

**GERENCIA HETERÁRQUICA Y
AUTOTÉLICA DESDE EL AFECTO****Autor: Francisco Tovar****RESUMEN**

La presente producción reflexiva emerge de la observación de una praxis gerencial universitaria instalada desde el poder y la autoridad jerárquica centralizada. Con relaciones frías, distantes entre los trabajadores y directores, en la cual no se convoca al afecto y los sentimientos de las personas, bajo la égida de un constructo positivista frío que transversalizó las acciones administrativas durante la modernidad. Relaciones entre pares que no admiten el disfrute por la tarea que se realiza y la rutina mecanizada deshumanizan el acto gerencial. Ante tal postura se contrapone la concepción heterárquica desarrollada por autores como Parra (2004), quienes remiten a organizaciones achatadas, planas, en redes, donde la comunicación es horizontal y cada persona de la organización se convierte en un gerente. Como ejes que transversalizan esta gerencia heterárquica se proponen la autotelia y el afecto. Se entiende la autotelia como el disfrute y satisfacción por la tarea que se ejecuta, en sí misma. Permite estados de gozo similar al artista cuando produce su obra. El afecto sugiere el trato humano e invita el corazón de las personas al trabajo.

PALABRAS CLAVE:heterarquía, autotelia,
afecto

INTRODUCCIÓN

Es una constante que las organizaciones sean gerenciadas desde una postura administrativa centralista y jerárquica, lo cual remite a que existan entramientos y dificultades para la atención eficaz y eficiente de los procesos y la consiguiente productividad.

En este concepto de centralización en las organizaciones es pertinente acotar lo señalado por Parra (2004:p38), quien “indica que en éstas sólo la cúpula piensa y decide qué hacer y sus órdenes bajan por la estructura para ser fielmente cumplidas por los funcionarios de la base”. Esto garantiza un movimiento coordinado en busca de un objetivo. Interpreto sin embargo, que el esquema centralizado en las organizaciones funciona en un ambiente estable, donde la incertidumbre es pequeña y la competencia irrelevante, situación ésta que no es el caso de la realidad planetaria actual y por derivación la venezolana.

Las organizaciones e instituciones de la era industrial tomaron su esquema organizacional centralizado de las instituciones militares. Inclusive muchos de los términos utilizados en dichas instituciones fueron trasladados tal cual al mundo laboral. Expresiones como cuartel general, jerarquía, divisiones, estrategia, línea del frente, línea de fuego, y otras, son tomadas del argot militar y utilizadas de manera ordinaria.

En las organizaciones con inteligencia centralizada el estilo de liderazgo es el de “mando y control”. Son altamente jerarquizadas lo cual posibilita la toma de decisiones coherentes con un objetivo. Son también las “organizaciones máquina” para las que Taylor citado por Parra (OB.CIT:49), desarrolló su teoría de la administración científica; organizaciones en las que el hombre era un engranaje más adaptado a la máquina, de hecho una parte de ella. Sin embargo, la rigidez y la poca velocidad de respuesta, debidas a su dificultad intrínseca para detectar a tiempo cambios en el medio a partir

de síntomas tempranos, son las desventajas más notorias de este tipo de organizaciones. En este sentido Senge (1999:p23) aporta que es manifiesto que las jerarquías rígidas y autoritarias atentan contra el aprendizaje, no logran convocar el espíritu, el entusiasmo ni el conocimiento en toda la organización y responder a situaciones cambiantes. Los afectos y los sentimientos no son invitados a la organización.

Al respecto, comprendo que en esta era las organizaciones centralizadas de mando y control están perdiendo rápidamente terreno frente a otra especie de organizaciones, las que distribuyen ese mando y control entre las personas que laboran en la institución. Éstas son llamadas organizaciones en red o heterárquicas, según lo expresado por Foerster, citado por Parra (OB.CIT:p39).

El autor antes mencionado da como antecedente para la heterarquía los trabajos del neurofisiólogo Mcculloch, citado por

(OB.CIT:p43), quien investigando la estructura de decisión del cerebro, encontró que no existe un centro de control sino que las células nerviosas están integradas en una red y se apoyan mutuamente. Es decir, están organizadas como un sistema de operación cerrado constituye un sistema no trivial recursivo. El sistema nervioso, entonces, funciona de manera circular. No existe jerarquía. No hay un grupo de células que controle al resto. Todas se controlan unas a otras.

En relación con este resultado enunció su teoría de la información distribuida y su principio de redundancia del comando potencial. Este principio implica que el comando está diseminado por todo el sistema; todos los elementos del sistema son comandantes en potencia. Lo que constituye autoridad no es una jerarquía sino la información que cada elemento del sistema posea. Mcculloch (ob.cit.) denominó a este tipo de estructura de decisión "heterarquía". (p. 32)

Foerster (ob.cit.) recomienda que deba aplicarse este principio a

los sistemas gerenciales de las organizaciones. Una “organización heterárquica” en la que cada uno de los participantes sea un “gerente”, puede llegar a ser eficiente, dinámica, productiva y amable más fácilmente que una organización jerárquica. Cada miembro de la organización asume la responsabilidad por la operación del sistema en su totalidad. La gente, en estas organizaciones coopera entre sí, está dispuesta a escuchar a los demás y es capaz de tomar decisiones que favorezcan a todos.

DESARROLLO DISCURSIVO

Gerencia Heterárquica: Rompiendo Moldes

Quienes tienen la responsabilidad de gerenciar las organizaciones están siendo testigos presenciales de una etapa inédita de ruptura histórica, que genera 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 adecuados que orientarán este debate emergente sobre las contradicciones, las paradojas, las utopías, los retos y los desafíos históricos presentes.

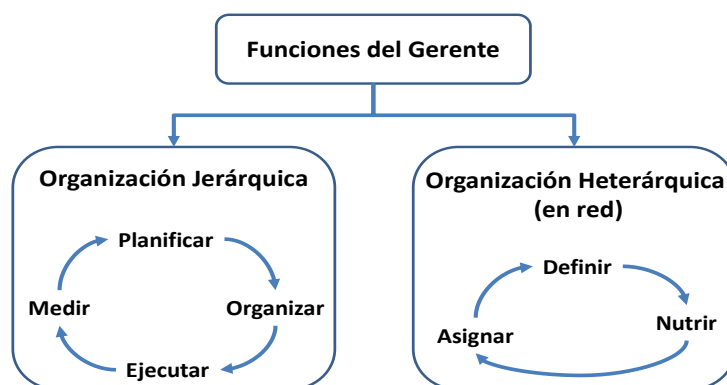
Al respecto Zavarce , Briceño y Chacín, (2008) expresan que de lo que se trata es “repensar las ideas que predominan en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales; se valore la necesidad de meditar las formas de ser, pensar y actuar de la gerencia, y que se promuevan estructuras organizacionales más ágiles y flexibles”, (p.18).

Hasta hace pocos años, la mayoría de las organizaciones se concebían con un carácter centralista y autoritario en la era de la modernidad, en la cual las líneas de mando eran rígidas, y que en muchos casos lo siguen siendo; esto ha impedido un proceso gerencial fluido, creativo, libertario, dotado de sentimientos, atributo fundamental de la naturaleza humana.

En algunos casos, los directivos son más jefes que líderes y no logran

integrar las diferentes instancias organizacionales del entramado institucional, para el cumplimiento de la misión y visión formuladas, ni el talento humano que labora en ellas. Las relaciones frías, distantes e impersonales permean en muchos casos el hacer cotidiano del gerente, en relación con el resto del personal. Se presentan, de este modo, organizaciones enfermas donde el

gozo por la tarea que se ejecuta es inexistente. Al respecto, Cage, (2011:44) plantea que “dichas organizaciones descritas como “neuróticas” pueden tender al colapso” (p.44). Son organizaciones con estructuras organizativas verticales, creadas para la obediencia acrítica de quienes están ubicados en los niveles inferiores de la pirámide organizacional.



En contraposición a tales estructuras organizacionales piramidales, es oportuno reflexionar sobre las organizaciones aplanadas, circulares en su estructuración, con una concepción heterárquica en la

cual los líderes no asumen la jerarquía tradicional y los trabajadores no sólo tienen la responsabilidad de obedecer al gerente, sino de interactuar, discernir y hasta contraponer ideas y visiones,

para producir acuerdos en beneficio del todo organizacional, mediante una libre dialogicidad. Cada persona es un gerente y se adjudica la responsabilidad por la operatividad de la institución educativa en su totalidad. Todos los trabajadores cooperan entre sí, están dispuestos a escuchar a los demás, y se toman decisiones que favorecen al colectivo.

En las organizaciones heterárquicas lo que rige es el afecto al compañero, tal como lo establece Cravino, (2011), donde “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 direcciona el derrotero a seguir, de acuerdo con una particular situación en la cual esté involucrada la organización toda” (p.88).

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. Si se piensa de un modo distinto y asincrónico, tal vez se obtendrán resultados distintos Balza, (2010:p.78).

La imagen de la heterarquía como principio de funcionamiento incorpora, a la idea de la pluralidad de líderes, su rotatividad. Cada persona desempeña en la institución

educativa un triple rol al decir de Grosso, (1998:p.8).

Uno determinado por su posición, su ubicación en la línea de responsabilidades y sus competencias decisorias formales. El segundo conferido por su profesión, sus conocimientos, su talento y competencias particulares. El tercero definido por el proceso en que interviene, su experiencia en torno a él y las redes de relaciones creadas.

Hay una triangulación armónica entre empoderar, desconcentrar y la postura heterárquica, ya que se asume una praxis que tiene como metáfora: “La gerencia está donde tú estés”, lo cual significa que cada trabajador en la práctica deviene en un gerente que garantiza el cumplimiento de los objetivos de la organización, independiente del lugar que ocupe en el organigrama y las funciones formales que tiene asignadas.

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.

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.

La Gerencia: Una Praxis desde 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, (2006:2) 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” (p.2). 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.

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. Kotter (2002) afirma que en muchas oportunidades, se reflexiona que la mejor forma de propiciar el cambio dentro de una institución es siguiendo el esquema “analizar-pensar-cambiar”, esto presume seleccionar grandes

cantidades de información para que el personal pueda considerarlo y, con un poco de suerte, produzca cambios.

Pero, como también lo expresa Kotter (ob.cit.), los cambios tienen lugar cuando surgen a partir de las emociones de todos los integrantes de la organización. La idea es presentarle los problemas a la organización y dejar que sus integrantes sientan el dolor asociado a aquellos. Una vez sensibilizados emocionalmente, será muy difícil que los empleados evadan los problemas en cuestión, y se esforzarán por propiciar los cambios necesarios; un nuevo método (“ver-sentir-cambiar”) emerge para propiciar cambios en la estructura organizacional. Lo antes expuesto supone un sentirse bien, una vez que se ha resuelto la disfuncionalidad, muy propio de la naturaleza humana. Cuando resolvemos algún nudo crítico, se instala en nuestro ser un estado de bienestar especial de satisfacción, que se vincula con la autotelia.

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, en este caso, a la Universidad.

Más sobre Autotelia a Modo de Conclusión

La satisfacción en el trabajo es desde hace algún tiempo uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo.

Para Weinert citado por Caballero, (2000:8) destaca cómo en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue

básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1996) coincide con Weinert (ob.cit.) a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo

o negativismo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Desde la autotelia se estima una satisfacción óptima con atributos como una motivación alta, enfrentar desafíos, concentración plena y pérdida de la noción del tiempo, empleo de todas las potencialidades, esfuerzo sin darse cuenta y la consecución de metas.



Gráfico 3. Autotelia, experiencia óptima de la persona. Fernández, Adaptación de Tovar (2014).

Existen algunas experiencias verificadas, muy puntuales que remiten a organizaciones que desarrollan programas y acciones que dan opciones para la risa, el humor y la alegría en el trabajo. Tal es el caso de empresas como google donde sus gerentes dedican parte de su jornada para promover juegos, videos y otras estrategias entre sus trabajadores dentro de la jornada laboral, para así obtener mayores beneficios, y logran resultados favorables. Fernández, (ob.cit:p.67) expone que el sentido del humor está ciertamente en la sustancia del ser humano, y tiene muy distintos tipos de manifestaciones y también diferentes ámbitos en donde hacerlo, por tanto el lugar de trabajo no puede quedar excluido. En ambientes de

trabajo como los que nos resultan familiares, emerge y se celebra alguna dosis de hilarante ingenio inspirado en el quehacer cotidiano.

Según se dice, tratar los asuntos con cierto humor reduce las tensiones, despierta el interés y la atención, alienta la participación y prepara el terreno para un mejor entendimiento. Por el contrario, en una reunión conducida por un señor frío y circunspecto casi nadie disfruta, ni aunque se den buenas noticias. Si el sentido del humor se manifiesta bien, con naturalidad e inteligencia y de forma espontánea, puede contribuir a neutralizar conflictos y constituir una especie de tabla de salvación en momentos difíciles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balza, A. (2010). **Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad**. Asociación de profesores Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez".
- Caballero, J. (2000). **La Satisfacción Personal y Profesional de los/as Directores/as de los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria en Andalucía**. Tesis doctoral inédita, Universidad de Granada.
- Cage, A. (2011). **Fuentes de Poder en la Organizaciones**. Consulta electrónica. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/fuentes> de poder en las organizaciones.
- Cravino, L. (2011). **Tendencias en la Gestión del Capital Humano que Impactaran en Nuestro Futuro. un trabajo feliz**. Disponible en http://www.aoconsulting.com.ar/libro_untrabajofeliz/Capitulo-3.pdf. Consulta: 15-01-2014.
- Fernández, J. (2006). **La Escondida Autotelia del Directivo**. Capital humano. Número 205.
- Grosso, E (1998), **Política y Desarrollo Empresario**, Buenos Aires.
- Kotter (2002). **El Líder del Cambio**. Buenos Aires. Mc Graw Hill.
- Parra, I. (2004). **Los Modernos Alquimistas. Epistemología corporativa y gestión del conocimiento**. Fondo Editorial Universidad EAFIT Carrera 49 Sur No. 7-50 Medellín. Disponible en <http://www.eafit.edu.co/fondo>.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Senge, P. (1999). **Se Necesitan Jardineros En Gestión**, volumen 2, N°.5, sep p.42.
- Zavarce, C. Briceño, M. y Chacín, Migdy. (2008). **Descriptorios del Pensamiento Gerencial Emergente**. Visión Gerencial. Año 8. Número.