

LA GERENCIA EMERGENTE HORIZONTAL Y AFECTIVA PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Tovar Gómez, Francisco Tomás ¹

RESUMEN

Desde los paradigmas emergentes en administración y gerencia surgen aproximaciones epistémicas que privilegian la riqueza interior del ser humano y las emociones, vinculadas con las categorías de productividad y éxito en la gestión. En contraposición a las organizaciones tradicionales, con ordenaciones administrativas piramidales, se reflexiona sobre las estructuras organizacionales aplanadas, con una concepción heterárquica, en la cual los líderes no asumen la jerarquía clásica y los trabajadores no sólo tienen la responsabilidad de obedecer al gerente, sino de interactuar y hasta contraponer ideas y visiones, mediante una dialogicidad libertaria. Emerge un clima organizacional en el cual hay espacios para el disfrute por la tarea. El propósito principal de la presente discursiva, es generar una reflexión sobre la gerencia horizontal bajo una perspectiva afectiva, en la construcción de estrategias públicas que rompan con las formas mecánicas de imponer pautas en la agenda y la ejecución de las políticas gubernamentales. Según estas premisas, deben fundamentarse en estrategias, planes y programas con objetivos claros, en los que se consideren todos los posibles escenarios, a los fines de poder sortear con éxito los desvíos e imprevistos tan propios de esta era, saturada de incertidumbre y caos. De igual manera, elevar los niveles de flexibilidad en todos los ámbitos de acción, propiciando la creatividad y la apertura a las nuevas maneras de liderar, dirigir, gestionar y organizar los procesos, se constituyen en condiciones necesarias para alcanzar los propósitos planteados.

Descriptores: Gerencia horizontal, afecto en la gerencia, políticas públicas.

THE HORIZONTAL AND AFFECTIVE EMERGING MANAGEMENT FOR THE DESIGN OF PUBLIC POLICIES

ABSTRACT

From the emerging paradigms in administration and management, epistemic approaches emerge that privilege the inner wealth of the human being and emotions, linked to the categories of productivity and success in management. In contrast to traditional organizations, with pyramidal administrative ordinances, we reflect on flattened organizational structures, with a heterarchical conception, in which leaders do not assume the classical hierarchy and workers not only have the responsibility to obey the manager, but to interact and even oppose ideas and visions, through a libertarian dialogue. An organizational climate emerges in which there are spaces for the enjoyment of the task. The main purpose of this discourse is to generate a reflection on horizontal management under an affective perspective, in the construction of public strategies that break with the mechanical ways of imposing guidelines on the agenda and the execution of government policies. According to these premises, they must be based on strategies, plans and programs with clear objectives, in which all possible scenarios are considered, in order to successfully overcome the deviations and unforeseen events so typical of this era, saturated with uncertainty and chaos. Similarly, raising levels of flexibility in all areas of action, fostering creativity and openness to new ways of leading, directing, managing and organizing processes, constitute the necessary conditions to achieve the proposed purposes.

Descriptors: Horizontal management, affection in management, public policies.

¹ Director del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM, Venezuela). Coordinador del Doctorado Convenio CUAM-UPEL (Venezuela). Magister en Educación, Mención Administración y Supervisión Doctorado en Ciencias de la Educación. Postdoctorado en Políticas Públicas y Educación. frantov1@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Desde los paradigmas emergentes en administración y gerencia, en las postrimerías del siglo XX e inicios del XXI, surgen aproximaciones epistémicas que privilegian la importancia de la riqueza interior del ser humano, al incorporar las emociones vinculadas con las categorías de productividad y éxito en la gestión. En la gerencia, es oportuno destacar que ésta tiene su fundamento en la administración de los recursos con que cuenta la organización. En cuanto a esta última idea, (Falcón, 2002:23) trasciende este constructo y acota que “la gerencia es el proceso de trabajar con gente y recursos para lograr las metas de la organización”. Si es trabajar con personas, la gerencia no debe sesgarse a una visión parcelada que lo asuma exclusivamente como una máquina productora de bienes y servicios. Por tanto, debe incluirse la condición humana en la visión gerencial, con su carga afectiva emocional.

La consideración de esta condición humana es un trascender del hombre-objeto propio de la concepción tradicional positivista que transversalizó las disciplinas científicas durante la modernidad, entre ellas la administración y la gerencia, que lo conciben exclusivamente como una pieza material más dentro de ese enorme engranaje que supone el todo organizacional, para asumirlo como una unidad integral, provisto de un cuerpo físico y un corpus de sentimientos y afectos, en sincronía y alternancia permanente que determinan su conducta y acciones en sociedad y, por ende, su interacción con sus pares en los espacios laborales.

Cabe afirmar que, a través del tiempo, han existido posturas racionalistas sobre la administración y la gerencia que están cediendo espacio a una realidad más dinámica y cambiante, ávida de innovaciones, que deje a un lado al homo sapiens mecanizado, cosificado y robotizado; afanoso por tener bienes materiales en perjuicio de la felicidad, la alegría y la realización plena; en un contexto de estructuras organizacionales verticales permeadas por líneas de mando rígidas y pétreas, donde impera la ética de la obediencia y el consenso forzado que no admite el disenso.

Todos estos atributos muy propios de la modernidad, por cierto, se tambalean hoy día para dar paso a sui géneris formas de interrelación de los individuos en procura de estadios de autorrealización, sin desconocer la esencia humana de las organizaciones y sus fines últimos. De allí que un abordaje posmoderno de la gerencia se dirija hacia la inclusión categorial de la condición humanista con sus subcategorías afectivas y espirituales.

En torno al afecto y a la espiritualidad en la gerencia, (Jarrin 2006:18) expresa que ambas subcategorías tienen que ver con las motivaciones externas e internas del ser humano. Según este principio, se debe gerenciar desde la persona y para las personas, tomando en cuenta las vivencias humanas con su carga de contradicciones y especificidades.

Las ciencias administrativas y gerenciales, especialmente las enmarcadas en el ámbito educativo, como promotoras del desarrollo académico y cumplimiento social de los anhelos individuales y colectivos, vinculantes a la construcción de políticas públicas, asumen una profunda dimensión axiológica. Es así, como el planificador de políticas públicas y el gerente educativo, deben atender los aspectos de orden cognitivo y afectivo que tienen cada uno de los integrantes de la población en general y la comunidad educativa en particular. No debe olvidar que la esencia del valor de la vida humana es la que aportará las energías para robustecer la organización, muchas veces producto de los significados, de las creencias, conocimientos y experiencias que cada integrante interpreta de la realidad, transversalizada por la cosmovisión afectiva propia de cada ser. (Pérez Esclarín, 2004:72) puntualiza que “en educación es imposible ser efectivos, si no somos afectivos”.

Si la organización educativa cultiva entre sus miembros la afectividad, se tendrá una mayor influencia en su entorno. Hay evidencias propias de prácticas gerenciales que están impregnadas por el afecto y los conflictos se minimizan, ya que ese sentimiento sin llegar a ser mediatizador, impide que surjan brechas más profundas entre las personas ante una situación crítica. Cuando nos comunicamos desde el sentimiento, los conflictos se minimizan y sentimos que hay fluidez.

Lo anterior es reafirmado por (Marín, 2004:34), quien plantea la necesidad de la promoción de la gerencia afectiva para el logro de la gerencia eficaz mediante la perspectiva de una filosofía organizacional humanista, en la cual los docentes en ejercicio gerencial trabajen en pro de la esperanza, dignifiquen la vida, promuevan la convivencia social y ética a través de la praxis deontológica en su actuación educativa.

La gerencia en educación en sus distintos niveles, incluida la fase de diseño y concepción de las políticas públicas educacionales, hasta la gerencia de aula, al parecer ha perdido su horizonte axiológico más valioso como es el cultivo del afecto entre los individuos, que es lo trascendental. (Pérez Esclarín, ob.cit:76) afirma que de nada sirve que un docente se haya graduado con las mejores calificaciones en las universidades más prestigiosas del mundo y que tenga un currículum “abultado”, “si no entiende y asume su profesión y acción gerencial como un acto de amor”. Se

aboga por un constructor de políticas hacia lo colectivo, que no se conciba distante y ajeno, desde la fría sala de una oficina central, sin conectarse en una ligazón intersubjetiva con la gente que es el público meta de tales políticas públicas.

Las percepciones más visibles sobre el desarrollo organizacional y gerencial, producto de las observaciones y el mundo experiencial de quien suscribe el presente discurso y lo que acaece a lo interno de las instituciones se traducen en: alta rotación de personal, desmotivación interna, pérdida de productividad y competitividad, escasa creatividad, formación en un ambiente que no fomenta el desarrollo humano, entre otras. En lo atinente a las políticas públicas, muchas no logran ser aplicadas, pues no cuentan con el concurso y participación de la gente, al desconocer las necesidades más sentidas, pues rara vez son consultadas en su esencia y sentimiento más urgente.

Es deseable promover y escuchar las razones, los anhelos y las opiniones de todos los actores inmiscuidos en la cotidianidad organizacional, sin sesgos o parcialidades hacia lo negativo, pues como contraparte se perciben actitudes que pueden calificarse como positivas, como lo expresa una actora social consultada: “yo vengo todos los días a mi trabajo con mucha alegría a atender a mis muchachos, me encanta ayudarlos; así las horas pasan volando”. Se aprecia de este testimonio, a una empleada feliz con lo que hace, se infiere que disfruta su trabajo; sin embargo, éstas son actitudes tal vez individuales, quizás no promovidas por la gerencia de la institución. En líneas generales, se perciben organizaciones con estructuras de mando vertical, con una cúspide directiva a nivel nacional que a veces es inaccesible y la concepción de programas públicos desconectados de la gente, por tanto muchas veces quedan en las formalidades de un robusto informe, sin impacto social..

La noción humana del ser se sitúa en el centro medular del hecho educativo, para lo cual es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basado en el espíritu de colaboración, el respeto mutuo, la consideración recíproca, el reconocimiento de méritos, la oportunidad de progreso y la comprensión oportuna. Los atributos antes mencionados se vinculan con una concepción heterárquica y autotélica de la gerencia, elementos teóricos que soportan la presente reflexión.

Quienes tienen la responsabilidad de gerenciar las organizaciones están siendo testigos presenciales de una etapa inédita de ruptura histórica, que ha generado el agotamiento del modelo gerencial lineal prevaleciente, lo cual remite a una crisis epistémica en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales que ha dado pie a una reflexión desde las instancias académicas universitarias, que contemple los descriptores teóricos que orientarán este debate emergente y sobre las

contradicciones, las paradojas, las utopías, los retos y los desafíos históricos presentes.

Tal como lo establece (Cravino, 2010:4):

En el siglo XXI se diluye la relación lineal jefe-dirigido. La jerarquía se vuelve heterarquía, cuando descubrimos que muchas veces el líder ideal no existe, porque casi nadie tiene, en un grado superior, capacidad visionaria, capacidad para movilizar el capital humano y capacidad logística. En pocos casos cuando estas capacidades van de la mano en una sola persona, nos encontramos con un líder excepcional.

Ante tal encrucijada la gerencia debe remitirse a desarrollar una específica ingeniería social para la construcción del liderazgo de equipos y organizaciones. Esto exige también el surgimiento de una mente, tanto individual como colectiva, para que cada persona pueda actuar y ser dirigida por varios gerentes simultáneamente. Lo que proponemos no es el constructo de estructura matricial en el que ciertas unidades interaccionan con un sistema múltiple de reportes en un nivel macro organizacional. La heterarquía asumimos, puede estar situada desde un nivel micro organizacional como lo es el equipo de trabajo. Es factible que muchos equipos tengan un liderazgo ejercido por tres personas diferentes. Una de estas personas es un líder visionario, aquel que en un primer plano configura la estrategia y que, eventualmente, en un segundo plano cambia de manera revolucionaria las reglas del juego. Un segundo líder es aquel que tiene capacidad para movilizar, entusiasmar y desarrollar la capacidad y potencialidad del capital clave: el capital humano. Por último, el tercer líder es el líder logístico, el que asegura que los recursos adecuados se encuentren en el lugar exacto, en el momento preciso.

En la gerencia heterárquica los líderes son servidores que ponen de cabeza la tradicional jerarquía piramidal con el fin de que el personal de primera línea, el más cercano a las personas, quede en la punta del liderazgo y sea quien defina y dirija el derrotero a seguir, de acuerdo con una particular situación en la cual esté involucrada la organización toda.

Toda esta singular cosmovisión gerencial va a depender de cómo el gerente educativo conciba su organización. Si es dueño de un pensamiento simple, así será su realidad. Si éste es complejo, pues así definirá dicha realidad. El deberá ser capaz de visualizar los hilos invisibles que comportan el armazón de la organización, para decirlo de algún modo, aceptar la contradicción y el conflicto como parte de la vida, así como el desorden y el caos como atributos inherentes a esa trama organizacional.

Por tanto, debe desechar el estado idílico de paz y armonía deseado, pues éste es ilusorio. Se deben desmontar las verdades tenidas como tales, para así dar paso hacia un modo de pensar complejo. Si se trasciende en el modo de pensar, si éste se resemantiza, se estará asumiendo una ruptura epistémica. En este orden de ideas, hay que deconstruir y desmontar lo tenido como válido en la gerencia educativa y la planificación pública. Si se piensa de un modo distinto y asincrónico, tal vez se obtendrán resultados distintos (Balza, 2011:89).

Con las heterarquías las organizaciones se volverán más caóticas para afrontar y prosperar en contextos más caóticos. A su vez, tendrán que asumirse como menos organizadas y menos controladas por un cerebro central y, por lo tanto, se verán obligadas a ser menos rígidas, de manera que puedan responder más rápido a contextos siempre cambiantes.

Una forma de entrenar a los líderes para las organizaciones heterárquicas es utilizando gente del New Age, según lo plantea (Cravino, ob.cit:7). Para los New Agers el hombre está constituido por tres elementos: mente, cuerpo y alma. Están tan integrados que el verdadero aprendizaje se genera cuando existe una movilización simultánea de estos tres elementos.

En atención a lo planteado, la función directiva heterárquica en educación se considera un factor esencial para el fortalecimiento de los procesos que se generan dentro de las instituciones educativas, y esboza la necesidad de la promoción de la gerencia afectiva para el logro de la gerencia eficaz mediante la perspectiva de una filosofía organizacional humanista. El gerente educativo bajo el enfoque heterárquico le corresponde, desde la perspectiva afectiva, “desatar los amarres” que están cautivos dentro del corazón de las personas, recuperando así su fastuosidad interior y abriendo paso para la revelación de la creatividad constructiva y ética. Idénticos atributos deben concebirse para la planificación pública.

De esta forma, cuando se esté plenamente convencido de que las instituciones educativas, particularmente, no solo son estructuras generadoras de conocimiento, y que un conjunto de paredes y recursos son parte de una organización poseedora de una cultura, de un conjunto de valores y de una espiritualidad afectiva, se estará fundamentando la misión gerencial en la realización humana y profesional de las personas y así se estará dando paso a una nueva cosmovisión basada en el ser, que privilegie el disfrute, el sentirse bien, el estar a gusto con la tarea que se ejecuta, valga decir, el practicar la autotelia.

Ser autotélico es un estado mental de acercamiento, es la búsqueda de la razón última por la cual tienen valor y trascendencia las cosas cotidianas que hacemos.

La autotelia es pensar en el medio, menos que en los fines. Refiriéndose a las instituciones universitarias, (Fernández, 2004:2) expone que al “predicar la autotelia entre directivos, propongo vivir cada momento sin que una excesiva obsesión por las metas a alcanzar nos reste presencia y satisfacción profesional”. Advierte el autor citado que el afán por llegar al destino o fin último, trastoca la posibilidad de disfrutar el trayecto que supone el proceso gradual que da acceso a ese final del camino. Metafóricamente expresado, es como si abrumados por llegar a la estación final de un viaje en tren, no nos regocijemos contemplando el verdor de la campiña.

Muchas veces se ha escuchado que el trabajo es un castigo. Hay conglomerados importantes de gente abrumada por el agobio laboral y la dinámica de la cotidianidad urbana, con altos niveles de tensión arterial y otras enfermedades ocupacionales que comprometen su calidad de vida. Es frecuente observar personas disgustadas que tratan con indiferencia a quienes atienden.

La antítesis a lo antes descrito lo connotan personas con una sonrisa a flor de piel, alegre y dispuesta a ofrecer sus servicios. No ven problemas, ven oportunidades cuando se presentan los quiebres existenciales que son parte del entramado de la vida. En ciertos momentos, los trabajadores no aportan su concurso para la solución de problemas organizacionales o las propuestas de cambio institucional, porque a veces no se les invita a participar.

Es pertinente recalcar que las presiones cotidianas en el quehacer educativo y la visión del trabajador como un recurso más, adicionalmente limitado, han afectado la motivación e identificación de la gente, teniendo la mayoría de las veces trabajadores involucrados pero no comprometidos, porque no ha existido la capacidad de invitar al corazón de la gente al lugar de trabajo. Es así como presento el testimonio de un actor social, quien afirma haber escuchado de un gerente la siguiente expresión: “un jefe de recursos humanos debe dejar a un lado el corazón”. Si esta expresión representa el proceder gerencial educativo, estamos ante una fuerte debilidad, ya que ese gerente sólo está concibiendo una parcialidad del todo humano, es decir, visto sólo desde la razón pura.

Con Cravino (ob.cit:8) decimos que los nuevos líderes necesitan abrir y descubrir su alma humana para, de ese modo, ser capaces de movilizar la energía, las emociones y los sentimientos de sus dirigidos.

3.- REFLEXIONES CONCLUYENTES.

La discusión teórico-epistemológicas en el campo de la gerencia del capital humano docente, vinculado a una perspectiva afectiva, constituye un gran desafío, tanto para

los especialistas y actores gubernamentales, como para los propios actores implicados en la ontología de la fenomenología educativa, puesto que progresivamente se avanza hacia una educación postmoderna y sistémica, es decir, hacia nuevas miradas para gestionar la planificación desde las distintas instancias, la dirección, comunicación, toma de decisiones y la evaluación institucional, con una connotación emergente.

Conforme a este ideal, toda referencia teórica acerca de la gestión del conocimiento remite a una profunda indagación respecto a enfoques, modelos, teorías y perspectivas de análisis, es decir, a un encuentro de los investigadores con el estado del arte del conocimiento construido en el contexto de la gerencia del capital humano docente.

Es por ello que en esta reflexión se asume la visión postmoderna y sistémica acerca de la planificación, gerencia, la educación y sociedad, pues desde esta perspectiva la educación en su vasta definición y extensión, concebida como un producto de la creación humana, designa el agregado socio cognoscitivo y cultural del individuo, sometido siempre a la interrogación y reelaboración, en tanto saber y hacer que permea la vida del ser humano donde se modelan los cambios y los comportamientos de éste en una dinámica sin límites conocidos.

Por otra parte, la perspectiva sistémica debe mostrar, que entre todo gerente, gerencia del capital humano, docentes, estudiantes y contexto, existen múltiples relaciones que definen una interdependencia, donde cada actor participa en las funciones que le corresponde en el marco de un proceso educativo, creativo, emancipador y transformador. Esta visión integradora, debe estar presente en los llamados al diseño y concepción de las políticas públicas de una sociedad determinada.

Conforme a la presente perspectiva, la función gerencial, particularmente la referida en el contexto de la educación universitaria, no puede ser concebida como un acto directivo, contralor, correctivo, y/o de naturaleza tecnológica, sino que debe ser pensada como un ejercicio de acompañamiento, con énfasis en lo constructivo y formativo, es decir, como teoría y praxis de aprendizaje que se construye y reconstruye en la ontología de la gestión con personas, que incorpora los afectos y las emociones como partes constitutivas de su ser, bajo una postura humanista.

Este argumento permite aportar, que el acto de gerenciar, en tanto acompañamiento y aprendizaje, implica un modelo particular de gerencia del capital humano docente, que debe tomar distancia de una praxis centrada en una visión normativa, directiva y contralora. Por lo tanto, hoy se requiere transitar hacia una nueva genealogía de

la gerencia, fundamentada en la postmodernidad educativa, en la comprensión y en la emergencia de valores existenciales creativos construidos desde el encuentro entre los actores educativos. Gerencia emergente que inicia su ruta con la planificación de las políticas educativas.

Todo lo anterior permite argumentar, que la gerencia del capital humano docente debe ser un ejercicio para reflexionar acerca de la educación vista como una instancia de carácter social, y como tal conforma un sistema relacional multiverso, que se forma y transforma conforme a los modelos de pensamiento de sus actores, pero sobre manera, con base a los sistemas de acciones que se despliegan para afrontar la complejidad de las interproblemáticas que las definen en tiempos de postmodernidad. Debe darse un vuelco en la gerencia y la planificación. Las Universidades cuentan en su estructura administrativa con instancias de Extensión, que son las encargadas de la vinculación social, lo cual permite contactar a los involucrados a la hora del diseño de las políticas públicas. Una gestión más cercana a la gente, esa es una reflexión final de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balza, A (2011). Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad. Los Caminos de la Nueva Ciencia, Fondo Editorial Gremial. APUNESR, Caracas.
- Cravino, L. (2010). Un Trabajo Feliz. [Documento en línea]. Disponible: http://www.aocosulting.com.ar/libro_untrabajofeliz/capitulo-3.pdf [Consulta: 2014, Enero 15].
- Falcón, M. (2002). Gerencia y Toma de Decisiones. Bogotá: Intermedio Editores.
- Fernández, J. (2006). La Escondida Autotelia del Directivo. Capital humano. Número 05.
- Jarrín, A. (2008). Hacia una Dimensión Espiritual de la Gerencia. [Documento en línea]. Disponible: adolfojarrin@creating.com.ve. [Consulta: 2011, Abril 14].
- Marín, J. (2004). La Dirección el Liderazgo y la Supervisión Escolar. Caracas. Fondo Editorial Ipasme
- Pérez, A. (2004). Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad. Distribuidora, librería y editorial estudios C.A