

**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y  
SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA DESDE UN  
CONTEXTO POSTMODERNO****Autor: Francisco Tovar****RESUMEN**

El artículo plantea como propósito central generar reflexiones teóricas acerca de la gerencia del talento humano y la supervisión pedagógica en un contexto posmoderno. Estudiar estas categorías constituye un desafío reflexivo innovador, máxime aún, cuando el mismo está directamente asociado con la gerencia humanista afectiva como premisa ordenadora de la ontocreatividad de los actores educativos. Se asume como perspectiva epistemológica el enfoque de la postmodernidad educativa, que según Morín (2006: 84), es una lógica de configuración cultural, una nueva racionalidad, una gramática del sentido que obedece a una condición epocal, que retoma la condición humana extraviada. Metodológicamente se afianza en la hermenéutica dialéctica. La revisión del estado del arte del conocimiento, permite dar cuenta que el talento humano que labora en la Educación Básica es gerenciado desde una praxis supervisora moderna, connotada por ser tradicional, directiva, lineal; por lo tanto carente de una visión pedagógica posmoderna. Del análisis emergen nuevas perspectivas teórico-epistemológicas, directamente asociadas con la supervisión pedagógica en el contexto de la Educación Básica, con premisas generadoras de un nuevo paradigma para la gerencia, concebida como un proceso humano de acompañamiento y relacionamiento intersubjetivo, transversalizado por los atributos del afecto.

**PALABRAS CLAVE**

gerencia del talento humano, supervisión pedagógica, afecto, posmodernidad

## INTRODUCCIÓN

Las grandes transformaciones generadas en el marco de la sociedad del conocimiento, las cuales impactan a las organizaciones de todo tipo y a la sociedad como un todo, impelen a configurar y reconfigurar noveles modelos de pensamiento, nuevas perspectivas epistemológicas y desafíos gerenciales emergentes para poder dar cuenta de la complejidad inconmensurable del sistema pensamiento, realidad y conocimiento, desde la posmodernidad.

En esta visión del mundo aporta Lanz (2001:84) que las posturas teóricas emergentes sobre la posmodernidad rechazan a la modernidad obviamente, y en ocasiones proclaman su fin, debido al fracaso de su proyecto de liberación de la humanidad mediante el alcance de la autonomía racional y el pretendido desarrollo económico. Para el autor antes citado, lo posmoderno es sobre todo una lógica de configuración cultural, una nueva

racionalidad, una gramática del sentido que obedece a una condición epocal. Esto significa que hay unas nuevas coordenadas de espacio y tiempo para explicar la realidad, el conocimiento y al hombre, visto en un entramado complejo y holístico. Evidentes son los cambios en las comunicaciones, signadas por lo virtual e instantáneo, así como las formas de relacionamiento en lo laboral y organizacional

Lanz (ob.cit: 86) describe la modernidad como el contexto donde emergieron la anonimización, la atomización, la mercaderización, la degradación moral y el malestar general de las personas, lo cual quiere decir que son concebidas de manera impersonal, como un código o una data estadística; segmentadas y desagregadas del todo social, con un exclusivo interés por lo rentístico y económico. La pérdida de responsabilidad en el seno de las organizaciones tecnoburocráticas compartimentadas e hiperespecializadas y la ausencia de solidaridad debido a la atomización de los individuos y a la obsesión del

dinero, conducen a la degradación moral y psicosocial, dado que no hay sentido moral sin responsabilidad y solidaridad.

En efecto, en el marco de este devenir socio transformacional hacia la posmodernidad, se configuran y re configuran la teoría y la práctica de los modelos gerenciales que el hombre ha construido para conducir las organizaciones de todo tipo, conforme a las exigencias de la propia sociedad, pero siempre haciendo el mejor uso y valoración posible del talento humano. En concordancia con estas ideas, en la presente producción científica la gerencia de este talento humano se concibe como un complejo proceso relacional y sistémico de valoración subjetiva de las capacidades, atributos, competencias, aptitudes, saberes y haceres de los docentes para el cumplimiento y desarrollo de la práctica pedagógica, la cual debe estar orientada a la construcción de aprendizajes creativos en el ámbito de la supervisión en la Educación Básica.

Concibo a la gerencia educativa y a la supervisión pedagógica, como proceso inherente a ésta, desde una mirada humanista, integral, holística, compleja, que asume el hombre desde un entramado interactuante entre la razón y el corazón. Esta dicotomía admite al hombre dotado de sentimientos y emociones, tal y como lo plantea Boella (2010:707), al decir que en la cultura occidental generalmente se ha presentado a la razón y el corazón como opuestos; en cambio es posible contribuir al pensamiento a partir del corazón. La autora antes nombrada reflexiona a partir de la postura de cuatro filósofas contemporáneas: Hannah Arendt, Edith Stein, Simone Weil y María Zambrano, quienes admiten la carga afectiva y espiritual de las personas en los procesos cognitivos.

Aproximación ontológica que articula con lo aseverado por Rivas (2012: 65), quien arguye que la gerencia no puede descuidar la relevancia e importancia del rol de las personas dentro de las organizaciones. Por el contrario, se

les debe respetar e incentivar, proporcionándoles el apoyo necesario a fin de contribuir con su desarrollo personal y profesional, para que puedan identificarse plenamente con sus labores y la institución educativa, lo cual a su vez, permite dar rienda suelta al poder creativo que cada ser posee. En pocas palabras, darle el trato humanista quizás olvidado y es necesario rescatar. Esta condición humana debe permear el acto de supervisión, visto como un proceso para el acompañamiento igualitario, afectivo, ético, desde la intersubjetividad y el respeto al otro.

Esto significa tomar distancia de los paradigmas sobre los cuales estaba estructurada y organizada la supervisión educativa durante la modernidad, puesto que éstos han entrado en crisis y lucen insuficientes para dar respuestas adecuadas a los requerimientos de aprendizajes de una nueva sociedad que demanda perspectivas emergentes para la gestión con personas en el ámbito educativo, y sobre manera, mayor capacidad de innovación y creatividad

por parte de los supervisores educativos.

Es por ello, que epistemológicamente se recurre a la posmodernidad educativa tal y como la concibe Lyon (2006), quien sostiene, que “la modernidad educativa llega a su fin cuando ya no es posible considerar la trayectoria unilineal de la historia, pues la posmodernidad es en sí misma una expresión de rebelión cultural contra lo conocido y lo establecido” (p.36). La anterior aseveración connota que emergen posturas culturales, incluido lo educacional, que rompen con las prácticas tenidas como válidas hasta ese momento histórico.

Entonces, a los fines de ordenar la discusión y ofrecer direccionalidad al discurso, seguidamente se formula una gran interrogante generadora que integra la duda ontológica que se pretende develar: ¿Es posible pensar la gerencia del talento humano y la supervisión pedagógica desde el afecto, en la posmodernidad educativa?

**DESARROLLO ARGUMENTAL**  
**Perspectiva Posmoderna de la Gerencia del Talento Humano y la Supervisión Pedagógica desde el Afecto**

La discusión en torno a la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones socio productivas y particularmente educativas, pone al descubierto la confrontación latente entre dos grandes paradigmas gerenciales que apuntalan hacia horizontes encontrados: modernidad y postmodernidad.

En el marco de esta confrontación paradigmática, según Habermas (1999:) “la modernidad comporta valores objetivos predeterminados y jerarquizables, en tanto la postmodernidad reclama como suya las confesiones de algo que es subjetivo en el plano de una vida libre de dominación”. (p. 38)

Con esto se quiere significar, que en ese devenir histórico de las organizaciones en general, precisamente como consecuencia de la evolución del conocimiento y de la sociedad como un todo, se han

generado rupturas paradigmáticas en los modelos de gestión del conocimiento. Entre éstos, la concepción del poder y la autoridad des ocultan la necesidad de dejar a un lado las estructuras organizativas piramidales, lineales y centralizadas, para optar por relaciones laborales en redes, donde ese poder y autoridad son compartidos, a través de dialógicos intersubjetivos generadores de acuerdos para atender los procesos, entre ellos el de la supervisión pedagógica. Adicionalmente, la persona es asumida desde una visión compleja, cargada de razón y emoción, como núcleo y epicentro del hacer institucional.

En este sentido, el ejercicio de pensar la realidad para indagarla y conocerla implica en sí mismo un gran desafío epistemológico, puesto que existen múltiples posibilidades de abordarla para develar la naturaleza de las cosas, desentrañar la vida de las organizaciones, descubrir el tejido vinculante de los elementos que la conforman, pero sobre manera, comprender e interpretar la

complejidad relacional existente entre gerencia, individuo, organización y sociedad desde una perspectiva humana.

Esto traduce tal y como lo visionan Tobón y Núñez, (2006), “gestionar el conocimiento como un compromiso ético para la construcción del desarrollo a escala humana”. (27) De ese gestionar no escapa la gerencia con perspectiva humanista, lo cual significa visionar al hombre con su carga espiritual y afectiva, que en la modernidad estuvieron ausentes, ante el enseñoramiento de la objetividad. En cuanto a los afectos, Cedeño (2010: 69) explicita que es el conjunto de estados y tendencias que el individuo vive de forma propia e inmediata que influyen en toda su personalidad, conducta y relaciones, especialmente en su expresión y que, por lo general, se distribuyen en términos duales, como: placer y dolor, alegría y tristeza, agradable y desagradable, atracción y repulsión, entre otros. Cada individuo tiene una especial forma de significar o entender los

afectos y deben ser considerados en su praxis laboral.

Así, las capacidades y habilidades gerenciales comprenden por una parte, una formación integral en competencias cognoscitivas en el campo de la gerencia como área de conocimiento, pero además, una concepción del ser humano ajustada al paradigma de la posmodernidad cultural, pues para Vargas (2003:), “en la posmodernidad prevalece la idea de que la realidad es compleja y multicausal, en cambio continuo, puesto que en el devenir de la vida del ser humano, nada está garantizado o predeterminado”. (104), es decir, los procesos educativos no pueden verse estáticos e hieráticos, pues están en continuo cambio y transformación.

Ahora bien, la gerencia como área del conocimiento se nos presenta como un amplio mapa gnoseológico, que admite una conceptualización poliédrica y polisémica, perfectamente consonante en los distintos ámbitos del quehacer humano. Es así como

Dugarte (2006) la define en términos de:

Un conjunto de conocimientos entrelazados, procedimientos y acciones específicos orientadas a conducir una política social y/o a alcanzar metas organizacionales... es un proceso dinámico que permite integrar la planificación, la dirección, coordinación y concertación de ideas, programas y proyectos para solventar problemáticas, mediante el uso adecuado y racional de recursos generalmente limitados. (P.64)

La presente definición traduce que la gerencia bien puede ser entendida como el arte de activar la imaginación creadora del ser humano para utilizar el conocimiento, religarlo y orientarlo a atender problemáticas específicas de las organizaciones de todo tipo y de la sociedad como un todo. Esto implica, hacer uso del talento, la sabiduría y experiencia de las personas, es decir, gestionar el

conocimiento, concebido éste como el máspreciado activo al servicio de las organizaciones productivas, educativas y culturales de la sociedad.

Es por ello que Chiavenato (2009), postula que las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de las organizaciones, dando paso a un nuevo enfoque: “la gestión del talento humano, el cual toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo para ser, conocer, hacer y convivir” (45), generando una actitud conciliadora entre sus propios intereses y aquellos que demanda la institucionalidad.

Conforme a este planteamiento, el enfoque de la gestión del conocimiento adquiere especial relevancia en el campo de las ciencias sociales, y particularmente en el contexto de las organizaciones educativas, puesto que la idea es trascender la ontología del acto pedagógico para repensarlo y ubicar la discusión en el campo de la supervisión educativa.

Respecto a la conceptualización de la supervisión educativa, se puede citar a William (2010: 76), quien considera que, por su propio origen la supervisión es una disciplina de carácter tecnológico, dado que no solo analiza las situaciones, sino que trata de aportar soluciones al diseñar, proponer y en algunos casos interviene, pues los objetivos de siempre son la mejora del sistema educativo en todos sus aspectos.

Conforme a la presente conceptualización, la función supervisora, particularmente la supervisión docente en el contexto de la Educación Básica, 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 pedagógico, 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.

Así lo deja ver Zepa (2006) cuando aporta, que “la supervisión pedagógica en la posmodernidad

debe estar orientada a promover y aprovechar el capital humano disponible y al mismo tiempo a estimular las capacidades creativas de los educadores en el marco de la mediación comprensiva del conocimiento”. (154). Valga decir, en los cambios epocales posmodernos se da una vuelta al ser humano, al hombre en su complejidad plena. En esta misma dirección, Makcha (2012) se refiere al tema señalando:

La supervisión educativa está concebida como un proceso de acompañamiento pedagógico, puesto que se basa en un intercambio de saberes y experiencias entre acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Este es un proceso que demanda disposición al diálogo, relaciones personales horizontales en el marco de un ambiente pertinente al entorno de la organización educativa. (p.21)

Como se puede apreciar, esta conceptualización acerca de la supervisión pedagógica, traduce activar un diálogo concurrente entre los actores educativos, que desafía la capacidad de éstos para compartir saberes, iniciativas y experiencias de aprendizaje; también, la disposición para establecer una interacción fecunda y creativa que les permita, tanto al acompañante como al acompañado, aprender a crecer juntos.

En esta línea de pensamiento, la nueva visión acerca de la gerencia del talento humano docente desde la ontología del acto supervisorio en el contexto de la Educación Básica, debe integrar en forma creativa la multidimensionalidad de la existencia humana, puesto que la creatividad, según Tovar(2008), “comporta en sí misma una actitud orientada hacia el autodescubrimiento y la innovación en los procesos de aprendizaje, reconociendo la multidimensionalidad del ser en el encuentro con lo desconocido”.(p.18)

Este argumento permite aportar, que el acto de supervisión educativa

en tanto acompañamiento, pedagogía y aprendizaje implica un modelo particular de gerencia del talento humano docente, que debe permitir tomar distancia de una praxis supervisora centrada en una visión normativa, directiva y contralora. Por lo tanto, hoy se requiere transitar hacia una nueva genealogía de la supervisión pedagógica, fundamentada en la postmodernidad educativa, en la comprensión y en la emergencia de valores existenciales creativos contruidos desde el encuentro entre los actores educativos.

No obstante, todos estos planteamientos acerca de la gerencia del talento humano docente desde la praxis supervisora en el contexto de la Educación Básica, en la actualidad pareciera que en muchas organizaciones educativas permanece anclada dentro de una visión simple, reductora y determinista, puesto que existe la tendencia a asimilar la gestión del conocimiento con la gestión de la información.

Esto suele darse en todo tipo de organizaciones, pero de modo preocupante en el mundo académico y científico, tal y como lo sustentan Tobón y Núñez (ob.cit), quienes postulan que “a menudo se tiende a abordar la gestión del conocimiento como algo estático, fijo que no cambia, por primar en las personas un modo de pensar rígido y poco multidimensional”. (p. 28)

Desplegado así este discurso, tiene implicaciones directas en la supervisión pedagógica que actualmente se lleva a cabo en el contexto de la Educación Básica, puesto que ésta es por naturaleza un proceso de gestión con personas, sin embargo, por lo general esta actividad es asumida como un proceso permisivo, correctivo, simple y con una visión administrativista que desestima la multidimensionalidad de los docentes, particularmente sus potencialidades creativas para abordar la mediación pedagógica del conocimiento.

Este planteamiento es sustentado por Ferreira (2006:19), quien señala que la praxis

supervisora en el contexto de la Escuela Básica Venezolana está llena de desaciertos y limitaciones, puesto que sólo pareciera centrarse en tareas de comprobación de metas alcanzadas en relación con aquellas planificadas, y no se genera una interconexión fecunda entre supervisor y supervisado para despertar en este último un interés por desaprender los viejos paradigmas y apostar por nuevas opciones de conocimientos, como lo argumenta Stela(2009), “el conocimiento connota una ontología compleja en tanto producto derivado del carácter evolutivo de la multidimensionalidad del ser humano”.(p. 34). Esto remite a concebir al hombre en su complejidad, en una realidad dialéctica, multifacética y cambiante. El ser humano y el docente por consiguiente, provisto de razón y emoción, en diálogo permanente con sus pares, capaz de intercambiar saberes de manera creativa, crítica, reflexiva y afectiva.

## CONCLUSION

Vista la problemática de este modo, se hace necesario apostar por nuevas perspectivas teórico-epistemológicas para repensar la gerencia del talento humano docente en las organizaciones de Educación Básica, todo lo cual conducirá a concebir la supervisión docente como un acto de naturaleza socio pedagógica que estimule, tanto el autodesarrollo como la ontocreatividad del docente en su propósito de educar desde la innovación y el pensamiento heurístico.

Es un desafío que comporta una visión abierta hacia las nuevas coordenadas de la posmodernidad, referidas a la concepción de la multidimensionalidad del hombre, visto más allá de las posturas lógico racional, mecánicas, lineales y estáticas que permearon el hacer educativo durante la modernidad y que aún persisten. Se aboga por una supervisión educativa como acompañamiento entre pares académicos, que conciba al docente

con su carga de sentimientos, emociones, en un contexto signado por la incertidumbre, el caos, el conflicto, en permanente cambio y movimiento.

Una concepción de la supervisión pedagógica que admite la asunción del poder y la autoridad compartidos, desde la pertinencia de las estructuras administrativas establecidas en redes, planas, con lazos relacionales comunicativos que posibilitan la participación de los individuos desde sus particulares perspectivas, que integradas en un todo, se aproximan a la posibilidad de comprender la realidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boella, L. (2010), Pensar con el Corazón, Hannah Arendt, Simone Weil, Edith Stein, María Zambrano, Madrid: Narcea, 2010. [Documento en Línea]. <https://revistas.upcomillas.es/index.php/miscelaneacomillas/article/view/770/645>. Consultado: septiembre, 2014.
- Cedeño, A. (2010). El Ser Humano en la Empresa. [Documento en Línea]. Disponible en

- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201>. Consultado: Agosto, 2013. nciales, núm. 82, enero-marzo, 2002, pp. 13-45, 82, enero-marzo, 2014.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: 1era. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Dugarte, W. (2006). *Gerencia Social y Valoración del Capital Humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Ferreira, A. (2006). *Teoría y Praxis de la Supervisión Pedagógica*. Ediciones Fedeupel. Caracas.
- Habermas, L. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid. España.
- Lanz, R. (2001). *El Discurso Posmoderno. Crítica a la Razón Escéptica*. Caracas: CDCHT
- López, S. (2002). *Globalización y Postmodernidad Educativa en Latinoamérica*. Disponible en: [http://www//.Lie.Upn.mx/docs/especialización/políticas/poli\\_suslop.pdf](http://www//.Lie.Upn.mx/docs/especialización/políticas/poli_suslop.pdf). .búsqueda, dic. 2010.
- Lyon, D (2006). *Postmodernidad*. Madrid, Alianza Editorial.
- Makcha, D. (2012). *Supervisión Pedagógica. Buscando el cambio Sostenido*. Disponible en: <http://www.dermun.lacoctelera.net/post/2009/08/22/supervisi-pedagogica>
- Rivas, F. (2012). *Gerencia Cognicional: la Integración del Pensamiento y las Emociones en la Gerencia de las Organizaciones*. España: Trotta, S.A.
- Stela, M (2009). *Gestión del Conocimiento, Tecnologías de la Información y Comunicación y Aprendizaje Organizacional. Un Desafío para la Sociedad Global-local*. Caracas, Ediciones del CDCHT. Unesr.
- Morín, E. (2006). *Educación en la era Planetaria*. Barcelona: Gedisa
- Tobon, S. y Núñez, A. (2006). *La Gestión del Conocimiento desde el pensamiento Complejo. Un Compromiso Ético con el Desarrollo Humano*. Revista EAN, N. 58. Septiembre – Diciembre, 2006; p. 27-40
- Tovar, L. (2008). *La Interacción Humana y Creativa en la Construcción del Conocimiento Organizacional*. Revista de Investigación y Postgrado U.P.E.L., Abril 2008, Vol. 23, Numero 1, Caracas.
- Vargas, J. (2003). *La Encrucijada de los Tiempos Premodernos, Modernos y Postmodernos en Latinoamérica*. Revista Arbitraje Universitario. Volumen 1, Número 2, Caracas. Venezuela.
- William, W (2010). *Administración de Personal y Recursos Humanos en tanto Disciplinas*. 4 Edición, McGraw Hill Interamericana, México.
- Zerpa, C. (2006). *Supervisión pedagógica y Gerencia del capital*

Humano. Una Construcción  
Modélica desde la perspectiva de  
la Emocionalidad y Creatividad del

Docente de Educación Básica.  
Universidad Santa María,  
Caracas.