asumir en plenitud el pensamiento y la conducta que guían a la organización.

La no participación puede configurarse por no comprender o no compartir, total o parcialmente, los objetivos de la organización o de la conducción. La situación de los miembros que integran la organización sin participar en ella es lo que se denomina enajenación.

La eficacia de una organización está directamente relacionada con el nivel de participación y compromiso de sus miembros, y se verá seriamente resentida cuando exista un alto porcentaje de enajenación entre sus miembros.

Es imprescindible para el dirigente notarial conocer las técnicas de motivación, las formas de participación y los niveles de compromiso deseables por parte de los colegiados, para asegurar un óptimo de eficacia en su gestión al servicio de los intereses notariales.

Información y comunicación

Toda organización es al mismo tiempo un sistema de información y comunicación. A su vez, todo proceso de conducción supone tres requisitos:

- a) Debe reunir hechos, conocer sus causas y desarrollar soluciones alternativas (información).
- b) Debe desarrollar un sistema de comunicaciones.
- c) Debe desarrollar un sistema de toma de decisiones.

La información es la negación de lo incierto. Su proceso está constituido por el intercambio de conocimientos con el mundo exterior, lo que hace que mientras nos ajustamos a él, éste se acomode a nosotros.

EL proceso de transmisión de la información constituye la comunicación. Debe tener un propósito o finalidad; se trata de transmitir información y no transmitir datos.

Nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente. Al analizar la comunicación y al tratar de que ésta sea lo más efectiva posible, hay que determinar dos cosas:

- 1) ¿Cuál es el fin que se persigue?

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

2) ¿Qué resultado espera el emisor al emitir su mensaje?

Toda comunicación tiene como objetivo producir una respuesta. Es fundamental analizar el propósito de la comunicación y especificarlo en términos de la respuesta que se quiere obtener. Las principales causas por las que fracasa la comunicación pueden ser dos:

1) La falta de eficiencia, por no conocer exactamente el propósito de la comunicación o el método para llevarla a cabo; y

2) La interpretación errónea, cuando no se interpreta correctamente la respuesta que el emisor intenta lograr.

Por lo tanto, no siempre los resultados de la comunicación concuerdan con lo que se deseó al emitirla, por cuanto no siempre responden al propósito de la fuente.

Si no hay identificación se produce una incompatibilidad entre los propósitos del emisor y los propósitos del receptor. En tal caso la comunicación se interrumpe.

Para corregir estas deformaciones de la comunicación, el dirigente deberá conocer las técnicas más modernas sobre comunicaciones sociales y administrativas, y hacer un correcto empleo de los medios y mensajes en base a una previa valoración de los segmentos de "públicos" hacia los cuales intenta dirigirse, por ejemplo, para rectificar la imagen distorsionada del notariado. Esto implica poseer algunas nociones sobre psicología social y de la personalidad, teniendo como telón de fondo una seria información sociológica local, regional y nacional.

En consecuencia de lo expuesto, en materia de comunicaciones el notariado debe coordinar planes coyunturales y permanentes según sea la naturaleza de los objetivos perseguidos. Debe planificar, tanto la comunicación interna como la externa, en sus tres niveles fundamentales de relación:

- 1) Comunicación individual (cara a cara).
- 2) Comunicación intermedia (al conjunto de los colegiados).
- 3) Comunicación masiva (a sectores más amplios de la comunidad).

En definitiva, programar sus medios de comunicación de acuerdo a las necesidades de la institución y a las condiciones del medio social al que se intenta llegar.

Proceso y toma de decisión

Estrechamente vinculado con la información y la comunicación se encuentra el proceso y toma de decisiones, aspecto fundamental de toda conducción.

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

Hablamos de proceso porque existe una dinámica que obliga a una constante toma de decisiones, que debe basarse en poseer la mayor y más completa cantidad de datos precisos sobre el problema a resolver.

Las decisiones pueden ser programadas o no programadas, y tomarse en condiciones de riesgo, incertidumbre o certeza.

Entre los prerequisites de la decisión debe contarse con adecuadas redes de información interna y evitarse las superposiciones que dislocan el proceso y hacen a la pérdida de tiempo, fuerza y energía. Estas superposiciones pueden ser:

a) Superposición sociométrica: que consiste primordialmente en los contactos que las personas tienen unas con otras debido a la atracción personal.

b) Superposición funcional: que surge de las relaciones creadas por personas técnicas y peritas que ejercen cierto tipo de autoridad debida a sus conocimientos y capacidades (ejemplo: secretarios administrativos de los Colegios).

c) La superposición del poder, comúnmente planteada entre la autoridad formal y la autoridad informal.

En virtud de lo dicho, los prerequisites para un buen sistema de las decisiones son: adecuadas redes de información, planificar las comunicaciones y evitar las superposiciones de todo orden que resten eficacia a la decisión. III.

III. ADECUACIÓN A LAS EXIGENCIAS DEL MUNDO MODERNO

Parece evidente que la estructura y los objetivos de la conducción precisan de una constante readecuación a las exigencias del medio social.

Estos cambios adaptativos de la conducción suponen el conocimiento y el manejo de técnicas elaboradas por la moderna teoría de la organización, conocidas generalmente con el nombre de relaciones públicas.

EL uso indebido y abusivo del término "relaciones públicas" ha generado una visión deformada de estas técnicas y un relativo empobrecimiento de su concepto. Sin embargo, apenas se indaga sobre la naturaleza y contenido de su doctrina, diferenciándolas debidamente de otras técnicas, como la publicidad, la propaganda, la promoción, etc., se descubre en ellas un poderoso instrumento de comunicación y dirección.

¿En qué medida las relaciones públicas pueden servir a los objetivos de la conducción notarial?

REVISTA DEL NOTARIADO
Colegio de Escribanos de la Capital Federal

Entendemos que para refirmar los fines de la organización y los objetivos de la conducción notarial, es necesario instrumentar una política de carácter directivo y permanente que tienda, interna y externamente, a marcar la necesidad y la vigencia de la función notarial. Esta política debe ser de carácter permanente y organizada, tendiente a obtener la comprensión, la adhesión, el concurso y el apoyo de todos aquellos con quienes los notarios y sus organizaciones tienen o pueden tener vinculaciones.

En la afirmación anterior está contenido el concepto de relaciones públicas, como un instrumento tendiente a generar actitudes o a modificarlas. Esta estimulación o modificación de actitudes implica emitir mensajes que deben estar dirigidos a la inteligencia, es decir, a la racionalidad, tanto del grupo interno como a las distintas agrupaciones sociales con quienes tenemos o debemos tener vinculación. Es decir, que se hace preciso distinguir el sistema de comunicaciones internas, del sistema de comunicación externa, estableciendo distintos niveles de relación. Como se dijo en otra parte del trabajo, en la comunicación interna, diferenciar el nivel individual (cara a cara), de la comunicación intermedia (al conjunto de los colegiados). Y en la comunicación externa, también se hace preciso establecer niveles. En primer lugar, con los poderes públicos, buscando esencialmente el establecimiento de políticas concertadas. Con los demás Colegios o asociaciones profesionales, fijando pautas organizativas para la defensa y promoción de los intereses comunes. Con las organizaciones intermedias, sectoriales y fuerzas políticas, establecer principios de colaboración para una mejor contribución a los grandes objetivos sociales de la comunidad toda.

SÓLO observando estos presupuestos e integrándolos en una política institucional que tenga continuidad y coherencia, lograremos el pleno reconocimiento a la importancia de nuestra función, demostrando su contribución a la seguridad jurídica y al establecimiento de la paz social. Con ello, cumpliríamos con el viejo adagio de que no basta con hacer el bien sino que es necesario demostrarlo.