

MANAGEMENT PSICOLOGICO: EL NEGOCIO, LA CULTURA, LO SIMBOLICO

Efraín Pessoa

1. EL MANAGEMENT

El término Management, de la lengua inglesa, designa al manejo, gobierno, dirección o administración. Gerencia es el vocablo que en castellano, se acepta como traducción más adecuada.

El Management (gerencia o administración) de las organizaciones no siempre fue considerado de la misma manera.

Si hacemos un recorrido histórico desde las primeras conceptualizaciones hasta nuestros días, podremos reconocer variaciones muy importantes.

La escuela de la administración científica, la de las relaciones humanas, la dirección por objetivos, la teoría Z y la administración estratégica entre otras, son un claro ejemplo de esta variación y evolución conceptual.

La década del 80 fue especialmente importante en tanto escenario de la aparición de estudios que produjeron una gran influencia en

los procedimientos gerenciales y en el público en general.

La aparición de los textos:

Theory Z (Ouchi, 1981), The Art of Japanese Management (Pascale y Athos, 1981), Corporate Cultures (Kennedy y Deal, 1982), The Change Masters (Kanter, 1983) and in Search of Excellence (Peters y Waterman, 1982) se pueden considerar como el centro de un movimiento que presenta una versión distinta de la que se tenía de la función gerencial. A partir de ellos las organizaciones no son cajas negras y el Management no es sólo la aplicación de criterios financieros.

Aparece así lo que Denison llama el lado comportamental de la gerencia y la organización, dado que se sostiene que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas es la existencia de una serie de representaciones que sostienen la organización interna.

2. DE LO EXTERNO A LO INTERNO

En esta variación y evolución conceptual acerca de lo que es la tarea de Management, me interesa presentar más que las diferencias entre los diversos modelos, un eje de referencia conceptual que puede considerarse como el paradigma dominante para el conjunto de teorías o modelos en un momento dado.

El primer paradigma podemos denominarlo Paradigma de la Organización. En este momento las conceptualizaciones sobre Management tienen como unidad conceptual de referencia una representación de **la organización ideal**, lo que se requiere y se valora en el ejercicio de la tarea de Management es el conocimiento de lo **tecnológico** ligado a la tarea primaria de la organización.

El segundo paradigma es el de los **procesos ideales**, en él, Management no es saber sobre la organización ideal sino sobre la representación de algunos procesos vitales de la organización, en este momento el Management es Know How sobre **lo tecnológico y lo económico-financiero**, en este momento aparece también con mucha fuerza el conocimiento sobre lo legal-normativo, pero lo considerado dominante es lo económico-financiero.

El tercer paradigma es el del sujeto ideal. En este momento, que es el dominante actualmente, el Management tiene como unidad conceptual más fuerte una representación del **recurso humano**, y sin que desaparezcan **lo tecnológico y lo económico-financiero**, el saber que se requiere no es saber sobre una organización ideal, ni sobre algunos procesos ideales, sino que el mejor Ma-

nagement es el producto de la presencia de un mejor **Manager**, el sujeto que hace Management, el que gerencia.

El Management tiene su centro en el sujeto que lo realiza, la gestión es su obra, su comportamiento.

Podemos decir que la unidad conceptual sobre el Know How en Management ha pasado de lo externo -conocimiento de la organización- a lo interno -el sujeto ideal-.

3. EL SUJETO QUE HACE MANAGEMENT

En el paradigma del sujeto ideal o del Manager Ideal, se pueden reconocer dos momentos o tipos de representaciones dominantes que funcionan como la unidad conceptual de referencia.

Estas son representaciones sobre el sujeto que hace Management.

A la primera denominaré Representación de un Sujeto 1.

Esta es la representación de un sujeto muy preparado, es el que tiene respuestas en el saber que adquirió antes de la gestión.

Ese saber consiste básicamente en poner en marcha los **programas** que aprendió.

Es lo que en capacitación suele llamarse Programa Envasado, con un gran repertorio de respuestas.

El segundo grupo de representaciones, las Representaciones de un Sujeto 2, corresponden básicamente a una última generación de gerentes.

La capacidad requerida más relevante aquí, no es el saber sino, lo que puede llegar a saber, es decir capacidad de **aprender**.

En este modelo podemos decir que las representaciones dominantes están referidas a la capacidad de **autoprogramación**. Un claro ejemplo de este tipo de representaciones puede verse en los textos y programas de Management sobre autoentrenamiento, auto-exámenes de estilos gerenciales, marketing personal, estilos de liderazgos, entrepreneurship y empowerment entre otros.

4. EL MANAGEMENT PSICOLOGICO

He decidido utilizar el concepto de Management Psicológico para designar dos aspectos; en el primero de ellos, me refiero a los aspectos psicológicos más relevantes del ejercicio de la tarea de Management. El Management como tarea, actividad u ocupación está articulado psicológicamente sobre una serie de variables que intentaré explicar.

El segundo aspecto, que designo como Management Psicológico, es el referido a la administración, Management o gerenciamiento de los aspectos psicológicos en una organización.

Los Aspectos Psicológicos de la Función de Management

La función de Management (administrar, gerenciar) consiste en alcanzar determinadas metas u objetivos organizacionales mediante la articulación de recursos tecnológicos, económico-financieros y humanos en un plan estratégico.

El Management inevitablemente termina siendo gestión de conducción, termina siendo un saber como

hacer las cosas y más precisamente "la manera en que hacemos las cosas en una organización".

Teniendo como base que la tarea de Management tiene como dato diferencial de perfil, tanto formal como psicológico, la gestión de mando o conducción, podemos decir que esta tarea u ocupación de gerenciar está articulada básicamente, en términos psicológicos, por el **manejo de representaciones de impacto sobre el comportamiento**.

Las representaciones de impacto sobre el comportamiento pueden agruparse en tres grupos de procesos diferenciados:

a. Las representaciones sobre los procesos de impacto de los contextos sobre el comportamiento.

En ellas se incluye el impacto del contexto organizacional o del comunitario o de mercado sobre el comportamiento, por ejemplo procesos de socialización, culturación o intervenciones en el sistema cliente.

b. Las representaciones de los procesos de impacto de las operaciones sobre el comportamiento.

En ella se incluyen todas las representaciones sobre como los **guiones de gestión** impactan en el comportamiento, por ejemplo los modelos de aprendizaje, de negociación, de reconversión laboral o el estrés ocupacional.

c. Las representaciones de los procesos de impacto de los proyectos sobre el comportamiento.

En ellas se incluyen las representaciones sobre como los planes y metas impactan en el comportamiento, fundamentalmente median-

te el cambio o atribución de sentido. Los programas de **desarrollo**, y capacitación, los planes de carrera y algunas definiciones generales sobre estilos de vida como proyectos de expatriación, reubicación, desvinculación o recolocación laboral son un buen ejemplo de esto.

Como síntesis podemos decir que los aspectos psicológicos fundamentales de la función de Management son el manejo simbólico de ciertos procesos de impacto sobre el comportamiento.

El Management de los Aspectos Psicológicos de la Organización

Actualmente cualquier gerente relativamente entrenado, sabe que él administra además de aspectos técnicos y financieros, recursos humanos. Está familiarizado además con conceptos como motivación, actitud, liderazgo, o cultura corporativa, entre otros.

Sabe también que gerenciar aspectos de recursos humanos significa manejar técnicas y estrategias sobre conductas de personas o grupos, sentidos de comportamiento, símbolos, rituales, etc., elementos en apariencia simples y sin influencia, pero en realidad difíciles de analizar y de un impresionante impacto en la eficiencia organizacional.

Basta con pensar que una cultura corporativa es uno de los organizadores de la identidad de un sujeto y es además una muy poderosa guía de comportamientos.

Con lo expresado, intento mostrar a grandes rasgos, que la tarea de Management, ejercida en cualquier tipo de organización implica el

manejo, la administración de procesos psicológicos vitales para esa organización.

5. BASES PARA UN MODELO DE INTERVENCION

Explicaré aquí los elementos básicos por tener en cuenta en un modelo de intervención sobre el Management Psicológico.

a. El Escenario Actual

La comprensión de los fenómenos organizacionales en especial aquellos referidos al comportamiento organizacional y a lo que nos ocupa, el Management, ha registrado un fuerte giro hacia la comprensión de los fenómenos relativos a los recursos humanos y muy especialmente a los aspectos psicológicos.

En ello han contribuido varios hechos, y es probable que los más influyentes hayan sido dos: uno es el hecho que aparezcan modelos muy fuertes de comprensión y predicción del comportamiento organizacional tal el caso de los modelos sobre culturas corporativas, el otro, es el hecho que los recursos humanos se hayan convertido en el recurso más caro en términos económicos concretos y que paralelamente hayan adquirido un mayor valor estratégico.

b. Primera Orientación

Considero como Primera Orientación en un Modelo de Intervención la definición sobre la unidad conceptual de referencia. Dicha unidad debe ser un modelo de explicación del comportamiento organizacional. Ello debe ser independiente de si la

estrategia de intervención se focaliza en lo individual, lo grupal o en lo organizacional. Debe ser independiente además del nivel de profundidad de la intervención (de las operaciones a lo intrapersonal).

La Psicología ha evolucionado proporcionando heurísticos que han pasado de modelos de lo intrapsíquico, a modelos de los grupos, a modelos de las organizaciones y las comunidades.

Este pasaje, el primer logro, que es poseer modelos específicos del funcionamiento de la organización y no hacer extrapolaciones forzadas, ha generado en mi criterio una importante dificultad a resolver que consiste en presentar como descripciones de los aspectos psicológicos a descripciones de aspectos **formales** de la organización.

Pueden encontrarse numerosos ejemplos de esto en el discurso de los "gurués" o "presentadores de éxitos empresariales", cuando terminan describiendo procedimientos formales o aspectos de la estructura, suponiendo que son una comprensión de la cultura cuando sólo son descripciones de lo formal.

- En síntesis se necesita fijar la unidad conceptual de referencia en la organización.

- Los aspectos psicológicos **no son lo formal** de la organización.

c. Segunda Orientación

La segunda orientación a tener en cuenta también conlleva el logro y el error como un deslizamiento posible.

Podemos decir que en Psicología Organizacional el otro gran logro ha

sido ver, registrar el comportamiento organizacional, es decir no sólo tenemos modelos específicos de la organización (de lo psicológico), sino que también tenemos aislado comportamiento organizacional, y el logro se transforma en error cuando se presentan ejemplos de comportamiento organizacional, tipos, descripciones, como si fueran la explicación.

La confusión entre lo observable y la totalidad del comportamiento puede mostrarse con el siguiente ejemplo:

El resultado de una alianza-fusión entre dos fuerzas políticas o entre dos organizaciones, expresados en una declaración a los medios, **no es**, el mecanismo de negociación y de toma de decisiones que generó dicha alianza o fusión.

Un ejemplo de comportamiento organizacional o una descripción de estilo, pueden ser útiles para construir clasificaciones posibles, pero eso no es una explicación.

d. Tercera Orientación

La intervención debe articularse sobre las prácticas concretas más legitimadas por la organización. Esto es sobre lo que la cultura de la organización sostiene como verdad y como comportamiento.

Distingo en el comportamiento organizacional tres niveles:

1. El comportamiento observable: Por ejemplo la tecnología.
2. Los valores: El sistema de creencia de esa cultura.
3. Los presupuestos básicos: Los supuestos no explícitos sobre aspectos más generales de la realidad.

Un programa de intervención sobre comportamiento organizacional debe articular estos tres niveles.

La dificultad propia de esta orientación reside precisamente en desecharlo del análisis a comportamientos de los que no percibimos sentido, es decir, cuando el comportamiento se vuelve cosa.

Un ejemplo más espectacular que conozco de este rechazo es como rechazamos nosotros el análisis de los procesos, por los cuales guiamos comportamientos o son guiados nuestros comportamientos en las organizaciones en que actuamos, lo que llamamos Management Psicológico.

Copias de este artículo pueden obtenerse escribiendo al autor a:
Centro de Psicología Institucional
Avenida Rivadavia 2151 21B
(8034) Capital Federal
Buenos Aires, Argentina