

**“Cuando un hombre ha de trabajar
sin una comprensión suficiente de su trabajo,
tendrá- a diferencia de la máquina-
que luchar contra una fuerza que procede de él mismo.”**

Elton Mayo, 1933

The Five Minds of a Manager

(Minzberg, et al, 2003)

¿Qué significado tiene este artículo para la Psicología Organizacional?

Carlos Ñanco Muñoz

Consultor Internacional,
Experto en Recursos Humanos de Ventas,
Administrador de Recursos Humanos (USACH),
Administrador Industrial (USACH),
Investigador en Recursos Humanos de Ventas,
Autor de: “ Administración de la Cartera de Clientes”(1998) y
“Administración del Personal de Ventas” (1989)
Candidato a Magíster en Psicología Social Aplicada (USACH),
www.consultor.cl. 09-3310866
cnanco@consultor.cl

1: Resumen del artículo:

“The Five Minds of a Manager”, por Jonathan Gosling y Henry Mintzberg (2003) propone un conjunto de cinco consideraciones que recomienda a los gerentes tener presente y cuya finalidad es ofrecer una visión que permita dilucidar el “complicado y confuso mundo del gerente”.

El siguiente es un compendio de los cinco conjuntos de consideraciones mencionadas:

Gerenciándose a sí mismo: una invitación a reflexionar en estos días, en que los gerentes necesitan desesperadamente parar y pensar; detenerse y reflexionar profundamente sobre sus experiencias pasadas. En palabras de los autores: *“You have opened a space for imagination, between your experience and your explanation. It can make all the difference.”*

De esta sencilla consideración puede surgir una “visión exitosa” en el campo del negocio en que está inserta la organización.

Gerenciando la Organización: Especialmente en una compañía grande, simplemente no es posible organizarse sin un análisis previo. Un buen análisis provee un lenguaje para la organización permitiendo a las personas participar y entender como se conducen sus esfuerzos; esto provee de mediciones para el rendimiento. Como la estructura organizacional en sí, es fundamentalmente analítica de ahí se explica la descomposición para establecer la división del trabajo y sus complicaciones relativas. Todos los cambios que afectan a la organización requieren de una constante toma de decisiones que debe basarse, fundamentalmente, en el análisis continuo de la organización y sus componentes.

Gerenciando el contexto: Explica la diferencia entre una visión global y una visión mundial, donde lo más representativo es que en la primera, las consecuencias locales no son importantes frente al rendimiento completo de la economía: las compañías no son, en verdad, responsables de las consecuencias locales. En cambio, en la visión mundial, las consecuencias locales son un indicador clave en el rendimiento, donde las compañías son responsables por las consecuencias locales de sus acciones.

Gerenciando las relaciones: Enfatiza la necesidad de que los gerentes se relacionen en su trabajo, no bajo un enfoque de jefes y subordinados, sino como colegas y socios. De esta forma cada colaborador llega a ser un controlador de su propio trabajo obteniendo sinergias inimaginables sin la colaboración.

Gerenciando el cambio: Considera dos formas de gerenciar: Gerenciamiento heroico, basado en sí mismo y Gerenciamiento comprometido, basado en la colaboración. En el primer caso, llama la atención la forma en que ambas formas encaran la implementación de sus acciones: en el primero porque existe una parte que impone el cambio y otra parte que resiste; en el segundo, porque la implementación no puede ser separada de la formulación y por tanto esa es la clave.

2: Introducción:

A través de este artículo crítico, se tratará de descubrir lo que realmente se esconde bajo el sugerente título del artículo de Gosling y Minzberg. El objetivo es poner de relieve el conocimiento práctico de teorías relacionadas con la Psicología Organizacional que se derivan de su lectura y que explicitan el verdadero aporte: incentivar la profundización de los temas tratados.

El cuestionamiento básico que anima este artículo es: ¿Qué significado tiene este artículo para la Psicología Organizacional?

2.1: Reacción o proacción: sobre qué reflexionar?

El enfoque planteado por los autores es novedoso porque presenta de una forma creativa y clara el clásico enfoque sistémico de la empresa, donde se coloca al gerente frente al desafío de hacer funcionar una empresa tratando de alinear los recursos propios con los factores externos, internos y los factores humanos presentes en la problemática gerencial cuyo objetivo final y recursivo es el cambio perenne traducido en crecimiento de la empresa: en el fondo un problema continuo de preadaptación (Johansen, 1982), que hace que el ser humano tenga que vivir cuestionando sus

propios paradigmas, rompiéndolos una y otra vez, probando y comprobando la actualidad de la teoría general de sistemas sin la cuál sería imposible comprender dinámicamente el problema.

Si como propone Johansen(1982), la evolución cultural ha sustituido a la evolución natural, haciendo que este proceso haya pasado de un crecimiento lineal a uno exponencial, en cuya aceleración ha actuado con gran impacto el avance comunicacional, es claro y necesario entender que quién realmente preside el destino de la empresa y obliga a tomar decisiones no es el gerente, sino el cambio en sí. Esta mutación constante, sistémica, ha obligado a cambiar la acción reactiva por la acción proactiva, donde lo importante no es reaccionar de acuerdo a lo que sucedió en el pasado, sino preparar la acción para lo que está por venir.

No hay duda que la primera tarea de un gerente es reflexionar continuamente sobre sí mismo y sobre el negocio que dirige; reflexionar como gerente sobre las acciones que ha emprendido y sus resultados, para generar en sí mismo una visión gerencial dinámica y exitosa.

2.2: Organización para la ejecución versus organización para el gerenciamiento.

En una economía globalizada, donde los conocimientos, tecnologías y aplicaciones tienden a la estandarización siendo de fácil acceso y sobre todo, de acceso global, el problema fundamental es de ejecución. “Hoy en día es muy frecuente que la diferencia entre una empresa y su competidor sea su habilidad de ejecutar correctamente. (Ram Charam, 2002)”. Cómo hacerlo es tan o mas importante que qué hacer.

Por una parte, en los problemas de ejecución es necesario valorizar el conjunto de consideraciones analíticas descritas como Gerenciamiento de la Organización y que se plasman en una adecuada división del trabajo, y, por otra, las consideraciones relativas al Gerenciamiento de Las relaciones, sobre todo, porque en los tiempos actuales el acceso a recurso humano especializado y a la externalización de los servicios, es realmente cada vez más creciente merced al avance de la educación y el conocimiento, sumado al alto nivel de interacción que han alcanzado las empresas entre sí.

En palabras de Ahumada (2005), “ *El incremento del conocimiento científico y tecnológico, faculta a las organizaciones a identificar y a explotar diversas tecnologías y a explorar diversos mercados en los cuales desarrollar sus actividades.*” Desde este punto de vista, se concluye que el problema de ejecución, que representa la urgente preocupación actual, tiene relación directa con el trabajo en equipo, preocupación que es cubierta por las consideraciones del artículo de Mintzberg et al. En suma, la organización debe tener una clara orientación a la ejecución, más que a un modelo de gerenciamiento particular.

2.3: Gerenciamiento del contexto: un acercamiento al aprendizaje organizacional?

Respecto del problema del entorno descrito en las consideraciones acerca del Gerenciamiento del Contexto, es necesario admitir que el fenómeno de la globalización no es nuevo (Garten, 2001), la primera era de este tipo se produce en el Renacimiento, cuando la explosión de descubrimientos científicos y tecnológicos, sumada a la invención de la banca moderna, generó una dinámica interacción entre los países europeos, asiáticos y el continente americano. La importancia en los negocios de estas consideraciones son en verdad un pilar del pensamiento gerencial y por tanto el entorno y su análisis es desde siempre una obligación de cualquier gerente, sobre todo ahora cuando el marco legal medioambiental es prácticamente globalizado al igual que la reglamentación laboral por mencionar algunos aspectos y donde el mundo tiende a la integración de los países y mercados. Los mercados, el comportamiento del consumidor, las economías, la sociedad, todo cambia a un ritmo vertiginoso. Esto es solo un dato; pero qué hacer y cómo hacer con estos cambios del entorno, es tarea primordial del gerente.

Las empresas deben cambiar continuamente para poder competir; esto implica que el cambio en sí se produce por un problema de competitividad recursiva, que pone a prueba a la organización para enfrentarlo con éxito. Ahumada (2001), dedica el capítulo IV de su libro “Teoría y Cambio en la Organizaciones”, al valor del conocimiento y del aprendizaje organizacional como factor de competitividad de la empresa, sin duda su enfoque explica con mayor propiedad este conjunto de consideraciones sobre el contexto en general esbozado por Gosling y Mintzberg en su artículo.

2.4: El cambio: es gerenciable?

Johansen (1982), cree que es posible fabricar una bola de cristal refiriéndose a los avances en la planificación estratégica y a las herramientas de administración que se investigan.. Drucker(1991), asegura que en tiempos difíciles el balance se torna más importante que el cuadro de ganancias y pérdidas, lo que significa que la empresa debe anteponer la solidez financiera a las ganancias. En Sony, una de las compañías más innovadoras de Japón, su presidente Akio Morita cree que la innovación y la acción rápida desaparecen cuando las compañías pierden su sentido de la crisis y de la urgencia.(Farrel, 1998). Es el concepto del *Mottainai*. Todas estas aseveraciones son una reacción frente a la incertidumbre del cambio, que nos obliga a su vez, a cambiar.

El gran desafío de la gerencia no es solamente aceptar el cambio, sino comprenderlo, manejarlo y conducir con habilidad y competencia todo lo que implica el impacto infinito, de cambio sobre cambio, tanto en el entorno, como en la organización misma y cada uno de sus miembros. Gosling y Minzberg muestran simpatía por el gerenciamiento comprometido: la colaboración. Tal vez un acercamiento a este estilo de liderazgo sea la Administración por Valores propuesta por Blanchard(2004), o la ya conocida Administración por Competencias. Todo lo que genere colaboración es la clave para gerenciar el cambio, todo lo que genere resistencia es, obviamente un proceso de cambio en sí.

3: Conclusión:

Oculto bajo el sugerente título de “ Five Minds of a Manager”, Gosling y Mintzberg, nos entregan un valioso artículo que abarca toda la problemática de alta dirección, actualizada y completa. Una visión práctica que nos permite asomarnos a las grandes tareas de la Psicología Organizacional en sus aspectos más importantes. Manejar con éxito recursos, relaciones y resultados, no es tan fácil sin el concurso de la psicología organizacional, y sin duda en el futuro lo será más.

Temas que preocupan el quehacer de las ciencias, y sobre todo de las ciencias aplicadas, son desplegados en todo su espectro práctico, marcando el camino a quién quiera investigar sobre: Liderazgo, Aprendizaje Organizacional, Cambio Organizacional, Competencias, como una aproximación a los desafíos que nos depara la globalización de las economías en que están insertas las empresas: el habitat natural de los gerentes.

4: Bibliografía

- Mintzberg, Henry et al (2003); *HARVARD BUSSINES REVIEW*; Noviembre 2003
- Johansen, Oscar (1982); *LA PREADAPTACION*; (Santiago, Ediciones de la Universidad de Chile)
- Charam, Ram et al (2002); *EXECUTION*;
- Ahumada, Luis (2005); *EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO*;(Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile)
- Garten, Jeffrey (2001); *ESTRATEGIAS PARA LA ECONOMIA GLOBAL*; (México D.F., Pearson Educación de México S.A., México)
- Martínez Amador, Emilio (1984); *GRAN SOPENA AMADOR INGLES/ESPAÑOL-ESPAÑOL/INGLES*; (Barcelona, Editorial Ramón Sopena, España)
- Ahumada, Luis (2001); *TEORIA Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*; (Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile)
- Drucker, Peter (1991); *LA GERENCIA EN TIEMPOS DE CRISIS*; (Buenos Aires, Impreso en T.G. Yanina, Argentina)
- Farrell, Larry (1998); *EN BUSCA DEL ESPIRITU EMPRESARIAL*; (Barcelona, Ediciones B, S.A., España)
- Blanchard, Ken et al (2004); *ADMINISTRACION POR VALORES*; (Bogotá, Editorial Norma, Colombia)