

LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento Administración
renales 3745 Piso 10 A
Ciudad de Buenos Aires
E-mail: jcgf@movi.com.ar

RESUMEN

En el siguiente texto se presenta una visión contemporánea de la gestión empresarial. Se expone brevemente la acción conductual en el manejo de las organizaciones. Es un esquema que reflexiona sobre el comportamiento a diferentes niveles de complejidad, pasando por el contexto social de los nuevos tiempos, la cultura emergente, la gestión institucional, interesándose en lo atinente al comportamiento individual y grupal, enfatizando los mecanismos alternos para la toma de decisiones y sus componentes racionales, intuitivos y emocionales, incursionando en aspectos de la filosofía práctica, la psicología cognitiva y la emotividad. El valor como propuesta de cambio agrega un espacio a la reflexión. Por el carácter sintético de este ensayo, cada uno de los temas será ampliado en futuras contribuciones.

AMBITO DE REFLEXION.¿UN TIEMPO DE DESENCANTAMIENTO PARA LA ACCION?

Para ayudar en la reflexión debemos situarnos en el contexto donde se desarrollan las principales actividades del management es decir en el mercado global, pues el reconocimiento del ámbito de desempeño, permite la elaboración de las estrategias que resultan más acordes con los resultados independientemente de lo esperado.

Sabemos bien, que la ineficacia está a la vuelta de la esquina y que usualmente desvíos de comunicación y de interpretación de resultados nos indican logros que en realidad son sólo formulaciones vaciadas de contenido.

Es decir que al no existir otra opción de éxito nos contentamos sólo con logros "en el acto" y nos vemos diseñando estrategias de corto plazo - el presente más próximo - pues las de mayor extensión e invisible horizonte resultan vacuas por la ausencia de un pasado: la memoria institucional y de un líder con la visión necesaria para desenvolverse ante la complejidad y la incertidumbre.

Tal vez otra cosa no quede a disposición, hace mucho que el mundo recorre tiempos de consumo y no de producción. Parece que el resultado final se intenta lograr antes del deseo aún indefinido. El delivery express de los tiempos modernos. La manera en que valores y las formas de valorar los logros alcanzados resultarán muy diferentes.

Es el tiempo de la modernidad líquida; del mundo abierto al software; de un poder paradigmáticamente fortalecido en lo liviano; de la eficacia del tiempo como medio de consecución del valor aproximado al infinito que propone igualar el valor de todas las unidades que conforman el campo de los potenciales objetivos. También es tiempo de satisfacciones inmediatas y de deseos efímeros . Un contexto que nos predispone a la instantaneidad. La satisfacción inmediata, hoy está significando agotamiento y desaparición también inmediata de interés.

Bauman dice que en los tiempos actuales la pregunta se desplaza, pasando de los medios a los fines, y que la necesidad de sujeción a la relación tiempo- espacio, nos estará significando que como todas las partes del espacio pueden ser alcanzadas en el mismo lapso (es decir "sin tiempo"), ninguna parte del espacio resultará privilegiada, ni tendrá "valor especial", ya que siendo posible acceder a cualquier parte del espacio en cualquier momento, no hay motivos para llegar a ninguna parte en un momento en particular, ni motivos para preocuparse por garantizar el derecho de acceso a cualquiera de ellas.

En la época del hardware, de la modernidad pesada, que en la terminología de Max Weber es también época de la racionalidad instrumental, el tiempo aparece como el medio que requiere ser cuidadosamente manejado para que los réditos del valor, que eran espaciales, pudieran maximizarse.

En el tiempo del fordismo se inicia la carrera por la deshumanización. El hombre aparece abroquelado a la máquina industrial. En tiempos de la modernidad light, otro hombre acaricia su piel y conecta su cerebro al ordenador. Mientras tanto, algunas cosas a lo largo del tiempo

resultan indestructibles: la rutina como ejercicio periódico y la moralidad la que es posible gracias a la existencia del deber, muchas veces diluido.

En los tiempos hipermodernos iniciados en la época de los '70, nos acosa la idea de la contemporaneidad; allí donde las utopías y las ideologías perfilan su caída. El auge de la nueva cultura cotidiana de un individuo centrado en el presente, que privilegia el consumo, el hedonismo y la felicidad privada pero que queda implicado en la lógica del momento, centrada más en la mundialización universal y la revolución tecnológica.

Esta lógica del presente es la lógica de lo instantáneo y lo transitorio; lo precario y usualmente vacío. Es tiempo donde la modernidad desaparece, aquí no se vive el estadio final de la modernidad sino su exageración, es decir su potenciación superlativa. Tal vez, si no solo acudiésemos a Eagleton e indagáramos en Lipovetsky asistiríamos al lenguaje y la acción no solo con la postmodernidad, sino de algo más, que pertenece a otro mundo, al "hipermundo", ámbito referenciado por Huxley en "Un mundo feliz" o por Orwell en "1984". Otros espacios pero también otros tiempos.

En consecuencia podríamos formularnos una simple pregunta: ¿Qué no resulta "hiper" en nuestras sociedades? ¿Es un clima sin límite? Es una fuerza que nos empuja hacia delante en el goce instantáneo del presente al mismo tiempo que absortos contemplamos la agobiante sobresaturación informativa que nos invade. Y aquí nuevamente: la lógica de lo extremo; de lo superlativo; nuevamente de la satisfacción del deseo antes de aparecer la intención de definirlo.

De esta manera, resulta fácil inferir que la sociedad y un conjunto importante de instituciones manifiestan tiempos de desencantamiento, donde resulta difuso la apertura de lo posible. Así, el espacio de desarrollo institucional se va contaminando de consumo, deseo, stress: la inseguridad sustituye al entretenimiento; la precariedad de los contratos altera la seguridad de los afectos. Entonces: ¿Cómo se vuelve al estatuto del presente? ¿Como el presente es pensado? ¿Es un tiempo eterno y sin retorno, que sólo puede acarrear los goces del instante? ¿Qué comportamiento se requiere en los actores cuando el escenario ha cambiado tanto?. Mientras tanto el futuro nos pesa. La mayor carga aparece en los extremos: en la juventud y la senectud. Es época donde el tiempo se manifiesta contra el tiempo, donde la fragilidad del individuo deviene de haber quedado desposeído de las estructuras sociales que lo arrojan y contienen.

Tiempo sensorial, cuantitativo, de imagen, de exceso, del "siempre más", no obstante debemos seguir el reto, acomodarnos a través de la gestión con un nuevo liderazgo y una nueva formación. La definición de un comportamiento nuevo con estilo nuevo.

PRINCIPIOS BASICOS DE ACCION ANTE LA CULTURA EMERGENTE

Todo individuo en quien recae el deber de conducir la gestión institucional debe estar acompañado por una visión diferente en la resolución de los problemas derivados de la cultura emergente del propio escenario donde debe actuar. Estos principios resultan posibilidades para el estilo posmodernista que consideramos anteriormente. Así, el comportamiento del individuo deberá descubrir y aplicar valores y normas compartidas por la sociedad pluralista.

Qué implica la emergencia de los nuevos tiempos en la labor institucional :

- La reconsideración de las finalidades de las instituciones para lograr capacidad de auto continuidad y permanencia, haciendo hincapié en el mundo de la vida cotidiana: las tradiciones culturales, la autorrealización personal, etc.

- La perspectiva cooperativa y creativa de los individuos, es decir que no se deberá pasar por alto la motivación de los actores

- En el proyecto integral de la institución con un estilo empresarial determinado a través de la cooperación.

- Un planteamiento o diseño institucional que responda a las capacidades diferenciadas y permita la evaluación de la responsabilidad en términos de pertenencia, inclusión e integración.

Los principios básicos, que a mi criterio, podrán ser el mejor sostén del comportamiento individual y también grupal podrían referirse mediante:

El reconocimiento de las gradaciones, los matices, las variaciones en el proceso humano de la valoración. La graduación en los tiempos de maduración. Bien sabemos que la dirección sólo se logra tras un tiempo de aprendizaje y con ejercitación gradual. Lo que estará implicando Gradualidad; La convergencia e integración de las perspectivas personales asumiendo la diversidad y heterogeneidad del grupo humano con el que se trabaja. Se asumirá entonces la Pluralidad;

La perspectiva no es contraria, es distinta. Esto quiere decir no sólo ver más, sino ver mejor,

en especial todo aquello donde existan posibilidades para añadir, incrementar y complementar lo que se está viendo. Todo proyecto visto de esta manera estará integrando las perspectivas de quienes participan en él. Nos estaremos refiriendo a la Complementariedad.

La fusión de la vocación y la profesión; la especialización técnico - laboral y el proyecto de cooperación socio - económica. El énfasis no estará puesto en quien cumple mecánicamente los objetivos previstos, sino con quien crea, emprenda e inventa. Se estará planteando un horizonte de flexibilidad, polivalencia e innovación creativa. Se dará espacio a la Integridad;

Por último, se deberá recordar la necesidad siempre permanente de la cooperación para el logro de un mayor nivel de justicia, explorando al máximo las propias capacidades para ponerlas al servicio de la comunidad. Creatividad personal al servicio de la cooperación, es el desafío de la ética posmoderna; un desafío que permite la modificación de un tipo de civilización que tiende a sustituir el capital creativo (trabajo, cooperación, comunicación) por el capital financiero. El principio de la Solidaridad.

Y aquí se encuentra el mayor desafío para el manager: la armonización del tiempo y el espacio definido en el marco posmoderno. Tal vez estos principios logren conducir a los hombres de empresa una mejor actuación como conductores y formadores de otros hombres.

Ergo: es la responsabilidad previa por el compromiso y es la colaboración por la vecindad de otros emprendimientos; es el ápice donde convergen cooperación y competencia.

MODELOS INSTITUCIONALES

Albert reflexiona sobre dos modelos definibles en el campo empresarial: el primero corresponde al capitalismo neoamericano; el segundo al renano. En el primero, la empresa es considerada como una mercancía donde el propietario o el accionista disponen libremente. El dinero se constituye en el fin. Las cosas, solo son medios.

En este modelo, los colaboradores son tratados como producto de un capital, como una mercancía. El futuro, a la manera de Lipovetsky, queda deliberadamente sacrificado al presente. Sabemos por reflexiones efectuadas previamente, que para crear una forma de vida, el futuro debe ser proyectado a través del presente y del pasado, necesitando sujetos y corporaciones que se sepan responsables de los proyectos y de sus realizaciones y que deben situarse más allá de

la cuenta de resultados.

El segundo modelo, definido como renano, nos habla del universalismo irreversible. Este modelo plantea proyectos a largo plazo (comida gourmet versus comida chatarra propia del capitalismo tardío); no se tiene por mercancía, sino como cooperación de personas unidas por una tarea común donde se aprecia la cultura que constituye el ser.

Podremos encontrar nuestro modelo dentro de las opciones que nos brinda la época posmoderna o el estilo posmodernista, sabiendo que en este mundo de relaciones instrumentales, donde la gestión no puede entenderse sino como manipulación pueda resultar más atractivo que un universo donde las relaciones intra y extraempresariales se basen en la idea de que las personas resultan interlocutores válidos y que la propia actividad empresarial sea una tarea cooperativa que merece creación, imaginación y desvelo.

Al establecer relaciones de cooperación y no de conflicto; al recurrir a la creación y no a la chapucería, habrá espacio para una mayor iniciativa con mayor responsabilidad. El desideratum podrá conducir a una mayor calidad de vida. No existirán dudas sobre la opción que se deberá elegir.

GESTION, COMPORTAMIENTO Y SENTIDO DE VALOR

Luego de esbozar el marco de los acontecimientos y de los principios a considerar para lograr un mejor comportamiento, que futuros ensayos permitirán seguir desarrollando, pasemos a reflexionar sobre los términos VALOR y GESTIÓN.

Para definir al Valor consideramos al hombre, que deviene persona en el proceso de interrelación social - socialización -. El ser humano experimenta algo como valioso porque, en cuanto ser necesitado, precisa de determinados bienes para sobrevivir. Es dotado de pensamiento y lenguaje, siendo capaz de formular juicios sobre su entorno, aspirando intencionalmente a lo que le parece valioso. La propia valoración se presenta desde entonces como un momento de estimación emocional. La afirmación emocional resulta así ser inseparable de la percepción y la asignación voluntaria.

La preferencia y el rechazo de ciertos bienes, son acciones personales que se organizan a través de una jerarquía de valores, que es dominada por un bien supremo con respecto al cual los

demás adquieren una significación instrumental o se le incorporan como aspectos parciales.

Por otra parte, el desarrollo de la función gerencial - gestión - tiene como meta el logro de la efectividad de la organización que queda garantizada cuando se reconoce y se utiliza correctamente cada uno de sus componentes, como lo son la decisión, la comunicación, la motivación y la negociación. Estas funciones devienen acciones significativas al arte del gerenciamiento (liderazgo aptitudinal) constituyendo eslabones de un proceso que influye y motiva a individuos y grupos.

Como lo adelantara en otros ensayos, a mi criterio, la organización es un símbolo abstracto que es configurada para un objetivo particular: la consecución de la misión propuesta. A esa meta concurre el manager quien desarrolla una actividad también abstracta, descifrando valores y procederes a través del grupo que le acompaña a alcanzar el objetivo trazado.

Definimos que "... una gestión moderna implica adentrarse en la organización, reducir las rigideces esclerósicas, y encuadrar las acciones en un proceso dinámico de progresión de las unidades, canalizando las innovaciones en un sentido coherente. Así la gestión nace en un proyecto, una irrealidad que usualmente en una información fragmentada y confusa que dirige la acción proponiendo una meta".

En la práctica de consultoría los fenómenos institucionales, en especial los que acontecen en las empresas, siempre se recurre a la observación del comportamiento racional. De allí que utilicemos los fundamentos de Herbert Simon quien considera el comportamiento a través del proceso decisorio, que ha estado presente en las organizaciones bajo la teoría económica de la utilidad subjetiva.

La Teoría SEU subyace en el postulado económico neoclásico: el decisor racional elige, entre unas alternativas que le vienen dadas, aquel curso de acción que le produce la mayor satisfacción, una vez que se han asignado todas las probabilidades subjetivas y se han comparado según determinadas preferencias. En esta teoría, el Nóbel presenta lo que en sus propias palabras define como el "ambiente objetivo de decisión" y también el concepto de racionalidad implícita, un término heredado de la SEU que es denominada racionalidad objetiva.

Bajo esta perspectiva, una decisión se entiende racional "si maximiza unos determinados valores en una situación dada". Esta racionalidad resulta difícil de alcanzar, ya que los individuos

no pueden conocer todas las alternativas, no pueden predecir todas las consecuencias y normalmente no evalúan perfectamente todas las satisfacciones derivadas de estas consecuencias. De esta manera la decisión queda sujeta a la existencia de los límites de la racionalidad. En consecuencia el comportamiento también quedará sujeto a tales límites al no agregarle otros componentes.

Si dirigiéramos nuestro interés a la correspondencia epistolar intercambiada por los autores Herbert Simon y Henry Mintzberg advertiríamos la importancia que el último otorga a la intuición en el comportamiento humano y en el mecanismo de toma de decisiones y por ende en la tarea de gestión grupal de las organizaciones. La comprensión de los problemas y la manera de resolverlos dejaría de ser unívocamente racional para complementarse con el mecanismo de las ciencias de la conducta con elementos propios de la psicología humana, referidos al campo de la intuición y de la emoción.

La polémica entre sendos académicos acontece cuando Mintzberg envía el artículo "Planificación en el lado izquierdo y dirección en el derecho" para conocer la opinión de quien más había estudiado la decisión. Es así que el premiado fundador de la Teoría de la Organización devuelve el trabajo con observaciones, juzgando falso el razonamiento del profesor de McGill lo que va generando un diálogo que a través del tiempo se enriquece con nuevas interpretaciones y conclusiones. Así, el acto de decidir, como todo proceso que se va generando dentro de la gestión de las organizaciones va dejando cada vez más espacio a aspectos tales como la emoción y la intuición en la idea de alcanzar con eficacia el resultado de los procesos y ayudar en la concreción de la misión institucional.

El papel de la intuición en Mintzberg está basado en los estudios efectuados por el biólogo Robert Ornstein sobre la psicología de la conciencia . Simon contradice la idea del comportamiento especializado de los hemisferios cerebrales, no obstante su reconocida experiencia sobre la cognición humana en el proceso de toma de decisiones.

El papel de la emoción se ha visto en los últimos tiempos minuciosamente expuesto por Goleman quien afirma que la capacidad cognitiva del decisor no es suficiente para explicar el comportamiento humano y que es necesario hablar de una inteligencia emocional por el papel determinante que juegan las emociones en la determinación de la conducta, no obstante

considerar el factor primigenio de la decisión que incorpora el comportamiento emocional a las jerarquías y funciones organizativas.

Sería injusto abandonar el tema sin mencionar a Aristóteles, quien sería en los actuales momentos sumamente crítico en relación al tipo de racionalidad presentado por Simon en la Teoría SEU, especialmente por no tener correspondencia con la realidad. Para el mayor exponente de la filosofía práctica, resulta generosa la intervención de elementos irracionales del hombre sobre los racionales en los juicios prácticos. No quiero olvidar, siendo mi intención desarrollar en otros escritos, el significado que para Aristóteles y Simon significarían en los actuales momentos los términos *poiesis* y *praxis*, que podría sorprendernos.

Con las apreciaciones efectuadas a lo largo de esta síntesis es bueno preguntarse sobre el comportamiento del manager en los tiempos de la sociedad posmoderna. La visión del último referente en nociones que corresponden al espíritu, Mike George, indica la necesidad de apoyarse en los valores, considerando que el manager se encuentra en una posición de privilegio al tener el honor de dirigir gente y saber que el proceso de liderar es aprender, siendo su motivación el querer aprender y estar preparado para cambiar el mismo y motivado para hacerlo, debiendo confirmar que sus valores y las bases de sus actuaciones resultan significativas en el contexto en que trabajan lo cuál enriquece el comportamiento grupal y el organizacional.

A manera de conclusión - si es que pueda haberla - considero que debemos estar preparados a encontrar líderes que no se comporten sólo de manera racional con formulaciones preconcebidas, sino que dejen espacio a los sentimientos propios y ajenos. Así, a la inteligencia racional e intuitiva se deberá sumar el componente emocional que permitirá provocar un mayor impacto en la responsabilidad individual impregnando valores a los actos donde se necesita decidir.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAM, Tomas. La Empresa de Vivir. Sudamericana. Buenos Aires. 2000
- ALBERT, M. Capitalismo contra capitalismo. Paidós. Barcelona. 1992.
- BAUMAN, ZYGMUNT. Modernidad Líquida. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. 2003.
- CORTINA, Adela. Ética sin moral. Tecnos. Madrid. 1990.
- COTS, E. La Posición de Herbert Simon. IESE. Universidad de Navarra. 2000.
- DÍAZ DE SANTOS. Madrid. 1992.
- EAGLETON, TERRY. Las ilusiones del posmodernismo. Paidós. Buenos Aires. 1998.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S y LATTMANN, Ch. Management de los recursos humanos en la empresa.
- GÓMEZ FULAO, Juan Carlos. Reflexiones sobre Modelos Económicos. Edic. Cooperativas. Buenos Aires 2003.
- GÓMEZ FULAO, JC / Magdalena, F. Sistemas Administrativos. Estructura y Procesos. Edic. Macchi. Buenos Aires. 1999.
- GÓMEZ FULAO, Juan Carlos. Incursiones en Management. Ensayos sobre Gestión. Edic. CIMA. Buenos Aires. 1986
- ICADE 19. Barcelona. 1990.
- LIPOVETSKY, Gilles. El imperio de lo efímero. Anagrama. Barcelona. 1990.
- LÓPEZ FRANCO, J. La ética del management ¿un signo más de los tiempos de la moda?
- TULEJA, T. Más allá de la cuenta de resultados. Plaza y Janés. Barcelona. 1987.
- HÖFFE, OTFRIED. Diccionario de Ética. Crítica. Barcelona. 1994
- ORNSTEIN, Robert. The Psychology of Consciousness. Freeman. San Francisco. 1975.
- GOLEMAN, Daniel. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 1996.
- GEORGE, Mike. Conferencia en Buenos Aires. Diciembre 2004. "Liderando cambios profundos a través de inteligencias múltiples"; Brahma Kumaris Self Management Systems
- SIMON, HERBERT. The New Science of Management Decision. Harper & Raw. Nyork. 1960 y The Science of the Artificial. MIT Press. 1964. Consideraciones anexas a través del aporte de Garriga