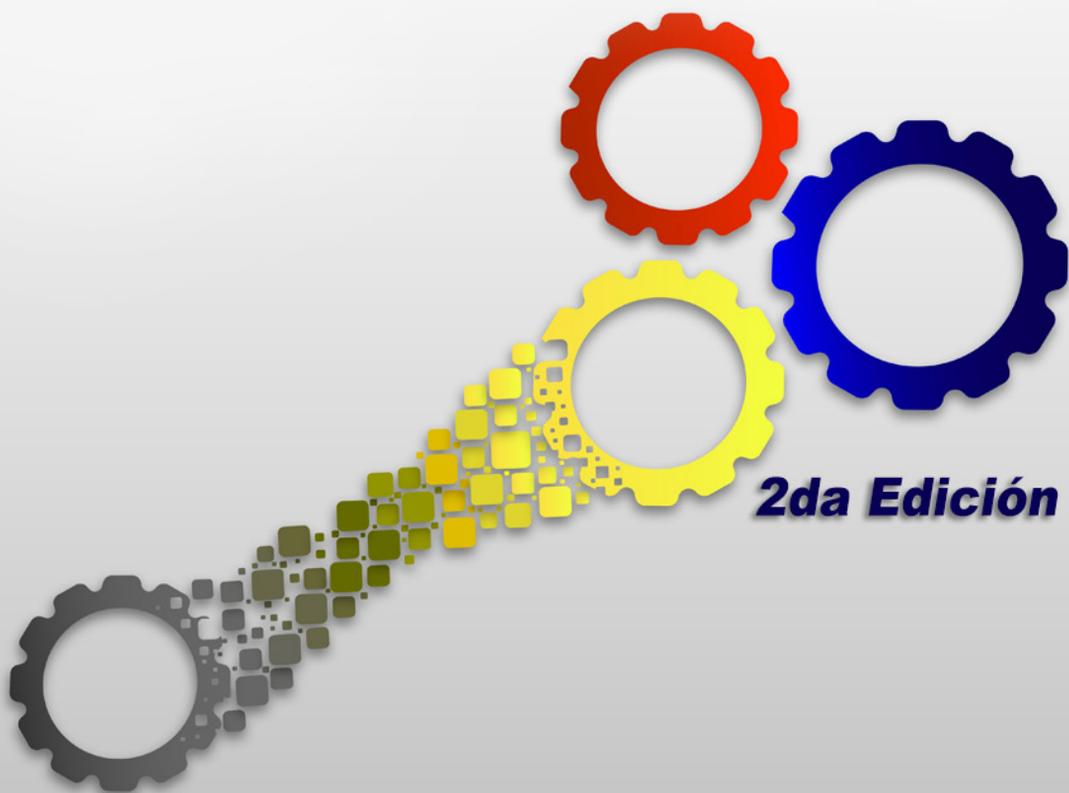


Gerencia para la transformación | *Una epistemología para el nuevo gerente venezolano*



2da Edición

GERENCIA PARA LA TRANSFORMACIÓN

Una epistemología para el
nuevo gerente venezolano





AUTORIDADES

Dra. María Elena Latuff
Rectora

Dra. Milagros Cova
Vice - Rectora Académica

Dra. Nayeska Pérez
Vice - Rectora Administrativa

Dra. Leonarda Casanova
Secretaria

Dra. Carmen Vas
**Coordinadora General
de Investigación y Postgrado**

Dra. Rosa Emey Basanta F.
Coordinadora General de Pregrado

M.Sc. Lescey Muñoz
**Coordinador General
de Extensión y Difusión Cultural**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DEPARTAMENTO DE HOMBRE Y AMBIENTE**

©Gerencia para la Transformación

Una epistemología para el nuevo gerente venezolano
Autor: Juan José Romero Salazar

©Editor

Fondo Editorial UNEG
<http://fondoeditorial.uneg.edu.ve>
uneg.ddns.net/fondoeditorial
fondoeditorialuneg@gmail.com

Dirección editorial
Ing. Yris Zapata

Diseño, diagramación y montaje
TSU Rabelt Mujica
TSU Laura Octavé

Diseño de portada
Laura Romero Salcedo
TSU Laura Octavé

1ra. Edición, noviembre 2007- Formato impreso
2da. Edición, mayo 2022 - Formato digital.
Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela

Hecho el Depósito de Ley
Depósito Legal
BO2022000041
ISBN 978-980-6864-84-9



**© Atribución-SinDerivadas
CC BY-ND**

Esta licencia permite la redistribución, comercial o no comercial, siempre y cuando la obra circule íntegra y sin cambios, dándote crédito.

Dedicatoria

A la memoria del imprescindible y entrañable Doctor Orlando Gutiérrez, nuestro querido hermano Orlandito, intelectual humanista a toda prueba, quien sigue presente en la construcción de la educación liberalizadora para nuestro pueblo digno de América Latina.

Agradecimientos

A mí querida hija Laura y mis queridos hermanos Elsie y Alexis por sus aportes en la revisión de forma y contenido de este libro.

A la profesora Yris Zapata Espinoza, por su encomiable labor para hacer posible la presente edición digital.

Nota Editorial

El Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, ha decidido editar una nueva versión digitalizada del libro *gerencia para la transformación*, que se publicó por primera vez en el año 2007. Dada la pertinencia de la temática abordada y la actualidad del enfoque teórico-metodológico de este libro, el autor ha realizado una revisión del texto a fin de adecuarlo a las exigencias del formato de publicación en línea, haciendo solo escasas modificaciones de contenido y actualizando las fuentes de información electrónica.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

MOTIVACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

LA GERENCIA PÚBLICA EN VENEZUELA 26

¿Cómo podemos entender la gerencia pública? 27

Coyuntura económico-social y la gerencia alternativa. 43

Del gerente tecnocrático al cuadro comprometido. 56

CAPITULO II

LECTURA CRÍTICA DE LA ENSEÑANZA GERENCIAL 60

La enseñanza gerencial en la administración pública venezolana
durante las últimas décadas del siglo XX. 61

Análisis de algunas experiencias. 66

El neoliberalismo en la gerencia venezolana. 83

Impacto de la informática en la formación gerencial. 90

- Cambios en los procesos productivos. 103

- Tendencias paradójicas en la sociedad de la información.106

- Las respuestas ante el delito informático. 108

- ¿Cómo puede la gerencia venezolana incorporarse a la
sociedad de la información? 112

CAPÍTULO III

EI NUEVO GERENTE PARA UNA ADMINISTRACIÓN

SOBERANA 123

Perfil teórico-metodológico del nuevo gerente venezolano.	124
Dominios cognoscitivos.	128
Hacia una administración pública soberana	133

CAPITULO IV

EL GERENTE TRANSFORMADOR	143
El actual proceso de cambio en Venezuela.	145
El compromiso social del gerente.	156

CAPÍTULO V

ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS PARA LA FORMACIÓN

GERENCIAL	163
La acción humana como opción epistemológica.	164
Interpretación epistemológica de la categoría gerencia.	166
Rasgos de la concepción tecnocrática en la gerencia.	169
Rasgos de la concepción humanista en la gerencia.	180
El desarrollo del talento administrativo.	191
El desarrollo de las competencias para la función directiva.	196
El aprendizaje gerencial para el cambio tecnológico.	201
Respuestas epistemológicas en la administración pública.	204
Aportes de los clásicos (Weber y Marx).	207
La metodología cualitativa.	211
- El interaccionismo simbólico.	213
- La etnometodología.	214
- La investigación–acción participante.	215
La acción humana en la formación gerencial.	217
Fundamentos teóricos en la formación gerencial.	220
- La tesis de la relación Ciencia, Tecnología y Sociedad.	220
- El enfoque sociológico de la gerencia.	222

REFERENCIAS	227
-------------------	-----

PRESENTACIÓN

Me complace presentar la versión digitalizada del libro *Gerencia para la Transformación*, donde se revelan los principales retos para ejercer la gerencia desde la perspectiva humanista, insistiendo en la necesidad de abrir más los espacios laborales y académicos para la formación científica de los Servidores Públicos, tal como lo demanda la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Su autor, Profesor Juan José Romero Salazar, incorpora una epistemología para el nuevo gerente venezolano, concebida como el matrimonio del rigor científico con la sensibilidad social.

Entre los aportes que habría que destacar en este texto están:

- La lectura crítica que realiza del pensamiento administrativo, tanto clásico como actual.
- La distinción de los principios de la gerencia humano-productiva.
- La formulación del perfil teórico-metodológico que requiere el nuevo gerente venezolano.
- La descripción de los dominios cognoscitivos que sirven de fundamento para la formación y desarrollo de los cuadros directivos de la administración pública.

Ante circunstancias cada vez más complejas, podemos contar con este trabajo de actualidad inobjetable para la dirección del Estado, pues es fruto de un esfuerzo investigativo que demuestra el compromiso intelectual de su autor con la universidad y

su lealtad con los ideales trascendentes, para la construcción de una administración pública científicamente coherente y socialmente inclusiva y justa.

María Elena Latuff

Rectora de la Universidad Nacional Experimental de Guayana

MOTIVACIÓN

La transformación del modelo de desarrollo del país requiere de un esquema gerencial que contribuya a hacerla posible. La firme convicción que tengo en la inevitabilidad del cambio, y en el importante papel de los servidores públicos en el mismo, me llevó, desde el inicio de este siglo veintiuno, a investigar académicamente el tema desarrollado en este libro. Con esta nueva edición de gerencia para la transformación, que ahora se coloca a disposición en el amplio espacio virtual, aspiro desarrollar un intercambio de ideas más interactivo, acerca de la preparación de los cuadros gerenciales necesarios para la profunda modificación de la gestión pública venezolana, sumida en la improvisación y el voluntarismo, debido a que todavía persiste cierta lógica clientelar en las organizaciones del Estado.

A nivel internacional, en la administración pública de muchos países, se ha anclado un ejercicio hegemónico de las altas posiciones y todavía domina una especie de “anti gerencia” que descuida la formación polivalente e impide que los directivos alcancen la visión holística, que los debería acompañar en su ejercicio al frente de la organización del trabajo. Esto, al lado del escamoteo de la participación cualitativa de los trabajadores, ha fortalecido el prototipo de empresa deshumanizada, caracterizada por la ausencia de una filosofía compartida, la inexistencia de una dirección basada en el liderazgo, la poca unidad interna, y el bajo compromiso colectivo para el control del proceso-producto. En Venezuela, como consecuencia de estas carencias, histórica-

mente se fue conformando un funcionariado burocratizado, que exhibe un deplorable nivel ético en el manejo de los recursos públicos, que mediatiza el desempeño administrativo sin importarle la pérdida de la productividad, lo cual ha conducido a lamentables resultados en las empresas públicas.

En el marco de ese esquema “anti gerencial”, en el país no ha sido posible ejecutar una estrategia dirigida a la formación integral de los cuadros de la administración pública. Con tal limitación en su preparación, la acción directiva es incapaz de responder con calidad y pertinencia a las exigencias de la macro estructura administrativa, en el manejo de la burocracia, en la formulación y ejecución de políticas; y en la toma de decisiones.

La dinámica de la gerencia en Venezuela muestra, por lo menos, dos razones diametralmente opuestas para conducir las empresas y responder las demandas de la sociedad, lo cual tiene que ver con la posición ideológica de los directivos, que buscan el ejercicio del poder para alcanzar un alto desempeño administrativo y controlar las relaciones de producción.

La primera razón gerencial se identifica con la concepción Tecno-Burocrática, que es la expresión dominante de la gerencia en el modelo capitalista ortodoxo, el cual ha profundizado la orientación pragmática de la teoría de la organización, privilegiando el conocimiento técnico como el único capaz de lograr la eficiencia. La otra razón gerencial, se plantea a través de una ruptura epistemológica, con la anterior concepción Tecno-Burocrática, y se identifica con la emergencia de una nueva concepción Humano-Productiva, en el marco de un modelo de economía social, donde la técnica aparece como un instrumento al servicio

de la satisfacción de las necesidades del trabajador y las demandas colectivas de la sociedad. En el contexto de la concepción Humano-Productiva, se plantea la construcción de una nueva gerencia con visión estratégica, para avanzar en el buen vivir. Es la gerencia para la transformación, que incluye los valores sociales, principios políticos y conocimientos económicos necesarios para que el servidor público pueda lograr resultados efectivos para fortalecer el proceso de ciudadanización en Venezuela. Esto es fundamental para sostener una democracia concebida, en los términos de Morin, como la conquista de una complejidad social para el ejercicio de los derecho individuales y la participación colectiva, en el marco de una interacción compleja que reconoce los antagonismos porque tiene capacidad de impedir que estos desemboquen en violencia destructiva.

En este esfuerzo por fortalecer la concepción humanista, debo mencionar el aporte del Profesor Jesús Rivero, de la Universidad Central de Venezuela, quién siempre insistió en la necesidad de profundizar la investigación hacia el terreno epistemológico, para la producción de un conocimiento que constituye el soporte de la formación de los trabajadores en el ejercicio del poder público. También debo destacar el trabajo en equipo realizado con los Doctores Orlando Gutiérrez y Rosendo Morales de la Universidad de La Habana, con quienes compartí la idea de proponer la gerencia para la transformación, pilar fundamental para la construcción de un nuevo modelo productivo. Además fue muy importante la participación de la Doctora Haydée Ochoa de La Universidad del Zulia, quién contribuyó a elevar el nivel científico de este trabajo. Igualmente, debo agradecer a la Universidad Nacional Experimental de Guayana por la publicación de este libro, que permitirá dar a conocer estas ideas.

Entre los retos de la gerencia para la transformación están promover el cambio del enfoque gerencial del Estado, desarrollar la formación integral de los trabajadores, tanto técnica como sociopolítica, comprender la complejidad social como una condición de la vida democrática, movilizar al conjunto de las organizaciones en función de la soberanía productiva y fortalecer el compromiso con el proyecto de desarrollo nacional independiente. Para enfrentar estos retos, llamo la atención sobre la importancia de crear una Escuela Nacional para formar y elevar la conciencia de los cuadros gerenciales, para desarrollar el liderazgo, la creatividad y la sensibilidad política. Se trata que en las empresas del Estado, se integren la comprensión de los conocimientos técnicos con los valores éticos; por ello mi aspiración que la gerencia para la transformación se convierta en una opción humanista comprometida con la conducción del Estado, que contribuya con el cambio sociocultural del país.

Juan José Romero Salazar

INTRODUCCIÓN

La actual internacionalización, que se despliega a través del desarrollo de los mercados, ha impuesto un carácter global a una parte importante del proceso de producción de las economías locales, mediante el cual factores relacionados con el logro de la rentabilidad económica sustituyen, en gran medida, a los valores humanos propios de la identidad histórico-cultural de las sociedades.

Estamos presenciando una crisis del proceso civilizatorio dada la contradicción antagónica, entre la postura humanista, que plantea el buen vivir¹, y la postura tecnocrática, que ha impuesto un estilo de vida en función de una teleología productivista que tiene su fin preestablecido en la acumulación de capital.

Desde principios del Siglo XX, a escala planetaria, se entronizó una concepción utilitaria del ser humano y de la naturaleza que instrumentalizó el proceso productivo, a través de un esquema gerencial que se orientó a elevar el nivel de alienación en el trabajo. Esto fortaleció el industrialismo, que tuvo su máxima expresión en el llamado Fordismo, con la dinámica enajenante de la llamada “cadena de montaje” incorporada por Taylor (1983), que creó una gerencia inhumana que desdibuja la autoimagen del trabajador.

1 Compartimos los principios “Sumak Kawsay” y “Suma Qamaña”, provenientes de la sabiduría milenaria de nuestros ancestros latinoamericanos que se basan en la cosmovisión del Ser Humano y su entorno natural y social. El buen vivir plantea la felicidad en términos de una vida y una muerte digna, “el amar y ser amado, el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas, tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro”.

Pero no se puede perder de vista que ha comenzado un proceso de agotamiento del Fordismo, y se está fortaleciendo el Capitalismo Cognitivo, que ha sido categorizado por algunos autores, entre quienes destacan: Dantas, Moulier-Boutang, Ramírez, Sierra Caballero, Vila-Viñas (2016). Estos investigadores sostienen que el modelo industrialista ha perdido vigencia histórica y hablan de la emergencia de un Capitalismo Posfordista contemporáneo, para caracterizar la actual etapa de desplazamiento de ese esquema industrial, basado en la producción en serie en fábricas de gran escala. A partir de allí, sostienen que se está produciendo una transición del Capitalismo industrial hacia un nuevo Capitalismo Cognitivo, para el fortalecimiento del Capitalismo como sistema mundial. Pero se trata de una transición sui generis que acelera la crisis civilizatoria, porque deteriora los vínculos de convivialidad para una solidaridad planetaria, tal como lo ha reflexionado abiertamente Morin:

Por lo tanto el desarrollo, noción aparentemente universalista, es un mito típico del sociocentrismo occidental, un motor de occidentalización frenética desatada, un instrumento de colonización de los “subdesarrollados” (el Sur) por el Norte. El desarrollo ignora lo que no es ni calculable ni medible, es decir la vida, el sufrimiento, la alegría, el amor, y su único índice de satisfacción es el del crecimiento (de la producción, de la productividad, de los ingresos monetarios).

(Morin, 2004, p. 5)

La transición del Capitalismo Industrial al Capitalismo Cognitivo, no implica la desaparición definitiva del Capitalismo Industrial, sino más bien su coexistencia con una forma “sofisticada” de funcionamiento del proceso-producto, que actualiza la lógica de acumulación y centra la eficiencia del modelo en la profundi-

zación de la apropiación privada del conocimiento y la utilización intensiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

En los últimos años se ha venido instaurando una especie de dogma en torno a las modalidades de ese esquema economicista, que opera como pensamiento único, en el cual la idea del desarrollo está determinada por las directrices de globalización neoliberal, donde aparece menguada la idea de la soberanía nacional.

Se trata de una visión etnocéntrica del desarrollo que realiza un abordaje instrumental del proceso productivo dentro de una división internacional del trabajo, que favorece al pragmatismo gerencial que busca la rentabilidad económica separándola de la satisfacción espiritual del trabajador, porque lo considera un asunto de segundo orden. Esto se debe a que el pragmatismo le asigna un sentido utilitario al conocimiento validado por sus resultados prácticos, por eso solo “aborda el papel epistémico de la experiencia” Kalpokas (2008).

Como contrapartida a ese pensamiento único, que se nos presenta como un expansionismo hegemónico, en este libro apelamos al principio de la autodeterminación como un reconocimiento explícito al respeto de los valores humanos y en general a una coexistencia basada en la tolerancia de las diversas formas de pensamiento y de acción, en el concierto mundial de naciones.

En el marco de la autodeterminación, surge la gerencia para la transformación como una opción imprescindible para una reconstrucción conceptual de la realidad, que permita generar los conocimientos necesarios para poder superar el esquema gerencial etnocéntrico, lo cual exige la formación integral de los

dirigentes llamados a conducir un proyecto de cambio, mediante un nuevo marco epistémico, que en los términos de Becerra y Castorina (2016) “es un producto de factores históricos de naturaleza socio-política y filosófico-religiosa [...] que refiere a una cosmovisión del mundo, una concepción o visión de la naturaleza y de la sociedad”.

Esta nueva epistemología permitirá promover una acción directiva dotada de sentido social, donde se integran dialécticamente el plano teórico-filosófico y el plano técnico-operativo para lograr la calidad de la gestión.

En este libro se propone una nueva estrategia educativa, dirigida a formar a los cuadros gerenciales que ocupan los cargos en la estructura organizativa del Estado, ya que la Constitución Bolivariana (1999) demanda encausar una transición constitucional, que plantea la formación política y profesional de los actores, para revalorizar la actividad pública y potenciar la estructura económica, apoyando el desarrollo científico-tecnológico y la gobernabilidad nacional.

El principal factor que contribuye con esta estrategia educativa gerencial, es la creación por Decreto Presidencial 1623, de la Escuela Nacional de Gerencia Pública (2001), ya que ella debe ser dotada de un enfoque científico y de una estrategia basada en la elevación de las competencias profesionales y el afianzamiento de valores nacionalistas trascendentes de los líderes identificados conceptualmente con el proyecto de país, delineado en la Constitución Nacional.

Es así como este libro está dirigido a la formación de los actores del proceso de cambio socio-político, del Estado venezolano. Los contenidos que aquí se presentan, además de su carácter pedagógico, tienen un enfoque epistemológico, para la reflexión crítica de los dirigentes de la administración pública, quienes están obligados a contemporizarse con la geopolítica mundial y realizar una gerencia comprometida, preparada y dispuesta a asumir, entre otros, los temas de la pobreza, la desigualdad, el clima, la salud, el trabajo decente y crecimiento económico, la industria e innovación, la producción y el consumo, la educación de calidad, la degradación del ambiente, la prosperidad, la paz y la justicia, que están contemplados entre los objetivos del 2030 formulados por Naciones Unidas para el desarrollo sostenible.

Antes de escribir este libro se realizó una investigación, en la cual se analizaron los cambios que se necesitan para transformar la administración pública venezolana y superar las reminiscencias de un tipo de gerente neocolonizado, carente de compromiso social. Para la formulación de estos cambios, se plantearon tres cuestiones fundamentales:

¿Cuáles son las concepciones de la gerencia pública, que se destacan en una lectura crítica de los principales modelos teóricos de formación de directivos?

¿Cuáles son las debilidades de la formación de gerentes públicos en Venezuela, durante las últimas décadas y los retos que enfrenta este proceso en la actualidad?

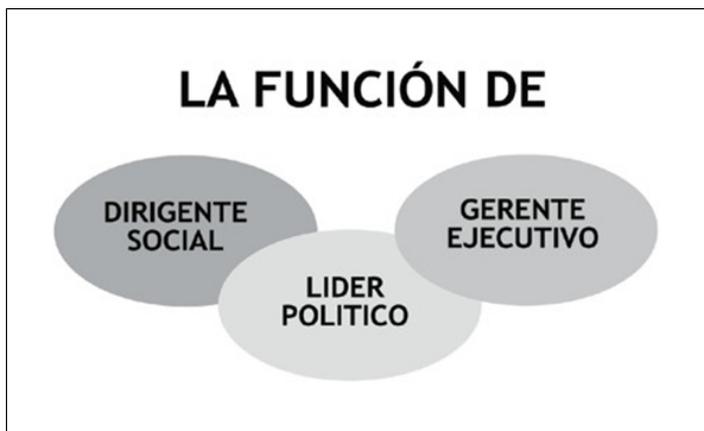
¿Cuáles son los principales factores de la gerencia para la transformación en Venezuela?

Se aspira que la publicación de gerencia para la transformación sirva para alimentar la reflexión crítica en torno a esas interrogantes, y facilite la ruptura consciente con el estilo pragmático que presenta la generalidad de la literatura gerencial.

Casi siempre la mayoría de los libros de gerencia, donde se trata la temática de la formación de directivos, se convierten en manuales que son una especie de recetario de soluciones superficiales, preestablecidas y descontextualizadas. Muy por el contrario, el lector encontrará aquí una posición antimanualesca, permítase el término, que resulta indispensable para que el gerente cuestione lo aprendido en los manuales y revise su propia experiencia. Es decir, un nuevo aprendizaje en torno a aspectos epistemológicos, que pueden incorporarse en los programas de formación gerencial, entre los cuales destacan:

- El análisis histórico-lógico acerca de los principales modelos de formación de los directivos.
- El estudio acerca de la enseñanza gerencial en el contexto de la era del conocimiento.
- La influencia del pensamiento neoliberal en la formación de los directivos públicos.
- El análisis crítico de los programas de formación de las instituciones docentes más importantes de este campo en Venezuela.
- La determinación de las bases del proceso de formación orientado a la transformación de las capacidades directivas.
- El diseño de una plataforma teórico-metodológica que coadyuve a conformar el liderazgo gerencial en las actuales condiciones de Venezuela.

El desarrollo de estos aspectos permite tener la plena convicción que una nueva orientación epistemológica, permitirá formar y preparar a líderes autónomos, con conocimientos y herramientas para el trabajo directivo, en el ejercicio de tres funciones básicas, a saber:



La gerencia para la transformación debe alcanzar ese perfil polivalente (político, social y gerencial), lo cual requiere que se asuma una práctica gerencial comprometida, sensible y profesional.

La relación entre el perfil deseado y la práctica gerencial, permitirá concretar lo que hemos definido como El Gerente Integral, cimentado en una concepción humanista, un compromiso social y unos dominios cognoscitivos.

El contenido principal de este libro se expone en cinco capítulos:

El primer capítulo refiere aspectos teóricos, vinculados con la gerencia pública y su contextualización en la coyuntura actual venezolana.

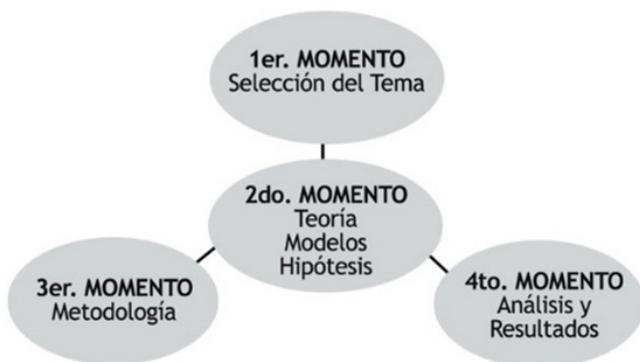
El segundo capítulo describe la formación de los cuadros dirigentes del Estado en las últimas décadas, para lo cual se propone el análisis, en una muestra típica seleccionada entre las principales instituciones que han desarrollado programas dirigidos a la formación de los gerentes que laboran en el sector público. Además, analizamos las exigencias, en el actual período de transición de la administración pública venezolana, para poder superar la orientación imperante en la consultoría de corte neoliberal y determinamos algunos de los retos que se deben plantear en materia de formación y desarrollo de los cuadros dirigentes en el marco de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, lo cual implica la promoción de una gerencia alternativa. Por otra parte, este capítulo también contiene un análisis inédito acerca de la enseñanza gerencial en la era del conocimiento y su incidencia en la administración pública venezolana, aspecto que requirió un análisis contextual de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs).

En el tercer capítulo se abordan los rasgos del perfil del nuevo gerente, sustentado en nuevos dominios cognoscitivos, y en una viabilidad política congruente con una gerencia pública para la transformación.

El cuarto capítulo expone los requerimientos de un gerente transformador para la administración pública, el actual proceso político en Venezuela y el compromiso social del gerente.

En el quinto capítulo se discuten los aspectos epistemológicos para la formación gerencial, especialmente la orientación epistemológica que ella adquiere en la Concepción Tecno-burocrática y en la Concepción Humano-Productiva. Allí también se

analizan las principales características de tres modelos teóricos de la formación y desarrollo de los cuadros dirigentes, como son; el Desarrollo del Talento Administrativo de Myles Mace (1990), el Desarrollo de las Competencias para la Función Directiva de David McClelland y Pablo Cardona (2001), y el Aprendizaje Gerencial para el Cambio Tecnológico de Don Tapscott y Art Caston (1997). El método principal de la labor investigativa, que antecedió la elaboración de este libro, se basó principalmente en el método hipotético-deductivo, con la triangulación del enfoque sistémico y el método dialéctico, lo cual permitió analizar el objeto de estudio, a través de las abstracciones de la realidad que acontece en la formación de los gerentes de la administración pública. La aplicación del método se realiza en distintos momentos, como se aprecia en el esquema que se presenta a continuación:



El núcleo metodológico, se desarrolla a partir de una investigación histórico documental, en una perspectiva epistemológica que integró dentro de un enfoque cualitativo, la modalidad de la investigación acción participante y la etnometodología. Esta estrategia metodológica nos permitió alcanzar mayor cobertura y abordar, tanto los antecedentes de la formación gerencial, como la situación actual del Estado para producir cambios gerencia-

les en el país. El trabajo de campo incorporó los insumos de un conjunto de mesas de trabajo, en las cuales el autor participó con dirigentes y especialistas del país, entre los que se destacan: Miguel Van der Dijs, Clemente Scotto, Haydée Ochoa, Jesús Rivero, Ángel Moro, Efrén Courlaender y Ramón Santelíz. La poca memoria escrita y de datos estadísticos, en las principales instituciones que en Venezuela han dedicado programas a la formación gerencial, aunque constituyó un obstáculo para poder ampliar el análisis empírico, no impidió que se realizara la investigación. La fuerza mayor que impulsó al desarrollo de este tema tiene que ver con el sueño y la esperanza de instaurar una sociedad solidaria. Ello requiere girar hacia patrones humanistas de la dirección, lo cual demuestra que el tema seleccionado resultó ineludible.

Desde el inicio de esta investigación existió la certeza de que en Venezuela, practicando los postulados de la Constitución Bolivariana, se podía formar al personal comprometido para ejercer las posiciones claves de la administración económica y en la dirección del trabajo humano. Ya que no se puede aceptar que los niveles directivos estén ocupados por funcionarios que no tienen identidad nacional, tampoco se puede tolerar que la alta dirección pública continúe inmersa en el burocratismo y la corrupción. Es muy probable que quienes obstaculicen esta propuesta gerencial, lo hagan por ser esta contraria a la Concepción Tecno-burocrática, con la cual sustentan la hegemonía en el aparato público del Estado venezolano. Por ello, la idea fuerza en este libro es el nacimiento de una gerencia que practique la visión protagónica de la Constitución Bolivariana como una alternativa para superar definitivamente esa especie de directivo neocolonizado, formado por el modelo neoliberal para oponerse al proceso de venezola-

nización de la administración pública. Estamos seguros que la formación patriótica y científica de un liderazgo emergente, es la base principal para que surja gerencia para la transformación.

C APITULO I

La gerencia pública en Venezuela

La comprensión profunda de la gerencia pública conlleva a una conceptualización de sus rasgos esenciales y al análisis de su racionalidad en un ámbito concreto. Se trata de entender la especificidad de la acción directiva como un hecho social, histórico y político en Venezuela, y a la vez explicar las causas profundas de una polarización que se evidencia en la alineación de los gerentes en dos concepciones antagónicas, que se abordan más adelante. Por un lado, la Concepción Tecno Burocrática, cuya razón es instrumental porque se centra en la técnica y el capital; y por otra parte, la Concepción Humano Productiva, que basa su razón en la acción directiva dotada de sentido espiritual.

Además, la discusión teórica de la gerencia pública exige analizar los principales criterios que se manejan en algunos modelos de formación gerencial, que han tenido gran impacto a nivel internacional.

En el capítulo quinto de este libro se analizan estos modelos, para definir una estrategia formativa de los cuadros en la administración pública, entre los modelos estudiados se tienen:

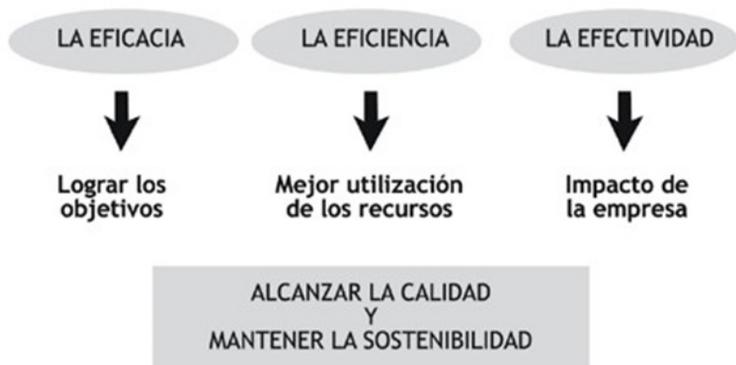
- El modelo del talento administrativo de Miles Mace.
- El modelo de desarrollo de competencias de David McClelland.
- El modelo del aprendizaje gerencial para el cambio tecnológico de Tapscott y Caston.

¿Cómo podemos entender la gerencia pública?

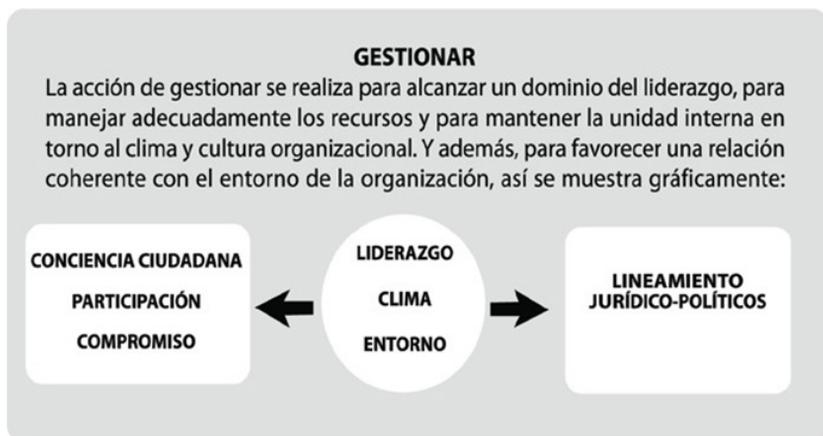
Una definición muy generalizada acerca de la gerencia, es la que se refiere al conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades que se utilizan para dirigir los procesos productivos que se desarrollan en los distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales. De tal manera que la gerencia, además de la administración de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto en el entorno:

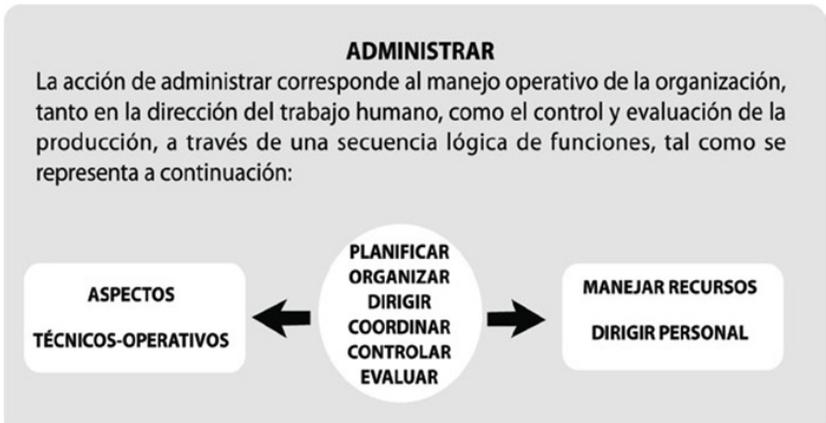
Desde el punto de vista epistemológico, la gerencia (o administración) tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la menor utilización de los recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones. (Méndez, 2000, p. 27)

Por ello, la gerencia desde cualquier concepción teórica debe plantearse una búsqueda de la calidad, cuyos indicadores son la eficacia, la eficiencia y la efectividad, para lograr niveles de sustantividad, tal como se aprecia en el siguiente esquema:



Además del aspecto técnico de la calidad, el abordaje gerencial de las organizaciones humanas, incluye la misión y visión institucional, que reflejan los valores que guían la conducta humana en el campo de trabajo. Es decir, la gerencia establece una relación entre los aspectos de la gestión humana y la administración de la organización, e implica filosofar, gestionar y administrar.





Filosofar, gestionar y planificar son acciones que resultan indisolubles en la gerencia, tal como lo muestra el siguiente gráfico:



Estas tres acciones evidencian que la gerencia además de una “praxis”, implica la construcción de nuevos conocimientos en la medida que esa búsqueda de la calidad no está limitada a los aspectos instrumentales, sino que implica un ejercicio de investigación y el uso de las teorías y modelos basados en los principios de la objetividad, verificabilidad, sistematicidad y generalización del conocimiento científico, analizados por Bunge (1970).

Para profundizar un poco en este análisis teórico, es necesario tratar la especificidad de la gerencia pública y describir algunos aspectos epistemológicos, acerca de la Concepción Tecno Burocrática y la Concepción Humano Productiva que impregnan su ejercicio. Estos aspectos epistemológicos se abordan en el quinto capítulo de este libro.

El uso del término gerencia pública en las ciencias sociales, es relativamente nuevo, se refiere a la dirección de los asuntos del Estado con una visión integral, que incluye variables sociales, económicas, políticas y culturales en la acción gubernamental. The Public Management, tal como se traduce al inglés, responde a las necesidades de la macro estructura administrativa, para el manejo adecuado de la burocracia en la ejecución de políticas públicas y la toma de decisiones para responder las demandas sociales y manejar las ofertas del Estado. Su objetivo es dotar al gobierno, tanto nacional, como estatal y municipal, de una adecuada capacidad para la dirección de las instituciones públicas, lo cual incluye no sólo su administración, sino su permanente reforma y transformación.

La realidad devela que no existe un modelo único de gerencia pública, pues esta se identifica, entre otras, con la historia, con la cultura, con la estructura jurídica y con la posición geopolítica de una nación. A su vez, también expresa la diversidad de opciones que mantienen las fuerzas políticas administrativas y grupos económicos y sociales, quienes buscan el ejercicio del poder para alcanzar un alto desempeño en los asuntos públicos, que incluye la dirección administrativa y control político de la sociedad. La gerencia pública, además de promover la dirección

económica, aspira manejar aspectos sustantivos de la gobernabilidad, entre estos:

- La satisfacción de las demandas sociales.
- La dirección del aparato administrativo del Estado.
- La organización de la producción de bienes y servicios.
- La participación de los ciudadanos en los espacios públicos.

Morin (2004) profundiza los fundamentos de la gobernabilidad, relacionándola con la doble función (administrativa y política) del Estado para controlar las actividades de la nación, a través de tres principios generales: principio de la centralización, principio de jerarquía y principio de especialización de competencias.

Esto significa que se amplía la concepción del poder público al crear y desarrollar modos combinados en la organización de los tres principios que rigen al Estado, como los siguientes:

- Centrismo/ Policentrismo/ Acentrismo.
- Jerarquía/ Poliarquía/ Anarquía.
- Especialización/ Poliespecialización/ Competencia general.

Se trata de construir una nueva gobernanza en el espacio público, lo cual requiere:

...combinar centrismo y policentrismo o, en otros términos, de otorgar una capacidad de decisión a varios centros. Haría falta también, una parte “acéntrica” donde los agentes dispondrán de un margen de libertad y responsabilidad en casos imprevistos y en condiciones críticas. [...]

...combinar, correlativamente, jerarquía y poliarquía (pluralidad de diferentes jerarquías). También prever

*una parte de anarquía; recordemos que la anarquía no significa desorden, sino un modo de organización espontánea. [...]
...una etapa de formación más enriquecedora, variada que permita a los agentes especializados ser policompetentes. (Morin, 2004, p.2)*

En la perspectiva de Morin, esta nueva gobernanza surge para ejercer la administración pública como esencia de la dirección del Estado, el cual constituye una forma específica de la organización con carácter de servicio público, para gestionar y controlar el colectivo que conforma la sociedad, por ello propone los conceptos del organizational learning (aprendizaje organizacional) que basa en las prácticas siguientes:

- Dialogar en equipo.
- Promover desarrollo de las personas.
- Definir una visión compartida, estar atento a los modelos mentales de cada uno.
- Ejercer el pensamiento complejo.

En este mismo sentido del aprendizaje organizacional, la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP)², entre sus propuestas y lineamientos para mejorar los sistemas de enseñanza-aprendizaje, diseñó el perfil deseable del gerente público, basado en un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes, como:

- Condiciones especiales para el trabajo en redes e iniciativas para generarlas.

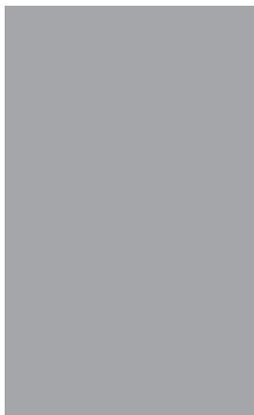
² La Red Iberoamericana se crea en 1989 por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y el Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo (CLAD), se adhiere, el Proyecto Regional de las Naciones Unidas de Modernización de la Organización y Gestión.



Foto: www.ehess.fr

EDGAR MORIN (1921-)

Teórico francés, que profundizó el pensamiento acerca del desarrollo del sujeto, apoyándose en la cibernética, la teoría de sistemas y la teoría de la información, que le dio como resultado la tesis de la transdisciplinariedad, en la cual se basó para proponer una epistemología de la complejidad. Resulta relevante su concepción novedosa sobre la gestión pública, para producir saberes que no escamoteen lo individual y respeten lo singular, sin desconocer el contexto. Su elevado prestigio intelectual se puede evidenciar cuando fue encargado de la reforma del sistema educativo por el gobierno francés.



- Conocimiento, habilidades y experiencia para interactuar constructivamente.
- Capacidad para identificar acertadamente las condiciones del medio externo e interno.
- Idoneidad en la gerencia de las fronteras territoriales (gobiernos supra y subnacionales): relaciones dentro de la estructura y organización del Estado.
- Capacidad para enfrentar de manera competente las situaciones de incertidumbre.
- Especial sensibilidad política tanto en lo referente a su agencia sectorial como a las políticas estatales en sentido global.
- Habilidad para la formulación, análisis y evaluación de políticas públicas.

Pero el problema que hay que considerar en los aspectos sustantivos que emanan de valores y principios políticos del perfil, tienen que ver con la forma como se orientan hacia resultados efectivos para los ciudadanos, en concordancia con una determinada racionalidad económica.

Es evidente que en el marco de la lógica neoliberal, quienes manejaron la gerencia pública en las últimas décadas del siglo pasado, se orientaron por criterios eficientistas, y en consecuencia impulsaron la

transferencia de funciones y competencias Estatales al sector privado, presionando para que las reformas del Estado incorporasen los procesos de privatización y adaptaciones progresivas del servicio público a los mecanismos del mercado.

Con este propósito la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, creó el Public Management Comitee (PUMA), que fue el primer gran foro intergubernamental que agrupó a 29 países, discutió la reforma de la gerencia en el sector público y reconoció la importancia de la aplicación de los mecanismos tipo mercado, expresando que:

...muchos países han puesto un énfasis creciente en los MTMs (mecanismos tipo mercado) a efectos de generar mejoras en la eficiencia y en el desempeño del sector público. Los MTMs han sido generalmente reconocidos como propiciadores de ganancias significativas en eficiencia en un período relativamente breve de tiempo. (Ormond y Löffler, 2002, p.9)

No obstante, la gerencia pública tiene su propia dinámica y se diferencia de la gerencia privada por cuanto responde a una lógica social que trasciende el énfasis en lo económico. La gerencia pública tiene sus especificidades en un marco jurídico para regir las instituciones, que es diferente al que se aplica en la empresa privada. Igualmente la utilización de los recursos se hace de manera distinta para cubrir socialmente la demanda de los usuarios, por eso, tal como lo afirman Tohá y Solari (1996), “las motivaciones y la vocación” de un gerente público son diferentes a la de un gerente privado. En este sentido, la gerencia pública no debe copiar los esquemas de conocimiento de la gerencia priva-

da, sino que debe ser creativa para resolver los problemas que le son propios.

En función de esta especificidad de la administración pública, el gerente debe ser considerado como un directivo, identificado con las decisiones de carácter social, para el logro de los objetivos del Estado, a través del manejo ético y solidario de los recursos públicos. Partiendo del deber ser de la función pública, el Estado debe responder necesidades ciudadanas, privilegiando el papel protagónico de sus gerentes, quienes tienen una gran importancia en los procesos de intermediación entre la sociedad civil y las instancias del gobierno.

Al respecto vale la pena referir las 4 funciones comunes a la administración pública, decretadas por el Estado Venezolano en la Gaceta Oficial N° 31.016 del 6 de mayo de 2008:

La primera función es la Gestión; que se refiere a la utilización óptima de los recursos al servicio del ciudadano, y la práctica de políticas definidas por el Estado, basadas en los principios constitucionales de “eficacia, eficiencia, celeridad y legalidad”. Para su aplicación se coloca el énfasis en el control y evaluación de las políticas públicas, a través de la interacción con la sociedad.

La segunda función es la Prestación de Servicios; que alude a las acciones que se realizan desde las instituciones del Estado, para satisfacer las expectativas en el marco de la igualdad social y el acceso directo al disfrute de los servicios por las personas y grupos sociales.

La tercera función es la Coordinación y Cooperación; Que trata de los criterios de unidad interinstitucional, sobre la base de “unificar las decisiones” relativas a fines comunes. Esta función se orienta hacia la integración y participación de los actores sociales y económicos que intervienen desde las instituciones públicas para resolver los problemas comunes.

La cuarta función es la Capacidad de Mediación; que apunta hacia la visión estratégica para la integración de la sociedad, lo cual pasa por desarrollar iniciativas económicas y sociales que dinamizan la búsqueda de consensos y acuerdos a favor de la comunidad en el plano de la diversidad de intereses contrapuestos.

La gerencia pública no tiene otro camino que la búsqueda de una democracia necesaria. En términos de Morin (2004), esa democracia es la conquista de una complejidad social. Esta complejidad social se refiere al ejercicio de los derechos y libertades individuales, en un ambiente de participación colectiva que busca garantizar según Morin (2004) “el control de los controladores por los controlados, el respeto de la pluralidad de ideas y opiniones, la expresión de los antagonismos y una regulación que impide que se manifiesten forma violenta”.

Por ello entre los rasgos distintivos de los cuadros del Estado, debe estar la capacidad de liderazgo, la creatividad y la sensibilidad política, para que puedan desarrollar una acción gerencial conscientemente orientada hacia el interés de la administración pública venezolana, basada en una condición humana que les permita promover y asumir la interpelación social como método del interrelacionamiento ciudadano. Precisamente, aludiendo a esa identificación con lo público, se hace necesario presentar

algunos de los elementos del modelo de gestión que propone Rivero (2003), entre los que destacan los siguientes:

- Diagnóstico científico de la realidad que se pretende transformar.
- Plan científicamente elaborado para cambiar la realidad diagnosticada.
- Equipo de trabajo con una concepción colectiva.
- Información exhaustiva de la realidad.
- Participación autogestionaria.
- Concepción científica de lo económico, organizativo y legal.
- Control de gestión por los directivos, los trabajadores y la comunidad.
- Democratización de las decisiones en el trabajo.
- Resultados en función de las necesidades sociales.
- Rendición de cuentas y transparencia en las acciones.
- Perfeccionamiento permanente del sistema de dirección.

Para una mejor comprensión de la gerencia pública, además de analizar el modelo de gestión, es conveniente conocer la estructura organizativa y los órganos del poder público. Mención especial merecen los cargos de alto nivel, donde se ubica la alta gerencia del país, de acuerdo con el Ministerio de Planificación y desarrollo para el año 2000.

Organización de los poderes públicos y la administración pública en Venezuela:

Gobierno Nacional. (Poder Ejecutivo)

Presidente. (1)

Vicepresidente.

Ministros y Viceministros.

Contraloría del Estado

Instituciones:

Tribunal Supremo de Justicia (Poder Judicial)

Consejo Nacional Electoral (Poder Electoral)

Asamblea Nacional (Poder Legislativo)

Fiscalía Nacional de la República (Poder Ciudadano)

Defensoría del Pueblo (Poder Ciudadano)

Contraloría General de la República (Poder Ciudadano)

Órganos funcionales:

Consejo de Estado.

Consejo de Ministros.

Consejo Federal de Gobierno.

Gobierno Regional (Poder Ejecutivo)

Gobernador (24)

Secretarios.

Directores Generales.

Gabinete Ejecutivo.

Contralor del Estado.

Instituciones:

Asamblea legislativa Regional. (Poder Legislativo)

Contraloría del Estado (Poder Ciudadano)

Órganos funcionales:

Consejos de Planificación Estatal. (24)

Gobierno Municipal (Poder Ejecutivo)

Alcalde. (335)

Directores Generales.

Tesorero Municipal.

Comité Ejecutivo,

Procurador Municipal.

Instituciones:

Cámara Municipal. (Poder Ejecutivo)

Contraloría Municipal. (Poder Ciudadano)

Órganos funcionales:

Consejos Locales de Planificación (335).

Asambleas de Ciudadanos.

Cargos de alto nivel en la administración pública en Venezuela

Nivel I Ministro, Procurador General o Equivalente.

Nivel II Viceministro

Nivel III Director General, Consultor Jurídico o Equivalente.

Nivel IV Director de Línea.

Nivel V Jefes de División.

Además de la descripción de los cargos de alto nivel, resulta necesario presentar el perfil de los cargos de alta gerencia, que para ello elaboró el Ministerio del Poder Popular de Planificación(2000), donde se destacan funciones como:

- Decide sobre la definición de criterios fundamentales de evaluación de las metas y objetivos de su ente.
- Participa en los procesos de formulación de políticas y estrategias nacionales.
- Decide sobre políticas, planificación y objetivos de su sector.
- Vela por el cumplimiento de la evaluación de las metas y objetivos de los planes nacionales.
- Cumple la función de vínculo entre la dirección general y política del país y diversos entes sectoriales.
- Vincula la alta gerencia con los niveles de ejecución.

- Desarrolla el rol de núcleo coordinador político y funcional y decide sobre los instrumentos necesarios.
- Establece y cumple una segunda prioridad en función de los objetivos de la organización.
- Conoce el desarrollo histórico y estructura social del país.
- Posee una sólida formación teórica-política.
- Tiene información científico-tecnológica y conocimientos administrativos generales.
- Resuelve problemas y tiene una alta capacidad de tomar decisiones bajo presión.
- Está preparado para tomar decisiones rápidas de política y organización.
- Cultiva relaciones interpersonales y conoce el comportamiento de las organizaciones.
- Dispone de información sobre problemas fundamentales de la política mundial, modelos de desarrollo y elementos suficientes para el tratamiento de aquellos problemas exteriores inherentes a su área.
- Organiza una eficiente asesoría legal.
- Organiza sistemas de mediación para el análisis de la eficiencia y productividad de su organización.
- Posee capacidad para la negociación y resolución de conflictos.
- Participa en los procesos de reconocimiento y definición de los problemas prioritarios del país.
- Desarrolla una red de relaciones formales e informales que le permiten cumplir las finalidades de la organización.

Es necesario aclarar que este perfil es ocupacional, relativo a las funciones y tareas del gerente en ejercicio de su cargo. No obstante en el capítulo tres de este libro se realiza un análisis del perfil teórico-metodológico que encarna el nuevo gerente vene-

zolano. Ramón Antonio Quintín, quien fue asesor de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE), cuando describe la situación de la gerencia en el sector público va más allá de los cargos de alto nivel, porque incluye los niveles medios en todos los ámbitos territoriales de la vida nacional.

La población de gerentes públicos del nivel medio y superior del país alcanza aproximadamente a 40.000 efectivos incluyendo las tres instancias territoriales: nacional, estatal y municipal. Estos ejecutivos, en su mayoría, distan considerablemente del perfil deseable de gerente público y de un marco de condiciones apropiadas para el despliegue de sus potencialidades.

(Quintín, 1996, p. 65)

Este distanciamiento respecto al perfil deseable tiene que ver con la utilización de métodos de enseñanza tradicional, que promueven un conocimiento fragmentario y memorístico, que en lugar de la integralidad, desarrollan la unilateralidad. Este conocimiento se centra más en el saber hacer, que se relaciona con la capacitación para las tareas, que en el saber ser, que se relaciona con la formación humana para reafirmar los valores y principios del gerente.

En el informe final del Taller de Expertos, auspiciado por el Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo (CLAD), realizado en Puerto Rico en 1991, se presenta un diagnóstico de los sistemas de enseñanza-aprendizaje para la formación de gerentes públicos. Allí el grupo de expertos identificó las serias deficiencias y problemas estructurales que

afectan el desempeño de las escuelas de gerencia pública, entre las cuales destacan:

- La deficiente formación general y una desarticulación entre las diferentes modalidades de la acción educativa institucional.
- El divorcio existente entre las funciones de docencia, investigación y consultoría o extensión universitaria.
- La ausencia de relaciones sistemáticas con el sector productivo y el aparato estatal.
- La escasa capacidad para desarrollar actividades de investigación que apoyen de manera orgánica las funciones de docencia y extensión universitaria.
- La no utilización o subutilización de bibliotecas, centros de documentación, bancos de datos, microcomputadores, software educativo, ayudas audiovisuales, técnicas de trabajo grupal entre otros.
- La falta de actualización de los currículos de las instituciones que forman gerentes públicos, que están centrados en contenidos más que en procesos, no apuntan al desarrollo del perfil deseable de un gerente público que pueda responder de manera competente a las demandas de la actual dinámica del sector público en América Latina.

Es de hacer notar que el Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo (CLAD), del cual Venezuela forma parte, encuentra que estas deficiencias y problemas estructurales, son comunes en nuestra región y explican las limitaciones que tienen nuestros países para desarrollar el perfil deseable del gerente público, para que éste pueda responder de manera competente a las demandas de la administración pública. Enfatizando

las limitaciones en los sistemas de enseñanza- aprendizaje venezolano se puede realizar la siguiente síntesis:

Enseñanza-Aprendizaje: (Caso Venezuela)

- Deficiente formación general
- Divorcio entre docencia, investigación y consultoría
- Ausencia de relación sistemática con el sector productivo.
- Baja utilización de las fuentes de información.
- Currículo centrado más en los contenidos que en los procesos.

Coyuntura económico-social y retos de la gerencia alternativa

En diversos escenarios de América Latina, se ha planteado la necesidad de promover una discusión acerca del papel de la gerencia pública para enfrentar la crisis del Estado, caracterizada por el derrumbe del desarrollismo económico, la inestabilidad política, y las repercusiones de las medidas populistas en el manejo de la administración pública.

Como ya señalamos, se ha tratado de ver como se incorporan mejoras en los sistemas de enseñanza-aprendizaje para formar gerentes comprometidos con el cambio. Tanto es así, que el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECD) y el Proyecto de las Naciones Unidas de Modernización de la Organización y Gestión del Estado, desde 1989, establecieron la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP), orientada al mejoramiento de los sistemas de enseñanza aprendizaje para la formación de administradores y gerentes públicos.

En el inicio del siglo XXI se ha revitalizado la búsqueda de un pensamiento autóctono para la gerencia latinoamericana. Con la propuesta de Gerencia para la transformación, se pretende avanzar hacia la concreción de dos grandes objetivos centrales:

- Crear el Sistema de Gerencia Nacional, para elevar la eficiencia de las empresas del sector público.
- Elevar la calidad de la dirección, a través de la tecnificación y superación de los gerentes.

Se trata de desarrollar suficientemente la acción del cuadro directivo, como un ejercicio orientado hacia la calidad de la gestión en la empresa pública, considerando que la gerencia constituye un problema central en la gobernabilidad del Estado, como lo apunta Méndez (2000) se trata de explicar y predecir los indicadores de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) de sus empresas.

Desde la concepción humanista, que asume la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la dirección pública se concibe como el arte y la ciencia de la organización, considerada ésta como una realidad concreta, sometida a las necesidades de los ciudadanos y las exigencias del cambio hacia el desarrollo sostenible.

El cuadro directivo de la empresa pública es el sujeto, que realiza el más importante papel como coordinador de los procesos económicos, sociales y políticos. Por ello, se convierte en un actor social, cuyo desempeño está determinado por tres cuestiones principales: el qué, el cómo y el para qué de la dirección. Sin

embargo, para analizar la coyuntura gerencial no se debe olvidar que durante años las empresas estuvieron anclada, por una parte, en las orientaciones efficientistas y mecanicistas incorporados por Taylor, y en el enfoque estructural de Fayol, por la otra. En estos enfoques se planteó que el trabajador es un recurso del proceso – trabajo, y es tratado como un asunto instrumental, sólo para hacer a las empresas más competitivas y rentables. Esta es la corriente pragmática que analizamos en el capítulo cinco dentro de la Concepción Tecno-burocrática de la gerencia.

Contrariamente, desde una perspectiva Humano-Productiva, hay que advertir que la formación de los líderes se convierte en la primera prioridad para acometer un proceso de cambio, sencillamente porque si la gente no se prepara, no podrá dirigir la nueva sociedad hacia un proceso de transformación cualitativa.

Se trata de promover la formación para la vida que proyecte la felicidad espiritual, centrada en los valores de la solidaridad y se oponga a la alienación de la llamada industria cultural, cuya finalidad es estimular el consumismo. (Romero, 2001, p.6)

No obstante, la gerencia neoliberal ha convertido el problema de la formación de los cuadros en un asunto individual y privado, en cuya orientación tienen un gran peso aquellos consultores que le imprimen un carácter pragmático a la formación. Esto reafirma una desvalorización del gerente, en el sentido que también es ubicado esencialmente como un activo económico de la empresa.

Ello responde a la lógica de las relaciones de producción, que están fuertemente determinadas por una teleología³, en la cual se concibe que quién dispone de capital orienta el grado de calificación de la fuerza de trabajo en función de sus intereses. A este nivel, en escenarios académicos y empresariales, se comenzó a hablar, con un discurso pragmático, del carácter competitivo del recurso humano, relacionándolo con el retorno de la inversión que se realiza en el formación de los gerentes, para su adecuación a las demandas del mercado.

En materia de formación de la fuerza de trabajo, el retorno de la inversión es el elemento central de la racionalidad instrumental del enfoque neoliberal, y aunque algunos especialistas le mencionan fines filosóficos a la administración de personal, para la búsqueda de la excelencia y la satisfacción al cliente, el problema de la formación de los cuadros lo limitan a un asunto de costo-beneficio de la fuerza laboral.

La discusión acerca de una gerencia alternativa, pasa por una lectura crítica a los dos extremos que representan la visión ortodoxa y la visión liberal, que han coexistido en la formación de los cuadros, pues ambas visiones soslayan la formación de valores y actitudes relacionados con la participación autogestionaria del trabajador y la distribución social de las utilidades, como condición *sine qua non*, para el mejoramiento continuo de la producción y la interrelación coherente de las empresas con las necesidades de la nación.

En la preparación de los gerentes, ambas visiones operan en el marco de la contradicción capital-trabajo, que es el elemento clave de la dinámica alienante que ha deshumanizado al tra-

bajador, porque siempre los formadores de cuadros de la gran empresa privada se orientan por el aumento de la rentabilidad, pero dentro de un esquema de monopolización de las ganancias, que escasamente tiende a contribuir a la autorrealización del trabajador.

Por ello, los tecno-burócratas consideran al trabajador como uno de los recursos productivos que mayor valor agrega a la producción. En Venezuela se fortaleció esta visión deshumanizada del trabajador con resultados que muestran su profundización, desde finales de los años de 1980, con el deterioro de la relación laboral en la administración pública, y una situación de endeudamiento, corrupción, bajo desarrollo científico tecnológico, dependencia externa y baja productividad. Según Silva Michelena (1999), el deterioro que tuvo la población venezolana se refleja en las condiciones de vida de los sectores más vulnerables, resaltando que:

- El poder adquisitivo de las familias venezolanas se deterioró aproximadamente en 71%, entre 1980 y 1996.
- La tasa de desempleo aumentó de 6% en 1993 a 12% en 1997.
- El porcentaje de hogares en situación de pobreza se incrementó de 23,4% en 1992 a 58,5% en 1997

Pero a partir de 1999 nuestro país comienza a transitar una vía alternativa hacia el desarrollo endógeno, para reducir la pobreza, redistribuir el ingreso y lograr la equidad social. En esa nueva coyuntura económica-social, se planteó transformar la estructura gerencial para el diseño de un Proyecto Científico Nacional con los siguientes atributos:

La autonomía científica resulta entonces una consecuencia -y un requisito- de proponerse y cumplir un proyecto nacional propio, no copiado de ningún "modelo" en boga. Si se copia la ciencia y la tecnología de otro país - si el desarrollo científico se plantea en términos de "cerrar la brecha" - se está introduciendo de contrabando lo esencial de su estilo de vida. (Varsavsky, 1972, p.9)

Tal como lo demanda la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en esta etapa de transición resulta ineludible la construcción de un nuevo pensamiento gerencial, que trascienda los límites de la racionalidad instrumental Tecno-Burocrática, la cual ha impactado negativamente la administración pública en el país.

Para iniciar una fase superior de la democracia en Venezuela, se requiere una revolución gerencial, con un nuevo sistema de formación y desarrollo de los dirigentes, que debe contemplar dos atributos principales:

- La promoción de una conciencia social inspirada en el pensamiento Bolivariano.
- La capacitación técnica científica en permanente desarrollo.

Estos requerimientos sólo se lograrán con una educación capaz de humanizar las organizaciones y estimular el talento y la inteligencia de quienes las integran. En este sentido, es necesario crear la Escuela Nacional de Gerencia Pública, para la preparación de los cuadros directivos, como un componente fundamental que permita superar cualitativamente los viejos esquemas y entrar en un nuevo tiempo, a través del fortalecimiento

del aspecto educativo, que pasa a ser la mayor fortaleza de la construcción de una nueva nación y motor principal de un cambio paradigmático. Se trata de la transformación de las maneras de pensar y actuar de los gerentes públicos, para construir un sistema con estrategias, métodos y herramientas, al lado de la creación de organizaciones que asuman la complejidad y la incertidumbre que genera el cambio como condición recurrente de la sociedad.

A partir del año 2000, con la aprobación de la nueva Constitución Nacional, Venezuela se abrió a la posibilidad de transformar el rol del Estado para la dirección integral de la sociedad, a cuyos fines el Ministerio de Planificación y Desarrollo (2001), se planteó revitalizar la formación de los cuadros directivos del sector público, con los siguientes objetivos:

- La profesionalización de los niveles directivos altos y medios del Estado Venezolano y el desarrollo de sus capacidades gerenciales.
- Promover el conocimiento, las técnicas gerenciales y el liderazgo necesario para el mejor ejercicio de los cargos de dirección.
- Propiciar la discusión y análisis crítico sobre la transferencia tecnológica aplicable en el diseño e implantación de políticas públicas, proyectos de modernización de la administración pública, y en general, a la problemática cuyo dominio es imperativo para el mejor ejercicio de la gerencia pública.
- Conocer los avances mundiales en alta gerencia pública e incorporar los que sean apropiados para el país, con las modificaciones necesarias en la formación gerencial pública.

- Promover la eficacia, la eficiencia, la probidad, la transparencia, el compromiso de servicio y la acción sistemática a favor del desarrollo económico y social, la equidad y la erradicación de la pobreza, en el ejercicio de la gerencia pública.

El decreto 1623, anteriormente aludido, sitúa el problema de la formación de los cuadros como una cuestión estratégica del Estado y reivindica, a su vez, la formulación de un paradigma humano y sistémico. Por una parte, cuestiona el reduccionismo del modelo Tecno-Burocrático, que conlleva a prever anticipadamente todas las actuaciones del gerente y a rutinizar su trabajo. Y por otra parte, plantea crear una Escuela Nacional de Gerencia Pública, para dar una respuesta académica al desarrollo integral de los dirigentes del País, centrado en la calidad humana, y en el marco de la nueva política social, a partir de una concepción humanista que se direcciona desde el Estado de Derecho hacia el Estado de Justicia, a través de los siguientes principios⁴:

- El desarrollo humano integral, como fin a alcanzar por la gestión social, es un proceso holístico y multidimensional que hay que abordar interrelacionadamente.
- La intersectorialidad, para que la gestión social abarque interrelacionadamente las distintas áreas que intervienen.
- La familia, como grupo social al cual (de acuerdo a lo establecido en la Constitución) se le otorgará protección global.
- La integración social, como mecanismo para incorporar la participación de la población en las decisiones de política pública social.
- La corresponsabilidad, como instrumento a través del cual el ciudadano asume conjuntamente con el Estado las decisiones que atañen a su participación en la vida pública.

- La cohesión social, principio a promover para que los ciudadanos, respetando la diversidad, se involucren y accedan a la definición del proyecto de país.
- La participación social, como estrategia que apunta a la apertura de los espacios públicos, de manera de distribuir el poder antes centrado en el Estado.
- La ciudadanización, como proceso para el reconocimiento de los deberes, derechos y garantías de los ciudadanos.
- La progresividad, con la finalidad de jerarquizar las acciones sociales a ser ejecutadas en el corto, mediano y largo plazo.

De tal manera que el cambio constitucional que se produjo en Venezuela a partir del año 1999, debe conllevar a involucrar al país en una nueva era con una nueva concepción del desarrollo, que vaya más allá del industrialismo desarrollista y se centre en el conocimiento para la sostenibilidad de la vida, y el crecimiento de la sociedad, a través de los valores humanos, lo cual se convierte en el principal referente para los dirigentes del Estado:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político. (CRBV, 1999, p.12)

Los principios que consagra este nuevo texto constitucional, desplazan la lógica de la racionalidad instrumental en la estructura y funcionamiento de la gerencia pública. Y plantean en su lugar una cosmovisión enmarcada dentro de una nueva dinámica

del proceso civilizatorio, en donde bien vale la pena empezar a compartir un pensamiento emancipador:

Actualmente, cuando nuestra indo-árabe-afroAmérica (América y sus raíces culturales) se debate entre imposiciones políticas del neoliberalismo y las imposiciones económicas de la globalización, se requiere un nivel más elevado de comprensión y reorientación lúcida, afectuosa y operacional de la vida personal, empresa-rial y social. (De Gregori, 2002, p.11)

Por su parte, el Decreto 1.623, operacionaliza esta orientación de la Carta Magna, creando una Escuela de Gerencia con la obligación de concentrar los esfuerzos para el estudio de la dirección científica de las empresas del Estado, con la finalidad de que incorporen un pensamiento humano en la formación de los cuadros directivos y una práctica gerencial de corte social, para enfrentar las imposiciones de la economía neoliberal y profundizar en la innovación científica y en el compromiso de los directivos.

En resumidas cuentas, se trata de lograr el enfoque humano de la gestión empresarial, como la vía para propiciar el matrimonio de la ciencia y la sociedad. Con ello se busca rescatar el carácter social de las ciencias que intervienen en la dirección empresarial y apartarla del Tecno-Burocratismo, a través de la cual el pragmatismo gerencial ha impuesto estilos y métodos de carácter personalista y lucrativo.

En el espíritu y propósito de la Constitución Bolivariana de la República Venezolana está presente la necesidad de convertir

a la gerencia en un asunto de verdadero interés nacional. Es así como en su sección tercera establece el Estatuto de la función pública. Con este propósito debe contribuir la Escuela Nacional de Gerencia Pública, para formar a los directivos en funciones de gobierno. Para el mejor desarrollo de la Escuela de Gerencia Pública, se debe tener en consideración el entorno mundial, especialmente en América Latina:

En el actual proceso de transición, dos vías alternativas se abren en América Latina con respecto al entorno socioeconómico en el cual se instala el desarrollo científico y tecnológico. La primera sigue la actual tendencia neoliberal, reforzando la naturaleza excluyente del modelo, basado en la persecución de la competitividad a cualquier precio [...] La segunda se encuentra alineada con el proceso de democratización política, en curso durante la última década, y con el escenario de democratización económica que, al menos en teoría, debería acompañarlo.

(Dagnino y Thomas, 1996, p.40)

En general, lo que se ha tratado de evidenciar es la manera como Venezuela, en materia gerencial, ha pasado por un proceso histórico complejo para luego entrar, como en efecto está entrando, en la segunda vía alternativa de la democratización descrita por Dagnino y Thomas. Pero esta segunda vía implica superar, definitivamente, la orientación gerencial, instaurada a partir de 1958 con la caída del gobierno de Marcos Pérez Jiménez, y que evolucionó desde la tesis estatista del régimen de los partidos del Pacto de Punto Fijo, hacia un enfoque neoliberal, que empezó a derrumbar la filosofía burocrática, conduciendo aceleradamente hacia un proceso de tecnocratización gerencial:

Desde 1989, paralelo a la promoción, por parte del Estado venezolano, de una economía de mercado, estamos en presencia de un proceso de tecnocratización del aparato público, con tendencia al desplazamiento definitivo de la gestión denominada burocrático-populista. (Ochoa, 1994, p.132)

Este ciclo, de más de cuarenta años, comienza a revertirse con el proceso de cambio que entró en vigencia con la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, sin embargo, resulta evidente que las actuales deficiencias que presentan los cuadros para dirigir el nuevo proceso socio político venezolano, se deben básicamente a que aún no existe una instancia organizada para coordinar la preparación y elevación de la calificación de los cuadros gerenciales en funciones de gobierno. Así mismo, resulta claro que los esfuerzos para diseñar planes y programas en este campo no han sido suficientes.

Por esta razón, ha resultado de vital importancia las definiciones de la Escuela Nacional de Gerencia Pública, las cuales constituyen el marco de referencia para la conformación de una gerencia alternativa de acuerdo con los actuales lineamientos del Estado. Al respecto se presenta el esquema, diseñado de manera sintética con los principales elementos conceptuales:

Misión

Desarrollar el proceso de formación y capacitación del personal gerencial al servicio del Estado, dotándolo de políticas y técnicas de acción gerencial de probada efectividad, habilitándolo para impulsar una nueva gestión pública, adecuarse y responder

oportuna y acertadamente a la creciente demanda de los entornos cambiantes en que se desenvuelve.

Visión

Será una institución capaz de crear nuevas formas de cultura de lo público, formando agentes de transformación, política y éticamente comprometidos con el desarrollo nacional, con pleno dominio de técnicas e instrumentos que les permitan ejercer un liderazgo que propicie un clima organizacional armónico, motivante y participativo que fortalezca la acción del gobierno.

Naturaleza del Organismo

Su origen está asociado a la Ley del Estatuto de la Función Pública y servirá para capacitar a los servidores del Estado que desempeñan funciones directivas, con el propósito de garantizarle su profesionalización gerencial para ejercer un liderazgo que garantice la eficiencia de la acción del gobierno.

Procesos Claves

- Investigación.
- Docencia.
- Publicaciones.
- Consultoría y asistencia técnica al sector público.
- Premiación a la excelencia en el servicio público.
- Comunicación y asuntos públicos.

Valores

- Calidad: para el diseño y ejecución de sus responsabilidades académicas, investigación y divulgación.

- **Compromisos:** con los altos índices de producción de resultados esperados y preciso sentido de la ética en todos sus actos.
- **Honestidad:** en la relación con los participantes, los miembros de las instituciones a las cuales sirve, y la sociedad venezolana.
- **Respeto:** al ser humano, a sus creencias y posiciones divergentes y coincidentes a las diferencias individuales y enfoques intelectuales.

(Fundación Escuela Nacional de Gerencia Pública 2002. p.1)

En la estrategia de la Escuela Nacional de Gerencia Pública, se debe considerar además, la creación de una reserva estratégica de cuadros para el relevo de los actuales dirigentes, a nivel nacional, regional y municipal. Esto supone el reclutamiento y selección de profesionales con talento y compromiso nacional, recientemente egresados, quienes entrarían en un proceso de formación y entrenamiento en función de futuras responsabilidades.

Del gerente tecnocrático al cuadro comprometido

La mundialización de los programas de formación de directivos tuvo un fuerte impacto en la cultura organizacional de la empresa pública venezolana. La adaptación a la globalización se centró en buscar la rentabilidad de los recursos humanos e impuso un carácter tecno-burocrático a la preparación de los cuadros, que trastocó tanto los valores como los sistemas y las formas de aprendizaje autónomas.

De ello deriva la exigencia de producir un nuevo modelo de gestión para el manejo de los cuadros de dirección de las empresas estatales, determinado por los cambios significativos que se deben producir en las relaciones laborales de Venezuela.

La conducción del Estado, con un nuevo texto constitucional a partir del año 2000, requiere desarrollar una estrategia nacional que logre la excelencia en el desempeño de las competencias de los líderes comprometidos con el cambio. En el escenario nacional los Cuadros de Dirección del Estado deben concretar un esfuerzo intelectual inédito, para desarrollar un modelo que contribuya a dotar al país de líderes con perfil propio para impulsar los cambios. Estos cuadros deben alcanzar conocimientos científicos, habilidades técnicas y valores espirituales para enfrentar la violenta mundialización dominada por la lógica neoliberal, que tuvo gran influencia en los programas de formación gerencial en nuestro país. El reto consiste en crear una nueva gerencia pública para cambiar el carácter del Estado y promover la integración gerencial en nuestra región:

El desafío de la integración, complejo y difícil camino, requiere necesariamente de una gerencia pública de este tipo, moderna, renovada, abierta y preocupada profundamente por coadyuvar a la consolidación en la región de regímenes democráticos, productivos activos y equitativos.

(Kliksberg, 2000, p. 20)

El modelo de formación de cuadros que debe surgir, aportará un enfoque original acerca del trabajo del dirigente, en cuanto al sistema de dirección, y las políticas que se deben definir para un

desempeño de excelencia, en las áreas estratégicas del desarrollo sostenible de nuestro país.

Ya es un lugar común afirmar que el Estado venezolano debe disponer en lo inmediato de los cuadros dirigentes, que se requieren para producir un sistema de formación y desarrollo, que contemple la capacitación técnica y la formación de valores de los dirigentes, llamados a conducir el proyecto de desarrollo sostenible del país y la profesionalización de la gestión pública, para mejorar la productividad en las empresas del país.

Hace muy pocos años, se asumió definitivamente el papel estratégico de la preparación de los cuadros en la Administración Científica. Esta área se comenzó a visualizar como una especie de ola, en cuya cresta deben montarse los dirigentes empresariales. Sin embargo, hay que advertir que el primer aporte fundamental acerca de la importancia de la formación integral de los cuadros lo realizó V. I Lenin, quién ya para 1917 demostró que éste es el principal problema del cambio sociopolítico que debe acometer una revolución, sencillamente porque si la gente no se prepara, no podrá dirigir la nueva sociedad hacia un proceso de transformación cualitativa.

Venezuela forma parte de una tendencia Latinoamericana orientada a establecer como prioridades la producción de conocimientos y la formación de una masa crítica para crear un modelo de país, cuyos aspectos políticos centrales y estratégicos son, entre otros; la justicia social, la equidad económica y el fortalecimiento de la capacidad del Estado para preparar a los actores, como portadores de la transformación gradual y pacífica del sistema. Ello requiere avanzar en una formación gerencial con tres

cuestiones fundamentales: rigor académico, pensamiento crítico y compromiso social, para acelerar el proceso de transformación científica e innovación tecnológica, al lado del desarrollo social como el matrimonio entre Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS).

Dentro de este marco, están dadas las condiciones para que en la empresa pública venezolana, se diseñe un sistema organizado de preparación de sus líderes, que trascienda los límites de la racionalidad instrumental del capitalismo ortodoxo.

La formación del cuadro comprometido también cobra pertinencia para el impulso de las comunidades científicas, que construyen paradigmas e impulsan un conjunto de realizaciones que proporcionan modelos para la identificación de problemas y la ejecución de soluciones para la comunidad, a través de un lenguaje y una educación común.

En este sentido, el nuevo sistema de formación y desarrollo conlleva a superar cualitativamente los viejos esquemas a través del fortalecimiento del sistema científico y tecnológico, que pasa a ser la mayor ventaja comparativa de la nueva nación, para alcanzar el desarrollo sostenible, por ello se justifica dar prioridad al diseño de un sistema integrado para la formación gerencial.

Se trata de la formulación y desarrollo de una política permanente para la transformación cualitativa de los directivos, en correspondencia con las demandas del cambio sociopolítico. En esta perspectiva, la formación y capacitación del cuadro comprometido, será valorada como una fortaleza organizacional del Estado Venezolano, y se reafirmará como la ventaja comparativa de mayor jerarquía en sus empresas públicas.

CAPITULO II

Lectura crítica de la enseñanza gerencial

La enseñanza gerencial que han desarrollado las instituciones especializadas durante las últimas décadas, en general ha sido poco significativa para la administración pública venezolana. La responsabilidad del Estado para dirigir las acciones educativas y formar a sus gerentes, teniendo en cuenta lineamientos políticos-programáticos de un proyecto nacional, muestra dispersión e inconsistencia, ya que no ha obedecido a una estrategia integral y autónoma para fortalecer la gestión pública.

Durante los años 50, 60,70, 80 y 90 del siglo pasado, se profundizó la privatización de la consultoría gerencial especializada, a través de la contratación por parte de las empresas del Estado, de un creciente número de compañías que sesgaron la preparación de los directivos hacia modelos gerenciales de países capitalistas altamente desarrollados, de tal manera que ese asesoramiento privado, en la generalidad de los casos, soslayó la visión nacionalista que debía alcanzar el gerente, y en su lugar impuso un esquema de colonialismo gerencial con algunas modas, que bien vale la pena mencionar. Entre las más utilizadas se encuentran:

- La gerencia por objetivos y la teoría X y Y, impuesta durante la décadas de los años 50.
- La gerencia matricial, que emergió durante la década de los años 60.

- La curva de experiencia, aparecida durante la década de los años 70.
- La teoría Z y la calidad total, impuesta durante la década de los años 80.
- La reingeniería, downsizing y el Benchmarking que desde los años 90 del siglo pasado permanece vigente en la consultoría privada.

A continuación se realiza un análisis de los procesos y programas desarrollados dentro de una orientación marcadamente instrumental en correspondencia con el modelo de sociedad, defendido por las instituciones encargadas de legitimar el liderazgo en las empresas públicas durante esas últimas décadas del siglo pasado.

La enseñanza gerencial en la administración pública venezolana durante las últimas décadas del Siglo XX

En la administración pública, la imposición de las modas gerenciales mencionadas fortaleció la orientación hegemónica de las élites del poder, a la vez que frenó las posibilidades de desarrollar conocimientos autónomos, con sentido de identidad y trascendencia para crear en Venezuela un nuevo pensamiento gerencial. Ese nuevo pensamiento gerencial exige la contextualización de los modelos teóricos, pues aun cuando no se trataba, como ahora tampoco, de desechar algunos aportes de conocimiento que mantienen validez universal, se requería determinar su pertinencia para nuestro entorno organizacional, y evitar que su incorporación se diera de manera mecánica.

La intencionalidad subyacente de los defensores de la “moda gerencial”, se evidenció en la pretensión de reforzar una imagen peyorativa del conocimiento local, que fue descalificado para sustituirlo por conocimientos que se suponía estaban en el estado del arte en los países de alto desarrollo. Esta conducta etnocéntrica en el ámbito organizacional, sustituyó la búsqueda de la novedad creativa, por la copia mecánica de planteamientos de algunos autores de “bestsellers”, que se mencionan con “gran autoridad intelectual”, pero en el fondo coadyuvan al fortalecimiento del modelo de gerencia tecno-burocrática.

A estos planteamientos se les trata de dar una vigencia exagerada, apelando a los resultados en otros entornos empresariales, especialmente Norteamérica y Japón. Pero estas ideas de la moda gerencial se desarrollaron cíclicamente en Venezuela y fueron desapareciendo, al ser sustituidos continuamente, esto evidencia que no tuvieron condiciones para sostenerse en el tiempo, por su bajo impacto en los resultados de la gestión nacional, local y empresarial.

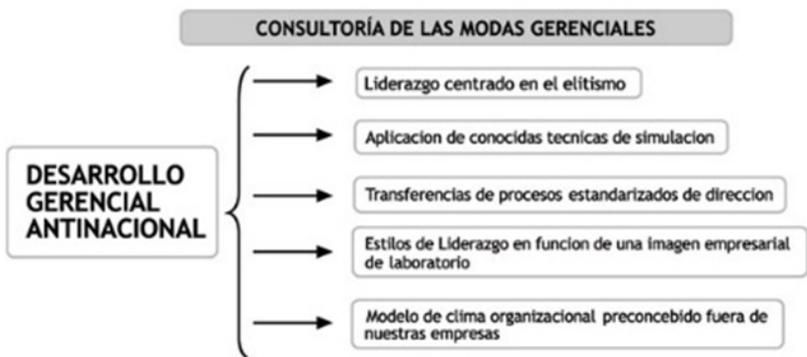
Las modas se mueven entre un momento de repentina aparición, seguido por su inmediata gloria. Luego entran en una fase de decadencia que la conducirá a una muerte segura, para que nazca otra moda que la sustituye⁵

Este libro no tiene como objetivo analizar las características de estas modas, como tampoco cuestionar la eficiencia de sus esquemas en el contexto donde surgieron, de acuerdo a una racionalidad organizacional determinada. Aquí lo que se cuestiona

5 Son muy claros los criterios para imponer una moda gerencial. Billy Vaisberg (2001) señala que una moda es detonada por un libro, surgen voceros capaces de comunicar las ideas en forma vigorosa y entusiasta, van acompañadas de una serie de palabras clave (buzz words), y son apoyadas por extensas campañas de mercadeo.

es la copia mecánica, y sin crítica de los modelos descontextualizados, que por fuerza de los consultores privados se pretendieron convertir en paradigmas.

En síntesis, a través de este tipo de consultoría de las modas gerenciales se promueve un desarrollo gerencial antinacional con los siguientes rasgos:



En Venezuela, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) y la Escuela Nacional de Gerencial Social, instituciones principalmente dedicadas a la formación de los directivos estatales, se enfocaron en una primera fase en el “modelo burocrático populista centralizado 1958-1990”, y luego transitaron hacia el “modelo de administración pública descentralizado del enfoque neoliberal 1991-1998” (Córdova, 2007, p. 104). Estos programas académicos se concentraron en capacitar a los gerentes públicos para fortalecer la democracia representativa, inspirada ideológicamente en el pensamiento sociopolítico socialdemócrata y socialcristiano, que imperó en el país en esos años.



Foto: www.fjolar.org.ve

EL PACTO DE PUNTO FIJO CONDICIONÓ EL MODELO GERENCIAL EN VENEZUELA

Rafael Caldera, Jóvito Villalba y Rómulo Betancourt el 31 de octubre de 1958, en representación de los partidos Acción Democrática, COPEI y Unión Republicana Democrática iniciaron una concertación para mantener el poder en manos de estas tres fuerzas políticas, con exclusión del Partido Comunista de Venezuela. Se llamó Pacto de Punto Fijo porque así era el nombre de la quinta de Rafael Caldera, donde se había firmado. Los "Jefes Políticos" del Pacto acordaron tres puntos básicos: 1) La defensa de la gobernabilidad 2) Unidad para ejercer los cargos de la administración pública y 3) Programa mínimo común. Aunque el Partido Unión Republicana Democrática abandonó el pacto, el acuerdo se mantuvo vigente entre Acción democrática y COPEI durante cuarenta años alternándose el ejercicio del gobierno, de la llamada democracia representativa.



Durante las últimas décadas del Siglo pasado, estas instituciones promovieron una formación gerencial de corte tecnoburocrático, que adquirió su mayor relevancia en el país a partir de los años de 1980.

El modelo sociopolítico tuvo su base en una alianza de sectores políticos y económicos dominantes, que excluyeron a los sectores de pensamientos progresistas y a las organizaciones de base de la sociedad civil, para controlar el poder. Dicha alianza se concretó en el llamado Pacto de Punto Fijo a finales de la década de 1950, mediante el cual las élites instauraron en el país un modelo económico neocolonial y dependiente, para controlar la dirección del Estado, con el beneplácito de los grupos monopólicos del capital privado nacional, en estrecha sintonía con las tendencias de la economía transnacional.

Por esta razón, durante más de cuarenta años la mayoría de los cargos gerenciales fueron copados por una élite tecno-burocrática, que contribuyó a mediatizar la administración pública, a través de una versión deformada de la llamada excelencia de gestión. Esta deformación, conllevó a sobredimensionar, de manera

unilateral, el componente técnico de la gerencia, en desmedro del compromiso social, que le corresponde al gerente como servidor público.

Cabe señalar que este estilo tecno-burocrático, que se impuso para controlar el poder político, evolucionó lentamente desde la visión del Capitalismo de Estado hacia un enfoque neoliberal. Esta evolución del poder político fortaleció la articulación de los gerentes con una concepción instrumental y el ejercicio de una dirección hegemónica, necesaria para asegurarse la máxima jerarquía en el control de las instituciones públicas. Por ello, a partir del año 2000, con la nueva Constitución Bolivariana, el Estado comienza a enfrentar la responsabilidad de formar los cuadros de la Administración Pública, con una visión nacionalista y patriótica. En ese marco, se plantea la educación de los líderes a favor del proyecto de país, con una economía solidaria, para fortalecer el poder popular.

Esto llevó al diseño de la Escuela Nacional de Gerencia Pública, creada mediante Decreto Presidencial, N° 1623, del 29 de diciembre de 2001, tal como aparece a continuación:

Considerando

Que los cambios acelerados que adelanta el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, requiere una Administración Pública que esté en capacidad de ser el instrumento eficaz y eficiente, mediante el cual se lleven a cabo las políticas gubernamentales;

Considerando

Que en el proceso de transformación de la administración pública juega un papel de primer orden en la formación de los funcionarios públicos;

Decreta

Artículo 1º. Proceder a constituir una fundación, que se denominará “ESCUELA NACIONAL DE GERENCIA PÚBLICA.”

Como consta en el decreto, este proyecto de Escuela de Gerencia, se ubica en la concepción humanista de la Constitución Bolivariana de Venezuela, para revalorizar la función de la administración pública y preparar técnica, política y económicamente a los líderes del proceso de cambio para una nueva gerencia alternativa, como contrapartida al enfoque neoliberal.

Análisis de algunas experiencias

A partir de la década de 1960, se comenzó a evidenciar a nivel internacional, en varios países de América y Europa, la necesidad de preparar y formar a los dirigentes de las organizaciones públicas en las nuevas técnicas gerenciales, con el fin de elevar sus conocimientos. En general, durante esos años la formación de los directivos se comenzó a sustentar en aprendizajes predominantemente cognitivos, con imposición acrítica de conocimientos establecidos como verdades absolutas, con la supuesta idea de evitar la ineficiencia administrativa. En ello influyó el enfoque ortodoxo de la administración pública, que se aproxima a la concepción del tipo ideal de Weber, y apunta a una gestión activa, con la fuerte intervención del Estado para optimizar las respuestas de las demandas sociales, a través del control de la planificación de políticas públicas y del desarrollo de la capacidad gerencial del servidor público, pero concebido éste dentro del modelo tecnoburocrático.

Sin embargo, la experiencia de esos años en Venezuela evidenció que la dirección del Estado en la práctica no fue coherente con ese enfoque que “teóricamente” defendía. Más bien, estuvo mediatizada por el esquema hegemónico de la élite política que monopolizó, con los militantes del partido de turno en el gobierno, los cargos públicos, dejando en un segundo plano las exigencias profesionales necesarias para llevar a cabo con éxito el ejercicio de la función pública. Esto es lo que Pesfoldb (2000), en el colapso del sistema de partidos en Venezuela una muerte anunciada, ha conceptualizado como el sistema populista de conciliación de élites, que se realizó a través del Pacto de Punto Fijo.

Uno de los principales componentes de este sistema populista de conciliación de las élites es el nivel de corrupción, el cual se engendró en el aparato gubernamental acelerando la burocratización de la estructura de cargos, bajando la calidad de los servicios prestados a los usuarios, e incidiendo en un creciente deterioro de la motivación del funcionario público. Al respecto el Comisionado Venezolano Anticorrupción Adeldo González Urdaneta, considera a la corrupción como un problema estructural del país. En una ponencia, señala que *la corrupción en Venezuela durante el período 1993-1998* es inmanente al sistema populista de conciliación de las élites, y pone en evidencia sus síntomas, sus causas y sus consecuencias, de la forma siguiente:

Síntomas

- Las organizaciones de servicios públicos han perdido el sentido centrífugo de su misión.
- La administración pública no ha ayudado al debido funcionamiento de la sociedad.

- La práctica de la corrupción, constituye, en su inicio una fuente de inhibición y de bloqueo del aparato económico.
- Los antivalores (viveza, manipulación, inescrupulosidad, partidocracia, amiguismo.) han sustituido en forma creciente a los méritos personales (honestidad, capacidad, esfuerzo, autoestima) para la permanencia o el ascenso en los cargos.
- Se ha incrementado peligrosamente la pillería y la práctica corrupta han penetrado en algunos casos en órganos de seguridad y administración de justicia.

Causas

- Un sentido de minusvalía de la persona, una baja autoestima y una acentuada dependencia.
- Un bajo nivel de aspiración y falta de confianza en el éxito propio (mayor inclinación a ser perdedor que ganador).
- Pérdida de arraigo en el contexto social y disminución del sentido de pertenencia a su país.
- Un uso del poder político, sindical, empresarial, etc. para provecho personal.
- La obtención de un cargo o un ascenso logrado por amiguismo o clientelismo.
- El funcionario público que impone lo indecoroso y el usuario que lo acepta (por necesidad o por negocio).

Consecuencias

- El Hurto de bienes y patrimonio de la nación.
- El uso de un cargo para provecho personal, grupal o de terceros.
- El uso usufructo o provecho personal o corporativo, valiéndose de influencias, halagos, pagos ilegales a funcionarios

públicos, para obtener beneficios, favores o privilegios, en perjuicio de los derechos de los demás ciudadanos.

- El desviar el servicio público de la misión para la cual ha sido creada.
- El tener una función en el servicio público y no cumplir los fines para los cuales ha sido creado.

En este foro, el Comisionado Anticorrupción se refiere a los funcionarios públicos que valiéndose de los cargos durante las últimas décadas ejercieron un conjunto de conductas negativas, que pasaron a formar parte de una subcultura nacional.

A pesar de la contundencia del discurso del Comisionado para denunciar la corrupción, el Estado no ejecutó durante ese período acciones contundentes para castigar las perversiones de esa subcultura, ni mucho menos desarrolló programas académicos dirigidos a enfrentar a esos antivalores y a reivindicar el rol del servidor público en la lucha contra la corrupción. Ni siquiera abordó la formación ética que se requería para recuperar la moral en la administración pública. En Venezuela, en lugar de la formación ética, comenzaron a proliferar programas de capacitación de la llamada tecnología gerencial, que en gran parte fueron transferidos a instituciones privadas.

Entre estas instituciones tuvo un mayor desarrollo el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), institución (IESA, 2000), que se define a sí misma como un centro académico privado, sin fines de lucro, orientado como servicio público educativo, a nivel de la formación gerencial. Este centro fue creado en 1965, recomendado por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), para ser reconocido posteriormente por

la presidencia de la República de Venezuela, mediante decreto 1471 del 16 de marzo de 1976 como Institución Universitaria de Estudios Superiores de Administración.

Su impacto inicial lo logró con el Programa Avanzado de Gerencia, dirigido a atender la necesidad de actualización gerencial de los ejecutivos de más alto nivel de las empresas Venezolanas, para lo cual tomó muy en cuenta las limitaciones de tiempo del gerente en ejercicio para dedicarse a la actividad académica.

En este sentido, diseñó una modalidad que reconoce la experiencia y centra el aprendizaje en la modelación de técnicas que se realizan a través del trabajo en grupos multidisciplinarios, en talleres, investigación, seminarios y trabajo de campo. En la filosofía actual de gestión del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), se destaca la formación de profesionales con sólidos principios éticos en la práctica de la gerencia, y sus valores fundamentales son los siguientes: Respeto a la dignidad humana, excelencia en cada actuación, pluralidad y confrontación de ideas, creatividad y rigor académico, responsabilidad y compromiso social, pertenencia a una comunidad académica, y audacia y tenacidad en la actuación gerencial. (IESA, 2000).

Actualmente, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), tiene en funcionamiento un programa en el área de Gerencia para Administradores de Recursos y Toma de decisiones que ofrece dos Maestrías, una en Administración de Empresas y otra en Políticas Públicas. Además, ofrece Especialización en Gerencia de Operaciones y Gerencia Legal. También ofrece la Especialización en Finanzas y Especialización en Mercadeo.

Por otra parte, esta institución realiza periódicamente un conjunto de cursos, con programas “*in company*”, destinados a formar los ejecutivos de las organizaciones del sector privado y público, con lo cual mantiene una activa participación en el mercado de la capacitación empresarial.

El Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), diseñó la Especialización en Gerencia Pública, la cual ya ha sido ofertada a los profesionales que laboran en las instituciones del Estado, con el objetivo, por un lado, de adelantar la enseñanza para el desarrollo de competencias analíticas, gerenciales y de liderazgo, y por otro lado, conocer la actividad que realiza el Estado, para comprender sus tendencias organizacionales y asumir una gestión con visión estratégica. Los rasgos del perfil del egresado de la especialidad en gerencia pública del IESA apuntan a un directivo con visión integral, con habilidades para la toma de decisiones en ambiente de incertidumbre, con conocimientos técnicos y liderazgos para la negociación.

Para alcanzar este perfil se dispone de programas para cubrir los siguientes tópicos: economía, organizaciones públicas, ética, mercadeo, capital humano, presupuesto público, gerencia estratégica, análisis de información, diseño y evaluación de políticas y entorno legal.

No obstante, y en conocimiento de estos lineamientos académicos del IESA, a finales de la década de 1980 la élite que controlaba el poder en Venezuela diseñó el Plan de la Nación llamado “El Gran Viraje”, en el cual se le asignó una visión liberal a la formación de los cuadros, ya que la dirección del Estado se condujo hacia una dinámica privatizadora y se desprendió de

importantes áreas de la economía, reduciendo así sus competencias. La aplicación de esta política, más tarde, dio al traste con la “formación gerencial nacionalista” que teóricamente pretendía el IESA. En realidad en Venezuela, con “El gran viraje”, se trató de fortalecer los mecanismos ideológicos de la globalización, a través de una expansión de los valores del productivismo y consumismo privado. Esta expansión no estuvo exenta de explosiones sociales, deterioro ambiental, incremento de los índices de pobreza y del desempleo, debido a las medidas llamadas de shock o choque económico de profundo contenido antihumano, que contenía ese plan.

Algunas áreas como las telecomunicaciones, siderurgia y líneas aéreas, que fueron privatizadas en Venezuela, se sincronizaron con la instrumentación estricta de los lineamientos del mercado monopolista internacional, lo cual obedeció a las exigencias del programa de ajuste estructural recomendado por organismos financieros, Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, entre otros, para crear condiciones favorables al equilibrio del capitalismo hegemónico y mejorar la capacidad fiscal para el pago de la deuda externa que a nombre del Estado habían contraído las élites del poder.

En gran parte algunos académicos del IESA acompañaron esta corriente neoliberal y en posiciones de Ministros, cuestionaron la eficacia de la gerencia pública y se constituyeron en ideólogos, para adelantar la privatización. Esto originó algunas resistencias en la mayoría de los Países de América Latina, donde se develó la verdadera intencionalidad de estas reformas. Así lo describe Falcao Martins (2000):

Este abordaje partió de una imagen altamente negativa de la burocracia pública: negligencia ante

el interés público; exceso de gastos; dispendio; falta de interés directo del funcionariado en la obtención de resultados; monopolio de funciones; adopción por parte de los burócratas, de las políticas más convenientes a sus propios intereses.

La llamada apertura o liberalización de la economía se propuso reducir el tamaño de la administración pública, a través de una reforma neoliberal que apuntó a un desprendimiento de las funciones económicas, para que el Estado se dedicara básicamente al proceso político y social. La implantación de la reforma neoliberal buscaba minimizar el papel del Estado en la dirección económica, centrándose en cuatro aspectos fundamentales también señalados por este autor brasileño; el estilo gerencial autoritario y jerárquicamente rígido; ocupación de cargos-claves según criterios fundamentalmente políticos; desestímulo a la administración participativa, democrática; síndrome de la privatización y desreglamentación, que puede llevar a la omisión en áreas donde la acción pública es necesaria. (Falcao Martins 2000, p. 7).

...estilo gerencial autoritario y jerárquicamente rígido; b) ocupación de cargos-claves según criterios fundamentalmente políticos; c) desestímulo a la administración participativa, democrática; d) síndrome de la privatización y desreglamentación, que puede llevar a la omisión en áreas donde la acción pública es necesaria.

La corriente neoliberal en la formación de los directivos del sector público reforzó la orientación tecnoburocrática con el uso de “técnicas de administración por resultados” y la toma de decisiones centrada en el “análisis costo-beneficio”. Es decir, el ge-

rente público se vio limitado a las “tareas administrativas, como administración de contratos, servicios y normas”.

En la década de 1980 el Gobierno Venezolano creó la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE) que recoge, como propósito principal, modernizar las técnicas de gestión y alcanzar mayor eficiencia y eficacia de las instituciones públicas. En esa comisión, surgió el Instituto para el desarrollo de la Alta Gerencia Pública, avalado por Decreto Presidencial N° 2.096, de fecha 6 de marzo de 1992 para la profesionalización de los directivos del Estado, a través de algunos lineamientos de la administración pública centralizada.

Este instituto tuvo entre sus objetivos: diseñar estructuras idóneas y flexibles, incorporar y utilizar tecnologías administrativas pertinentes y eficientes, motivar a los funcionarios públicos, resolver la compleja trama psicosocial de las organizaciones públicas, adoptar medidas que velen por la prestación expedita y honesta de los servicios públicos. El Instituto para el Desarrollo de la Alta Gerencia Pública no llegó a constituir su Junta Directiva, por lo cual en la práctica nunca funcionó.

En el marco de la llamada apertura a la globalización, en Venezuela se creó en 1989, la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), que se adscribió inicialmente al Ministerio de la Familia y posteriormente al Ministerio de Planificación y Desarrollo. Esta institución, en su declaración de principios, señala su convicción de fortalecer los organismos del Estado y formar los gerentes que contribuyan a operacionalizar los programas y proyectos para enfrentar la pobreza de la población. Partiendo de esa orientación de carácter social, se plantea dignificar el

desempeño del funcionario público, a través del desarrollo de una formación de calidad, con procesos de tecnificación para elevar la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno central, estados, municipios y organismos no gubernamentales. El promedio de cursantes en los programas de formación y capacitación gerencial de esta escuela, desde que fue creada, está por el orden de los 1.500 gerentes y técnicos de Venezuela y América Latina, que laboran mayoritariamente en la administración pública. Los programas de desarrollo gerencial que ha venido dictando son los siguientes: gerencia pública local, gerencia social comunitaria, especialización y maestría en gerencia de problemas sociales, programación abierta, y curso internacional de gerencia social.

La Escuela de Gerencia Social incorporó dentro de su misión institucional la modernización del desarrollo social y el desarrollo sostenible a través del fortalecimiento de los cuadros gerenciales del sector público, además incluyó a profesionales del sector no gubernamental. Dentro del programa de formación incorporó como valores fundamentales, la justicia, la democracia, la solidaridad y responsabilidad ciudadana.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, lo estructuró con los siguientes ejes curriculares: problemática social y política social, conocimiento de sector público y social, manejo estratégico del contexto, manejo del instrumental técnico, familiaridad con las fuentes de información social, formación gerencial propiamente dicha, la gerencia del cambio y la ética como un debate necesario en el sector público. Posteriormente, la dirección de la Escuela Nacional de Gerencia Social, incorporó otros temas para generar acciones que en realidad entran en contradicción con su declara-

ción de principios que plantea, fortalecer los directivos del Estado para que contribuyan con el desarrollo sustentable del País.

Entre las acciones que crean contradicción con el sentido público y social que originalmente asumió en su misión la Escuela Nacional de Gerencia Social, se tiene: la formación de los gerentes para dirigir la privatización de las empresas del Estado, la inversión extranjera directa y la apertura petrolera al capital extranjero. La enseñanza de estos nuevos temas responden a la nueva visión neoliberal que asume el Estado para la gerencia pública, durante la década de 1990, así lo hace saber la Ex-Directora de la Escuela de Gerencia Social, quien señala que:

...la inserción de Venezuela en los procesos de globalización, supone, entre otras cosas el redimensionamiento del sector público, con especial énfasis en la privatización de activos productivos gubernamentales, mediante la transferencia al sector privado de las empresas básicas y algunos servicios públicos. Se aspira con este cambio que el Estado pueda dedicarse a las funciones que se piensa son indelegables con mayor eficacia que hasta ahora. Esta temática se inscribe también en la de la redefinición de las relaciones entre el Estado y la sociedad.

(Machado 1999, p.24)

En 1997 la Comisión presidencial para la reforma del Estado (COPRE), reconociendo el background de la Universidad Central de Venezuela le solicita la elaboración de un “sistema nacional de educación avanzada”. Ambas instituciones elaboran un convenio para establecer mecanismos de capacitación a nivel de postgrado, para los funcionarios profesionales de la administración pública, en el marco de la reforma del Estado.

El enfoque de este programa de educación avanzada para la gerencia pública, tiene un alcance “multi, inter y transdisciplinario del conocimiento, (UCV, 1993, p.3), lo cual estaría garantizado mediante la participación de todas las facultades, de la Universidad Central de Venezuela.

Este convenio significó un paso muy importante, por el carácter integrador y sistémico que le dio la Universidad Central de Venezuela, en la profesionalización de los gerentes públicos, a través de métodos y técnicas que permiten la prosecución en su carrera administrativa hacia niveles superiores, con el desarrollo de tres ejes curriculares:

- Básico: conocimientos político-jurídicos-administrativo y éticos.
- Especializado: instrumental técnico general para el desempeño gerencial y destrezas en el manejo y aplicación en la problemática administrativa sectorial respectiva.
- Sectorial: problemática sectorial formulada entre los cursantes, las dependencias respectivas de la administración pública de origen y el comité académico, la cual será asumida como objeto de estudio durante la realización del trabajo especial de grado.

Para entender la filosofía del programa diseñado por la Coordinación Central de Estudios de Postgrados de la UCV para la gerencia pública del Estado venezolano, presentamos de seguido su motivación y objetivos:

Motivación

Los grandes objetivos históricos planteados ante el país, como el avance tecnológico, la descentralización, la diversificación

económica, la competitividad en los mercados internacionales, la integración económica, el enfrentamiento de la pobreza crítica y de la corrupción, la modernización de las estructuras políticas y administrativas, requieren de la excelencia en la conducción y gestión gubernamental como condición fundamental para que la sociedad pueda avanzar.

Objetivos

- Promover y realizar programas de formación del personal gerencial para los organismos del sector público, atendiendo a las exigencias de la profesionalización de la gerencia pública.
- Promover y desarrollar programas de investigación relacionados con la gerencia pública.
- Realizar actividad de cooperación técnica en el campo de la gerencia pública.
- Promover cambios administrativos e institucionales con el fin de lograr el mejoramiento de la eficiencia general en el sector público.
- Promover y apoyar la profesionalización de los niveles directivos y supervisión del sector público y servir de base técnica, profesional y docente a los desarrollos que se produzcan en ese campo.

No se puede negar el acierto que alcanzaron estas instituciones del Estado cuando definieron estas líneas de desarrollo académico, que prometían unificar el esfuerzo a nivel nacional, para un mejor desempeño de los gerentes en las organizaciones públicas. Pero no enfocaron el problema central de la formación sociopolítica, dejándose arropar por el pragmatismo dominante en la formación inspirada en el enfoque neoliberal de la dirección empresarial.

Igualmente, durante ese período comenzaron a proliferar los llamados programas de gerencia adscritos a instituciones de carácter privado, que no respondían a la visión integradora de una política nacional para la formación de los cuadros directivos del sector público, sino más bien, sus prioridades se las plantearon en términos de “ver las ventajas y desventajas de lo que ofrece el mercado siempre floreciente de instrumentos para la gerencia efectiva” (Piñango, 2000, p. 3).

Esto explica, en parte, porqué en Venezuela la formación gerencial, durante el período analizado, tuvo poco impacto en la administración pública, a pesar de una variedad de programas académicos vinculados con recursos humanos, finanzas y producción, que comenzaron a realizar las instituciones universitarias, que dictan postgrados a profesionales que comúnmente quienes los cursan, participan por iniciativa propia, ajenos a algún plan de carrera dirigido por las empresas del Estado.

Por otro lado, este período se caracterizó por la falta de resultados para fortalecer el sector público, lo cual se evidencia entre otras cosas en la ineficiencia institucional, para satisfacer la demanda social. Esto se debió a la ausencia de una política gubernamental, para enfrentar algunas desviaciones desde la raíz. Al respecto vale la pena citar algunas de las desviaciones señaladas por el especialista Ramón Antonio Quintín:

El ingreso a los cargos de gerencia media y alta no requiere requisito de capacidad profesional. No existe un organismo orientado a la formación de gerentes públicos que sirva como fuente sistemática de reclutamiento y selección. No existe evaluación de rendimiento ni expectativa institucionalizada de permanencia. Excesiva individualidad en los gerentes, en perjuicio del trabajo en equipo. Escaso conocimiento de las normas jurídicas que condicionan sus decisiones. Limitadas capacida-

des y habilidades para comprender la conducta humana, así como para motivar al personal. Insuficiente formación en tecnología administrativa relevante. Ausencia relativa de un sentido de previsión y de pensamiento estratégico.

(Quintín, 1996, p. 65)

Desde el Estado venezolano, en las últimas décadas, no se llegó a concretar un programa de gerencia integral de formación sociopolítica y preparación técnica-operativa. Lo que predominó fue el entrenamiento de los gerentes de algunas empresas básicas propiedad del Estado, como la petrolera, a través de contratos a la consultoría privada transnacional, la cual se limitó a una responsabilidad educativa formal, para promover, casi exclusivamente, el conocimiento técnico. Como hemos señalado, la intencionalidad estuvo concientemente orientada a sesgar la preparación de los directivos soslayando la visión nacionalista que requiere el sector público.

La investigación del contexto histórico venezolano evidencia que el esquema de entrenamiento gerencial en las últimas décadas tuvo, y hasta cierto punto aún tiene, una base antinacional. Metafóricamente, se puede interpretar como una especie de aborto epistemológico, inducido por consultores neoliberales para impedir la identidad con nuestro acervo intelectual, evitar la creación de nuevos conocimientos y no permitir que nazcan los gerentes patrióticos. Valiéndose de la introyección de las modas de la competitividad capitalista, los consultores neoliberales pretendían extirpar la acción humana para evitar la sensibilidad y solidaridad de los gerentes con los colectivos de trabajadores, para así fortalecer a una élite empresarial excluyente y con ella, un ejercicio monopólico de la dirección.

Por esta razón, se puede considerar que más bien lo que produjo este enfoque neoliberal fue un alumbramiento gerencial anti natura, porque con ese modelo de entrenamiento nació una anti gerencia. El ejemplo del nacimiento y crecimiento de esta anti gerencia lo tenemos en la empresa pública del país, petróleos de Venezuela (PDVSA), donde predominó un grupo élitescos (nómina mayor), que careciendo de un verdadero compromiso social con el país, se amparó en la llamada meritocracia, para justificar su falta de apoyo a las decisiones tomadas por el Estado, para profundizar la nacionalización de la industria petrolera.

A finales del año 2002 y comienzo del año 2003, el grupo de gerentes “meritócratas”, mantuvieron un paro de las actividades petroleras en Venezuela, que luego convirtieron en paro nacional o huelga general, indefinida en alianza con la directiva de los empresarios (Fedecamaras) y la cúpula sindical (CTV). Esta fue una acción que tuvo como finalidad principal derrocar el gobierno de Venezuela presidido por Hugo Chávez, quien había sido depuesto por esos mismos sectores unos meses antes, durante 48 horas de la Presidencia de la República. La nómina mayor de la empresa petrolera, junto a Fedecamaras y la CTV, en alianza con los partidos de oposición, y los medios privados de comunicación, se confabularon para promover la ingobernabilidad de la nación entera, por eso esta acción de la antigua gerencia petrolera ha quedado como un hito histórico en el imaginario colectivo. Desde donde se percibe como el golpe petrolero o sabotaje petrolero contra el Estado venezolano.

En realidad, la praxis de la llamada nómina mayor de esta empresa representa el fracaso de la política de formación gerencial del Estado inspirado en el modelo de conciliación de las élites,

ya que durante las últimas décadas los cuadros directivos respondieron a intereses grupales, vinculados con el viejo poder económico y político concertado en el llamado pacto de Punto Fijo.

Durante el período analizado, el esquema del entrenamiento y del desarrollo gerencial que se ejecutó en PDVSA operó como un enclave para lograr una “efectividad” del gerente pero adecuándolo al escenario de la globalización capitalista, donde las empresas venezolanas estaban sometidas a condiciones de dependencia muy elevadas. Por ello, la formación de los gerentes en esa empresa, al lado de las otras industrias básicas y empresas de servicios se inspiró en el modelo sociopolítico que evolucionó hacia el neoliberalismo, con una pretendida minimización del papel del Estado y la privatización de casi todos los activos de la nación.

Además, las Escuelas de Gerencia se auto impusieron la tarea de fabricar gerentes exitosos, dentro de esa lógica tecnoburocrática, que aspiraba la preparación instrumental, prescindiendo en parte, de la formación, político-jurídica, histórica y ética. Así se aprecia en el siguiente esquema, diseñado para una mejor visualización del diagnóstico:

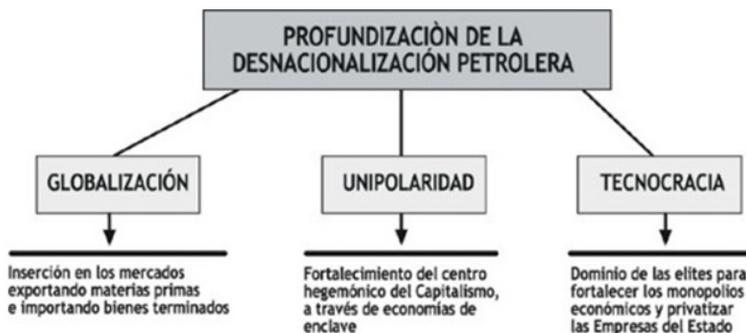


El neoliberalismo en la gerencia venezolana

Predominantemente, la enseñanza gerencial durante las últimas décadas en las tres instituciones venezolanas analizadas (IESA, COPRE Y FECS) se orientó a fortalecer a la élite gerencial. Con este modelo elitista se planteó alcanzar la eficiencia, con el propósito de lograr los más altos niveles de rentabilidad para los sectores que controlaban la economía.

La formación de la élite empresarial respondió en una primera fase, en lo económico, a un modelo desarrollista de capitalismo de Estado, y en lo político al modelo “modelo burocrático populista centralizado 1958-1990”. Luego transitó hacia el fortalecimiento de la economía de mercado con el “modelo de administración pública descentralizado del enfoque neoliberal 1991-1998” (Córdova, 2007, p.104).

En ambos casos el ejercicio del poder se sustentó en la tríada de la globalización, la unipolaridad y la tecnocracia, a través de una alianza entre los representantes del gobierno de turno, los dueños del capital monopolístico interno, y las empresas y organismos transnacionales con fuerte influencia en la economía del país. Esta alianza en la práctica condujo a una profundización de la desnacionalización petrolera, claramente esquematizada en el siguiente gráfico:



Por ello se planteó conformar un sistema gerencial con alto grado de especialización técnica, con una estructura jerárquica de la autoridad, un cuerpo normativo para gobernar la organización, y un liderazgo con conocimientos administrativos de la globalización capitalista.

Estas instituciones se concentraron en mantener dos componentes principales: *Las relaciones de jerarquía de la dirección empresarial. La gerencia como ejercicio de control privado de la organización.*

La investigación documental acerca de algunos programas de formación gerencial, como el caso de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), evidencia que en Venezuela desde el discurso clásico de la burocracia, que predominaba en década de los años 70, se evolucionó hacia posturas eclécticas que provienen de la adopción acrítica de modas gerenciales de la era de la globalización neoliberal.

En cierto modo, en Venezuela predominó un enfoque académico sui generis, que centra su interés en la creación de capacidades y habilidades, a los fines de fortalecer el liderazgo gerencial de las élites económicas, tal como ha ocurrido con la interpretación sesgada por parte de la Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI), acerca del llamado capital intelectual, al centrarlo exclusivamente en la competitividad económica. Esto los lleva a sostener que las organizaciones han decidido aumentar la competitividad de su negocio con un antiguo elemento de la sociedad, “el conocimiento o capital intelectual,

el cual ha comenzado a ocupar la agenda gerencial de las principales empresas del mundo”. (ANRI, 2000, p.29).

Por otra parte, la indagación que se ha realizado a una de las empresas extranjeras más representativas del pragmatismo globalizador, como lo es Hay Group, indica que la principal preocupación de esta consultora es la de incorporar a Venezuela a la moda internacional, que rige el entorno de las corporaciones del capitalismo hegemónico. Clara demostración de ello, se encuentra en el discurso de sus representantes, cuando señalan que la prioridad es despertar a las exigencias de la gerencia internacional, asumiendo la gerencia del capital intelectual ante “los irreversibles efectos de la globalización, que obliga a los países a buscar novedosos sistemas para elevar su competitividad” (Hay Group. 2000). En este contexto, existe un profundo interés por la gerencia efectiva del capital intelectual.

Esta interpretación del capital intelectual por parte de algunas firmas transnacionales es una de las expresiones más palpables del pragmatismo gerencial, porque incorpora esta lógica instrumental a la consultoría para imponer las modas del entrenamiento, concebidas para mantener el carácter marcadamente mercantil del proceso de trabajo, donde el trabajador es valorado como un recurso rentable de la producción.

Por ello, se considera que esta profundización pragmática del capital intelectual responde a un sesgo economicista, que distorsiona los procesos de consultoría. Por su visión limitada y unilateral, frenó la formación del directivo público en Venezuela, a quien en lugar de dimensionar como el sujeto para la dirección del proceso-producto, con liderazgo en la sociedad, lo limita a

ser objeto de las técnicas y modalidades gerenciales. Esto es lo que generalmente hacen las firmas consultoras desde los países hegemónicos, sin embargo, no se pueden descalificar en forma apriorística todos los procesos consultivos, ya que algunos de ellos se mantienen dentro de la ética profesional y responden a estrategias de Estado Nacional, para contribuir a la formación de directivos públicos y, aún más, a procesos de cambio en las organizaciones pertenecientes a la administración pública.

Lo que en realidad se quiere advertir es que, en la medida en que se reduce la dirección empresarial a un problema operativo de la producción, su carácter social pasa a un segundo plano y la consultoría queda atrapada en las modas que circulan por el planeta ofreciendo soluciones a la rentabilidad del negocio, así lo apunta la consultora de Hay Group, la cual acepta que en lugar de utilizar conocimientos, usan gerencia del capital humano. Por esa razón, cuando tratan el tema del conocimiento lo refieren a una estrategia de negocios y cuando hablan de capital intelectual, lo identifican con “la conversión del conocimiento en un activo de la empresa”, Hay Group (2000).

El predominio de la concepción instrumental en la formación gerencial se identifica con las tendencias del pensamiento neoliberal en Venezuela, y se inscribe en la transición del Capitalismo Industrial al Capitalismo Cognitivo.

El Capitalismo Cognitivo (Romero, 2020, p.8), trata de constituir, ficticiamente, al conocimiento en un bien escaso y como tal lo convierte en una mercancía. Es decir, privatiza la producción científica para generar competencia a través de la manipulación del secreto tecnológico, con lo cual refuerza su teleología de ge-

nerar ganancias y acumular capital. Por eso el trabajo intelectual que se realiza con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), se convierte, en este modelo económico, en un Valor de Cambio, que ajustado como un producto se convertido en capital intangible que se cotiza de acuerdo con las exigencias del mercado.

De allí que investigadores como: Dantas, Moulrier-Boutang, Maniglio, Vila-Viñas, Wachowicz (2016), han caracterizado al Capitalismo Cognitivo como una forma de apropiación privada del conocimiento, la información, y, en las últimas décadas, de la llamada inteligencia artificial. Negando con ello el derecho a la información libre, la cual no implica la invasión al derecho de autor, sino que lo protege contra toda forma de monopolización, para que sea utilizado como un bien intangible de utilidad pública.

En función de estos rasgos atribuidos al Capitalismo Cognitivo, el enfoque neoliberal busca lograr aceleradamente, entre otros, los siguientes resultados:

- Reforzamiento del modelo de la privatización y debilitamiento de la empresa pública.
- Reducción de la autonomía gerencial y elitización de las escuelas de gerencia.
- Surgimiento de un “mercado” de la consultoría con el predominio de una “filosofía mercantilista y extranjerizante”.
- Atomización del conocimiento gerencial y fortalecimiento de la tecnoburocracia empresarial.
- Predominio de las modas gerenciales en el diseño de políticas para la gestión pública.

Debe quedar claramente establecido que en Venezuela lo que se trató de promover en las últimas décadas del siglo pasado fue un liderazgo empresarial basado en el enfoque neoliberal⁶. Por ello, la mayoría de las consultorías contratadas se concentraron en el manejo pragmático de los recursos humanos.

La formación neoliberal coloca el énfasis en los aspectos operativos de la dirección de la empresa, es decir, en la capacidad y habilidad del gerente, acompañadas con una visión instrumental del conocimiento, asociada al uso exclusivo de las ventajas comparativas para el logro de la rentabilidad económica. En el siguiente gráfico se presenta una mejor precisión de los elementos del pragmatismo gerencial, aludido anteriormente.



La lectura que hace del capital intelectual la conocida empresa de consultoría empresarial Hay Group, conlleva a un exagerado pragmatismo gerencial, porque incorpora la lógica instrumental a la consultoría, con el propósito de internalizar en el gerente el carácter mercantilizado de las relaciones laborales como variable

⁶ El Neoliberalismo que se reconoce como una doctrina económica que postula la libertad de las fuerzas del mercado para favorecer la competitividad y la acumulación de capital, tiene su expresión concreta en el pragmatismo gerencial.

asociable a la calidad empresarial. En realidad esto responde a la aplicación de la concepción tecnoburocrática, que plantea una contradicción entre la competitividad y la complementariedad en las empresas públicas. Contradicción que resuelve a favor de la competitividad, porque dentro de la lógica interna del pragmatismo gerencial la ayuda mutua entre las distintas organizaciones y los diferentes actores es incompatible con el móvil de la acumulación privada, a la que se le concibe como la base del carácter rentable de la producción. Por simple deducción, los “tanques pensantes” de la empresa Hay Group, llegan a considerar que las relaciones de acompañamiento y complementariedad entre los agentes de la producción se constituyen en un factor antieconómico.

Muy distinta a esa concepción pragmática, es la propuesta de capital intelectual que realiza Waldemar de Gregori, cuando incorpora el capital intelectual en su tesis de la cibernética social y le asigna un carácter mental. Así habla de un capital mental triádico, mediante el cual cualquier organización debe ser gobernada por un uso adecuado de las funciones de las tres inteligencias; racional, emocional y operacional.

El ciclo cibernético de transformación (CCT) es una propuesta nueva para el uso integrado del capital/potencial mental en educación, espiritualidad, política, consultoría y administración para la ecosobrevivencia autosustentable. Con eso se quiere superar la segregación entre ciencia, emoción y trabajo [...] En la esfera de la administración y gestión se pretende derribar el estereotipo de que la gestión es una función técnica, “casi” mate-

mática [...] Objetivos como lucro, satisfacción de los diferentes públicos, sobrevivencia, dominio del mercado, poder de control, ya no son suficientes.

(De Gregori, 2002, p.11)

Es conocido que la consultoría empresarial no siempre apunta exclusivamente a aspectos operativos, ni a la rentabilidad que descuida el buen vivir, sino que en muchas ocasiones trabaja en función de diseños estratégicos organizacionales y de las transformaciones culturales de los colectivos de trabajo.

Sin embargo, debe quedar claro que así como la hiperbolización de los aspectos operativos puede conducir a distorsiones importantes en el proceso de formación de directivos, su ausencia absoluta puede generar insuficiencias en capacidades y habilidades necesarias en los gerentes que operan en un contexto muy diferente a los de décadas pasadas. La búsqueda de un equilibrio debe estar en función de la definición del rol que juegan las técnicas de dirección con el uso intensivo de las TICs dentro del proceso de formación y bajo que contexto se van a emplear.

Impacto de la informática en la formación gerencial

La formación gerencial hoy en día tiene que estar ubicada y contextualizada en lo que se conoce como la era de la información, lo cual requiere gran dominio del ambiente digital que la caracteriza.

En general la llamada era de la información, tiene su soporte tecnológico en el vertiginoso ascenso de la microelectrónica y la informática, y ha creado el mencionado ambiente digital que

se produce dentro de un nuevo paradigma productivo, que está cambiando nuestras formas de trabajar y convivir. En este proceso de cambio generan un conjunto de tendencias, que tienen un desarrollo paradójico, destacándose algunos efectos negativos que se han convertido en delitos informáticos y ha exigido una intervención Estatal, a través de legislaciones específicas en este ámbito. La investigación documental y la experiencia del autor de este libro, al frente de la cátedra “Impacto Social de la Informática” han permitido avanzar en un programa gerencial para el cambio tecnológico.

Este programa incorpora una lectura crítica y una postura ética que privilegia el conocimiento, mediante la reflexión de los amplios volúmenes de información a que estamos sometidos por los medios electrónicos, que transforman la comunicación en el espacio y en el tiempo, y generan una virtualidad que surge como producto de la instantaneidad, la interconexión y la automatización que logran los medios digitales.

Los grandes estadios del desarrollo de las sociedades humanas, están relacionados con los tres momentos del proceso civilizatorio, vinculado cada uno de ellos con un paradigma tecnológico y cultural, entre éstos:

- *La era agrícola;* caracterizada por la participación directa del hombre, de acuerdo a criterios naturales de la división del trabajo, para incorporarse a la labor de la tierra y la cría del ganado con la utilización de instrumentos rudimentarios, que originan un elevado desgaste de su fuerza física.

- *La era industrial*; donde se transforma la organización del trabajo y la tecnología con la incorporación de la energía de la máquina y con menor utilización de la fuerza humana.
- *La era de la información*; donde se presenta una mayor velocidad del cambio tecnológico, por una ampliación de la relación de la ciencia y la tecnología con la sociedad, por la mundialización de los procesos políticos, sociales y económicos, por la acelerada innovación de las tecnologías de la información y la comunicación y el uso intensivo de la microelectrónica.

Es importante analizar el reciente cambio tecnológico, que entraña un contundente impacto en las formas del pensamiento y en la acción de la dirección de las organizaciones humanas, pues ya no se trata de una adecuación forzosa al avance tecnológico, sino más bien de un cambio de la cultura, que requiere de la transformación de los valores y de las acciones, dentro de una postura cosmovisionaria, lo cual implica entender que esta transformación es sumamente profunda en todo el mundo, porque modifica los sistemas productivos y cambia la dinámica mundial del trabajo.

Esta transformación organizacional está conduciendo a nuevas formas de gestión pública y privada, pues como ya lo señaló hace cuarenta (40) años Alvin Toffler (1980), estamos asistiendo a una nueva cultura centrada en la explosión de la informática. En la tercera ola, Toffler plantea: “la muerte del industrialismo y el nacimiento de una nueva civilización”, que implica pasar del atomismo al holismo, en una concepción sistémica, donde emergen nuevos valores y tecnologías, nuevas relaciones geopolíticas, nuevos estilos de vida y modos de comunicación.

El factor clave de la nueva era es la digitalización, por eso hoy en día la dinámica del desarrollo científico-técnico se caracteriza por la producción acelerada de la información, con medios electrónicos de masas, que transforman la comunicación, en el espacio y en el tiempo. En el llamado ciberespacio se ha deslocalizado y mundializado la información, siendo escasa su materialización, por la reducción sustantiva del tamaño de los archivos y medios de almacenamiento. A través de Internet, se está presentando cada día una mayor interactividad en la cual el emisor y el receptor intercambian, no sólo sus mensajes sino sus roles, en una nueva interacción social sin limitaciones culturales, ni barreras espaciales.

En esta era, llamada la sociedad del conocimiento, se despliegan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software) que soportan grandes cantidades de información almacenada, procesada y transmitida digitalmente.

Esta es una revolución que le aporta mayor exigencia a la información y la comunicación, que ahora son las nuevas diosas de la tecnología. Castells, llamado el cartógrafo de la aldea global, señala que este nuevo mundo está habitado por; *“tres clases de seres: los desinformados, que sólo tienen imágenes; los sobreinformados, que viven en el torbellino; y los informados, que seleccionan, ordenan y pueden pagar la información”* (Castells, 2000,p.1)

El paradigma de las TIC son las redes, que se han convertido en la más poderosa herramienta para acceder a la información, para obtener recursos y servicios. Internet es una red de redes

que interconecta a millones de personas, instituciones, empresas y universidades de todo el mundo. La virtualidad que logran los medios digitales supone un cambio radical que amplía nuestras posibilidades, pues sus características de instantaneidad, digitalización, interconexión, automatización y diversidad, están transformando nuestras formas de pensar, actuar y convivir.

En este sentido, cuando se analiza el futuro modelo educativo en la sociedad de la información, se pone en evidencia el impacto de la digitalización, así lo plantean Castañeda, Esteve y Adell, cuando se refieren al docente competente en el mundo digital, que al lado del estudiante deben entender los condicionamientos de la tecnología no para considerarse sus “dueños” omnipotentes, sino para “ser usuarios conscientes de su vulnerabilidad y de la necesidad de un “empoderamiento crítico”, asumido como *“capacidad técnica guiada por el buen juicio, en mundo crecientemente mediado por la tecnología”* (Castañeda, Esteve y Adell, 2018,p.14).

Resulta un lugar común señalar que la digitalización está cambiando el soporte primordial del saber y el conocimiento y con ello cambiará nuestros hábitos y costumbres en relación al conocimiento y la comunicación; y a la postre, nuestra forma de pensar.

Los recientes desarrollos de la tecnología informática estrechan, como nunca antes, el vínculo del ser humano con aparatos electrónicos, en lo que se ha tipificado como una relación amigable del usuario con esa máquina especial llamada computadora. Esto constituye la clave para entender la llamada revolución post

industrial, pues ya el uso de la computadora como máquina, más que producir directamente bienes materiales, se utiliza para:

- Manejar otras máquinas mediante el último avance de la robótica.
- Obtener información y ampliar las bases de datos.
- Dirigir los procesos tecnológicos con controladores lógicos programables.

Indudablemente, el acelerado desarrollo de la tecnología marca el “diseño, la fabricación y la aplicación” de la informática (tecnología de la información) en todos los procesos industriales, domésticos y del día a día, que, por supuesto, redundan en el beneficio del ser humano.

Como apunta Salcedo (2001), los desarrollos electrónicos, entre otros: desde el semiconductor hasta la fibra óptica (la cual compite abiertamente con el tradicional conductor de cobre en la transmisión de grandes cantidades de información a mayor velocidad), los superconductores, los DVD (Digital Versatile Disk, Digital Video Disk) o discos digitales de vídeo, transmisión digital de voz, datos y audio, telecomunicaciones avanzadas de alto nivel-microondas, celular, satelital, fibra óptica-incorporación de Internet como herramienta fundamental de intercambio y manejo de información, el comercio electrónico o e-commerce, sistemas expertos o inteligencia artificial, por ejemplo, han impactado notablemente en la forma cotidiana de nuestras vidas, de nuestros estilos de convivencia, y hasta nuestra actitud y pensamiento, al punto de establecer casi una dependencia necesaria de lo que llamaríamos la “era de la digitalización”, donde la comunicación e intercambio vital de datos e información entre

el usuario y esa “inteligencia virtual” se hace a través de una interfase hombre-máquina, que constantemente busca los más altos niveles de confiabilidad, acceso amigable y sobre todo al costo más conveniente.

En esta misma línea de desarrollo podemos mencionar también, como aplicación de la informática, el terreno de la Domótica, que viene a ser “edificios automatizados” o “edificios inteligentes”, los cuales tienen gran cabida y aceptación en aquellos países cuya energía eléctrica es altamente apreciada, con costos muy superiores a la nuestra, razón por la cual se justifica ampliamente que las tendencias actuales de construcciones civiles y muy particularmente grandes edificaciones residenciales, industriales y comerciales estén emigrando hacia este sector.

Entre otras variables que se controlan en estas edificaciones, se puede mencionar: el acceso de personas a sus instalaciones, control automático de la temperatura (aire acondicionado y calefacción), control automático de la iluminación, control automático de los sistemas de seguridad (detección de incendios, detección de humos y gases tóxicos, fuga de agua, etc.), regulación de los insumos básicos (aire, gas, agua, electricidad).

Ahora bien, para controlar cada variable, se utilizan sensores y actuadores especiales (de temperatura, de llama, de presión, de luz, de caudal, de movimiento, de humedad, etc.) que captan constantemente el valor físico de la variable, cuya señal es convertida y procesada por sistemas inteligentes (sistemas de entradas y salidas, PLC, PC) a través de programas (software) previamente concebidos y adaptados a la función que se desea controlar, para finalmente producir las señales de salida de con-

trol que corresponden. El sistema tiene posibilidades de control a distancia, o, control remoto, valiéndose del importante soporte que brinda el servicio de Internet e Intranet.

En otro sector muy importante, que es el campo de la ingeniería (civil, mecánica y eléctrica, muy particularmente) se pueden encontrar los últimos paquetes de software para diseño que ofrecen, en una sola aplicación, opciones de diseño asistido por computadora y herramientas para la gestión de datos. La característica de conectividad abierta para base de datos que admite el software permite optimizar un sólo producto para ejecutar tareas de diseño, captura de datos, y documentación técnica (en ingeniería eléctrica por ejemplo, de los sistemas eléctricos de control y suministro de energía).

Este paquete genera numerosos tipos de documentación que incluye no sólo diagramas esquemáticos, diagramas elementales, esquemas de control, diagramas de control, sino también listado de materiales, relaciones de componentes y otros. Lo más revolucionario de este avance de la tecnología informática, es la computadora interconectada en la red de redes que es Internet, donde adquiere gran dimensión la virtualidad que resulta de las nuevas maneras de vincularse en un intercambio comunicacional que se pensaba era un campo de la simulación, donde se integra la realidad con la ilusión.

Este nuevo escenario de lo virtual, rompe con el esquema de la temporalidad y reconstruye un espacio inalcanzable físicamente, porque logra nuestra omnipresencia, a través de la navegación en la red mundial. Está claro que la comunicación humana realizada por Internet, genera esta facultad de la ubicuidad con

las reglas de la virtualidad que consagran las tecnologías informáticas, tanto con los equipos (hardware), como con los programas (software), para producir imagen y sonido, y expandidos cada vez más aceleradamente a todos los espacios del mundo interconectado. En general, las características de esta inteligencia virtual se pueden describir esquemáticamente como sigue:

Inteligencia Virtual:

Se realiza en una relación hombre-máquina, masificada con niveles de confiabilidad, acceso amigable y un costo que busca ser el más conveniente.

Instrumentos de la inteligencia virtual:

- Fibra óptica.
- DVD (Digital Video disk. Disco digitales de video).
- Transmisión digital de voz, datos y audio.
- Telecomunicaciones avanzadas de alto nivel (Microondas, celular, satelital).
- Internet (Información y comercio electrónico)
- Sistemas expertos.

Impactos de la inteligencia virtual:

- En las formas cotidianas de vida.
- En los estilos de convivencia.
- En el trabajo.

En este nuevo escenario digital se está planteando la contradicción, información versus conocimiento, ya que estamos en un proceso de ampliación de la información a volúmenes insospechados, lo cual podría limitar la verdadera razón humana que es desarrollo intelectual, para producir conocimientos.

Esta contradicción se profundizaría, si no se advierte que el uso creciente de los más sofisticados medios electrónicos, está desarrollando una virtualidad con nuevas situaciones espacio- temporales, que limitan el aprendizaje al consumo de la información.

No hay duda que esta concepción reduccionista transforma la cualidad del conocimiento, al colocarlo en función de la de información “digerida en línea”. Especial atención merece el impacto de este fenómeno en los jóvenes en proceso de formación, quienes tienen la tendencia a “digerir” la información sin analizarla.

Don Tapscott (2000) incorporó un interesante análisis acerca de las características de estos jóvenes que están creciendo en el ambiente digital y con un gran optimismo los prefigura como los líderes de la sociedad de la información, a quienes bautizó como la Generación Net, a la cual define como la primera generación que llega a la mayoría de edad en la era digital.

Constituyen una fuerza sin precedentes para la transformación y van a desarrollar protagonismo en parte del siglo XXI. Con la aparición de la Web, los niños que la utilizan, ahora llamados centennials y luego millenials, han tenido un modelaje a partir del auge de del ambiente digital y la crisis de la economía mundial.

Han cambiado sus hábitos y su proceso de socialización, porque pasan la mayor parte de su tiempo en la computadora, por medio de la cual pueden conversar con sus amigos de todas las latitudes del mundo, a los que llaman ciberamigos. Los miembros de estas generaciones se distinguen por estar rodeados de

medios digitales y por trabajar con ellos en la escuela y en la casa, tanto para el aprendizaje, como para los juegos y las interrelaciones. Sin entrar en mayores consideraciones, y a riesgo de cometer una simplificación acerca del optimismo de Tapscott en la Generación Net, se debe advertir que en las llamadas “sociedades informacionales” Castells (1997), se ha fortalecido una mega tendencia que confunde información con conocimiento, lo cual opera dentro de una lógica meramente mercantilista que se realiza, a través de Internet, para proporcionar información a sectores con capacidad económica, lo cual conduce a una exclusión digital, a extensos sectores de escaso poder adquisitivo.

Adell (1997), llama la atención sobre el sesgo economicista de esta mega tendencia, que se ha incubado en el seno de círculos neoliberales, a través de la promoción de un discurso sobre la educación centrado exclusivamente en las nuevas tecnologías, pero influenciado más por la rentabilidad económica de la venta de información, que por las aspiraciones formativas basadas en el conocimiento. Esta situación se corresponde con el avance del paradigma neoliberal, que limita la formación del pensamiento, dado el posicionamiento de la venta de información en la estrategia del libre mercado. Este esquema mercantilizado está conduciendo a un aumento acelerado del “ruido en la comunicación”.

A la expansión mercantilista de la información debe contraponérsele la contextualización de los conocimientos que se requieren para resolver las necesidades públicas. Esto de ningún modo significa una oposición al permanente desarrollo científico-tecnológico, ni a la internacionalización de información, sino una clara identificación con la idea del “conocimiento como la reflexión de la información” (Savater 1997). Es decir, ya el pro-

blema no es sólo conseguir información, sino seleccionar la que es relevante, y así “evitar la saturación y consiguiente sobrecarga cognitiva”. Esta posición para fortalecer las “estructuras cognitivas del sujeto” es muy necesaria hoy, por la complejidad de esta tecnología, y por los desequilibrios que se producen por la falta de equidad para acceder a ella.

De acuerdo con todo lo antes expuesto, la educación gerencial debe centrarse en modelos flexibles para enfrentar las contradicciones y la velocidad de los cambios, que paradójicamente resulta el elemento principal de un desarrollo estable, pues las transformaciones están en todos los ámbitos y constituyen el centro de la sobrevivencia. La flexibilidad es uno de los grandes requerimientos para enfrentar la inestabilidad social y los dogmatismos económicos que caracterizan al modelo neoliberal.

Como hemos señalado, nos encontramos en un escenario de incertidumbre, donde corresponde emprender, con una mente abierta, las transformaciones de los hábitos y valores presentes en los distintos dominios de la sociedad, para poder pasar del paradigma de la era industrial al paradigma de la era de la información. La misión del gerente en entornos ricos en información es la de guía y consejero sobre fuentes apropiadas de información y su reflexión para producir conocimientos.

Hoy en día se continúa fortaleciendo el nuevo campo de la Edumática, que consiste en apoyar los procesos educativos y productivos con Internet y tecnología multimedia. La Edumática se plantea en el marco de un dilema de la globalización neoliberal, ya que al desarrollar la Generación Net, ha posicionado el Capitalismo Cognitivo que conlleva a una apropiación privada del

conocimiento y la utilización instrumental de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), a través de la División Internacional del Trabajo Intelectual.

Así mismo tiende a precarizar el trabajo digital y deslocalizado, que en el léxico jurídico se ha dado en llamar Teletrabajo, que es una modalidad sui generis del Trabajo a Distancia que debe ser protegido dentro de una concepción humano productiva. Es que el Capitalismo Cognitivo se ha convertido en la clave del neoliberalismo, en contra de la Economía Social del Conocimiento, que apunta hacia la humanización del trabajo inmaterial para recuperar el sentido público del mismo y promover la pluralidad de los saberes, para que la matriz del conocimiento se construya como un bien infinito, común y abierto (Romero, 2020, p.1).

Con base a ello es conveniente para la formación gerencial desarrollar algunos lineamientos de la *Edumática*, como una opción de democratización de Internet en el terreno de la producción. Entre estos lineamientos destacan los siguientes:

- Auto aprendizaje.
- Proactividad para superar el absolutismo de la educación escolarizada, repetitiva y memorística.
- Integración de la formación humana y la preparación científica.
- Relación entre la teoría y al práctica para producir conocimientos.
- Conjunción entre el saber y el hacer.
- Concreción del principio Aprender a aprender.
- Formación para la vida.
- Comprensión de su inserción en la sociedad.

La nueva formación gerencial debe cumplir la obligación de desarrollar el E-Learning con claros propósitos de democratización del conocimiento (aspecto sobre el que volveremos más adelante). Las características de E-learning se refieren a una formación virtual que consiste en la enseñanza a través de las tecnologías de la información y de la comunicación. Sin embargo, hay que advertir que *Internet* no sustituye el contacto directo de la relación cara a cara, ni tampoco la computadora puede superar al espacio natural para la convivencia entre el gerente y los trabajadores.

Cambios en los procesos productivos

Para la formulación de un nuevo pensamiento gerencial es necesario tomar en cuenta el impacto que se observa en los sistemas productivos en la génesis de la sociedad del conocimiento, a consecuencia de lo cual ya se registran profundas transformaciones.

En primer lugar, el paso de una concepción de la riqueza asociada a la cantidad de la producción de mercancías, a una concepción de la riqueza centrada en la competitividad a nivel de conocimiento. Por otro lado, se opera la transición de la mecanización del proceso productivo a la automatización creciente de todo el sistema. Así mismo, la producción en masa se ha complementado con la producción diversificada de mercancías y servicios. Otra transformación profunda de la economía es que pasa de un esquema cerrado y proteccionista, a otro modelo abierto y competitivo, basado en la integración. En relación a las transformaciones en los sistemas de trabajo, se apunta primeramente el paso de la rígida división del trabajo, de la producción en masa,

a una mayor diversificación de las tareas en organizaciones de especialización flexible.

También, se transforma el trabajo de la fábrica, en el trabajo independiente basado permanentemente en las capacidades intelectuales. Otra variante del sistema de trabajo es que de la participación del obrero calificado se pasa al técnico, tecnólogo e ingeniero.

Con respecto a la gestión organizacional, en primer lugar se pasa de las estructuras piramidales y jerarquizadas, a organizaciones horizontalizadas, comunicativas e interactivas con la red informática.

Por otro lado, ante el modelo burocrático élitico, se asume la organización abierta, participativa y autónoma. En otro sentido, se pasa de la empresa basada en procedimientos y control burocrático, a la organización que busca resultados a través de formas autogestionarias. En cuanto a las políticas de selección de personal, hoy basadas en la experiencia acumulada y la lealtad, ahora se promueve la detección de talentos, para la transformación de los saberes y prácticas de sistemas de aprendizaje tradicionalmente sesgados hacia un campo profesional específico y no orientado a la multidisciplinariedad.

Hoy por hoy, se dispone del enfoque estratégico de la dirección, que es el enfoque donde el directivo pasa a convertirse en un elemento proactivo, centrado en la visión compartida de la organización que dirige. Dentro de una lógica sistémica, la empresa se conforma como una totalidad integrada, a través de la

interconexión de sus procesos internos y se vincula con el entorno, a través de criterios de pertinencia social.

Es por ello, que en lo que se refiere al campo de la formación profesional, las tendencias principales se orientan a superar la educación escolarizada, de corte pragmático, por lo cual se está hoy en día transitando el llamado paradigma del aprendizaje, que incorpora una sólida formación permanente centrada en el trabajador, de quien se espera una adecuada formación humana y una preparación técnico-profesional. En este terreno se plantea la integración de la teoría y la práctica del conocimiento como una conjunción coherente entre el saber y el hacer. Es decir, que de la educación centrada en la enseñanza, se está pasando a la concepción del aprendizaje permanente para la vida, que se resume en las nuevas estrategias de aprender a aprender. Esto resulta coherente con la concepción acerca de la formación gerencial, concebida como un conjunto de actividades encaminadas a satisfacer necesidades actuales y futuras de aprendizaje, donde se destaca el componente proactivo de los líderes, lo cual rompe con la concepción verticalista y autoritaria, y la sustituye por experiencias compartidas, de interacción y apoyo permanente.

Igualmente, de una orientación empresarial destinada a la capacitación de los trabajadores para el puesto de trabajo, se está incorporando un modelo flexible y polivalente que permite una comprensión holística, del mundo productivo en su relación con la sociedad y el entorno natural, de manera que el aprendizaje permita que las personas puedan moverse horizontal y verticalmente en la estructura organizacional, y puedan tener una comprensión de la inserción de la empresa en el sistema económico.

En general, de lo que se trata es de comprender la emergencia e instalación del nuevo paradigma en los procesos productivos que requiere de un cambio cualitativo en los gerentes, que combine la capacitación técnica con la formación en valores para el soporte vital de una nueva era. Es indudable que estas transformaciones están ocurriendo aceleradamente en Venezuela, lo cual exige que la gerencia pública se ponga a tono.

Tendencias paradójicas en la sociedad de la información

Esta revolución de la microelectrónica y la informática discurre en un marco de gran complejidad y asume algunas tendencias fundamentales, que en su conjunto se corresponden con el derrumbamiento epocal de la modernidad, que por su desarrollo paradójico, resulta incomprensible, sino que apelamos a:

Dar sentido a lo que hoy aparece como un espantoso caos [...] En el último cuarto de siglo, una revolución tecnológica, centrada en torno a la información, ha transformado nuestro modo de pensar, de producir, de consumir, de comerciar, de gestionar, de comunicar, de vivir, de morir, de hacer la guerra y hacer el amor.

(Castells, 2001, p.5)

Entre las tendencias paradójicas se prefiguran:

En primer lugar, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, seguirán impactando positivamente la capacidad de memoria y la velocidad del procesamiento de los datos, lo cual es la base para lograr la automatización de algunas acciones humanas. Se entiende que automatizar implica el desplazamiento

de ciertas operaciones del trabajo humano, por la llamada inteligencia artificial, a través de la cual el hombre crea la matriz tecnológica, para ejecutar los procesos instantáneamente, prescindiendo de algunas de sus acciones con comandos programados por él mismo.

Por esta razón, el análisis de la informática como herramienta tecnológica se enmarca, en cierto sentido, dentro de una prolongación de las facultades humanas, como nunca antes se había logrado, para mejorar su intervención en el entorno, pero desplazando fuerza de trabajo, lo cual resulta preocupante por las elevadas tasas de desocupación, hoy en franco crecimiento.

En segundo lugar, las tecnologías de la información y la comunicación no van a escapar, en lo inmediato, al desdibujamiento humano que se genera por una suerte de efecto negativo que se produce en la tecnología, por los distintos usos que le asignan los actores que interactúan en la dinámica poder-saber.

En Internet este efecto, lo demuestra el inmenso caudal de información digerida de acuerdo con la capacidad económica para su consumo, lo cual evidencia su carácter excluyente para aquellos grupos que tienen bajo nivel económico. Por ello la red ha fortalecido el comercio electrónico altamente competitivo y ha segregado a aquellos sectores mayoritarios que en los países del tercer mundo no tienen los recursos técnicos, ni suficiente dinero para competir.

En tercer lugar: las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) fortalecerán la comunicación individual y potenciarán la estructuración de movimientos sociales, a través de

redes, pero continuarán exacerbando el anonimato y destapando el racismo como manifestaciones que se asumen dentro de la “libertad” que ofrece la red para desatar las más variadas y bajas pasiones dentro del mar de contradicciones que abraza la complejidad del espíritu humano.

En cuarto lugar: dentro de los efectos negativos, seguirán resultando los llamados delitos informáticos, (acceso no autorizado, destrucción de datos, infracción al copyright de base de datos, interceptación de e-mail, estafas electrónicas, transferencias de fondos, espionaje, terrorismo, narcotráfico, violación del derecho de las personas a la intimidad, la injuria, el vilipendio y escarnio público), esto es consecuencia de un uso criminógeno de la tecnología electrónica, para cometer fraudes y agraviar a algunos ciudadanos.

Las respuestas ante el delito informático

Ante esta proliferación de la criminalidad que se ejerce en estas tecnologías, la posición de Venezuela se ha canalizado desde la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), donde se plasmó la idea de fortalecer el tema del control como respuesta a los delitos informáticos, lo cual se concretó a través de una legislación específica para tipificar y castigar al delincuente informático, que fue presentada, discutida y aprobada en la Asamblea Nacional.

En este sentido, Venezuela se pone a tono, con la Ley Especial Contra los Delitos Informáticos, que entró en vigencia el 30 de octubre de 2001. Allí se definen los comportamientos delictivos en el desarrollo de las nuevas tecnologías, con lo que se espera

proteger los bienes jurídicos, la propiedad intelectual, la privacidad de las comunicaciones, la autenticidad de los documentos. Esta nueva ley venezolana surge del derecho social comparado y se fundamenta en tres modalidades delictivas reconocidas por Naciones Unidas, como son:

- Fraudes cometidos mediante manipulación de computadoras.
- Falsificaciones informáticas.
- Daños o modificaciones de programas de datos computarizados.

Marcelo Manson (2002) realizó un interesante inventario de la situación de la legislación informática a nivel internacional; vale la pena seguirlo para presentar un breve recuento de la manera como los distintos países se están protegiendo de los llamados delitos informáticos.

Alemania: sancionó en 1986 la Ley Contra la Criminalidad Económica, la cual tipifica los siguientes delitos: espionaje de datos, estafa informática, alteración de datos y sabotaje informático, a todos los cuales les asigna una penalidad.

Argentina: protegió las obras de bases de datos y software, agregando un articulado en la Ley 11.723 de propiedad intelectual en febrero de 1994.

Austria: en su reforma al Código Penal, en diciembre de 1987, sanciona aquellos delitos que causen daño patrimonial a través de la confección de programas o la alteración de datos. Además contempla fuertes sanciones para quienes cometen estos delitos utilizando su profesión de especialista en sistemas.

Chile: el primer país latinoamericano en sancionar una Ley Contra Delitos Informáticos, que entró en vigencia en junio de 1993. Esta Ley contempla como delitos, la destrucción o inutilización de los datos, con penas que van de un año y medio a cinco años de prisión.

España: el nuevo Código Penal que rige desde 1995, establece penas de prisión de uno a tres años, para quién “por cualquier medio destruya, altere, inutilice o de cualquier otro modo dañe los datos, programas o documentos electrónicos ajenos contenidos en redes, soportes o sistemas informáticos” (Artículo 264). Este Código tipifica como categorías delictivas; la violación del secreto y el espionaje.

Estados Unidos: en ese país del norte se aprobó el Acta Federal de Abuso Computacional, en 1994, para enfrentar “la transmisión de un programa, información, códigos o comandos que causan daños a la computadora, a los sistemas informáticos, a las redes”. Con esto se pretende detener la transmisión de los llamados virus.

Francia: aplica la Ley Relativa al Fraude Informático, que entró en vigencia en enero de 1988 y contempla penas de dos meses a dos años de prisión, y multas de diez mil a cien mil francos, a aquellas personas que aplican sabotaje, a través del acceso fraudulento a un sistema automatizado de procesamiento de datos para modificarlos.

Gran Bretaña: a partir de año 1991, comenzó a aplicar la Ley de Abusos Informáticos, para enfrentar un caso de hacking, que

significa la invasión ilegal de bases de datos sin estar autorizados. Esta normativa contiene desde multas hasta privación de la libertad, para quienes introduzcan virus. Las penas van de 1 mes hasta cinco años.

Holanda: puso en vigencia, en marzo de 1993, la Ley de Delitos Informáticos, en la cual además del hacking penaliza el pre-acking, que es una desviación que consiste en utilizar los servicios de las telecomunicaciones sin pagar por estos. También se castiga la distribución de los virus, con penas que pueden llegar hasta cuatro años.

Italia: en Italia la tipificación y sanción de los delitos informáticos están contempladas en el Código Penal.

Perú: mediante la Ley N° 27.309 de julio de 2000, se incorporan los delitos informáticos al Código Penal, donde se establece una privación de la libertad no mayor de dos años contra quienes utilicen o ingresen indebidamente a una base de datos, sistema o red de computadoras, y quienes las alteren, dañen o destruyan, serán castigados con pena privativa de la libertad no menor de tres ni mayor de cinco años.

Esta legislación, comentada brevemente, persigue que el Estado como garante de la seguridad ciudadana, evite que la informática siga siendo utilizada para fines perversos, en lo que se destaca la pornografía infantil, la violación de la privacidad de los ciudadanos usuarios de la red y los fraudes financieros.

¿Cómo puede la gerencia venezolana incorporarse a la sociedad de la información?

El desarrollo de la sociedad de la información nos coloca ante la certeza de que *el aprendizaje para el cambio tecnológico* debe constituirse en una preocupación central en las Ciencias Sociales. En esta era post industrial se está conformando un liderazgo para la transición hacia una nueva sociedad, que exige una reflexión profunda acerca de la muerte definitiva de los viejos paradigmas, admitiendo que este es un proceso de extinción lento, donde se localiza el germen de los nuevos liderazgos, que implican una transformación con procesos creativos, que en la actualidad están centrados en *la microelectrónica y la informática*.

Cuando un *paradigma tecnoproductivo* entra en decadencia, surgen desde ese momento los líderes del futuro, porque las propias crisis epocales exigen soluciones de problemas complejos que no tiene un desarrollo lineal preestablecido. En consecuencia, el aprendizaje dependerá de la capacidad para avanzar al ritmo del proceso de transformación de las tecnologías, especialmente las de la información.

En Venezuela esta transformación debe darse dentro del esquema de la soberanía tecnológica y la diversificación productiva. Un paso importante en esta dirección lo constituye la migración de las principales empresas del Estado hacia el software libre, para manejar sus sistemas operativos y controlar sus bases de datos automáticamente.

En gran medida, el aprendizaje para el cambio tecnológico está referido al papel esencial de *la educación del líder en el nuevo paradigma del ambiente digital*, en el cual se requiere la incorporación de una nueva cultura con valores, actitudes y comportamientos así como conocimientos, aptitudes y destrezas acor-

des con las nuevas formas de trabajo que hoy identifican a las organizaciones.

En el caso venezolano, la empresa pública requerirá una formación integral ya que, más que limitar el papel del liderazgo para el cambio de la cultura empresarial, se trata de asumir una *visión de totalidad*, mediante la cual se hace cada vez más prioritaria la necesidad de que todas las organizaciones humanas asuman el carácter colectivo del liderazgo de la transición.

Este carácter colectivo es cada vez más expansivo, porque las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están condicionando casi todas las actividades humanas. En este proceso, únicamente se podrá avanzar a través del liderazgo de la gerencia pública para un aprendizaje en equipo, donde los colectivos aprendan a aprender.

Este liderazgo es para el cambio tecnológico y exige el desarrollo de un programa de aprendizaje, a través de la formulación de principios trascendentes, incluyendo la visión y la misión de las organizaciones y el compromiso de quienes las conforman con objetivos estratégicos.

La estructura de este programa se refiere a la valorización actual, la definición de la arquitectura o enfoque del aprendizaje, y el nivel de concientización requerido. También alude al despliegue del proceso de aprendizaje, para lo cual es necesaria la integración de los programas de formación y la construcción, operación y suministro de programas formales. Además es necesario el mejoramiento continuo, a través de un monitoreo para

estimar el impacto del programa de aprendizaje informático y desarrollar la retroalimentación, para su expansión o evolución.

La concreción de este nuevo aprendizaje, sólo es posible con un liderazgo para el cambio, que implica que los líderes deben comprender profundamente los procesos que involucra la transformación de sí mismos y de sus organizaciones. Pues se trata de un claro compromiso personal para entender los intereses comunes que se potencian en el trabajo en equipo.

Dentro de ese marco se debe promover el liderazgo para el aprendizaje tecnológico, como un desafío para comprender la nueva era de la microelectrónica y la informática, a través de una transformación cultural, que incluye; por una parte, conciencia y conocimiento para internalizar los conceptos del nuevo paradigma humano-productivo en el ambiente digital, y por otra parte, motivación y compromiso, para lograr una visión compartida que genere confianza en las oportunidades que ofrece la transformación.

Además, contempla habilidades y aptitudes, para adecuar la experiencia a la transformación de la organización y la incorporación y uso de una nueva tecnología, que puede lograrse si se desarrollan las competencias, que se aceleraron a partir de la década de 1980, en un entorno caracterizado por una mayor internacionalización económica y la incorporación masiva de las nuevas tecnologías de la información.

En ese ámbito las organizaciones públicas de cualquier carácter y finalidad deben alcanzar rápidamente altos niveles de productividad, con un personal capacitado técnicamente y comprometido, para crear verdaderas condiciones de proactividad, a

través de la incorporación de un conjunto de competencias. Por ello, la creación y desarrollo de competencias, se vinculan con la gerencia proactiva, que se refiere a un proceso de motivación para conseguir comportamientos favorables al éxito de las actividades que se realizan permanentemente de manera consciente.

En los últimos cuarenta años hemos sido testigos de una revolución tecnológica centrada en la microelectrónica y la informática, cuya interpretación desde la perspectiva sociológica, implica una lectura reflexiva y un gran esfuerzo de comprensión, al lado de una postura ética, para enfrentar sus efectos, que han llegado a generar el delito en el ambiente digital.

Estamos ante la complejidad de un cambio tecnológico que impone la necesidad de explicar la razón, por la cual los ilimitados volúmenes de información están, paradójicamente, limitando la capacidad para producir conocimiento. No está demás dejar establecido que esta lectura crítica, que implica reflexión y comprensión, debe estar separada de la banalidad del discurso fundamentalista de la tecnofobia, que surge enmascarada con una crítica al cientificismo y se convierte en una posición intelectual cómoda, que desemboca en una concepción positivista.

En el siglo XXI se van a profundizar los cambios en el paradigma científico-tecnológico. Estos cambios emergieron en el último cuarto del siglo pasado, se centraron en la microelectrónica y la informática, y en el nuevo milenio auguran un poderoso impacto de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICS) en el sector público, tanto en las formas del pensamiento de los trabajadores, como en la acción gerencial. De allí que este asunto plantea recrear en el terreno de la Administración Pública, el modelo de la formación del liderazgo para el

cambio tecnológico, que plantean Tapscott y Caston en el cambio de paradigma (1997), tal como lo hacemos en el quinto capítulo de este libro.

La incorporación de este avance tecnológico en el sector público, tiene entre otras razones, con la búsqueda de la productividad sectorial, la integración económica y el mejoramiento de la calidad gerencial. Uno de los grandes retos del gerente comprometido con el sector público, es lograr una adecuación de la administración del Estado al cambio tecnológico. Entonces, en la administración pública es conveniente asumir el análisis del impacto tecnológico, con una visión de totalidad que permita plantear la discusión de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) dentro de la perspectiva de las olas tecnológicas, a través de las cuales Alvin Toffler (1980), presentó una periodización, para explicar cómo las sociedades humanas han pasado por grandes estadios del desarrollo tecnológico.

De igual forma, estas olas están relacionadas con los tres estadios del proceso civilizatorio, (agrícola, industrial y del conocimiento) concebido cada uno de ellos como un paradigma cultural. Las olas son mega tendencias, que apuntan a un cambio en la cultura gerencial, donde su expresión más evidente, es la transformación de los valores de la gente en la organización y de las prácticas directivas. En términos sociales, es necesario advertir que la actual transformación informática está adquiriendo un sentido paradójico, en la medida que:

Para la mayor parte de la humanidad la descripción retórica de la era de la información está muy lejos de la realidad. En un mundo donde 80% de los usuarios de la Internet viven en las naciones más ricas y la mitad de la población del planeta no ha hecho jamás una llamada telefónica, el cie-

rre de “la brecha digital” será una tarea inmensa.
(Gihoolly, 2001, p,1)

Así como internacionalmente ocurre el avance desigual de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs), en la gerencia pública de los países subdesarrollados, ellas están limitadas por un mercado de la informática que fortalece la brecha digital, lo cual entraña grandes dificultades de actuación desde los organismos del Estado para viabilizar los cambios tecnológicos. La contextualización de la era del conocimiento en países subdesarrollados, además de implicar una cuantiosa inversión de parte del Estado para adecuarse a esta plataforma tecnológica mundial, precisa asumir una formación gerencial para el uso consciente de esa tecnología como un instrumento de emancipación.

Para enfrentar la brecha informática, se tiene que utilizar toda la creatividad y el talento de los directivos para masificar el acceso directo de las mayorías excluidas de las nuevas tecnologías de la información. Indudablemente, éste es un esquema radical que no se limita sólo a la alfabetización tecnológica, sino que exige nuevas formas de enseñanza para la gestión pública, para lograr un cambio en la mente de los directivos, para que asuman una postura cosmo-visionaria y un ejercicio directivo de compromiso hacia la inclusión del colectivo para el conocimiento y manejo de las nuevas tecnologías.

La era del conocimiento, o de la información, como prefiere llamarla Gihoolly, exige prioritariamente la formación del liderazgo público, lo cual hace que sea imprescindible su dominio del principio aprender a aprender, para poder aplicar el principio de

enseñar a aprender. Hoy en día la producción científica-tecnológica se caracteriza por la explosión de información, con medios electrónicos de masas, que transforman la comunicación en el espacio y el tiempo. Los medios informáticos generan ese cambio radical, y en este sentido, cuando se analizan las tendencias de la educación en la sociedad de las tecnologías de la información se alude muy puntualmente a la digitalización.

Los nuevos escenarios educativos están en un proceso de ampliación, dado el uso creciente de los medios telemáticos en los servicios de formación gerencial, donde se están desarrollando nuevos modelos de enseñanza que auspician el acceso a la nueva era de la información, lo cual impone revisar, en esos escenarios, la calidad de las aulas virtuales, que por su creciente interactividad transforman la educación a distancia; por ello resulta importante comenzar a incorporar la educación en línea, conocida como E-learning, en la formación gerencial, entre sus aportes se tiene que:

- Elimina las distancias físicas.
- Alterna distintos métodos de enseñanza.
- Permite la flexibilidad horaria.
- Aumenta el número de destinatarios.
- Favorece la interacción.
- Dispone de recursos on-línea y multimedia.

En torno a las redes informáticas, debe plantearse el problema del derecho ciudadano a acceder al uso de las nuevas tecnologías, lo cual supone la acción del Estado a fin de superar los obstáculos y limitaciones para utilizar la educación en línea. Allí se debe debatir acerca de como proporcionar conocimientos en

amplios sectores con dificultades para asistir a las instituciones de alto nivel gerencial. También se debe reflexionar sobre la manera como se puede utilizar la flexibilidad temporal y de espacio físico de Internet, para la ejecución de las modalidades educativas y sus ventajas para la formación de los directivos del Estado, que aún se mantienen bajo la fuerte orientación mercantil de los monopolios privados. Tal cosa ocurre por el control que el tecnocratismo neoliberal ejerce sobre este tipo de herramientas tecnológicas.

Para los monopolios del hardware y software de la industria informática, la incorporación de la informática en la educación está básicamente motivada por cálculos económicos, que llevan al aseguramiento de las inversiones que en este campo se realizan, tanto en el software y en hardware.

Como en el neoliberalismo predomina la estrategia etnocentrista del libre mercado, los parámetros académicos pasan a un segundo plano. En realidad, esta estrategia, que se presenta como una novedad, no escapa de la lógica del modelo centropérfiera, que en los años de 1960, definió la comisión económica para América Latina (CEPAL), y luego Cardozo y Faletto (1975), profundizaron para explicar las causas estructurales del atraso y las limitaciones que origina el vínculo de dependencia en nuestros países.

Por esta razón, la internacionalización de la información, que se despliega en Internet, no ha dado respuestas a las necesidades de formación de la gerencia pública en el tercer mundo, actualmente sometido a permanentes presiones, por la complejidad del cambio tecnológico y por los desequilibrios que se producen

en los países pobres por la falta de equidad de la globalización capitalista.

En la formación gerencial, la influencia neoliberal se expresa en la mercantilización de las llamadas modas gerenciales, que hoy apoyan la polarización alineada con la cultura organizacional hegemónica. Por ello, en América Latina la enseñanza gerencial autónoma es uno de los grandes requerimientos para enfrentar esas imposiciones externas, que han reforzado los fundamentalismos económicos que caracterizan al modelo neoliberal.

En Venezuela, la nueva Constitución de la República Bolivariana plantea la democratización de la información para emprender la transformación en los distintos dominios de la dirección pública. En este sentido, a partir del año 2001 el gobierno venezolano creó una red electrónica con las direcciones de todos los organismos públicos, a través de un servidor institucional, y el Ministerio de Ciencia y Tecnología comenzó a desarrollar un ambicioso programa de masificación de la tecnología, con la instalación de centros públicos de acceso a la Internet, llamados infocentros, en los cuales se ponen a la disposición fuentes apropiadas de información gratuita para la ciudadanía.

Se requiere ahora avanzar en la educación informática, a través de una *plataforma para la formación E-learning* que permite:

- Editar contenidos académicos en línea con archivos de video y textos, disponibles en CD y bibliotecas.
- Realizar foros de discusión y sala chat.
- Promover el trabajo de profesores tutores.
- Crear estadísticas confiables con los datos y rendimiento de los alumnos.

- Desarrollar el perfil de los usuarios y planificar planes de carrera.
- Facilitar el trabajo y la comunicación entre profesores y alumnos de manera colaborativa, para el intercambio de información, el seguimiento del proceso de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes.

En el marco de la era de la información, los cuadros gerenciales de la administración pública deben profundizar el estudio de los cambios que están ocurriendo a nivel internacional en los sistemas productivos, en la organización del trabajo y en la gestión institucional.

La puesta en marcha de la Escuela Nacional de Gerencia Pública en Venezuela debe comenzar la superación de saberes y prácticas de sistemas de aprendizaje tradicionalmente sesgados hacia un campo profesional limitado, no identificado con la dinámica de la transformación política y orientado a la unilateralidad del conocimiento.

Esta aspiración se corresponde con el nuevo directivo, que se propone en el capítulo III de este libro, que busca operacionalizar una nueva concepción del aprendizaje, basada en el compromiso intelectual y político en el espacio público venezolano, en sintonía con el Decreto de la Escuela Nacional de Gerencia Pública.

Estos cambios presentes en Venezuela, también se están acelerando en otros Países de América Latina, donde el gerente pasa a convertirse en un elemento proactivo, orientado por una visión estratégica compartida en la organización que dirige, con una lógica sistémica, a través de la interconexión de sus procesos internos y la vinculación con el entorno, utilizando criterios

de pertinencia social y eficiencia técnica. Los cambios funcionales de la dirección contemporánea deben ir acompañados de una transformación paradigmática que exige nuevos retos a sus funciones, entre los que se destacan:

La dirección deja de ser esencialmente cuantitativa para erigirse en esencialmente cualitativa [...] La dirección deja de ser esencialmente técnica para convertirse en esencialmente humana [...] La dirección deja de ser esencialmente introvertida para convertirse en esencialmente extrovertida [...] La dirección deja de ser esencialmente instructiva y se orienta hacia el aprendizaje [...] La dirección deja de ser esencialmente operativa para convertirse en esencialmente estratégica.

(Gutiérrez y Morales, 2000, p.45)

De lo que se trata, es de un nuevo paradigma de la educación permanente que incluye, además de la capacitación técnica, la formación en valores, como un proceso de toda la vida. De manera que el aprendizaje así planteado permite que los gerentes puedan moverse horizontal y verticalmente en la estructura organizacional, y puedan tener una comprensión cabal de la inserción de la empresa en el sistema económico.

CAPITULO III

El nuevo gerente para una administración pública soberana

Con la llegada del presente siglo, Venezuela entró en un período de transición que requiere de una formación integral del gerente público, para ejercer la gobernabilidad del Estado a tono con las transformaciones que plantea la Constitución Bolivariana, en el plano económico, político, social y geoestratégico.

De tal manera, lo que hemos dado en llamar Gerencia para la Transformación en nuestro país incluye, además de conocimientos técnicos, la posibilidad de inculcar y practicar valores intelectuales y éticos en las empresas del Estado, para generar creatividad y sentido crítico en los directivos, y para incorporar las nuevas ideas de transformación constante de la sociedad, pues se trata de defender la soberanía y la independencia del Estado Nacional, por cuanto el servidor público debe responder a la demanda social, debe ser honesto, participativo y trabajar con compromiso y transparencia para elevar el espíritu patriótico y la dignidad ciudadana.

No sólo se trata de mejorar la calidad de los productos y servicios con la incorporación de nuevas tecnologías. Es prioritario un replanteo de los programas de preparación y formación de los gerentes y acelerar el cambio para la creación de nuevas situaciones a nivel de nuestra sociedad. Esto tiene que ver con la transformación de la estructura económica hacia relaciones de

producción solidarias, con la ampliación de la propiedad de los medios de producción y una redistribución del ingreso integral, que incluye la salud, la educación y la protección social de la familia, para dignificar al trabajador. En el plano de la estructura política se debe concretar el cambio del carácter de la democracia, para que se ejerza de manera participativa y protagónica. En el terreno social, el reto es poner en práctica el estado de derecho y de justicia social.

Todos estos cambios se deben adelantar tomando en consideración las circunstancias cada vez más complejas de la geopolítica mundial, donde nuestra nación está colocada en el centro de las agresiones que pesan sobre algunos países por la política injerencista, que violando el principio de la autodeterminación de los pueblos, es ejercida a través de ataques unilaterales por la potencia hegemónica mundial, que sigue reforzando su estilo imperial en el concierto internacional de las naciones.

Perfil teórico-metodológico del nuevo gerente venezolano

Para definir los rasgos del perfil teórico-metodológico, del nuevo gerente venezolano, hemos analizado el perfil ocupacional de la alta gerencia, descrito en el primer capítulo de éste libro. Pero también hemos profundizado el análisis más allá del plano operativo del cargo, convencidos que además de definir la ejecución de las tareas, el perfil debe aludir a los conocimientos requeridos para liderar procesos de transformación de la estructura del Estado y profundizar los valores éticos para acercarnos a la construcción de un nuevo país. Se trata pues, de formar al nuevo gerente venezolano con la visión constructiva de una nue-

va ciudadanización, con los rasgos teórico-metodológicos que identifiquen su pensamiento y su acción, entre otros se destacan los siguientes:

Capacidad de abstracción

El fortalecimiento de la capacidad de abstracción, para profundizarla reflexión y el sentido crítico en la autoconstrucción de conocimientos. Esto requiere que se refuerce en los directivos la habilidad de la lectura crítica, la profundización del lenguaje simbólico y la capacidad de interpretación del sentir del colectivo sobre algunos asuntos generales y específicos.

Solución de problemas

La formación gerencial en la administración pública, está relacionada con la capacidad para plantear y resolver problemas interesantes y relevantes. Busca concientizar a los directivos para que no queden atrapados en el pensamiento único que proviene de las modas gerenciales. Se trata de la capacidad para vencer y eludir obstáculos para no asumir los problemas como conflictos sino como objetivos por lograr. Que los obstáculos dejen de ser trabas, problemas o asuntos formales para constituirse en asuntos fácticos que se estudian. Esto se puede lograr a través de un ejercicio crítico y un pensamiento autónomo para realizar actividades como:

- Planificación concertada.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de diálogo.
- Manejo de conflictos.
- Desarrollo de valores.
- Capacidad de cambio.

Formación científica

Un rasgo importante del perfil teórico-metodológico, se refiere a la formación científica para comprender la relación de la ciencia y la tecnología con la sociedad (CTS). Pues se trata de la apropiación del estado del arte en su ámbito de competencia, para fortalecer la relación de las teorías con la realidad. Esto se resume en la búsqueda de una sólida formación de base que apoye la especialización polivalente y holística y que permita a los directivos participar en todos los niveles de la organización.

Manejo técnico económico

Las organización públicas requieren alcanzar y compartir el manejo técnico-económico con todos los miembros y en todos los niveles, en un proceso de aprendizaje colectivo con claridad de propósitos hacia el logro de la sensibilidad, la confianza y la flexibilidad entre quienes dirigen un determinado espacio laboral de la administración pública venezolana. Se trata en este sentido, de asumir la gerencia como un asunto colectivo y público para convertir la información técnica- económica en un conocimiento compartido, lo cual se ve favorecido por la proliferación de las actuales redes informáticas.

Conocimiento ecológico

La formación gerencial debe ampliarse de acuerdo con la demanda ecológica mundial, para preservar el planeta y mejorar las condiciones de vida. En materia de preparación profesional deben profundizarse las estrategias del desarrollo sustentable, lo cual requiere que los gerentes de la administración pública promuevan la creación de organizaciones autónomas y participativas, con visión ambientalista, acerca de las necesidades del entorno comunitario y del sector productivo laboral. Ello implica

humanizar a los líderes de la administración pública, pues se necesita que las organizaciones del Estado practiquen un ecologismo participativo, accesible a todos sus miembros.

Manejo de indicadores sociales: pertinencia, calidad y equidad

Un rasgo muy importante en la formación del gerente del sector público, tiene que ver con el manejo amplio de los indicadores como: La pertinencia, que alude a la utilidad de la acción gerencial en el entorno social. La calidad que expresa un esfuerzo por realizar un desempeño de excelencia. La equidad, como el equilibrio social que debe propiciar toda gestión pública.

Aplicación de principios: intersubjetividad, heterogeneidad y autogestión

Otro rasgo de este perfil metodológico se refiere al ejercicio de principios que como aspiración postulan un ejercicio gerencial libre de sesgos y prejuicios. La intersubjetividad expresa el respeto de las distintas posiciones y valores que intervienen en nuestras prácticas y condicionan el proceso de formación gerencial.

Derivado del anterior se incorpora otro principio que se refiere a la heterogeneidad, la cual conduce a establecer la especificidad de cada proceso de formación gerencial, vinculándolo con el otro principio señalado como es la autogestión, que se relaciona con la corresponsabilidad y la participación, establecidos en la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela para propiciar la conducta proactiva de todos los ciudadanos.

Desarrollo de una visión holística

Un rasgo de vital importancia para el perfil del gerente de la administración pública se refiere a la visión holística, para trabajar con el principio de concatenación universal, el cual promue-

ve la visión de totalidad que facilita la comprensión de los componentes del proceso gerencial y su carácter multidisciplinario para entender a la organización como una totalidad de elementos interdependientes. Esta visión holística, puede facilitar la convivencia comunitaria en la administración pública, promover la motivación y el sentido de pertenencia del gerente.

En síntesis, podemos señalar que el nuevo gerente venezolano debe desarrollar los atributos que hemos descrito para alcanzar un nuevo perfil gerencial, tal como lo diseñamos en el siguiente gráfico:



Dominios cognoscitivos

Un factor muy importante, que contribuye con la viabilidad académica de esta propuesta, se refiere al desarrollo, a través de la Escuela Nacional de Gerencia Pública, de algunos dominios cognoscitivos, para que ésta pueda comenzar a funcionar en el corto plazo. A continuación se presentan los dominios cognoscitivos que se proponen.

Epistemología de la Gerencia; en este dominio se trata de orientar la acción gerencial hacia una dimensión teórica que permita comprender cómo se construyen los conocimientos en las organizaciones productivas y la ubicación de los distintos paradigmas que operan en la interpretación de los fenómenos sociales, especialmente en las empresas. Con estos contenidos se busca fortalecer el nivel de abstracción y lograr mayor profundidad, a través de temáticas como:

- Fuentes teóricas de la gerencia.
- Concepciones de la gerencia.
- Diversidad metodológica.

Técnicas Gerenciales; este dominio se orienta hacia el conocimiento instrumental que permitirá al gerente un desempeño adecuado a las nuevas técnicas y métodos de análisis cuantitativo, para lograr una gestión eficiente y apoyar las decisiones que afectan al colectivo organizacional, para ello se manejarán los campos que se mencionan:

- Informática gerencial.
- Teoría de las decisiones y técnicas de negociación.
- Métodos estadísticos.

Desarrollo Económico; este dominio persigue dotar al gerente del conocimiento de la economía social y el desarrollo endógeno y crearle las capacidades necesarias para el análisis micro de la empresa y la reflexión contextual del sistema económico. Se busca comprender, por un lado, la economía local en el marco de una internacionalización de los mercados, que profundice la complementariedad. Y, por otro lado, entender las leyes que ri-

gen el campo financiero nacional e internacional y las normas y reglamentos que regulan el trabajo en Venezuela. Aquí se proponen las siguientes áreas:

- Economía política.
- Economía popular o microeconomía
- Economía de empresas.
- Globalización financiera.
- Legislación financiera.
- Legislación laboral.

Planificación; en este dominio se desarrollan las capacidades para dirigir la empresa o la organización en términos estratégicos, de acuerdo a la filosofía de gestión y con el manejo de los instrumentos de planificación, para el logro de los objetivos de la empresa, a través del conocimiento de:

- Introducción a la planificación.
- Formulación, administración y evaluación de Proyectos.
- Estrategias de planificación nacional y regional.

Formación Sociopolítica; este dominio se perfila como el componente que permitirá una ubicación de la acción gerencial en el marco de la sociedad, así como la discusión y el análisis de los principales problemas que afectan el desarrollo de la gobernabilidad, dándole al gerente la posibilidad de formarse una visión crítica acerca de la dinámica política y su compromiso como líder en función de dirección. Esto se plantea dentro de la noción del protagonismo ciudadano, que establece la nueva Constitución y la tesis de la corresponsabilidad, como factores claves para el

funcionamiento de la democracia venezolana, lo cual será abordado a través de los siguientes campos del conocimiento:

- Modelos de desarrollo.
- Sociología del trabajo.
- Soberanía tecnológica.
- Geopolítica Internacional.
- Educación ambiental.
- Participación ciudadana, gobernabilidad y cambio organizacional.

Desarrollo ético personal; este dominio tiene el propósito de dotar al gerente de la administración pública, de un liderazgo basado en los valores y principios derivados del texto constitucional. Para ello se requiere del análisis profundo de las condiciones éticas que deben orientar la práctica gerencial, relacionándola con los conocimientos científicos, pero dentro de una lógica marcadamente humana. En esta área se propone el estudio de:

- Teoría y práctica de la comunicación.
- Problemas sociales de la ciencia y la tecnología.
- Estado de derecho y justicia social.

Una mejor visualización de estos dominios se observa en el siguiente cuadro sinóptico:

Dominios cognoscitivos

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ÁREAS
EPISTEMOLOGÍA DE LA GERENCIA	Dimensión teórica para ubicar los paradigmas y orientar la acción gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Fuentes teóricas de la Gerencia. ◀ Concepciones de la Gerencia. ◀ Diversidad metodológica.

Dominios cognoscitivos (cont.)

TÉCNICAS GERENCIALES	Conocimiento instrumental para el uso de técnicas y métodos cuantitativos	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Informática gerencial. ▸ Teorías de las decisiones y técnicas negociación. ▸ Métodos estadísticos.
DESARROLLO ECONÓMICO	Capacidades para análisis micro de la empresa y reflexión contextual del sistema económico, internacionalización de los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Economía popular ▸ Economía política. ▸ Economía de empresa. ▸ Globalización financiera. ▸ Legislación Financiera. ▸ Legislación Laboral.
PLANIFICACIÓN	Capacidad para dirigir en términos estratégicos de acuerdo a filosofía de gestión. Dominio de instrumentos de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Introducción a la planificación. ▸ Formulación, administración y evaluación de proyectos.
FORMACIÓN SOCIO-POLÍTICA	Ubicación de la acción gerencial en la sociedad. Análisis principales problemas que afectan gobernabilidad. Papel del líder y participación ciudadana (Protagonismo y corresponsabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Modelos de desarrollo ▸ Sociología del trabajo. ▸ Soberanía Tecnológica. ▸ Geopolítica internacional. ▸ Impacto ambiental. ▸ Participación ciudadana, gobernabilidad y cambio.
DESARROLLO ÉTICO-PERSONAL	Liderazgo basado en valores, acordes a la Constitución Bolivariana.	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Teoría de la comunicación. ▸ Problemas de CTS. ▸ Estado y justicia social.

La implantación de estos dominios cognoscitivos, le permitirá a los cuadros directivos del Estado venezolano alcanzar, las siguientes competencias:

- Visión de totalidad.
- Manejo del estado del arte en el campo de conocimiento que aborda.
- Capacidad para vincular la ciencia y la tecnología con la sociedad.
- Habilidad para comunicar los impactos de la gerencia.
- Disposición para asumir la investigación como un asunto de utilidad pública.

- Capacidad para trabajar en redes y convertir la información en conocimiento.
- Disposición para mantener la autonomía, la confianza y la sensibilidad intelectual.

Hacia una administración pública soberana

La construcción que una gerencia para la transformación, es una condición *sine qua non* para el ejercicio de una administración pública soberana, la cual exige la superación de las tendencias tecnocráticas y el fortalecimiento de programas de formación sociopolítica y técnico-operativa, para motorizar el proceso de cambio hacia un desarrollo humanista y endogenista, donde se recobren las raíces históricas, y se reivindique en ellas la unidad del pensamiento latinoamericano. Esto requiere un compromiso para sustituir la consultoría extranjerizante basada en las modas gerenciales del pensamiento único neoliberal, que en este sentido responde a una lógica de colonialismo cultural inaceptable.

Esta propuesta de preparación de los cuadros se orienta a superar cualitativamente el enfoque tecnocrático para el fortalecimiento intelectual del gerente. Esto contempla el diseño y ejecución de los programas académicos, de las áreas de conocimiento anteriormente expuestas, dentro de un sistema integrado de formación de los cuadros, para desarrollar una política permanente que conduzca al crecimiento cualitativo de los directivos de alto y medio nivel, en correspondencia con las demandas del cambio sociopolítico que se inició en Venezuela.

En esta perspectiva, resulta indispensable incorporar los aportes de Kliksberg en la formación de los nuevos líderes, lo

cual él considera una fortaleza organizacional del Estado en la medida que sea asumida como la ventaja comparativa de mayor jerarquía para dirigir las empresas públicas.

Al respecto la propuesta de Kliksberg gira en torno a las capacidades del gerente latinoamericano, la cual sintetizamos a continuación:

- Capacidad para gerenciar la complejidad.
- Capacidad para actuar como agente de cambio de la estructura del Estado.
- Capacidad para la movilización del potencial humano de la organización.
- Compromiso con el proyecto nacional.

En consecuencia, expone Kliksberg que: “Se requiere por consiguiente, preparar un gerente para el compromiso, la sensibilidad, la cercanía a la comunidad y al ciudadano, en lugar de un gerente neutro, aséptico y distante”

El análisis de la experiencia venezolana, indica que el modelo de enseñanza en las últimas 4 décadas del siglo pasado favoreció el posicionamiento de las élites tecnoburocráticas en la administración pública, que además de ser el principal obstáculo para la identidad nacional, se convirtieron en un muro de contención para la enseñanza crítica de los gerentes e indujeron a la corrupción e ineficiencia.

Esto justifica suficientemente, no sólo la necesidad de denunciar los extravíos de ese modelo de formación, sino que exige el abordaje psicosocial de la gerencia concebida como un hecho



Foto: english.saic-democracy.org

BERNARDO KLIKSBERG

Académico estudioso de la pobreza y las desigualdades, trabaja científicamente la gerencia, desde donde ha dado su contribución en distintos organismos de las Naciones Unidas, UNESCO, UNICEF, OIT, OEA. Es autor de más de 30 libros científicos, se desempeñó como Director de Proyecto de las Naciones Unidas para América Latina y actualmente es coordinador en Washington del nuevo Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (IDES), establecido por el BID. Entre sus últimas obras figura "Pobreza. Un tema impostergable"; "Pobreza. Claves para una gerencia social eficiente"; "Social Management: some strategic issues"; Economía con rostro humano y "El rediseño del Estado. Una perspectiva internacional".

complejo, expresión de la multiplicidad de disciplinas que involucra. En esta perspectiva, para garantizar la formación gerencial, hay que poner en funcionamiento la Escuela Nacional de

Gerencia Pública, considerada como la instancia organizada para fortalecer el talento y la inteligencia de los cuadros gerenciales, a través de un Proyecto Político-Académico que los coloque en la búsqueda de la excelencia.

Sin embargo, hay que advertir que esta excelencia no surge espontáneamente, ni se decreta discursivamente. Hay que construirla mediante un ejercicio creativo, integrador y trascendente, donde estén presentes los indicadores de la calidad técnico- científica y la equidad social.

El surgimiento de un nuevo gerente venezolano, en el marco de la complejidad y la incertidumbre que genera el proceso de cambio, no será posible hasta tanto no se transformen las maneras de pensar, actuar y organizar de los directivos. Se trata de crear las condiciones para el ejercicio de una nueva dirección empresarial que integre dialécticamente, por un lado; la misión, la estructura y el funcionamiento



de las organizaciones públicas y enfrente, por el otro lado; las amenazas que se encuentran en el entorno.

Conviene reafirmar que la formación que proponemos para la gerencia pública toma en cuenta los condicionamientos del contexto y nos acerca a la explicación del fenómeno de la dependencia, a través de la tríada; ideología, alienación e identidad nacional, en los siguientes términos:

El fenómeno de la dependencia es tanto externo cuanto interno. A los factores socioeconómicos y culturales se unen factores psicológicos, que se expresan en una conducta particular, reproductora de las circunstancias que dan lugar a ella y que se traduce en una representación social caracterizada por estereotipos negativos y una imagen nacional devaluada.

(Montero, 1997, contraportada)

En los últimos años los expertos, “gurúes” del argot gerencial privado, han venido realizando esfuerzos para estandarizar los procesos, los medios y los resultados de la gerencia, de acuerdo con la lógica globalizadora que impulsan la mayoría de los consultores de orientación neoliberal. En esencia quienes han estado al frente de estas instituciones de formación gerencial no se han planteado con claridad el diseño de una estrategia formativa, donde se relacionen los factores socioeconómicos, los factores culturales, los factores políticos y los factores psicológicos.

El problema de la identidad prácticamente lo han catalogado como un asunto “folklórico” de las prácticas directivas que ellos

consideran ya superadas. Al respecto resulta de gran utilidad la advertencia que hace de la Rúa, citado por Pupo:

Es necesario tener siempre en cuenta las ideas acerca de los valores del tipo de sociedad en que vivimos y de lo que se piensa en torno a la verdad, la equidad, lo humanitario, la participación, etc. Porque estas cuestiones están cruzadas por dimensiones políticas y éticas y cualquier intento de reducir nuestra influencia educativa y de dirección a una empresa técnica, obsesionada por la eficiencia, pueden ignorar interrogantes decisivas tales como: ¿Cuáles son las posiciones y conocimientos legítimos que transmitimos? ¿Qué valores reproducimos? ¿A favor de que y quienes actúan? ¿En contra de qué y de quienes?” (1999, p. 22)

En Venezuela hay que desterrar el etnocentrismo gerencial⁷, que tiende a desdeñar el carácter científico de la gerencia local. Por ello, la enseñanza metodológica para la gerencia de la administración pública, exige que los metodólogos, asuman una posición de compromiso con el proyecto científico nacional.

No hay ninguna razón para pensar que en el sector público no pueda haber gerencia de la mejor calidad. La excelencia gerencial tiene que ver [...] con los modelos organizacionales, con las tecnologías utilizadas y con el tipo de entrenamiento de los gerentes, los cuales no son patrimonio de nadie [...] se requiere junto a los avances tecnológicos, rescatar la noción de servicio público con sus consiguientes implicaciones en términos de honestidad en la función.

(Kliksberg, 2020, p.20)

⁷ En términos antropológicos, el etnocentrismo se refiere una especie de complejo o prejuicio, mediante el cual se sume la creencia de la superioridad de una cultura, a partir de la cual se juzga a las demás.

El compromiso histórico y político para desarrollar una gerencia patriótica resulta vital para enfrentar con éxito las tendencias alienantes y fortalecer el sentido de pertenencia, la identidad con la patria y elevación de la autoestima para luchar por una gerencia que promueva la justicia social.

Es muy importante exaltar el nivel científico que adquiere la formación del nuevo gerente venezolano, con la tesis de la diversidad que aquí se propone, la cual se nos presenta como una opción flexible, capaz de superar la visión estrecha del modelo metodológico empírico-analítico, que a través de un instrumentalismo de técnicas y procedimientos soslaya la reflexión teórica acerca del objeto de la gerencia. Por ello, también hay que enfatizar que la actividad del gerente debe partir de un pleno conocimiento de las necesidades históricas y políticas, que surgen con el ejercicio pleno de la Constitución Bolivariana, para profundizar el compromiso social, a través del estudio crítico de la realidad venezolana, para lograr los siguientes objetivos;

- Mantener el rigor científico de la práctica gerencial.
- Contextualizar el conocimiento y recrear la acción gerencial.
- Procurar una gestión directiva de excelencia y hacer efectivo el compromiso de la empresa con la sociedad.

De tal manera que el desarrollo de la formación gerencial está inmerso en las acciones del proceso de transformación que plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela para el ejercicio de la democracia protagónica, de economía solidaria y poder popular. Por ello, hemos señalado que lo más importante es la viabilidad de ésta propuesta, para el fortalecimiento del

liderazgo venezolano, para reivindicar la función pública, y sustituir el neoliberalismo gerencial, con una gerencia alternativa.



Esta idea central la podemos expresar sintéticamente, en el gráfico que se muestra a continuación:

Si se profundiza el análisis de la formación gerencial durante las últimas décadas en Venezuela, se podría sostener que en las tres instituciones analizadas (IESA, COPRE Y FECS), la formación gerencial partió de un cuestionamiento a la eficacia de la administración pública, lo cual facilitó el desarrollo de una enseñanza de corte tecnoburocrático, y de vocación antinacional.

Esta orientación tuvo un impacto negativo sobre los resultados económicos del Estado, principalmente en su más grande fuente de ingresos, la industria petrolera. Tal como fue analizado en el segundo capítulo de este libro, y ahora enfatizamos, inicialmente, en el período analizado la formación gerencial se susten-

tó políticamente en el modelo de conciliación de las élites (Pacto de Punto Fijo) y teóricamente se inspiró en el enfoque ortodoxo de la burocracia, el cual se nutre de la concepción del tipo ideal weberiano. Esto fortaleció una gestión burocrático-populista del Estado venezolano. En una segunda fase, a partir de 1989, el Estado venezolano evolucionó hacia el enfoque neoliberal con los lineamientos de ajuste estructural, siguiendo las directrices económicas de organismos financieros internacionales, para la tecnocratización de la administración pública. Hay que resaltar que en el plano de la formación gerencial, una de las formas como se expresa la influencia neoliberal, es a través de la mercantilización de las modas gerenciales, que provienen de una visión aliñada con la cultura organizacional etnocentrista, que opera con técnicas de simulación, para transferir modelos estandarizados de liderazgo, y crear climas organizacionales concebidos fuera de nuestra realidad.

A principio de la primera década de este siglo comienza a diseñarse un nuevo modelo de formación para la gerencia pública, con la creación de la Escuela Nacional de Gerencia Pública, que se planteó revertir la orientación neoliberal, para sustituirla por el enfoque humanista, del modelo de economía solidaria y poder popular delineado en la Constitución Bolivariana, cuya filosofía promueve la dirección científica del trabajo humano, las relaciones de convivencia y los valores de la sociabilidad.

En cuanto a la utilidad de los modelos de formación, que se requieren para avanzar hacia una administración pública soberana, es necesario adelantar que para el Modelo de Desarrollo del Talento Administrativo (Mace 1990), no existe una “receta” del ejecutivo ideal, lo cual conlleva a analizar situacionalmente las

cualidades gerenciales, dentro de un plano de relativa diversidad organizacional y cultural. Esto requiere dominar el saber técnico y definir las características personales que se necesitan para cada puesto de dirección. En cuanto al Modelo de Desarrollo de Competencias (Cardona 2001), este resulta de gran utilidad para la formación de los directivos, tanto a nivel estratégico; visión de la organización, gestión de recursos y orientación al cliente. Como a nivel intratético; compromiso, sentido de pertenencia e identidad con la organización, para desarrollar la comunicación y el liderazgo.

Por otra parte, ayuda a mejorar el desarrollo individual; conocimiento, actitudes, valores y habilidades. En lo que se refiere al Modelo del Liderazgo para el Cambio Tecnológico (Tapscott y Caston 1997), este modelo, adquiere una gran importancia en el compromiso personal que deben asumir los directivos, para comprender la nueva era de la microelectrónica y la informática.

Esto requiere de una transformación cultural que incluye conciencia y conocimiento de los conceptos del nuevo paradigma del ambiente digital (inmaterialidad, automatización, interactividad, deslocalización e instantaneidad, entre otros.)

El enfoque epistemológico de estos modelos, que en forma concreta se desarrolla en el quinto capítulo, puede ayudar a alcanzar un nuevo perfil gerencial. La aprehensión de los conocimientos sociopolíticos, técnicos-económicos y éticos, resultan hoy imprescindibles para el compromiso de los directivos del Estado con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La epistemología para el nuevo gerente venezolano se sustenta en la diversidad metodológica y constituye una opción para flexibilizar las estrategias cognoscitivas del directivo, para hacer frente al pensamiento único neoliberal con rigor, pensamiento crítico y compromiso social. Un nuevo pensamiento gerencial puede surgir del desarrollo de planes de estudio que contengan objetivos y contenidos, acordes con una acción pedagógica humanista comprometida con la dinámica de transformaciones profundas que vive Venezuela para instaurar definitivamente una administración pública soberana.

CAPITULO IV

El gerente transformador

En este capítulo se exponen los principales factores de la formación gerencial, que surgen como resultado de la investigación, realizada con el fin de revalorizar, rediseñar y proponer la fundamentación epistemológica, como una dimensión muy importante para profundizar un conocimiento que permita la transformación de la administración pública venezolana.

A través de la profundización cognoscitiva de la administración pública, se plantea desarrollar la preparación teórica-metodológica del gerente público como una alternativa organizada y sistemática que apunta hacia la creación de un nuevo conocimiento, que se debe expresar contextualizando la práctica de los directivos en el nuevo marco constitucional de la sociedad venezolana.

Resulta altamente retador para Venezuela lograr la conformación de un gerente transformador, porque requiere esbozar algunos lineamientos teóricos que se deberían encaminar a través de la Escuela Nacional de Gerencia Pública, hacia el dominio de conocimientos necesarios en la dirección del Estado. La connotación de gerente transformador a la que aquí se alude se refiere a un directivo patriota, que debe surgir del espíritu y propósito de la Constitución Bolivariana, para dirigir la República, a través de la organización y educación, pues su liderazgo tiene como máxima prioridad el empoderamiento del ciudadano.

El gerente transformador, para dotar su acción de sentido humano, debe estar centrado en tres preguntas directrices, acerca del deber ser de la gerencia pública: ¿A qué se debe dedicar? ¿Qué debe buscar? ¿Qué debe hacer?

Para una mejor precisión del sentido humano de la acción del gerente, deben colocarse las respuestas de manera precisa, de la forma que se presenta en el siguiente esquema:

¿A qué se debe dedicar?

A la dirección de los asuntos del Estado con una visión integral, para el manejo adecuado de su macro estructura administrativa y la ejecución de políticas que respondan a las demandas sociales.

¿Qué debe buscar?

Explicar, predecir y resolver la problemática de: la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

¿Qué debe hacer?

Ejercer una PRAXIS inherente a su cargo como actividad científica, manteniendo:

- Ética en el ejercicio del Gobierno.
- Educación para la participación ciudadana.
- Relación del Estado con la sociedad civil y demás grupos privados.
- Estructura legal y la legitimidad del ejercicio del poder.

En principio, las respuestas a esas interrogantes permitirán al gerente asumir dos niveles epistemológicos: uno relativo a la relación paradigmática de lo teórico metodológico, y otro a la

postura ética y cultural, que le corresponde como líder de la administración pública.

La necesidad de profundizar las respuestas a estas interrogantes, ha conllevado a diseñar la propuesta de la formación gerencial, la cual se define como una plataforma metodológica de carácter sistémico, que busca transformar el actual perfil, o conducta de entrada, del directivo de la administración pública venezolana, a través de factores como:

- El actual proceso de cambio.
- El compromiso social del gerente.

El actual proceso de cambio en Venezuela

Las transformaciones que se deben produciendo en Venezuela, justifican ampliamente la necesidad de construir algunos insumos teóricos y metodológicos para que las Instituciones formadoras de la Gerencia Pública, en forma concreta, puedan contribuir con el nuevo perfil de los gerentes comprometidos con la Constitución Bolivariana. Estas transformaciones requieren promover conocimientos técnicos, económicos, políticos y éticos, para que los directivos se conviertan en los líderes de esta nueva etapa.

Esta propuesta gerencial rescata la importancia que tiene la Escuela Nacional de Gerencia Pública, para que, como instancia institucional organizada pueda formar los nuevos líderes que requiere el país, quienes deben dirigir con éxito la coyuntura política y económica, y a la vez impulsar los cambios paradigmáticos,

cuyo eje central es el ejercicio de la democracia participativa y protagónica del pueblo venezolano.

El *contexto de transformación* del modelo sociopolítico, que vive Venezuela a partir del año 2000, exige a la dirección institucional del Estado venezolano definir como prioridad del país el fortalecimiento del sistema científico-tecnológico nacional, y la educación que resulta clave para el impulso del nuevo conocimiento. En este marco se ubica la preparación de los cuadros gerenciales, como el principal problema político, para el éxito de la gobernabilidad, pero dentro de una visión nacionalista, con metas como las siguientes:

- Búsqueda de un pensamiento autónomo para la gerencia.
- Creación del sistema nacional de gerencia pública.
- Elevación de la calidad de gestión, con gerentes comprometidos con la Constitución Nacional.
- Optimización de la gobernabilidad.

Las *metas* anteriores revalorizan la vigencia histórica y política del actual proceso para el cambio constitucional en Venezuela, en el que se justifica la implementación de una metodología, consagrada a fortalecer a los actores dentro de los lineamientos de la Constitución Bolivariana para contribuir a crear un nuevo pensamiento gerencial, a través de una alianza estratégica entre las Escuelas de formación en Gerencia Pública, los sectores dirigentes del Estado y las Universidades. Con la aplicación de esta alianza en el campo de la gerencia, se fortalecerá una relación interinstitucional, para el desarrollo científico del área de la dirección pública, lo cual debe ser acompañado de un sistema

de comunicación, que facilite la compleja interacción entre los actores, las instituciones y los procesos.

La integración de las Escuelas de Gerencia Pública con la dirigencia del Estado y las universidades, implica asumir un compromiso para la preparación de los cuadros directivos, con la finalidad de enfrentar los resabios del modelo tecnocrático, ya que este modelo, en el área de la formación gerencial, ha estandarizado procesos, estructuras y recursos, para imponer un pensamiento único que responde a la racionalidad instrumental del capitalismo salvaje.

En un sentido contrario al modelo tecnoburocrático, en el horizonte de esta propuesta gerencial, se proyecta la sustitución del carácter alienante en la preparación de los cuadros, que tiende a trastocar los valores humanos y la conciencia nacionalista de los directivos. Este carácter tecnoburocrático está presente desde las últimas décadas en Venezuela, donde la trayectoria de la administración pública está motivada principalmente, por una búsqueda desmedida del lucro personal de los directivos, que, como ya se ha señalado, conllevó a fortalecer la subcultura de la corrupción.

Ante lo que ha ocurrido en el área de la formación gerencial en Venezuela se plantea el desarrollo de un humanismo gerencial, que cobra una significativa actualidad en un contexto donde cada vez más los paradigmas neoliberales se desploman ante la crítica situación de la mayoría de los países que los aplicaron de forma ortodoxa y ante el reconocimiento tácito de sus dificultades, por parte de los otrora defensores a ultranza del modelo, que minimizaba el sector público en el desarrollo socioeconómico de los

países. Dentro de ese marco, para implantar esta propuesta de humanismo gerencial, se tendrá que superar algunas barreras que aún están presentes en los directivos de la administración pública que merecen ser bien destacadas, como las siguientes:

- Baja autoestima.
- Práctica y estilos de trabajos autocráticos.
- Poca capacidad para liderar los cambios.
- La atomización de la administración pública.
- Poco atractivo de la función pública.
- La alta rotación de funcionarios de alto nivel.
- Las tendencias tecnocráticas en la administración pública
- La oleada neoliberal, que impone la lógica de la moda gerencial.

Ante esta realidad, los cuadros de dirección del Estado, tienen que impulsar su propia reconversión como líderes del cambio gerencial profundo de la administración pública, y contribuir a la gobernabilidad de Venezuela.

Se trata de dar respuestas al problema de la ausencia del componente sociopolítico en la formación de las competencias de los líderes comprometidos con el cambio de la dirección del Estado. Con la implantación de la formación académica-política, se aspira concretar un esfuerzo intelectual inédito para impulsar una formación que contribuya a dotar al país de líderes preparados con conocimientos, habilidades técnicas y valores espirituales para enfrentar la violenta mundialización dominada por la lógica del programa neoliberal. En razón de ello, en la formación de los cuadros gerenciales, se aspira aplicar un enfoque original acerca del trabajo del dirigente, en cuanto al sistema de dirección, las políticas que se definen para un desempeño de excelencia, y el

compromiso social en las áreas estratégicas para el desarrollo sostenible de nuestro país.

Conviene recordar que en Venezuela durante los años 2002 y 2003, la antigua nómina mayor de la empresa petrolera estatal venezolana (PDVSA), heredera del llamado pacto de las élites, encarnó ese programa neoliberal, que trató de aplicar para crear las condiciones para privatizar esa empresa. Trató de imponer su poder por encima de los lineamientos del Estado, a través de un liderazgo élitico en la dirección de la industria petrolera. Esta situación dejó al descubierto la carencia en la administración pública de dirigentes preparados para adelantar una transformación de la gerencia del Estado.⁸

Con la epistemología para el nuevo gerente venezolano se busca compatibilizar la cantidad con la calidad del aprendizaje y contribuir con la viabilidad de la nueva República Bolivariana, estableciendo como prioridad la producción de nuevos conocimientos y la activación de una masa crítica al respeto. Sin embargo, nuestro país aún se mueve en los marcos del capitalismo de Estado, donde la lógica del sector monopolista de la economía tiene una fuerte influencia en la estructura gerencial. No obstante, el Texto Constitucional Bolivariano promueve un modelo de país, cuyos aspectos políticos centrales y estratégicos son, entre otros, la ciudadanización, la justicia social y la solidaridad económica, lo cual hace obligante el fortalecimiento de la capacidad del Estado para preparar los cuadros gerenciales en la dirección científica del sistema socio-político y económico.

⁸ El grupo de gerentes pertenecientes a la antigua nómina mayor de PDVSA, absolutizó el discurso de la meritocracia y lo utilizó como argumento para ir contra los lineamientos nacionalistas de la nueva política petrolera, pretendiendo mantener a la empresa como una especie de Estado dentro del Estado. Su enfrentamiento con el gobierno los llevó al abandono de sus puestos de trabajo y a la pretensión de paralizar la producción, con el sabotaje de los procesos tal como se destaca en el artículo de Francisco Mieres, reseñado más adelante.

Se requiere avanzar en tres cuestiones fundamentales: el rigor científico, el pensamiento crítico y el compromiso social, para acelerar el proceso de innovación tecnológica y el desarrollo económico. Dentro de este marco, están dadas las condiciones para que en la administración pública venezolana, se aplique un sistema organizado de preparación de sus líderes, que transcienda los límites impuestos por el modelo capitalista neoliberal.

La formación de cuadros comprometidos cobra pertinencia con el planteamiento de las comunidades científicas de Kuhn (1981), las cuales se deben conformar para compartir y aportar saberes; o más bien democratizar los conocimientos, bajo las siguientes premisas fundamentales:

- La calidad de vida.
- La conciencia social.
- El dominio científico-técnico.

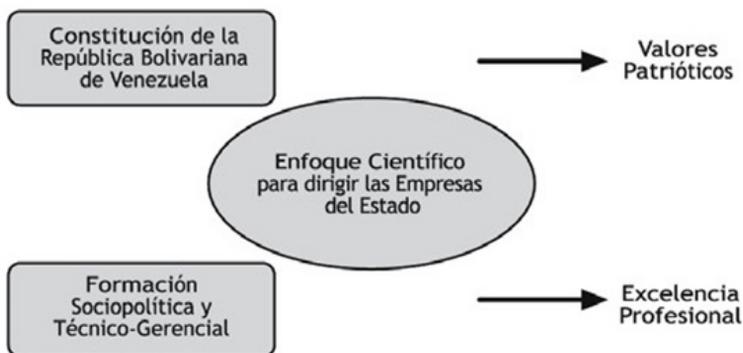
La gerencia para la transformación, constituye una opción imprescindible para superar el pensamiento único neoliberal que, en gran medida ha condicionado a los directivos de la administración pública venezolana en las últimas décadas, mermando el compromiso que les corresponde asumir socialmente. De ello deriva la exigencia de producir un nuevo modelo de enseñanza, que rescate la identidad nacional y acompañe los cambios significativos que se están produciendo en las relaciones laborales en Venezuela.

Las modificaciones del modelo sociopolítico con un nuevo texto constitucional, a partir del año 2000, conducirán a elevar las competencias profesionales y profundizar los valores patrió-

ticos de los líderes comprometidos con el país, para potenciar el actual proceso de cambio. El reto de estos líderes es lograr que las organizaciones de base del pueblo se conviertan en sujeto histórico, para un desarrollo económico intensivo y un acelerado avance de la educación de los sectores excluidos, lo cual amerita una sistemática preparación política y profesional de los gerentes, pues se trata de la revalorización de la función pública. Por ello, la formación de los cuadros dirigentes del Estado se concretará cuestionando el enfoque pragmático, que en el terreno gerencial opera como pensamiento único justificador de una tecnoburocracia, excesivamente empírica, y opuesta a ese cambio de poder.

En la actualidad, la formación de los gerentes públicos únicamente tiene sentido si se plantea como una respuesta de acompañamiento al proceso de cambio socio-político que vive el país, pues se trata de un fortalecimiento educativo para el ejercicio de una dirección científica, identificada con el empoderamiento que está alcanzando el pueblo que, al tomar conciencia, debe asumir el protagonismo para instaurar el Estado de justicia, consagrado en la Constitución Bolivariana como la mayor prioridad del país para alcanzar el desarrollo humano, endógeno y sustentable. Por ello se requiere de una política de Estado que contemple la capacitación técnica y la formación de valores de los dirigentes, pues se aspira a que éstos adquieran una adecuada responsabilidad social, para estimular este empoderamiento de los ciudadanos en la autogestión de los procesos sociales. Este es un esquema formativo inspirado en los siguientes lineamientos jurídico-políticos:

LINEAMIENTOS JURÍDICO-POLÍTICOS



De allí que la promulgación de la Constitución Bolivariana obliga al Estado a replantear la concepción de la gerencia, fundamentalmente en lo que se refiere a la búsqueda de la calidad. En esta Constitución, la calidad de la gerencia de ningún modo está relacionada con el logro exclusivo de los beneficios económicos y el ascenso en la estructura social de la élite, tal como lo postula el enfoque tecnoburocrático. Más bien, el verdadero significado de la calidad es de vocación humanista, y tiene que ver con la apropiación de conocimientos avanzados, para dotar al país de líderes con perfil humano, preparados profesionalmente, con habilidades técnicas y valores espirituales para la satisfacción de las necesidades del pueblo.

Dispuestos, además de lograr la excelencia de los procesos productivos, a enfrentar la violenta mundialización dominada por la lógica neoliberal.

Puntualmente, la importancia de esta propuesta de formación gerencial está representada por su sintonía con el espíritu

y propósito de la Constitución Bolivariana y por la disposición de aportar los conocimientos y las herramientas para el trabajo del directivo venezolano en el ejercicio de sus tres funciones básicas, a saber:

- *Función de líder político:* para ejercer liderazgo y participación protagónica en el colectivo que dirige, y conducirlo en el marco del proceso de transformación local y nacional.
- *Función de dirigente social:* para la educación comunitaria y reforzar los vínculos entre la organización y el país.
- *Función de gerente ejecutivo:* para dirigir con eficiencia a la organización y a los trabajadores.

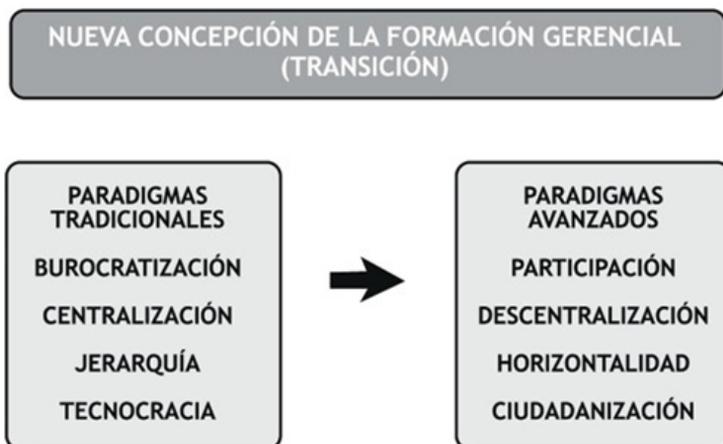
Por lo tanto, esta labor educativa debe estar orientada a lograr un perfil polivalente, en la formación integral del cuadro políticamente comprometido, sensibilizado socialmente y gerencialmente preparado para la gobernabilidad de nuestro país. Se debe insistir en la instalación de la Escuela Nacional de Gerencia Pública para convertirla en la instancia organizada para coordinar la preparación y elevación de la calificación de los cuadros en funciones de gobierno. Por esta razón, resulta de vital importancia el diseño de los planes de formación y desarrollo, para que se integren los directivos y se atienda la creación de una reserva estratégica para el relevo de los actuales dirigentes.

En Venezuela la formación gerencial de los cuadros del Estado debe ser asumida, en los términos de la complejidad que implica una nueva cultura organizacional para fortalecer la administración pública. No sólo se trata de mejorar la calidad de los resultados de la gestión, con la incorporación de nuevas tecnologías gerenciales.

Se trata de posicionarse de la mejor manera en la era del conocimiento, que impone un cambio de los sistemas educativos para preparar y formar a los ciudadanos y acelerar la creación de nuevas situaciones de justicia y solidaridad a nivel de la sociedad en las circunstancias siempre complejas de la globalización.

La nueva preparación de los cuadros gerenciales de la administración pública se relaciona con la ampliación de la informática gerencial, la cual se debe masificar para dirigir la fase de transición política y económica, tal como debería ocurrir en nuestros países latinoamericanos que deben transitar hacia el paradigma de la democracia participativa y protagónica del pueblo, considerado este como el eje del desarrollo humanista sostenible.

En las condiciones actuales, se trata de impulsar una nueva concepción de la formación gerencial, que conlleva la necesidad de transitar desde paradigmas tradicionales de gestión basados en la burocracia, la centralización y la jerarquía, hacia otros más avanzados centrados en el ciudadano, la descentralización y la participación, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:



Esto obliga a conformar un liderazgo que asuma la dirección transformadora, a través de un conjunto de principios dialécticos incorporados en los rasgos del perfil del nuevo gerente. Estos principios son entre otros: la intersubjetividad, la complejidad y la autogestión, que incorporados al lado de una visión holística, facilitan un ejercicio gerencial motivador y pertinente. La nueva formación nacionalista del gerente venezolano debe romper con la influencia de los antivalores denunciados Francisco Mieres (2002), académico con un vasto conocimiento del tema.

En su artículo *El Destape de la Caja Negra*, se deja al descubierto que en Venezuela, a nombre de la meritocracia petrolera, se ejerció lo que se podría llamar una antigerencia Nacional, porque subordinó a nuestra principal industria a planes neocoloniales.

Es evidente que la Gerencia para la Transformación, propuesta en este libro, debe marcar distancia con respecto a la orientación neocolonial de los meritócratas. Para lo cual resulta imperativo superar definitivamente el mito de la apertura del negocio petrolero. Esta política sirvió a la gerencia de Luis Giusti (1994-1999) y Guaicaipuro Lameda (2000-2002), Expresidentes de PDVSA, para ocultar por algunos años, el verdadero carácter antipatriótico de su alianza con sectores hegemónicos transnacionales.

Para superar a la tecnoburocracia exógena se plantea a continuación; el compromiso social y, en el capítulo quinto, los aspectos epistemológicos y los fundamentos metodológicos para la formación gerencial, donde se profundizan los principios y conocimientos que podrían contribuir a un nuevo liderazgo, que pueda y sepa elevar los valores patrióticos en la gerencia venezolana.

El compromiso social del gerente

La formación gerencial debe tomar muy en cuenta la superación de algunos de los obstáculos epistemológicos Bachelardianos⁹. Esto permitirá a los gerentes comprometidos con la función pública cuestionar la postura empírica, que limita la práctica directiva a la experiencia básica:

En la formación de un espíritu científico, el primer obstáculo es la experiencia básica, es la experiencia colocada por delante y por encima de la crítica, que, ésta sí, es necesariamente un elemento integrante del espíritu científico. (Bachelard, 1976, p. 27)

También se debe advertir acerca del papel que juega la absolutización del conocimiento general como otro de los obstáculos en la formación del gerente. Así lo señala Bachelard: *“Conocer el fenómeno general, prevalerse de ello para comprender todo [...] Hay en efecto un goce intelectual peligroso en una generalización precoz y fácil”.* (1976,p.66)

Pero además de esta función generalizadora, debe prevenirse acerca del conocimiento unitario y pragmático como obstáculo para la formación gerencial, por cuanto plantea la unidad y poder de la naturaleza, a partir de un idealismo meta cognoscitivo, que consiste en aceptar como “coeficiente de realidad” a todo lo que es natural; a este respecto Bachelard señala:

... todas las dificultades se resuelven ante una visión general del mundo, mediante una simple referencia a un principio general de la Naturaleza, [...] la idea de

⁹ El término obstáculo epistemológico, se refiere a las barreras que por distintos eventos precientíficos, subjetivos, impiden una apropiación del objeto real del conocimiento.

una Naturaleza homogénea, armónica, tutelar amula todas las singularidades, todas las contradicciones, todas las hostilidades a la experiencia. (1976, p. 99)

El compromiso social del gerente en la administración pública debe partir de un debate acerca de la objetividad, a la luz del triunfo del sentido humano sobre los distintos obstáculos epistemológicos. En este caso, la objetividad debe plantearse como una tendencia que el gerente decide transitar con realismo, para sustituir el ingenuo optimismo tecnocientífico y la insegura expectativa de alcanzar automáticamente los productos de una ciencia objetiva y benefactora, los cuales resultan falaces.

De allí que desde un enfoque verdaderamente crítico, es inevitable seguir a Bachelard, al considerar que el objeto no puede concebirse de inmediato como objetivo, y aceptar que hay que establecer una ruptura con el conocimiento empírico, ya que el conocimiento empírico está mediatizado por el pragmatismo y realismo inmediatos, lo cual determina un falso punto de partida y una fallida dirección.

Desde esta perspectiva epistemológica el leit-motiv de la enseñanza gerencial debe consistir en mostrar que la acción del gerente tiene un carácter marcadamente social, y que su deber intelectual es siempre evidenciar la inserción que como ciudadano le corresponde, dentro de la estructura social, es decir, de la totalidad de la cual forma parte. Por ello, en el proceso de dirección se establece una relación de identidad entre el sujeto que dirige y el objeto dirigido. En este sentido, la categoría gerencia se refiere a una acción social, desarrollada por el propio gerente



Foto: www.temakel.com

GASTÓN BACHELARD (1884 -1962)

Epistemólogo crítico francés, pensador de gran profundidad y poeta sensible. Su producción intelectual hoy está vigente y resulta una referencia obligada en el campo del proceso de producción de conocimientos, desde donde se continúan utilizando sus categorías; matriz epistemológica, obstáculo epistemológico y ruptura epistemológica. Su tesis principal en el campo epistemológico, la plasma en su concepción de lo real, a través de una especie de filosofía de la imaginación, cuando sostiene que la realidad no está dada, la realidad se construye.

en un ámbito espacial y en una temporalidad en la que él se encuentra.

El compromiso social exige la discusión epistemológica, para evitar la unilateralidad de algunos programas de estudio que contienen una absolutización del pragmatismo, basado en la metodología empírico-analítica como única alternativa de la investigación científica, que se adecua para todas las disciplinas, convirtiéndose en el metaparadigma, que con suficiente amplitud conceptualiza Damiani:

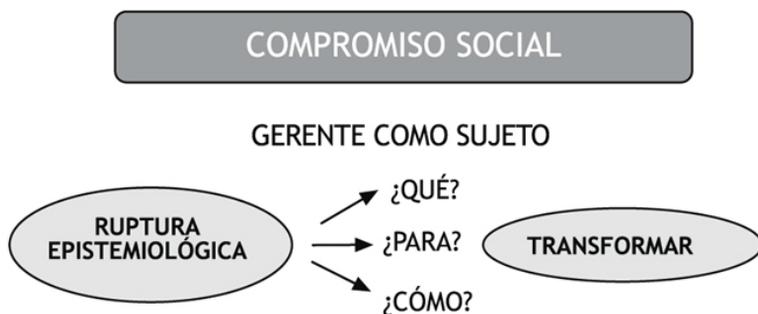
Entendemos como metodología empírico-analítica aquella concepción de la metodología que caracteriza al objeto de investigación como susceptible de ser disgregado en sus partes componentes [...] en efecto, es concebida como constitutiva de una pretendida “ciencia normal” nunca sujeta a crítica, perteneciente al ámbito de las verdades auto evidentes compartidas por la comunidad de los científicos. (1994, p. 12)

Damiani principalmente le cuestiona a la metodología empírico-analítica el sesgo hacia el instrumentalismo de técnicas, que

privilegia procedimientos operativos por encima de la reflexión metodológica.

Así, el pragmatismo evidencia la intencionalidad de naturaleza positivista al presentar la actividad científica como independiente, fundada en principios autónomos y neutrales de la objetividad. Esta convicción lleva a Damiani a un juicio terminante, cuando sostiene que ninguna metodología puede auto convalidarse, y su éxito tiende a justificarse en base a la posición filosófica del investigador. Por tal razón, en el campo de la gerencia comprometida con la transformación de la sociedad, resulta más bien conveniente asumir la diversidad metodológica, según la cual el oficio del directivo se despliega en una interacción compleja, determinada por condiciones materiales y culturales.

De esta manera, el gerente deberá contextualizar su conocimiento sin desprenderse de la postura epistemológica que le es inmanente en el plano de la realidad de la que forma parte. De acuerdo con el planteamiento de Tomas Kuhn, (1981) en las comunidades científicas han proliferado distintas modalidades de investigación y en las ciencias sociales las posibilidades de abordar a la gerencia como objeto de estudio para producir nuevos conocimientos son infinitas. En la perspectiva de valorar el compromiso social del gerente, estos nuevos conocimientos deben surgir de una ruptura epistemológica, para promover la transformación, que en los términos Bachelardianos debe responder tres preguntas; ¿Qué?, ¿Para qué? y ¿Cómo? El gráfico siguiente esquematiza estas preguntas paradigmáticas para la transformación:



El compromiso social impulsa al gerente para asumir una praxis transformadora, con conocimientos que surgen de la realidad concreta. El compromiso social, es imperativo para hacer frente al monopolio que las modas gerenciales han creado alrededor del modelo empírico-analítico.

Ello solamente es posible con una flexibilización de las estrategias y enfoques cognoscitivos. Además, hay que evidenciar que el modelo empírico analítico, en el plano de la formación gerencial, se ha tratado de imponer como la única alternativa válida para alcanzar la “productividad gerencial”.

El modelo empírico analítico tiene como finalidad ideológica presentar la gerencia como una multidisciplina desprovista de condicionamientos sociales y como una entidad autónoma, lo que soslaya el carácter epistemológico de la administración como ciencia de la dirección, y conduce a una formación tecnoburocrática de los gerentes.

Por esta razón, internacionalmente la corriente neoliberal ha propagado el pensamiento único alrededor de la tesis de la neutralidad valorativa, cuya intencionalidad está conscien-

temente orientada a fortalecer la estructura de poder de la tecnoburocracia.

Esta concepción de gerencia está vinculada con la lógica de la dominación ideológica, para cercenar el pensamiento complejo, en tanto que refuerza los mecanismos de alineación, que conducen al gerente hacia la pérdida de la sensibilidad social y a un divorcio de la realidad sociopolítica donde está inmerso.

Ante la presencia de la racionalidad instrumental de la gerencia tecnoburocrática, es condición sine qua non, la democratización de las comunidades científicas planteadas por Kuhn y la preparación integral de los gerentes como investigadores, a través del ejercicio de la multiplicidad de prácticas científicas que tienen cabida en las ciencias sociales, para el desarrollo de una gerencia nacional alternativa. En este sentido las comunidades científicas de nuestro país pueden involucrarse en la creación de un nuevo modelo epistemológico para la administración pública. En realidad se trata del compromiso de los intelectuales venezolanos, para contribuir con la transformación gerencial, a través de las ciencias sociales, donde sus aportes para la transformación gerencial serían bien significativos, entre ellos destacan:

- La tesis de la identidad basada en el carácter nacional de la gerencia.
- Valores patrióticos asociados a la vocación humanista del gerente.
- La pertinencia social de la acción del gerente.
- La responsabilidad pública del gerente.
- Compromiso de la gerencia pública con la Constitución de la República Bolivariana.

- El desarrollo de una gerencia nacional alternativa, como opción imprescindible para superar el pensamiento neoliberal. Se propone la preparación política y profesional de los gerentes, para revalorizar la función pública.

El sentido crítico debe ser incorporado abiertamente a los programas académicos, para superar el pragmatismo de la tecnoburocracia, que ha controlado la producción de las grandes empresas, mediatizando la acción del Estado en el ejercicio del poder político. En este marco adquiere mayor relevancia la internalización del compromiso social para formar al nuevo gerente.

CAPITULO V

Aspectos epistemológicos para la formación gerencial

La formación de los cuadros directivos en la situación de cambio socio-político que vive Venezuela requiere establecer bases epistemológicas para una estrategia de producción de conocimientos que le sirva de plataforma a una práctica de profunda transformación. Se asume en este sentido, una opción epistemológica basada en la acción humana que postula la hermenéutica, lo cual responde a la necesidad de superar las limitaciones provenientes de la idea de la gerencia como opción vinculada a la racionalidad instrumental, que se ha apoderado de las prácticas del aparato burocrático del Estado. Con ese propósito se intenta una reinterpretación, desde el punto de vista sociológico, de la categoría “gerente”. Esta categoría se sustenta en el sistema de valores legal-racional del modelo burocrático Weberiano, por lo cual su reinterpretación conlleva a desmontar el formalismo normativo y elitesco, y a revalorizar la relación Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), para convertir la gerencia en un asunto verdaderamente colectivo, a través de la compleja interacción de actores, instituciones y procesos.

Al contextualizar el análisis epistemológico de la categoría gerente, en el proceso de transformación que vive Venezuela, se plantea en primer lugar una ruptura epistemológica con la matriz Weberiana, y en segundo lugar, definir un sistema de formación que incorpore, al lado de la capacitación técnica, la activación de

una conciencia social, que se requiere para la construcción de una sociedad solidaria y sustentable.

La acción humana como opción epistemológica

Haciendo un salto histórico en sus antecedentes, la teoría crítica de Habermas (1970), implica la irrupción de un nuevo paradigma humano, para hacer coherente e indisoluble la relación del hombre con la ciencia.

Haciendo un salto histórico en sus antecedentes, la teoría crítica de Habermas (1970), implica la irrupción de un nuevo paradigma humano, para hacer coherente e indisoluble la relación del hombre con la ciencia.

En este sentido, la tesis Habermarsiana, analizada por McCarthy (1978), acerca de las condiciones de la producción de conocimientos, apunta a la superación del positivismo científico. En los términos de McCarthy (1978), el conocimiento válido no puede emerger más que de una situación de diálogo abierto, libre e ininterrumpido. La idea de una ciencia neutral, apolítica, basada en una rígida separación de los hechos y valores es insostenible, puesto que las cuestiones sobre la verdad están intrínsecamente ligadas a los problemas políticos de libertad de comunicarse e intercambiar ideas. Esta preeminencia del factor humano pasa a ser el centro en la hermenéutica, considerada como teoría y método de la interpretación de la acción humana dotada de sentido. Toda acción humana está comprendida en una totalidad histórico-social.

Esto hace alusión a la concepción del mundo de la sociedad que la contiene. En otras palabras, el ser humano produce conocimientos y reconstruye la realidad a partir de su posición particular, la cual resulta del producto de múltiples simbologías y determinaciones ideológicas. Toda acción humana, incluida la producción de los conocimientos administrativos, relacionados con el objeto de estudio de este libro, que es la formación de los cuadros, requiere de un empalme con su matriz epistemológica¹⁰ que contiene lo ético, lo científico y lo social.

K. Mannheim, (1966), en su crítica al positivismo, reafirma que toda acción humana, como por ejemplo la denominada gerencia, se considera causada por “estructuras sociales de diversos tipos”. En este enfoque antipositivista se puede enmarcar la formación gerencial como un objeto de estudio planteado en los términos hermenéuticos de la acción humana, lo cual, como ya se ha señalado, exige la difícil tarea de la superación de los obstáculos epistemológicos, desarrollados por Bachelard (1976), que impiden que el gerente se apropie de una perspectiva de verdadero espíritu crítico.

Esto se hace más necesario ante la convicción instrumental del pragmatismo que ha dominado la gestión empresarial en Venezuela, caracterizado por la imposición de modelos operativos, que asocian a la administración científica a una teleología productivista, según la cual esta ciencia siempre tiene su finalidad preestablecida, para resolver los problemas de la producción relativos a la obtención de ganancias, y no llega a plantearse el proceso de trabajo dentro de una visión social de beneficios

10 Con la categoría matriz epistemológica se quiere señalar el origen de los conocimientos, partiendo de la raíz filosófica de donde provienen. O sea, como estos se han construidos en términos de la llamada teoría del conocimiento.

compartidos y de la dirección colectiva de la empresa. La función de dirección, por la aplicación del modelo ortodoxo, está fuertemente determinada por la contradicción entre el capital y el trabajo.

La teoría de la acción humana constituye una de las principales opciones científicas para comprender el carácter social de los supuestos teórico-metodológicos de los distintos constructos, como es el caso de la categoría gerencia, incorporada por Weber como una acción derivada y recurrente de la burocracia. La idea de la gerencia se nos presenta como modelo paradigmático de la dirección, que merece ser analizado en esta perspectiva epistemológica, tal como se intenta en el siguiente punto.

Interpretación epistemológica de la categoría gerencia

En los países de alto desarrollo la Administración de Personal ha venido profundizando el carácter instrumental de la concepción funcionalista de las ciencias sociales. En este campo, el llamado subsistema de alimentación de recursos humanos, según Chiavenato (1993), alude a la incorporación y desarrollo del trabajador a las actividades productivas. De acuerdo con esta concepción de la administración empresarial, dicho subsistema está dirigido por “la gerencia”, que se estructura como grupo de poder minoritario, para determinar el comportamiento del colectivo de trabajadores.

De partida, es necesario entonces discutir el término “gerencia” no en su aspecto semántico, sino en su contenido epistemológico. En este sentido, hay que señalar que el principal supuesto gnoseológico de la concepción gerencial de la empresa capitalis-

ta, lo encontramos en la categoría “Tipo Ideal” de Weber (1969). Aunque este los considera como construcciones hipotéticas, los tipos ideales se construyen a partir de la realidad observable de la conducta de los individuos y de las instituciones.

En el modelo Weberiano, la burocracia tiene un contenido explícito que se objetiva en la empresa capitalista como una elite con alto grado de especialización, división del trabajo claramente establecida, estructura jerárquica de la autoridad, cuerpo normativo para gobernar a la organización, capacidad y conocimientos técnicos.

La integración de esos atributos en la elite es lo que conforma la racionalidad Weberiana, la cual está claramente asociada a la eficiencia técnica para lograr la rentabilidad, en una relación de causalidad que conlleva al establecimiento de normas que definen los medios adecuados para lograr los fines de la empresa. Este modelo de la burocracia incorpora, además un sistema de autoridad para controlar a los miembros de la organización, a través de “normas imparciales” aceptadas como una especie de sistema de valores “legal-racional”.

No obstante, la racionalidad burocrática de Weber se distingue de la racionalidad técnica- económica porque la primera prioriza lo legal y en este sentido puede sacrificar técnicas que incrementan la eficiencia, mientras que la racionalidad técnico-económica busca mejores técnicas. Pero resulta que el sistema de control Weberiano opera sobre las relaciones laborales implicadas en el proceso productivo. Este es un sistema de control que establece una hegemonía en manos de la elite gerencial que coadyuva al fortalecimiento de la concepción tecnocrática en la

organización. Esto revela la coincidencia no declarada, del taylorismo con Weber..

A pesar de que Weber se centró en la burocracia estatal, posteriormente ésta ha establecido un puente con la llamada racionalidad técnico-económica. La racionalidad técnico-económica toma fuerza a nivel estatal con el desarrollo de la llamada revolución científico técnica (RCT), porque más allá de la tecnificación de los procesos administrativos, los técnicos influidos por la racionalidad economicista asumen el poder de decisión en las organizaciones. Se evidencia que sociológicamente, ese modo de explicación de la realidad empresarial, se corresponde con la visión teleológica, del estructural - funcionalismo, identificado con el modelo reproductor del Capitalismo en la sociología dominante en Norteamérica, como lo apunta Paul (1989).

El estudio de la gerencia comienza recientemente en la corriente funcionalista, como un ejercicio pragmático que apunta a racionalizar, en términos Weberianos, la administración de las organizaciones, a través de tres cuestiones básicas:

- Interés por los gerentes como agrupamiento social de la elite.
- El carácter de las relaciones sociales internas de las jerarquías directivas en las empresas.
- La gerencia como proceso con funciones de control tanto técnicas como sociales.

El papel del management ha llamado poderosamente la atención a las disciplinas de la administración de empresa, por la posición que ocupan los gerentes en los estratos superiores de la

estructura de clases de la sociedad, por el papel de élite que les corresponde en el mercado laboral, y, porque en la división del trabajo se colocan en los niveles estratégicos de las organizaciones y poseen cierta independencia relativa en el ejercicio de su trabajo. Así los gerentes ocupan una especie de nivel jerárquico, que los coloca en la esfera de las capas dominantes de la estructura sociopolítica, en el manejo de las funciones de producción, acumulación y distribución del capital.

Rasgos de la concepción tecnocrática en la gerencia

Un análisis crítico del modelo de la burocracia evidencia que algunos de sus elementos teóricos han evolucionado hacia una concepción tecnocrática en la gerencia. Esta concepción se identifica con el enfoque pragmático, que desde hace algún tiempo muchos especialistas han desarrollado, para privilegiar en la ciencia administrativa el conocimiento técnico, como único capaz de lograr la eficiencia.

En realidad, lo que en el proceso productivo se ha denominado tecnocracia, puede llegar a adquirir forma de gobierno, en el que dominan los especialistas del conocimiento técnico. De tal manera que aquí la dirección está diseñada en función de una organización controlada hegemónicamente por los propietarios del capital, quienes consideran al trabajador como un activo económico de la empresa.

Las relaciones sociales de producción están fuertemente determinadas por una especie de teleología, en la cual se concibe que quién dispone del dinero contrata la fuerza de trabajo y orienta su grado de calificación con el fin de que contribuya

activamente en la reproducción del capital. Es por ello, que en la administración de personal se comenzó a hablar del carácter competitivo del recurso humano, y se le relacionó con la inversión que se realiza para su reposición y adecuación como fuerza de trabajo, para hacerlo más competitivo frente a las demandas del mercado.

Esta lógica es immanente al modelo capitalista ortodoxo y forma parte de su racionalidad instrumental. Algunos enfoques de gestión mencionan el desarrollo de los directivos, entre sus objetivos estratégicos, siempre y cuando esta preparación de los cuadros opere en el ámbito de la rentabilidad que adquieren los saberes, por esta razón el problema de la formación está limitado a un asunto de costo-beneficio de la fuerza laboral.

Obviamente, la necesidad de la preparación de los cuadros, planteada como una condición para lograr la excelencia y la satisfacción del cliente, responde a esta racionalidad instrumental y tiende a concentrarse en la capacitación técnica permanente de la fuerza de trabajo, como factor clave para la adecuación del trabajador a las nuevas tecnologías que permiten aumentar la producción y por consiguiente la acumulación de ganancias, que constituye el fin último del mencionado modelo del capitalismo ortodoxo.

Teniendo en consideración los principales factores de ese modelo organizacional, se puede sostener la idea de una racionalidad tecnoburocrática, que tiene una influencia determinante en la acción administrativa en el entorno empresarial privado y en algunas empresas del Estado, en las cuales impera una escala de valores y un liderazgo cuya función principal consiste en la

estructuración y fortalecimiento de una elite de funcionarios con una división del trabajo pensada e impuesta por los gerentes que se conforma como tecnoburocracia, para mantener el control estratégico de la empresa.

La objetivación de esa racionalidad ha venido siendo impulsada desde el comienzo del siglo XX, con la llamada Escuela de la Administración Científica de Frederick Taylor, mediante una división del trabajo organizada para elevar la productividad y las ganancias y así favorecer los intereses de los grandes propietarios de los medios de producción, fortalecer el carácter monopolístico de la economía, y en consecuencia la alta concentración de capital y la distribución desigual del ingreso en contra de los sectores laborales mayoritarios.

El Taylorismo se conoce a menudo como una corriente fundada en supuestos económicos, que se basa en una naturaleza egoísta del ser humano¹¹, la cual determina que la relación espiritual que es afectiva, conspira con el sentido de la productividad en la empresa.

Por eso los vínculos basados en la intersubjetividad deben ser eliminados porque resultan irracionales para elevar el rendimiento del trabajo humano, tal como lo haría cualquier máquina en el ámbito de la producción.

Este es un enfoque técnico-operativo, comúnmente conocido como fordismo, por la participación de Taylor en la industria automotriz de Henry Ford en los Estados Unidos de Norteamérica,

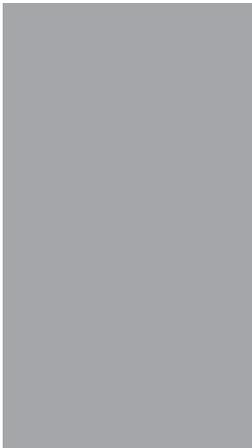
¹¹ Esta naturaleza egoísta, que se le atribuye al Taylorismo se refiere al carácter individualista que este enfoque propicia en el trabajador. La conducta hedonista conlleva una especie de egoísmo que se fomenta para evitar las relaciones de solidaridad, y en su lugar promueve el placer individual centrándolo en la adquisición de beneficios económicos.



Foto: www.territorioscuola.com

FREDERICK TAYLOR (1856-1915)

Ingeniero y economista norteamericano, considerado el iniciador de la dirección científica del trabajo conocida como taylorismo. Defendió el uso de los equipos de producción a fin de reducir los costos y aumentar los beneficios. Propuso una racionalidad de la producción basada en el trabajo en serie para obtener máximas ganancias con la optimización del tiempo, lo cual llevó a la definición de la “ley del trabajo sostenido”.



que persigue la eficacia de la fuerza de trabajo en términos de tiempo y volumen de la producción, es decir de su rendimiento económico. Henry Ford aplicó un sistema para mejorar la productividad, a través de una división máxima del trabajo de los obreros. Estos trabajadores son operarios de un proceso de repetición constante de pocos movimientos para realizar una operación que sólo es una unidad del proceso productivo. De tal manera, que los trabajadores son considerados básicamente como piezas de una maquinaria, y como tales deben competir entre ellos mismos para aumentar la productividad.

Esta lectura crítica del fordismo, permite cuestionar “la cadena de montaje” desarrollada por Taylor (1983), y con ello evidenciar que ese industrialismo se fortaleció a partir de una concepción utilitaria de la naturaleza, que instrumentaliza el proceso productivo y somete al trabajador a “una dinámica alienante que lo programa o mecaniza para que pierda su autoimagen” (Romero, 2020). De acuerdo con esta argumentación se puede sostener que este modelo de trabajo en la gran industria, creó las bases de una gerencia inhumana.



HENRY FAYOL (1841 - 1925)

Teórico de la administración de empresas, conocido por sus aportes al pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, relacionada con la organización científica del trabajo, dentro de una concepción positivista, que le llevó a observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época, donde *defendió* la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.



Otro de los clásicos de la administración, que ha influido en la objetivación de la concepción tecnocrática, es Henri Fayol, quien incorporó el llamado análisis comprensivo, el cual en realidad sigue la misma línea de Taylor, pero conlleva a una interpretación más compleja de la organización, para tratar de darle a esta un contenido social, a través del estudio de los principios de la administración científica, específicamente los siguientes: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular por el general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de cuerpo.

Sin embargo, estos principios quedan limitados dentro de funciones estrictamente instrumentales, que Fayol define para la gerencia, a saber: comercial, técnica, financiera, contable, seguridad y administrativa. Estas funciones deben ser aplicadas sistemáticamente por la alta dirección en la empresa, convirtiéndose en una especie de camisa de fuerza para la acción social, lo cual le resta sentido humano a los principios esbozados anteriormente.

El esfuerzo intelectual de Taylor y Fayol tuvo un impacto determinante en la génesis de la administración científica, sus aportes se corresponden con una visión extremadamente operativa de la organización, basada en el pragmatismo que se fundamenta en la búsqueda de resultados prácticos, donde prevalece su carácter técnico por encima de su carácter humano.

Taylor y Fayol responden a un contexto histórico signado por enormes exigencias para la modernización de la industria capitalista. Se puede decir que la preocupación de ambos se centró en una estructuración de la empresa, tomando muy en cuenta el papel que el directivo debe jugar en el control del trabajo, para lograr la eficiencia (uso de los recursos) de la organización.

No obstante, así como se le reconoce el aporte a nivel de la sistematización del proceso productivo, también se ha señalado que este planteamiento presenta una limitación, en la medida que no profundiza el carácter social del proceso, porque no valora el factor humano en toda su dimensión.

De esta manera, con Taylor y Fayol, la llamada administración científica se convirtió en una especie de racionalismo tecnoproductivo que opera para mover al obrero a producir más, al igual que se espera de cualquier maquinaria, que trabaja sólo por dinero.

En sintonía con la anterior argumentación, y a través de un análisis crítico de los métodos de enseñanza que se enfocan hacia el Taylorismo, se ha constatado que la lógica efficientista que en ellos predomina tiene la clara intención de soslayar los siguientes factores:

- La formación de valores y principios humanos en el trabajo.

- La participación autogestionaria del trabajador.
- La distribución social de las utilidades.
- La interrelación solidaria de las empresas con las necesidades del trabajador.

Puntualmente, una expresión práctica de esta orientación instrumental la constituye cierta nomenclatura en el lenguaje organizacional, en el cual el trabajador aparece como un recurso humano, en lugar de un ser humano. Un ejemplo reciente se encuentra en Jac Fitz-Enz, quien describe al trabajador, como el recurso que agrega mayor valor a la producción:

Desde el punto de vista operativo, la GVH (gestión del valor humano) asume que la finalidad de la función de recursos humanos es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de prácticas técnicas, interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales.

(Fitz-Enz, 1996, p.22)

De otra parte, conviene señalar que el análisis epistemológico, demuestra que el tecnocratismo empresarial¹² aplica para la definición de la burocracia Weberiana. Por ello Herbert Marcuse (1969), en “Industrialización y capitalismo en Max Weber”, llegó a cuestionar esta racionalidad, al concebirla como una “máscara tecnológica” definida por Weber para ocultar intereses sociales específicos en la gran empresa capitalista dominada por las élites.

¹² El tecnocratismo empresarial se fundamenta en la burocracia Weberiana, a la que considera como un sistema administrativo para alcanzar la eficiencia, a través del conocimiento técnico y el ejercicio de la autoridad. No hay que olvidar que para Weber la gran empresa capitalista es la manifestación máxima de la racionalidad.

En un sentido opuesto a Marcuse, el sociólogo norteamericano Roberth Merton (1975) reinterpretando el fenómeno de la burocracia, admite que la rigidez del sistema normativo y de control propuesto por Max Weber, puede conducir a desequilibrios inesperados, cuando las normas no se adaptan a las nuevas situaciones y los medios no satisfacen la búsqueda de los fines. En consecuencia plantea las posibles desviaciones de la élite, cuando el grupo que se asume como tal no contextualiza el sistema normativo y lo vuelve inflexible. Posteriormente, Michael Crozier,(1964) profundiza las advertencias de Merton, acerca de la tendencia a la ineficacia del enfoque burocrático, cuando no se logra el control social, porque no se posee un dominio de las normas, o por la rigidez de la organización para regular lo que ocurre en los “estratos inferiores”.

La capacidad de mando y control es fundamental para la élite, porque ésta tiene que mantener a la vez, la capacidad de respuesta en términos sociales. Esto conlleva que la función directiva se concentre en una perspectiva de control autocrático que se identifica con la noción “autoridad legal-racional”, a través de la idea del consenso de las normas y los valores, colocados por encima de los distintos intereses de clase que representan los actores en la realidad concreta de la organización.

La concepción tecnocrática de la gerencia tiene su entronque con la burocracia Weberiana, recreada por Merton, por ello, el estudio de la gerencia comienza en las ciencias sociales de los países de alto desarrollo capitalista, como un ejercicio pragmático que apunta a racionalizar, la administración de las organizaciones, pero a través del dominio de las élites.

La gran empresa capitalista, cuyo modelo más realizado se dió en los países capitalistas desarrollados, conformaría la expresión más acabada de un proceso de burocratización, por cuanto en ella se habían dado con plenitud sus rasgos sustanciales: división extrema y especializada del trabajo, imperio de una rígida estructura jerárquica de los miembros, “carrera” de empresa, capacitación profesional y las actitudes sociológicas inherentes al proceso, entre ellas: escisión entre lo personal y lo organizativo, impersonalidad, esprit de corps, identificación con la empresa.

(Kriksberg et al, 1979, p.151)

Esto ha permitido fortalecer el elitismo en la formación del “manager empresarial”, a través de los siguientes factores:

- La posición que ocupan los gerentes en los estratos superiores de la estructura de clases de la sociedad.
- El papel de élite que le corresponde a los gerentes en el mercado laboral.
- La división del trabajo que coloca a los gerentes en los niveles estratégicos de las organizaciones.
- La independencia relativa de los gerentes en el ejercicio de su trabajo.
- El ejercicio jerárquico que ocupan los gerentes en la esfera de las capas dominantes de la estructura sociopolítica.
- El dominio que ejercen los gerentes sobre las funciones de producción, distribución y acumulación del capital.

Estos factores contribuyen a una creciente especialización del aparato productivo, que conlleva a una sofisticada especialización de los puestos gerenciales que se acompaña de un com-

plejo sistema de jerarquía, objeto de estudio de la llamada teoría de la organización.

El carácter elitista del modelo tecnocrático lo estudió Wright Mills (1957), quien nos da la clave para entender el asunto del poder de las élites en la sociedad norteamericana. Este autor realizó una lectura crítica de la burocracia Weberiana, que le mereció argumentar que la élite, que aparece como la expresión de la racionalidad organizativa, formada óptimamente para administrar los recursos, incluyendo al trabajador, y para lograr eficazmente los objetivos de la producción, no es más que grupos que se perpetúan en la cumbre de las organizaciones políticas, económicas y militares, para ejercer la hegemonía que les corresponde como clase dominante, lo cual Kliksberg (1979), devela como “la irracionalidad latente en la racionalidad burocrática”. Al profundizar este planteamiento se puede sostener que en la distribución de los trabajadores en la producción están implicadas las relaciones de poder que conllevan indefectiblemente al conflicto social, de acuerdo con la lógica expuesta por Karl Marx (1974).

Esta es una perspectiva crítica que plantea que quienes dirigen la producción lo hacen en función de favorecer sus intereses de clase, para el logro de una eficiencia medida en términos de su rentabilidad, a partir de la generación de plusvalía, la cual se considera la función principal de la empresa para la acumulación de capital. La concepción tecnocrática se vincula con ese enfoque eficientista, donde subyace una relación deshumanizada, entre quienes participan en la producción, por cuanto el control que ejerce la élite sobre los subordinados contiene una manipulación ideológica que refuerza los mecanismos de alienación, utilizados para lograr el apartamiento del trabajador de lo que produce en

la empresa. Así lo plantea Taylor cuando señala que la exigencia al obrero; “No es producir más por su propia iniciativa sino ejecutar puntualmente las órdenes dadas en sus menores detalles”. Citado por Kliksberg (1979).

En la aplicación del modelo de la burocracia Weberiana, no se reconoce explícitamente el carácter ideológico del proceso productivo. Este carácter ideológico es sustituido por la tesis de la neutralidad valorativa, que se coloca por encima de los intereses opuestos, entre la élite y el trabajador, a través del sistema legal-racional.

En correspondencia con la tesis de la neutralidad valorativa, el tecnocratismo considera a la gerencia como una entidad autónoma, desprovista de condicionamientos sociales, y soslaya el carácter epistemológico de la dirección, restringiéndola a sus aspectos instrumentales, para maximizar las ganancias.

Esta tesis de la burocracia, tiende a fortalecer la estructura de poder hegemónico de la tecnoburocracia, que se conforma como una clase dominante, donde convergen las distintas élites de gerentes que controlan la producción de las grandes empresas, a la vez que inciden en el aparato del Estado para fundamentar el “ejercicio del poder político”. (Poulantzas, 1970).

En general, el enfoque tecnocrático se guía por un concepto de rentabilidad limitado al volumen de la producción, precios y calidad para aumentar los beneficios económicos que favorecen a la élite asociada a la gran empresa capitalista. Dentro de este enfoque la formación gerencial siempre tendrá un sentido utilitario y operativo, y muy poco tomará en cuenta los componentes

del compromiso sociocultural que resulta indispensable en el proceso de enseñanza-aprendizaje del directivo de la administración pública. La formación axiológica¹³, estará pautaada para moldear el liderazgo y convertir al gerente en un actor equilibrado y compenetrado con la estabilidad de la gran empresa capitalista.

Rasgos de la concepción humanista en la gerencia

En general, la concepción humanista se fundamenta en las fuentes de la ética, que como señala Morin (2004) son la solidaridad y la responsabilidad.

Siguiendo a Morin, la instauración de una racionalidad humana en la gerencia pública sólo se puede concretar, a través de una reforma ética con la transformación y regeneración humana, social e histórica. Esto conlleva a pensar y actuar en términos cosmovisionarios sobre el futuro del proceso civilizatorio:

La toma de conciencia de que “la reforma de la vida” es una de las aspiraciones fundamentales de nuestras sociedades puede ayudar mucho a las otras reformas, incluyendo la regeneración ética [...] La reforma de la sociedad debería implicar el surgimiento de las nuevas solidaridades, la regulación de las ganancias, la primacía de la calidad de vida, y por ende de la convivencia. [...] Esto significa que la reforma de los Estados depende también de la gestación de una sociedad mundial, de la cual emergen actualmente infraestructuras técnicas, económicas y civilizadoras pero aún está desprovista de instancias de decisión y control para abordar los problemas de vida y muerte que se plantean al planeta. (Morin, 2004, p.7)

¹³ Aquí se parte del estudio científico de los valores, ya que la axiología, como ciencia de los valores, especialmente los valores morales, pasa a ser un componente clave para el desarrollo de los cuadros directivos.

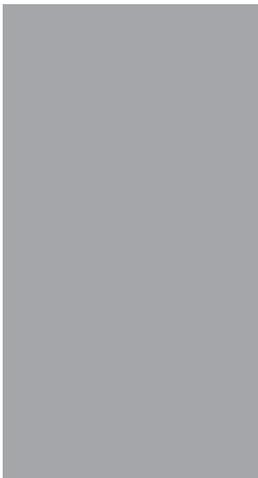


Foto: www.mindb.com

ELTON MAYO (1880-1949)

Teórico de la psicología industrial, a quien se considera uno de los pioneros del sentido humano del trabajo. Tuvo influencia de Freud, lo cual le permitió analizar el impacto psicológico que podía tener en el trabajador las condiciones de la producción.

Demostró la importancia de la cooperación y la comunicación para obtener los objetivos de la organización.



Cuando estos aspectos de la sociedad mundial ocupan un lugar preferente en la agenda de los directivos, la acción gerencial se asume dentro de la perspectiva de la complejidad y se humaniza, resultando del interés de una diversidad de disciplinas sociales: la economía, la sociología, la psicología, la antropología, la estadística, el derecho, entre otras. Estas disciplinas se integran en el estudio del trabajo humano, con el fin de ejecutar el proceso de producción, a través de las relaciones colaborativas entre la gente que lo realiza.

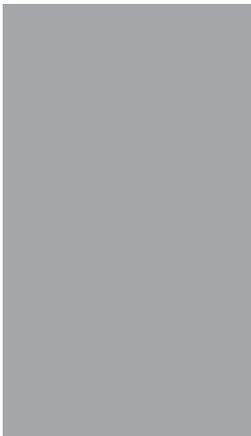
De allí, la concepción humanista se distingue por el enfoque interdisciplinario y holístico, que asume para el desempeño de la dirección, y por su intención de superar el pragmatismo gerencial. Insiste de esta manera, en la humanización del proceso de producción, para ir más allá del eficientismo, limitado a la optimización del tiempo y volumen de la producción. Se plantea la idea del trabajador como un ser humano, asociándolo al carácter social de la producción, que trasciende la idea del hombre considerado como una fuerza de trabajo que se asocia exclusivamente al componente técnico de la producción.



Foto: www.humanillnesses.com

ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)

Doctor en psicología de la Universidad de Wisconsin, tuvo influencia de los seguidores de la Gestalt y de los freudianos, lo cual le permitió enfocarse hacia una psicología humanista, estableciendo un estudio profundo de las necesidades, a las cuales agrupó en cinco bloques que se articulan para lograr un equilibrio existencial de los individuos: Las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de estima y las necesidades de ser.



A diferencia de la corriente tecnocrática, la corriente humanista considera al trabajador, más que como un activo, como el creador del conocimiento científico-tecnológico necesario para mejorar las condiciones laborales y optimizar el buen vivir. El uso adecuado de la técnica sólo es posible en condiciones de plena libertad de la conciencia del trabajador acerca de la complejidad que entraña, en el proceso de producción, la superación de toda forma de alienación.

Esto indica que el tema del uso de la técnica ocupa un lugar importante en la perspectiva humanista de la gerencia, el problema aquí radica en superar la concepción economicista de la técnica, anteriormente aludido, y sustituirla por una concepción humanista, donde esta aparece como un instrumento para la satisfacción de las necesidades del trabajador y las demandas sociales.

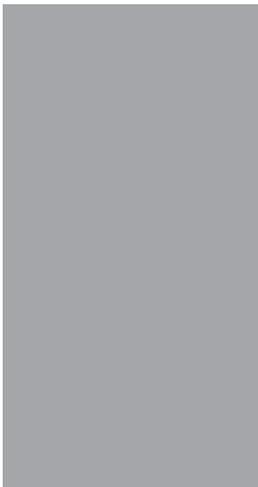
Como antecedente para la búsqueda de esta nueva racionalidad en el terreno productivo inicialmente está la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo máximo exponente es Elton Mayo (Citado por Chiavenato, 2007). Aun cuando Mayo delineó lo que se conoce como el



Foto: www.collegeahuntsic.qc.ca

DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964)

Doctor en Psicología de la Universidad de Harvard y profesor de psicología industrial en el Instituto Tecnológico de Massachussets. Realizó aportes dentro del campo de las relaciones humanas en el entorno laboral, que sirvieron para interpretar los comportamientos de los seres humanos ante el trabajo y los estilos de liderazgos, que se desarrollan para dirigir la organización.



enfoque conductista de la administración, con el cual buscó el éxito organizativo, a través de las variables humanas que intervienen en el trabajo, no logró romper con la racionalidad tecnoburocrática, ya que continúa persiguiendo los objetivos eficientistas de la organización, las técnicas para lograr mayor productividad a partir de la manipulación de la condición humana del trabajador. Esta escuela sigue priorizando los requerimientos del capital, convirtiendo las relaciones humanas en un arma ideológica de la gran empresa.

El gran descubrimiento de las investigaciones realizadas por Mayo, en la Empresa Western Electric en Hawthorne, Chicago entre 1924 y 1927, permite ir más allá de los supuestos Tayloristas, referentes al carácter mecanicista del trabajo humano, según el cual la actividad del trabajador puede medirse científicamente en función de su rendimiento. En dirección contraria a Taylor, Mayo estudió al trabajador en relación con su entorno, en un ambiente de libertad, donde no estuviese limitado por las normas rígidas, y donde es ante todo considerado un ser social, no una máquina.

La incorporación del factor humano como elemento clave en la producción, se constituye en un requisito para que el gerente actúe conscientemente y asuma su papel de incentivar al trabajador en sus relaciones interpersonales. El movimiento de las relaciones humanas, plantea el énfasis en la gente y promueve la interacción humana para lograr el éxito organizativo.

En este sentido, refuerza su preocupación en darle coherencia a la relación que se estructura entre el trabajo, las personas y la productividad en la empresa. Esta relación se viene a profundizar en la escuela humanista de la psicología fundada por Abraham Maslow (1991), quien realizó sus investigaciones del comportamiento humano, entre 1939 y 1943, basado en el análisis de las causas que mueven a las personas a trabajar.

En su obra, “motivación y personalidad” incorpora el conocimiento profundo de las necesidades humanas y establece el concepto de jerarquía, a través del cual explica la organización estructural de estas necesidades, en forma de pirámide de acuerdo a una composición genética de las personas, donde las necesidades básicas y las menos prioritarias se distribuyen en forma piramidal.

Desde su aparición, el concepto de jerarquía de necesidades, tiene un gran impacto en las organizaciones, ya que de manera permanente constituye una guía para la dirección. Aun cuando la dirección siempre busca la rentabilidad económica, ahora esa búsqueda se puede realizar, a través de la satisfacción de las necesidades que se establecen entre la organización y la gente.

Por su parte, a partir de la década de 1950, Douglas McGregor, (1969) se plantea que la dirección de la gente es el componente principal de la gerencia para mejorar el cumplimiento de las responsabilidades y ubicar el trabajo como la actividad más natural del hombre. En “El aspecto humano de las empresas”, examinó el comportamiento de los individuos en el trabajo, para luego formular dos modelos que él llama la Teoría X, (enfoque Autocrático acerca de las relaciones interpersonales en la empresa), y la Teoría Y, (enfoque humanístico, acerca de la solidaridad en el trabajo). Estas Teorías constituyen dos maneras excluyentes de entender el comportamiento humano, por parte de la gerencia, que tiene la finalidad de motivar a los trabajadores para obtener una alta productividad.

Según la Teoría X, el hombre tiene aversión hacia el trabajo y trata de evitarlo. Por tal razón, la gente en la empresa debe ser controlada, y hasta amenazada con castigos para garantizar el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, por lo que prefiere ser dirigido represivamente por los gerentes. Por otra parte, según la Teoría Y, los directivos consideran que los empleados están conscientes que su trabajo es una fuente de satisfacción y lo realizan para lograr los mejores resultados en la



Foto: www.trans4mind.com

LUDWIG VON BERTALANFFY
(1901-1972)

Biólogo y filósofo austriaco, uno de los teóricos más importantes de la Universidad de Viena. Se dedicó al campo de la epistemología, oponiéndose a las concepciones reduccionistas, mecanicistas y positivistas. En contra del vitalismo, elabora la teoría orgánica para explicar los fenómenos vitales. Para Bertalanffy todo organismo es un sistema, que intercambia con el ambiente circundante. Esto lo llevó a crear la teoría general de los sistemas.

empresa, por lo cual no necesitan ser coaccionados por la fuerza o amenazados para cumplir los objetivos de la organización, siempre y cuando se les recompense su ego.

Se puede destacar el sentido constructivo que tanto Mayo como Maslow y McGregor, trataron de dar a la organización para “humanizarla”, lo cual constituye un significativo aporte a la transformación del pensamiento gerencial, para colocarlo al servicio de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Pero aun valorando estos aportes, se puede señalar que esta contribución no ha tenido impacto para la conformación de una gerencia humanista, dado el carácter hegemónico que desde hace varias décadas asumió el liderazgo tecnocrático, que privilegia el aspecto mercantil de la organización. No es casual que el mayor volumen de literatura especializada se esté produciendo para mantener un prototipo gerencial opuesto al paradigma humanista cuyos postulados están en abierta contradicción con el elitismo tecnocrático.

Kliksberg y Crozier, demuestra que esa hegemonía es sostenida a partir de una supuesta superioridad técnica, que se pretende intensificar con la repetición rutinaria de prácticas operativas, que trastocan el trabajo humano, esto los lleva a proponer un nuevo enfoque organizacional:

Una organización que se basará en premisas opuestas: el máximo desarrollo de las potenciales humanas, la creación de un clima favorable a la autocrítica, la creación, la imaginación, la introducción de innovaciones, el favorecimiento de la realización personal en el trabajo y las relaciones sociales cálidas y cooperativas, conducirá por cierto a un nivel de rendimiento

global mucho mayor que el alcanzado por la burocracia ortodoxa.

(Kliksberg, Crozier y Otros 1979, p.173)

En general las propuestas de Mayo, Maslow y McGregor no logran superar la concepción economicista de la organización, pero incorporan un interés creciente hacia el conocimiento del proceso productivo y sus actores, lo cual sirve para replantear el tema del factor humano en el trabajo, descubriéndole su carácter ideológico. Estos autores avanzaron con un enfoque social del trabajo, pero no tuvieron el propósito de superar la racionalidad tecno-burocrática. Mayo, Maslow y McGregor, continuaron planteándose la rentabilidad en términos instrumentales en la organización del trabajo, con estrategias y técnicas que manipulan el comportamiento organizacional, menoscabando con ello la subjetividad del trabajador. Estas Escuelas, desde un enfoque psicosocial, siguieron priorizando las variables conductuales como mecanismo de control ideológico para el fortalecimiento del capital privado.

Estos autores aportaron un conocimiento importante acerca del comportamiento organizacional, porque se centraron en el trabajador como sujeto activo de la producción, pero quedaron anclados en los límites de “una especie de conductismo empresarial, que resulta coherente con la teleología productivista de la racionalidad tecno-burocrática” (Romero, 2020, p.191).

Una consideración especial merece el aporte de Ludwing Von Bertalanffy (1975), en los años 50 del siglo pasado. Aunque su enfoque sistémico no puede ser incorporado mecánicamente dentro de la corriente humanista, si se le debe reconocer como

una herramienta para integrar los aspectos técnicos con los humanos de la organización. Bertalanffy definió al sistema como un todo unido y organizado internamente, integrado por partes componentes o subsistemas interdependientes con límites en el ambiente. El concepto de sistema abarca un amplio espectro del mundo natural y la organización social, por ello surge la idea de definir a la organización productiva como un sistema, que se explica con algunos conceptos claves como los siguientes:

- *Homeostasis*,¹⁴ que se refiere a la facultad de regulación, que implica mantener la capacidad para la supervivencia o viabilidad, es decir mantener constantes los factores de equilibrio para que al sistema no le genere caos los cambios externos.
- *Retroalimentación*, que es el llamado feedback necesario para obtener información proveniente del medio y propiciar el auto análisis.
- *Rekursividad*, que alude a la integración diversa que todo sistema viable tiene dentro de sí, con otros sistemas llamados subsistemas.
- *Sinergia*, que se refiere a la fuerza interna que impulsa el desarrollo de un sistema integrando los subsistemas, no como una simple suma de sus partes, sino a través de una interrelación compleja.
- *Entropía*, que es la categoría de la desorganización o anarquía que puede impedir el funcionamiento del organismo como sistema viable. Este carácter sistémico, ha significado para el paradigma económico-humanista, una condición indispensable en el ejercicio de una nueva dirección empresarial donde confluyan los aspectos técnicos con el funcionamiento de la

¹⁴ En realidad es en el enfoque cibernético donde se incorpora la homeostasis como una noción de equilibrio, entendida como la capacidad de los sistemas para mantener su funcionamiento desde las entradas hasta las salidas.

gente en los procesos productivos, al lado de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

El enfoque de sistema aporta a la organización los conocimientos necesarios para realizar un ejercicio creativo, integrador y trascendente, con indicadores de calidad técnica y equidad social, todo lo cual contribuye a humanizar la acción gerencial.

Con la incorporación de la Teoría de Sistemas se da un salto teórico cualitativo, y a partir de allí resulta imprescindible manejar la Cibernética Social (De Gregori 2002), que es una propuesta científica, basada en las herramientas del enfoque de sistemas para conformar una teoría de la organización humana a través de la interpretación de los 14 subsistemas de la realidad social. Su premisa básica es la proporcionalidad, que se refiere a la construcción de un mundo equilibrado que promueve la coexistencia de la diversidad y la integración de las instituciones, con los diversos públicos, a los distintos subsistemas. Por eso se fundamenta en la ética de la convivencia, para hacerla más justa y solidaria:

La Cibernética es la interacción y el control o gobernabilidad entre las partes de un todo; y la Cibernética Social, es la interacción y el control o gobernabilidad entre las partes de una institución, una sociedad o todas las ciencias sociales y Humana aplicadas [...] La Cibernética Social propone una reeducación para la coexistencia y la convivencia ideológica, religiosa, política y económica...dentro de los patrones dados por el proporcionalismo. (De Gregori, 2002, 8)

En realidad es en la Cibernética Social, donde se incorpora la noción de proporcionalidad, entendida como la capacidad

de los sistemas para mantener un funcionamiento equilibrado e integral. Donde entran en juego elementos que le atribuyen una complejidad dinámica, tales como; la entropía, que es un elemento distorsionador, la homeostasis, que es un elemento estabilizador, la recursividad, que es el elemento integrador, la retroalimentación, que es un elemento de la regeneración, y la sinergia que es el elemento de concentración e impulso de la fuerza interna. Los aportes de De Gregori (2002), resultan relevantes entre los antecedentes que se deben considerar en la búsqueda de un paradigma humano productivo, pues la Cibernética Social, constituye una apuesta epistemológica para realizar un ejercicio creativo, integrador y trascendente en la empresa, con indicadores de calidad técnica y equidad social, con lo cual contribuye a promover la humanización de la acción productiva (Romero, 2020, p.191-192)

El hecho de que muchos de los postulados del humanismo aún se mantengan en un nivel teórico, como aspiraciones del deber ser, exige una profundización en sintonía con los cambios gerenciales que se deben producir, sobre todo en América Latina. En este terreno hay que alejarse de posturas ortodoxas y emprender el análisis crítico de los modelos que se han producido en los últimos años.

Hay que buscar con creatividad la trascendencia de ciertos conocimientos, producidos por algunos autores como Myles Mace (1990), David McClelland y Pablo Cardona (2001), Don Tapscott y Art Caston (1997), que sin estar entre los clásicos humanistas, pueden tributar a una gerencia alternativa, por tal razón se justifica presentar una caracterización de sus principales ideas, tal como lo hacemos a continuación.

El desarrollo del talento administrativo

La tesis del desarrollo del talento administrativo la expone por primera vez el Profesor Myles Mace (1990), investigador de Harvard Business School, que en su libro “Promoción y Formación de Ejecutivos”, expresa sus ideas básicas acerca de los aspectos cualitativos que componen la formación de los cuadros de dirección.

A través de sus investigaciones, realizadas a finales de la década de 1940, una vez finalizada la II guerra mundial, dio a conocer la necesidad de incorporar cambios acelerados en el perfeccionamiento de los dirigentes de cara a las nuevas y complejas situaciones que deparaban los bruscos movimientos de la producción, los cambios tecnológicos y los esquemas organizacionales.

La emergencia de este nuevo escenario de posguerra requería de dirigentes capaces no sólo de adecuarse a las nuevas condiciones del mundo productivo, sino de transformar la mentalidad de los gerentes que habían convivido en un periodo donde la preocupación fundamental giraba en torno a la geopolítica, supeditando el interés nacional de la producción a las vicisitudes de la carrera armamentista. El conjunto de investigaciones que el profesor Mace realizó en el sector industrial norteamericano, le permitió conformar posteriormente un modelo de formación y promoción de los ejecutivos, donde la principal preocupación consistió en dotar a la gerencia de un enfoque que permitiera definir las políticas y aplicar los procedimientos de preparación de los cuadros en momentos de una acelerada transición.

La recolección de una vasta información, a través de instrumentos aplicados a numerosos ejecutivos, le permitió delinear una metódica que consiste en la definición anticipada de las ca-

racterísticas de los cargos ejecutivos, que servirá posteriormente de base para sustentar las políticas de personal disponible en la empresa.

El desarrollo del talento del ejecutivo exige particularizar el ámbito donde cada uno de ellos dispone de medios y rasgos específicos, para determinar los prerequisites funcionales, y delinear su perfil como cuadro, para ocupar las posiciones, prescindiendo de criterios subjetivos, que generalmente conlleva a promover personal no acorde a las exigencias del cargo. Esto evidencia que la promoción de los ejecutivos tiene un gran impacto en la moral del colectivo, por cuanto en la organización se tiende a reconocer en los cuadros un nivel superior, relacionado con la motivación, el conocimiento y la disciplina, rasgos que le confieren a los directivos plena disposición para ser evaluados en la empresa.

Mace convirtió la evaluación de los cargos en uno de los principales instrumentos para la formación y promoción de los ejecutivos, al plantear que debía realizarse en una fase de diagnóstico, con el fin de incorporar la detección de necesidades, y conformar un sistema de evaluación para identificar los cuadros potenciales, conociendo de antemano los requisitos del cargo. Este es el punto de partida en el diseño de la política de formación de los cuadros, a través de una promoción programada, donde el adiestramiento crea las condiciones para que el cuadro directivo profundice sus conocimientos y competencias, adquiera el respeto y fortalezca el trabajo en equipo.

En este sentido, resulta ineludible destacar que, en esencia, la tarea más importante de los dirigentes en las empresas es promover decisiones que coadyuven al crecimiento cualitativo del personal, siendo esta función de formación y desarrollo de

los cuadros, una responsabilidad de dirección indelegable de los gerentes: "...pues sin cuadros formados y en disposición de asumir nuevas y mayores responsabilidades no puede progresar una empresa, una organización y, tampoco un país". (Mace, 1990, p.5).

Por ello, se requiere que la formación de los cuadros funcione como una estrategia organizada sistemáticamente para el suministro de personal ejecutivo constante, la creación de cuadros de relevo y la previsión de las sustituciones y jubilaciones. Todo ello concebido dentro de un proceso armónico, para evitar la escasez de candidatos calificados que puedan llenar las vacantes en los puestos superiores de la gerencia.

La razón fundamental para proponer un programa de desarrollo de los ejecutivos proviene de los resultados obtenidos en la investigación de campo, realizada básicamente en compañías industriales que promueven el talento administrativo, donde Mace encontró que el desarrollo tecnológico impulsado por la segunda guerra mundial no había sido debidamente acompañado por nuevos conocimientos administrativos, necesarios para formar al personal directivo dentro de una visión gerencial que potencie su talento para dirigir.

Esa investigación evidencia que, a pesar de estar bien publicados en distintos medios de comunicación de las compañías, los programas de desarrollo no se realizaban adecuadamente, por cuanto los ejecutivos confundían al desarrollo formativo con cursos de entrenamiento. Se considera que estos cursos de entrenamiento se refieren a las actividades, que se requieren para mejorar las habilidades físicas y operativas, para optimizar el funcionamiento de las máquinas de producir. En tal sentido, el entrenamiento queda restringido a los métodos relacionados con

la gestión de operaciones. Mientras que el desarrollo se refiere al incremento del talento administrativo y conlleva al progreso de los ejecutivos.

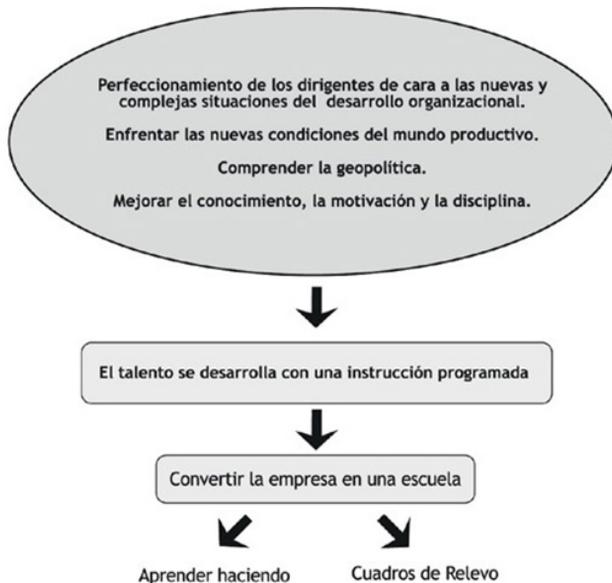
Los resultados del desarrollo profesional son intangibles y no se ubican fácilmente, lo cual implica que la formación de los directivos debe estimarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa, para mejorar el progreso del ser humano como valor fundamental de la organización, de manera que: *“La gerencia de cada compañía, en vista de su propia situación, debe decidir cuales tienen que ser los elementos de su programa individual”*. (Mace, 1990, p.24).

La utilidad del modelo de desarrollo del talento administrativo está dada en primer lugar, por el diseño de una metodología para describir los problemas que enfrenta la gerencia de la empresa para desarrollar al personal directivo, y en segundo lugar, por la definición de estrategias para el desempeño exitoso de la responsabilidad directiva. Uno de los más grandes aciertos de Mace, es haber definido que el “ejecutivo ideal” constituye un mito gerencial. De esta manera, incorporó una tesis basada en la relatividad de las cualidades personales en el entorno empresarial: *“Las cualidades de ejecutivos no existen por si mismas sino en relación con el ambiente organizativo en el cual son ejercidas”* (Mace, 1990, p.29).

Esto deja muy claro que un dirigente se forma como tal en una relación con el entorno, donde el significado de una cualidad está determinado por las relaciones específicas de los individuos con la organización, lo cual supone que uno de los componentes principales de cualquier plan de formación de los directivos, se refiere a la activación del pensamiento creativo, para organizar el trabajo cooperativo y buscar junto a sus subordinados la eficacia y

la plena satisfacción de los miembros de la organización. Partiendo del anterior criterio, se puede sostener que la existencia de un pensamiento único alrededor del directivo ideal no tiene asidero en la gerencia para el desarrollo del talento administrativo.

El talento administrativo sólo se puede desplegar a través de la formación del gerente, aplicando una diversidad de elementos que lo acercan a lo que podría ser un ejecutivo integrador de algunas cualidades generales tales como: imaginación, adaptabilidad y crecimiento intelectual, las cuales se requieren para todos los puestos de ejecutivos, por ello es acertado advertir que no existe la receta de un ejecutivo ideal. Esta es la razón que encuentra Mace para rescatar la importancia de interpretar situacionalmente las cualidades gerenciales, dentro de un plano de relativa diversidad organizativa y cultural, tal como se puede apreciar en el próximo gráfico:



Entre los aportes gerenciales del modelo de desarrollo del talento administrativo, se tiene, por una parte, el haber demostrado que todo plan de formación y desarrollo debe estudiar y definir el saber técnico y las características personales que se necesitan en cada puesto, para establecer los requisitos que exige el trabajo. Por otra parte, el haber comprobado que el programa de desarrollo de los cargos ejecutivos debe concentrarse en la promoción del progreso de los subordinados para utilizar sus facultades y capacidades con la idea de potenciar su talento, a través del desarrollo del aprendizaje de una situación laboral concreta, en la cual él desea desarrollarse.

Esto es aplicable en el principio “aprender haciendo”, que se basa en el desarrollo de las capacidades para la creación de oportunidades, considerando que la mejor escuela para los ejecutivos es la propia situación laboral en la empresa, lo cual no sólo influye en el adiestramiento, sino en la productividad del trabajo.

El desarrollo de competencias para la función directiva

El nuevo modelo de desarrollo por competencias tuvo su impulso definitivo con las transformaciones que a partir de la década de 1980 se aceleraron en el entorno productivo, caracterizado por una mayor internacionalización económica y el uso masivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). En ese ámbito, se crearon condiciones que presionaron a la gerencia para buscar, a la brevedad posible, altos niveles de productividad con personal capacitado técnicamente y comprometido para crear un estilo proactivo, a través de la incorporación de un conjunto de competencias. David McClelland, en su

libro “Testing for competente rather than for intelligence”, citado por Cardona (2001), empezó a aplicar el concepto de competencias vinculándolo con el éxito en la organización, el cual hace referencia a un perfil profesional que incluye las capacidades, la aptitud, el conocimiento y las actitudes, para realizar prácticas laborales competitivas.

Es conviene aclarar que el concepto de competencias no sólo trata de una simple agregación de ventajas, o capacidades, como mejor se les define, sino más bien de su integración dinámica para lograr el rendimiento superior esperado. Por ello, la creación y desarrollo de competencias se refiere a un proceso de motivación para conseguir comportamientos que coadyuven al éxito de las actividades que se realizan permanentemente de manera consciente. Este es un modelo, relativamente reciente, que aporta una metodología relacionada directamente con el desempeño profesional, para la solución de los problemas en las situaciones concretas de una realidad determinada. Esta metodología se aplica para la construcción de aprendizajes significativos, que no sólo se obtienen a través de la instrucción, sino también en la sistematización del desempeño productivo, lo cual significa que las competencias se identifican con un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, que se relacionan con el cumplimiento adecuado del trabajo, de acuerdo con estándares aceptados en el área ocupacional.

En concordancia con lo anteriormente señalado, las competencias vienen a ser: “Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”. (Cardona, 2001, p.82).

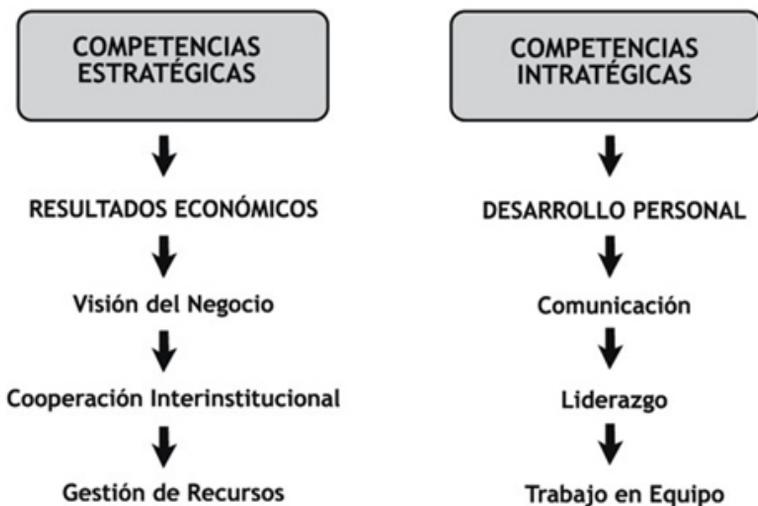
Cardona habla de dos tipos de competencias; las técnicas y las directivas. Las competencias técnicas las considera como atributos del trabajador en relación con el puesto laboral, y se refieren a los conocimientos y habilidades para el desempeño efectivo de las obligaciones del trabajo. En cuanto a las competencias directivas, señala que son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en función directiva. Por lo tanto, las competencias directivas son específicas de cada institución, pues ellas dependen del enfoque que se le dé a la función directiva. En el modelo de desarrollo por competencias, la función directiva se aprecia como un proceso orientado a lograr valor económico, activando la capacidad de los trabajadores, a través de su identificación con la filosofía de gestión de la organización.

Una mejor visualización de los elementos de estas competencias se pueden esquematizar de la forma siguiente:



Para este modelo, la formación de los directivos debe incluir, por una parte, las competencias estratégicas, y por otra parte, las competencias intratéticas¹⁵ que son internas de cada individuo. Siendo que las competencias estratégicas están vinculadas con la búsqueda de óptimos resultados económicos y coherente relación con el entorno, entre éstas se nombran: visión del negocio, cooperación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones, y negociaciones.

Por su parte, las competencias intratéticas, están orientadas al desarrollo personal para aumentar el compromiso, el sentido de pertenencia y la identidad con la organización, se refieren al ámbito interno, entre éstas se mencionan: comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. En resumen tenemos:



¹⁵ En realidad el término intratética aparece como un modismo que Cardona deriva de estrategia, pero con una significación opuesta. Cardona se refiere a las competencias intratéticas como aquellas habilidades para dirigir los asuntos internos, mientras que las estratégicas se refieren a los factores externos.

Ambos tipos de competencias, estratégicas e intratéticas, se consideran muy importantes para la dirección de las empresas, incluyendo la administración pública. Precisamente, en la formación del gerente público debe incorporarse el desarrollo de otro tipo de competencias referidas a la eficacia personal, que se deben aprender para mejorar la relación social en el entorno laboral, para activar el liderazgo personal y empujar las anteriores competencias directivas. Entre estas competencias, que mejoran el desempeño individual, tenemos: la proactividad, y el desarrollo personal. El empuje sistemático e integral de las competencias adquiere gran utilidad, ya que su aplicación en la organización implica la transformación de los hábitos laborales, a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. El modelo de desarrollo de las competencias pretende responder a un enfoque holístico¹⁶, por cuanto comporta una interrelación entre los atributos y tareas en un contexto donde se desarrollan diversas acciones en función de la cultura, la ética y los valores. Estos son factores humanos del desempeño competente, que llevan al trabajador a conseguir sus logros laborales y a una búsqueda permanente de los conocimientos requeridos para ello.

En general, el propósito del modelo de desarrollo de las competencias es preparar personas multihábiles, en condiciones de actuar en situaciones de permanente innovación e integración tecnológicas y alineadas con los objetivos y estrategias de la organización.

¹⁶ El enfoque holístico se refiere a una perspectiva de análisis según la cual lo que se quiere conocer debe considerarse como un todo, o como un sistema de partes que interactúan. Este análisis debe realizarse en términos de las relaciones sociales y no de las conductas individuales de los actores de las organizaciones.

El aprendizaje gerencial para el cambio tecnológico

El liderazgo para la transición, descrito por Tapscott y Caston (1997) contiene una reflexión acerca de las implicaciones que, para la formación gerencial, tiene la muerte definitiva de los viejos paradigmas, con ello se admite que estos viejos paradigmas son portadores del germen de los nuevos liderazgos, lo cual implica una profunda transformación con procesos creativos, centrados en la tecnología de la información. Se trata de aceptar que; “un paradigma obsoleto en su agonía genera líderes para lo nuevo”, lo cual tiene su explicación en el hecho de que las propias crisis, que se presentan como desequilibrios en las organizaciones, exigen a sus miembros soluciones, porque pueden convertirse en problemas complejos.

En esencia, de lo que se trata es del aprendizaje de los directivos en la llamada era de la información, concretamente considerada como una etapa de transición en la cual la gestión institucional dependerá de la capacidad de los líderes para avanzar al ritmo del proceso de transformación tecnológica: “los enfoques corrientes para operar y administrar las burocracias corporativas tradicionales han hecho que muchas organizaciones sean incapaces de utilizar el nuevo paradigma de la tecnología para responder de manera creativa a los cambios”. (Tapscott y Caston, 1997, p.306).

De acuerdo con esta afirmación, a los líderes únicamente les será posible progresar en la medida en que puedan romper con el viejo paradigma, a través, no sólo de una acción en equipo, sino de un aprendizaje en equipo.

Esta ruptura paradigmática se despliega en cuatro dimensiones de un proceso cognoscitivo, las cuales son:

- *Reconcebir*: Esta dimensión se refiere al arranque del programa de aprendizaje, a través de la formulación de sus principios y objetivos, incluyendo la visión de la organización y el compromiso de quienes la conforman.
- *Reformar*: Se refiere a la estructura del programa, su valorización actual, la definición de la arquitectura o enfoque del aprendizaje y el nivel de concientización requerido.
- *Realizar*: En esta dimensión se plantea el despliegue del proceso de aprendizaje, para lo cual es necesaria la integración de los programas. Además, contempla la compra de entrenamiento y la construcción, operación y suministro de programas formales.
- *Renovar*: Se concibe para el mejoramiento continuo, a través de un monitoreo, para estimar el impacto del programa de aprendizaje y desarrollar la retroalimentación, para su expansión o evolución.

Un análisis profundo de la realidad en las economías desarrolladas, fue lo que conllevó a la concreción de estas cuatro dimensiones del proceso cognoscitivo de los directivos para comprender profundamente los procesos que involucra la transformación de sus organizaciones. Se trata pues, de un claro compromiso personal, para entender que el liderazgo de transición responde a intereses comunes que se potencian con el trabajo en equipo.

Dentro de ese marco es que se puede alcanzar el liderazgo gerencial para el cambio tecnológico. Es decir, se trata de un desafío para comprender la nueva era de la microelectrónica y la

informática, a través de una transformación cultural que incluye: en primer lugar, conciencia y conocimiento, para internalizar los conceptos del nuevo paradigma del ambiente digital; en segundo lugar, motivación y compromiso, para lograr una visión compartida que genere confianza en las oportunidades que ofrece la transición; en tercer lugar, habilidades y aptitudes, para adecuar la experiencia a la transformación de la organización y la incorporación y uso de nueva tecnología: “A medida que la tecnología se convierte en el centro de la ejecución de las funciones del negocio, la necesidad de aprendizaje se hace más imperiosa. [...] Los chips sobre la mesa representan el futuro de la empresa” (Tapscott y Caston, 1997, p.325).

En general, el centro de aprendizaje para el cambio tecnológico está referido al papel esencial de la educación del líder en el nuevo paradigma del ambiente digital, en el cual se requiere la incorporación de una nueva cultura con valores, actitudes y comportamientos acordes con las nuevas formas de trabajo que hoy identifican a las organizaciones, así lo resume el esquema presentado a continuación:



Una vez que hemos analizado los elementos fundamentales de los tres modelos teóricos (Desarrollo del Talento Administrativo, Desarrollo de Competencias y Cambio Tecnológico), para una mejor comprensión de los modelos estudiados, se presenta a continuación el siguiente cuadro comparativo.

Cuadro comparativo de los tres modelos teóricos (Desarrollo del Talento Administrativo, Desarrollo de Competencias y Cambio Tecnológico)

	DESARROLLO DEL TALENTO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	CAMBIO TECNOLÓGICO
REPRESENTANTE	Myles Mace	David McClelland Pablo Cardona	Don Tapscott Art Caston
IDEAS BÁSICAS	Aspectos cualitativos de la formación de los cuadros.	Estilo proactivo de las competencias.	Liderazgo para la era de la información.
APORTES	Crítica a la mitología del ejecutivo ideal.	Construcción de nuevos aprendizajes.	Educación en el paradigma de la microelectrónica y la informática.
UTILIDAD	La formación en la relatividad.	Incorporación de las competencias.	Importancia de las nuevas tecnologías.

Respuestas epistemológicas en la administración pública

Es necesario reconocer que la concepción de la organización que ha venido dominando el conocimiento administrativo de nuestro país es el de la empresa privada, en donde la dirección se rige por un esquema normativo, cuya función principal es el control, que sirve para la estructuración y fortalecimiento de una elite empresarial la cual dirige el proceso productivo, con una división del trabajo pensada estratégicamente por los gerentes

que conforman la llamada tecnoburocracia en función de acrecentar las ganancias.

La objetivación de este modelo gerencial ha venido siendo impuesta mediante una división del trabajo organizada para favorecer los intereses de los grandes propietarios de los medios de producción. Al respecto, huelga recordar a Dagnino y Thomas (1997), con relación a las dos tendencias del desarrollo de América Latina, la primera neoliberal y dependiente, y la segunda democrática y autónoma. Ante ese cuadro, se hace necesario profundizar la independencia científica, la soberanía tecnológica, y el compromiso social de los intelectuales, para incorporar el enfoque Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), como la vía para propiciar el matrimonio de los gerentes con la tecnociencia, y apartarla de la tecnoburocracia, que utiliza el pragmatismo en la gestión empresarial. El reto mayor de este nuevo enfoque epistemológico es el de convertir a la gerencia en un asunto verdaderamente público, para el proceso de concientización política. Esto requiere promover la crítica a la racionalidad instrumental, que ha tenido un impacto negativo en el dominio administrativo, verbigracia; endeudamiento, bajo desarrollo científico tecnológico, dependencia externa, baja productividad, inequidad social, entre otros.



Foto: www.mdb.com

Max Weber (1864 - 1920)

Sociólogo alemán que realizó significativos aportes en las ciencias económicas y sociales, en la política y en la ética. Considerado uno de los teóricos más importantes de la sociología contemporánea, al lado de Marx, Pareto y Durkheim. Su obra más importante fue "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", además se le considera el padre de la teoría de la burocracia, que surgió en el marco del auge del capitalismo.

Más allá de la crítica al modelo neoliberal, se trata de una ruptura epistemológica, para superar el pragmatismo en la gestión empresarial y fortalecer la capacidad educativa y de investigación, para el diseño de un proyecto científico nacional, en los términos esbozados por Varsavsky (1969), enmarcado en el modelo de desarrollo de la sociedad sostenible. Esta ruptura epistemológica daría a la gerencia una clara orientación como proceso social y conllevaría a los dirigentes de la administración pública a responderse las preguntas paradigmáticas: ¿Administración para qué? ¿Administración para quién?

Las respuestas a estas preguntas tendrían que estar conectadas con las metas del Estado en materia científico-tecnológica, para concretar la llamada triple hélice; Universidad-Sectores Productivos-Sociedad, tal como lo expresa Núñez (2000); Las universidades pasan a ser crecientemente productoras directas de bienes y servicios para usuarios. Los sectores productivos recurren a las Universidades y se imponen las lógicas de los primeros. Los gobiernos juegan un papel muy directo en la promoción de dichos encuentros. La gerencia pública, en el marco de la triple hélice, abordaría una comunicación interinstitucional, para el desarrollo de nuevos conocimientos

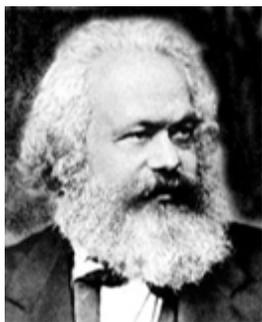


Foto: www.facade.com

CARLOS MARX (1818-1883)

Estudió derecho y se relacionó con los izquierdistas seguidores de Hegel, lo cual le permitió profundizar en el método dialéctico, también recibió la influencia del filósofo materialista Ludwig Feuerbach. Asumió una nueva concepción de la historia y partiendo del materialismo, planteó la posibilidad de alcanzar una sociedad comunista, considerada como una utopía posible, a través de creación de una estructura económico – social concreta, cuya fuerza fuera capaz de romper con la explotación del hombre por el hombre. Definió a la lucha de clases como el motor de las principales transformaciones y en el capitalismo evidenció la contradicción principal representada por los antagonismos entre el capital y el trabajo.

administrativos, lo cual requerirá crear sistemas de interfaces, que incorporen, lo siguiente:

- Compleja interacción de actores, instituciones y procesos.
- La investigación interdisciplinaria y colaborativa.
- Trilateralidad.
- Actores organizados.

Aportes de los clásicos (Weber y Marx)

Entre las alternativas que se pueden analizar en un esquema de diversidad metodológica para la formación gerencial, están los clásicos de la sociología de la comprensión y el método dialéctico materialista, que incorporan, desde distintas perspectivas, el concepto de totalidad en el análisis de la realidad social. En ésta vertiente metodológica se destacan Marx y Weber como los representantes clásicos.

Resulta conveniente resaltar que aquí la diversidad se plantea en el terreno epistemológico y alude a algunas de las opciones teóricas disponibles en el campo de las ciencias sociales para abordar científicamente el conocimiento de las organizaciones y, a partir de allí, asumir una praxis en el campo de la gerencia. Por ello se analizan autores clásicos, ya que sus concepciones y tesis han contribuido a la pluralidad del pensamiento científico y, por consiguiente, al ejercicio de diferentes y opuestas praxis gerenciales que se contextualizan a través de una redefinición del objeto y método para el análisis de la realidad.

Los planteamientos de Weber, constituyen la base de la matriz epistemológica de la fenomenología y etnografía. Esta matriz

epistemológica tiene su soporte fundamental en la dimensión subjetiva, que considera que la estructura de la sociedad no es la que determina el accionar individual, pues ella, la estructura social, está anticipadamente orientada por el comportamiento del accionar individual y es siempre el resultado de este.

Weber, en la propuesta de la sociología comprensiva, incorpora la interpretación del sentido de una acción para establecer un vínculo indisoluble entre explicación y comprensión:

En resumidas cuentas, el objeto de la sociología de la comprensión es la acción humana en cuanto a la orientación de la acción de otros individuos, determinada por esta referencia e interpretable en virtud del “sentido subjetivamente intencionado” del actor que la efectúa. Lejos de contraponerse, el proceso de comprensión y el de explicación coinciden.

(Damiani, 1994, p.153)

Realmente, Weber se centra en la racionalidad de la acción humana, como modelo ideal. A partir de allí, interpreta las distintas conductas sociales y convierte la categoría de los tipos ideales en el fundamento del proceso de producción de conocimiento. Dicho de otra manera, en la relación entre la teoría y la realidad, los tipos ideales constituyen el elemento fundante y se convierten en la esencia de su proposición metodológica.

En el modelo Weberiano, la metodología incluye la confirmación de hipótesis formuladas para validar el conocimiento. Ello se ejecuta a través de “hipótesis interpretativas” que es necesario someter a verificación empírica para una comprensión legítima de la realidad y para superar el inmediatez, o más bien,

“el entender inmediato”. En este sentido, la propuesta metodológica de Weber, asume el análisis histórico social, con una clara intencionalidad de establecer regularidades perfectamente aprehensibles por su carácter lineal:

... las construcciones típico-ideales del desarrollo y la historia son dos cosas a las que es preciso distinguir nítidamente, y que la construcción ha sido aquí solamente el medio de cumplir la imputación válida, sistemáticamente, de un proceso histórico a sus causas reales, dentro del círculo de las posibles de acuerdo con el estado de nuestros conocimientos.

(Weber, 1969, p.73)

Carlos Marx, desde una posición distinta, plantea una teoría crítica de la sociedad, en la cual se privilegia el carácter contradictorio. La sociedad se caracteriza como una totalidad compleja de múltiples determinaciones, donde el objeto de la actividad científica consiste en la apropiación conceptual de las relaciones sociales, incorporadas a un proceso de permanente transformación, producto de las contradicciones que se generan en el seno de esas relaciones.

A partir del enfoque dialéctico materialista, surge una metodología para desentrañar las relaciones de producción, enfatizando la historicidad de su movimiento contradictorio

Las categorías económicas no son más que expresiones teóricas, o abstracciones de las relaciones sociales de producción, relaciones en las que se generan conflictos, que derivan de la oposición que mantienen las clases sociales por sus intereses antagónicos. Estas contradicciones tienen un carácter marcada-

mente económico y social, por cuanto las clases sociales, mantienen posiciones diferentes en la producción de bienes y con relación a la propiedad privada sobre los medios de producción. Por ello, en el Manifiesto Comunista, Marx y Engels expresan: “La historia de todas las sociedades que han existido hasta nuestros días es la historia de la lucha de clases [...] lucha que terminó siempre con la transformación revolucionaria de toda la sociedad... (Marx y Engels, 1974, p.24).

Se puede considerar que el enfoque metodológico Marxista está centrado en la relación dialéctica que acontece entre la práctica y la teoría del conocimiento. Este enfoque establece que el criterio de validez científica se logra en la propia práctica, lo que implica una constatación permanente con la realidad concreta.

De lo anterior se desprende que la acción gerencial en el campo marxista, tiene ante sí el reto de analizar y aprehender las relaciones entre las fuerzas que generan el conflicto social, en un proceso de reproducción conceptual de lo real. Esto implica una reflexión teórica respaldada con categorías que captan esta realidad en su sentido histórico y político.

Por otra parte, la teoría crítica de la sociedad, por ser la expresión del enfoque dialéctico contemporáneo, ha conducido a asumir una postura filosófica, que contrapone la economía política a la economía empírica. El objetivo de la teoría crítica, más allá del ejercicio científico, es la transformación de las relaciones de producción, de allí la diferencia con la concepción estructural-funcionalista. Esta última asume el sentido positivista del concepto de sistema social y desde este enfoque interpreta a la realidad

regulada por procedimientos normativos, tomados como requisitos funcionales, tales como equilibrio e integración de las leyes naturales, para mantener y reproducir la sociedad capitalista.

La metodología cualitativa

Para ampliar la discusión acerca de la diversidad metodológica es necesario analizar el modelo cualitativo, que constituye un esfuerzo por entender la conducta de los actores a través de la interpretación de las formas de vida que los caracteriza en la sociedad. Esto conlleva a la elaboración de modelos metodológicos a partir del sentido común de los actores en sus escenarios sociales.

El llamado paradigma cualitativo, busca la interpretación del accionar de la gente y lo relaciona con la conducta social que le es propia. La metodología cualitativa no tiene pretensiones de universalización y plantea la contextualización de la teoría en espacio y tiempo. Sus enunciados son afirmaciones cuya validez se limita en el ámbito cultural e histórico.

Por otro lado, rechaza la idea de cuantificar la realidad humana y rescata la importancia del contexto, la función y el significado de los actores humanos. Trata de interpretar el accionar de la gente, es decir, sus motivos y creencias, que permiten desentrañar la naturaleza de la vida humana.

Metodológicamente sus representantes se interesan en el enfoque interpretativo y fenomenológico para reforzar su posición antipositivista, y en esta medida se centran en las manifestaciones de la razón humana para revalorizar el papel del sujeto en la construcción de la realidad social. Es decir, la mente huma-

na es la que elabora percepciones para reconstruir el objeto de la realidad, dándole forma a la “materia amorfa” primaria que le proporcionan los sentidos. Para ello, utiliza categorías o formas propias, estructuradas con presupuestos o reglas generales, lenguaje, filosofía y estructura teórica.

Estas formas, es decir, lo que se percibe y su significado dependerá de nuestra formación previa, de nuestras expectativas teóricas actuales, de nuestras actitudes, creencias, necesidades, intereses, miedos, ideales [...] Los objetos, los eventos, las situaciones, no tienen un significado en sí mismo; más bien el significado se lo confiere el observador. De aquí, la necesidad de recoger los datos ubicados siempre en su contexto y la importancia de recurrir a una técnica hermenéutica, para interpretarlos, ya que su significado permanecería oculto ante un análisis meramente positivista.

(Martínez, 1991, p.22)

La técnica hermenéutica, a la que se refiere Martínez, permite realizar reflexiones organizadas para interpretar la acción humana dotada de sentido. Es decir, fortalece aquellos esfuerzos por recuperar la versión auténtica de la experiencia vivida, en una sociedad que se encuentra determinada por estructuras económicas y políticas.

La incorporación de la metodología cualitativa en la acción gerencial, nos permite cuestionar la generalización sistemática y descontextualizada de los métodos cuantitativos, para sustituirlos por los métodos cualitativos que colocan el énfasis en la vida cotidiana, en la cual se valora el sentido que a ésta da el gerente. Esto significa el rechazo a las concepciones naturalistas, donde lo humano y lo histórico está reducido al modelo de las ciencias

naturales. Entre las vertientes metodológicas que derivan de la metodología cualitativa se encuentran; el interaccionismo simbólico, la etnometodología y la investigación acción.

El interaccionismo simbólico

Es una modalidad de la investigación, que expresa su interés en comprender las relaciones sociales del individuo en el grupo. Se señala a Herbert Blumer, citado por Damiani (1974), de haber sido el primero en iniciar la conceptualización del interaccionismo simbólico, como el estudio de los símbolos y las creencias que son manejados por un conjunto de individuos que, a su vez, conforman grupos sociales.

Así Blumer sostiene que en la perspectiva del interaccionismo simbólico:

Los seres humanos actúan frente a las cosas en base a los significados que estos poseen para ellos. El significado de las cosas surge de la interacción social de un individuo con otro. El significado es un producto social, es creado, no está intrínseco en las cosas. Los significados de las cosas son manipulados y modificados mediante un procedimiento interpretativo que los individuos utilizan para encararlas.

(Damiani, 1994, p.191)

De manera que esta es una construcción intelectual del paradigma cualitativo donde predomina la dimensión psicológica para el abordaje social de la realidad, a través de las interacciones entre las emociones y pensamientos de los individuos, por un lado, y el comportamiento social, por el otro. Es decir, para el interaccionismo simbólico, la realidad social obedece a una cons-

trucción del sujeto, utilizando sus símbolos sociales y culturales. Su preocupación central es el estudio de la relación entre el yo y la sociedad, la cual aborda como proceso de comunicaciones simbólicas entre los actores sociales, en este aspecto ha realizado relevantes aportes para la comprensión de la socialización, de la comunicación y de la acción.

La etnometodología

La etnometodología, en principio se presenta como una nueva corriente de observación directa de la realidad, que escasamente se le considera como una estrategia académica formal, pero resulta de gran utilidad para comprender la cotidianidad de los modos de vida de los trabajadores en la organización.

Tiene como máximo exponente a Harold Garfinkel, citado por Rusque (2001), quien planteó la crítica de la sociología imperante, considerándola como limitada para describir las conductas de la gente corriente. Garfinkel señala que la etnometodología:

Trata sobre las actividades prácticas, las circunstancias prácticas y el razonamiento sociológico práctico como tema de estudio empírico. Concediéndole a las actividades banales de la vida cotidiana, la misma atención que se concede habitualmente a los acontecimientos extraordinarios... el centro de su indagación es el proceso por el cual los actores sociales producen y sostienen un sentido de la estructura social en la que interaccionan. (Rusque, 2001, p.80)

En general, la etnometodología tiene como finalidad estudiar los métodos que utilizan los individuos para otorgar sentido a

las actividades cotidianas. Su interés cognoscitivo no está en los métodos de investigación propiamente tales, sino en el objeto de estudio directamente. De manera, que para su creador Garfinkel, la realidad de los hechos sociales es objetiva, en la medida que expresa la concertación de las actividades de la vida diaria, este es el fenómeno fundamental a ser estudiado por la etnometodología, la cual investiga como las personas construyen su mundo.

Este enfoque considera la racionalidad de lo cotidiano como una cualidad que requiere ser investigada, con la finalidad de conocer como los actores participan en la sociedad, dándole sentido a las actividades que dirigen a los demás.

La investigación-acción participante

Esta modalidad constituye un esfuerzo sociológico latinoamericano para producir una alternativa metodológica y fortalecer intelectualmente a las mayorías excluidas por la tendencia monopolizante del conocimiento tradicional que limita cada vez más la participación en los espacios de toma de decisiones políticas, profundizando el sesgo ideológico hacia las estructuras de poder que marginan al sujeto histórico. De manera que la investigación-acción se plantea la necesidad de colocar el conocimiento transformador al servicio de los amplios sectores sociales.

En este sentido, además de acciones de investigación, incorpora acciones pedagógicas dirigidas al colectivo que debe participar en la investigación, desapareciendo la separación del especialista con el investigador, ya que ambos son actores comprometidos con la acción social, en un ámbito espacial-temporal.

La direccionalidad de los investigadores es la producción de conocimientos para incorporar modificaciones intencionadas a la realidad de la que forman parte. Fals Borda (1987), propone la investigación participativa para producir un conocimiento que tenga validez para la práctica social y política de los actores sociales, ya que la crisis de las ciencias sociales tradicionales ha conllevado a algunos intelectuales que las sustentan, a un aislamiento con respecto a las organizaciones de base, lo que ha evidenciado que ya no son los únicos capaces de transmitir conocimientos a los movimientos sociales y a los trabajadores.

La investigación social como simple ejercicio intelectual ha perdido credibilidad pero incorporada a la gerencia participativa puede significar un aporte determinante en la dirección del nuevo paradigma. Desde esta perspectiva la investigación- acción implica la formación permanente de los sectores populares para que comprendan críticamente la realidad y colectivamente organicen la participación y dirección de los procesos de transformación.

En virtud de esta connotación holística del proceso investigativo se replantea la relación sujeto-objeto y reconoce que la ciencia debe adquirir una dimensión pública:

Con el concepto de compromiso se admite la esencia valorativa en la ciencia [...] un compromiso para la transformación, un compromiso en ese contexto de transformación de una sociedad inadmisibile.

(Fals Borda, 19 p.1987)

La acción humana en la formación gerencial

La formación de los cuadros directivos del Estado para el ejercicio de la gerencia pública debe incorporar el fundamento hermenéutico de la acción humana, pero estableciendo la relación de la tríada; “ideología, alienación e identidad nacional” (Montero, 1997). Se trata de la acción humana dotada de sentido como respuesta al uso indiscriminado de la consultoría externalizada de corte neoliberal, que por su carácter exógeno podría generar un estado de alienación, que lesiona la auto imagen de los directivos y produce una fuerte estereotipación de las organizaciones empresariales. La nueva formación del directivo público, exige el rescate de la identidad nacional, que se constituye en un factor de humanización de primer orden, en términos del ejercicio de una gerencia comprometida con un proyecto científico nacional, tal como se deriva de lo planteado por Varsavsky (1975):

- Desempeño creativo y eficiente para mejorar la relación de la gerencia con el entorno.
- Convivencia comunitaria, a través de un nuevo lenguaje, para que en el diálogo y la reflexión, impere la argumentación, la negociación, el consenso y la integración en función del colectivo.
- Comunicación racional y espiritual que articule la práctica y la teoría y que permita, que de la palabra siempre se pase a la acción.
- Formación y reconversión profesional permanente.
- Conocimiento científico-tecnológico convertidos en componentes impulsores de la redención social.
- Inteligencia artificial para integrar al hombre con la técnica en función de la calidad de vida.

- Formación para la vida que proyecte la felicidad espiritual, centrada en los valores de la solidaridad y el respeto y se oponga a la alienación de la llamada industria cultural, cuya finalidad es estimular el consumismo.

Dentro de una perspectiva de identidad nacional, la acción humana debe asumir un carácter dialéctico que conlleve a reconocer las contradicciones en las tendencias internacionales de la gerencia y, a la vez, a promover la conciencia colectiva para fortalecer el sentido nacional, el compromiso con lo público y elevación de la autoestima de los gerentes, a través de los indicadores de solidaridad y justicia social.

En la concreción de un proyecto científico nacional está presente el método hermenéutico, que busca darle una orientación coherente a la acción directiva, tendiente a lograr que la gente que convive en las organizaciones públicas desarrolle el trabajo en equipo, genere una visión compartida y asuma un compromiso personal, respetando algunas premisas importantes entre las que se destacan:

- *La diversidad*, mediante la cual se reconoce la coexistencia de las distintas posiciones y valores que intervienen en nuestras prácticas directivas y condicionan los procesos productivos. Destaca el carácter multidisciplinario para entender las organizaciones como una totalidad de complejas determinaciones.
- *La corresponsabilidad*, relacionada con la conducta pro activa y holística de los componentes del proceso gerencial, y la autogestión de sus miembros.

- *La integración*, que alude a la promoción de la unidad interna de la organización, y al impulso motivador que resulta imprescindible para mantener la relación estrecha del nivel gerencial, con todos los demás niveles de la organización.

flexibilidad de los cuadros directivos de la empresa, donde la gestión técnica-administrativa se convierte en un conocimiento de dominio colectivo. De acuerdo con estas premisas la dirección se orienta hacia la integración de los trabajadores, para alcanzar la eficiencia de la organización y la efectividad ante el entorno:

Así se considera la relevancia de lo cualitativo, donde: “resulta clave el factor humano como protagonista en la implementación y desarrollo que incuestionablemente se producirá en el sistema empresarial.

(Morales, 2000, p.109)

Para la incorporación de estas premisas en la práctica directiva, resulta indispensable la formación de los gerentes, en la técnica de la hermenéutica, lo cual constituye un esfuerzo inédito en la dirección empresarial, en la medida que implica la irrupción de un nuevo paradigma humano para darle sentido a la compleja relación del hombre con la empresa, promoviendo siempre el principio de la unidad de lo diverso.

Esto reafirma que la acción humana es el eje de la dirección empresarial, que se considera causada por “estructuras sociales de diversos tipos”. En los términos hermenéuticos la acción de la dirección empresarial, debe enfrentar los obstáculos epistemológicos que según Bachelard (1976), impiden que una acción como la formación de los cuadros, se realice dentro de una perspectiva de verdadero sentido humano.

En oposición a la racionalidad basada en la lógica del capital, los principios hermenéuticos contribuyen a crear una racionalidad humana, como una opción que demuestra el carácter social de la gerencia. De tal manera que en la dirección de las organizaciones, nos encontramos ante dos racionalidades, que se pueden definir en función de dos lógicas opuestas: La lógica de la racionalidad instrumental, donde un sujeto controla y manipula a otros sujetos, en función del poder que le asigna la disposición de capital. La lógica de la racionalidad humana, también denominada comunicativa por Habermas, donde la intencionalidad está planteada en función de la unión y el consenso.

Fundamentos teóricos en la formación gerencial

La formación metodológica para los gerentes de la administración pública venezolana debe partir de una postura paradigmática en la cual se tratan de analizar los aspectos técnicos y económicos, relacionándolos con lo ético y lo cultural, para conformar una base teórica, que podría alimentarse de dos fuentes, a saber:

- La tesis de la relación Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS).
- El enfoque sociológico de la gerencia.

La tesis de la relación Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS)

Permite abordar la dinámica que se desarrolla en las empresas con el uso de la ciencia y la tecnología, pero apuntando siempre a la utilidad pública que genera en la producción de bienes y servicios. Desarrollado, entre otros, por Jorge Núñez (2000), es un enfoque dialéctico que consiste en mostrar siempre el

contenido social a la ciencia y la tecnología, a partir del lugar que ocupan dentro de un entorno históricamente determinado. Dentro de este enfoque, la práctica gerencial es vista como un proceso creativo, que alude a una acción sometida a problemas y cambios. Tiene dos aportes fundamentales para la formación gerencial, por un lado, permite develar la incidencia de los aspectos éticos y culturales en las dinámicas constructivas del conocimiento científico tecnológico que se despliega en el área de la dirección, y por el otro, propicia la responsabilidad social del directivo para proteger el entorno laboral con una tecnología al servicio del ser humano y del ambiente.

Basándose en un enfoque cualitativo plantea un debate sobre el uso de la tecnología para humanizar la producción, lo cual conlleva a rechazar los excesos de cuantificación del trabajo humano en el que participan los cuadros directivos, y plantea rescatar sus funciones y sus decisiones como actores humanos.

Esta es una perspectiva interdisciplinaria, que postula la flexibilidad del método científico, ante la hegemonía del economicismo empresarial y la visión tecnoburocrática, que se ha impuesto a través de un instrumentalismo de técnicas y procedimientos. La relación ciencia, tecnología y sociedad se ha preocupado por entender los modos de vida que nos caracterizan en la sociedad. A partir de allí se puede desarrollar una gerencia alternativa, donde las comunidades científicas pueden involucrarse en la creación de un nuevo modelo epistemológico para la formación de los gerentes (Romero, 2009, p. 18). En realidad se trata de una acción humana que los investigadores deben asumir para contribuir con la transformación gerencial, como una opción consciente para superar el pragmatismo de la tecnoburocracia,

que ha controlado la producción de las grandes empresas. De allí que el principal reto para la formación de los gerentes está en la incorporación del enfoque CTS a los programas académicos, donde se enfatice la internalización del compromiso social para formar al nuevo gerente identificado con la concepción humano productiva expuesta en este trabajo.

El enfoque sociológico de la gerencia

Se basa en la Sociología del Trabajo, para determinar los condicionamientos sociopolíticos locales, nacionales e internacionales que se operan sobre la acción gerencial. Este enfoque sociológico se basa en una concepción científica de la dirección, que interpreta las actividades y funciones de los gerentes, a través de las motivaciones y creencias, que les permiten ejecutar su acción directiva. Es una perspectiva crítica que se opone a la posición positivista de la neutralidad valorativa.

En esta medida se aborda la concepción científica del trabajo y se desarrolla un análisis social de la dirección, que revaloriza las manifestaciones de la razón humana del gerente en los procesos de producción.

Es dentro de esta lógica que en la mente de los gerentes aparecen las nuevas percepciones de la dirección para darle forma a la materia primaria de los procesos productivos, para ello cuenta con categorías propias, estructuradas con presupuestos o reglas generales, lenguaje, filosofía y estructura teórica.

A partir de este enfoque, hemos realizado una aproximación a la “sociología de la gerencia” (Romero, 2006), como una sub

disciplina que se orienta hacia el manejo de los procesos productivos en los distintos sistemas económicos y en las diferentes estructuras sociales de tal manera que, además de la administración de los recursos materiales, abarque el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto de las empresas en el entorno. Desde una perspectiva general, la sociología de la gerencia estudia la acción directiva como un hecho histórico, social y político, desde donde se derivan concepciones acerca del uso de la técnica, el capital y la dirección de la gente como componentes principales para optimizar el desarrollo de la empresa. Pero además, esta sub disciplina estudia el trabajo como la actividad más natural del hombre; concediéndole una gran importancia a la investigación de los valores de la sociabilidad como la comprensión, el consenso y la motivación. Por ello, insiste en la humanización de las relaciones laborales con la integración de los actores en el proceso productivo, para ir más allá de la eficiencia limitada a la optimización del tiempo y volumen de la producción.

De tal manera, el horizonte de la sociología de la gerencia se proyecta hacia la sustitución del carácter alienante del instrumentalismo gerencial, el cual se limita a la separación del trabajo manual y el trabajo intelectual, obstruyendo la responsabilidad de los directivos con un liderazgo integrador. En este sentido, se plantea el desarrollo de un pensamiento sociológico que cobra una significativa actualidad en un contexto donde, cada vez más, el enfoque tecnoburocrático se desploma ante sus dificultades para el desarrollo socioeconómico de los países en términos de pertinencia, equidad y justicia social. El pensamiento sociológico en la gerencia ha estado mediatizado por algunas barreras que bien merecen ser destacadas:

- Las tendencias tecnoburócraticas.
- La atomización de la administración pública.
- La poca capacidad para liderar los cambios.

Ante esta realidad, como ámbito de conocimientos y prácticas totalmente definidas, la sociología de la gerencia tendría que constituirse en un instrumento para impulsar el cambio profundo de la gestión de la administración y para contribuir a la gobernabilidad de lo público (Romero, 2006, p. 51).

Desde este punto de vista, la sociología de la gerencia tendría sentido sobre todo si se plantea como una respuesta de acompañamiento del modelo educativo para el ejercicio de una dirección, identificada con un nuevo empoderamiento para instaurar el estado de justicia y alcanzar el desarrollo humano, endógeno y sostenible. Esto contempla la capacitación técnica y la formación en valores de los dirigentes, pues se aspira que adquieran una adecuada responsabilidad social, a fin de estimular el poder ciudadano en la autogestión de los procesos sociales. Así la sociología es indispensable para ampliar el análisis de la gestión pública, mientras que, como disciplina, puede servir para comprender la dimensión espiritual de la actividad productiva en cualquier ámbito de la sociedad. Principalmente se relaciona con tres lineamientos básicos, a saber:

- El desarrollo político para la participación del colectivo en el marco del proceso de transformación local y global.
- La promoción social y comunitaria para reforzar los vínculos de las organizaciones de base con el estado.
- La organización ejecutiva para dirigir con eficiencia las empresas y la participación de los trabajadores.

Es necesario advertir que su objetivo va más allá del estudio de los beneficios económicos y el ascenso en la estructura social

por parte de la elite. Por esta razón, la perspectiva sociológica debería contemplar entre sus objetivos estratégicos:

- Mejorar la calidad de los resultados de la gestión pública.
- Incorporar un ejercicio crítico de tecnologías gerenciales que ondean por el mundo.
- Mantener un modelo de gestión autóctono.
- Preparar y formar a los ciudadanos para el desarrollo local y endógeno.
- Acelerar la creación de nuevas situaciones de justicia y solidaridad en circunstancias siempre complejas de la globalización.

Para viabilizar tales objetivos, la investigación sociológica debería tener como horizonte una nueva concepción de la gerencia, lo cual supone la necesidad de avanzar desde paradigmas tradicionales de gestión —basados en la burocracia, la centralización y la jerarquía— hacia otros más avanzados —centrados en la ciudadanía, la descentralización y la participación—. Esto sólo es posible con una acción transformadora de los espacios públicos, dotada de principios dialécticos, como:

- La diversidad: principio mediante el cual se reconoce la coexistencia de las distintas posiciones y valores que intervienen en nuestras prácticas directivas y condicionan los procesos productivos. Destaca el carácter multidisciplinario para entender las organizaciones como una totalidad de múltiples determinaciones.
- La corresponsabilidad: principio relacionado con la conducta proactiva y holística de los actores del proceso gerencial a través de procesos de cogestión y autogestión.

- La integración: principio que alude a la promoción de la cohesión interna de la organización y su impulso motivador para mantener una relación coherente entre los niveles de su estructura.

Tales principios están orientados hacia la sensibilidad, la confianza y la flexibilidad de los cuadros directivos de la empresa, a fin de convertir la gestión técnico-administrativa en un conocimiento del dominio público. Los lineamientos, objetivos y principios, brevemente esbozados aquí, encuadran en una nueva concepción de gerencia participativa desde la cual será posible romper con la hegemonía que suelen imponer en el sector público ciertas élites que controlan los cargos de dirección con un ejercicio pragmático y excluyente. Por esta razón, la perspectiva sociológica trata de investigar la manera como la tecnoburocra-cia se constituye en clase dominante (Poulantzas, 1970), donde convergen las distintas élites gerenciales para manejar los recursos de la economía y subordinar el aparato público a planes monopólicos.

En síntesis estos fundamentos de la CTS y de la Sociología de la gerencia se basan en una concepción del trabajo, que privilegia la capacidad intelectual de los miembros de las empresas, para superar el pragmatismo organizacional, y acercarse al paradigma cualitativo, de las formas de la acción humana dotada de sentido.

REFERENCIAS

- ADELL, Jordi. (1997). *Tendencias en Educación en la Sociedad de las Tecnologías de la Información*. España. Editorial Edutec.
- ALPANDER, Guvens. (1985). *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. México, Editorial Norma.
- BACHELARD, Gastón. (1976). *La Formación del Espíritu Científico*. Buenos Aires. Siglo Veintiuno editores, s.a
- BARROSO, Manuel. (2001). *Meditaciones Gerenciales*. Caracas. Editorial Galac.
- BECERRA, Gastón. CASTORINA, José (2016). *Acerca de la noción de “marco epistémico” del constructivismo. Una comparación con la noción de “paradigma” de Kuhn*. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, vol. 11, núm. 31, 2016.
- BERTALANFFY, Ludwig. (1976). *Perspectivas en la Teoría de Sistemas*. Madrid. Editorial Alianza Universitaria
- BUNGE, Mario. (1970). *La Ciencia su Método y su Filosofía*. Buenos Aires. Ediciones Siglo Veinte.
- BUNS, T y STARKER, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres, Editorial Tavistock.
- CANTÚ D, Humberto. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- CARDONA, Pablo. (2001). *Dirección por Competencias: Evaluación y Coaching*. Madrid. Editorial MC Graw Hill.
- CARDOZO, F. FALETTO E. (1975). *Dependencia y Desarrollo en América Latina*. Buenos Aires. Editorial Siglo XXI.
- CASTAÑEDA, L, ESTEVE. F, ADELL. J. (2018). *¿Por qué es necesario repensar le competencia docente para el mundo digital?* España, Revista de Educación a Distancia. Núm. 56m, Artic. 6. 31-01-2018.
- CHÁVEZ, Hugo. (2003). *El Golpe Fascista contra Venezuela. Aquí está en Juego la Vida de la Patria*. La Habana. Ediciones Plaza.

- CEREZO, J. (2000). *Ciencia y Tecnología como Formas de Conflicto Social*. Material mimeografiado entregado por Jorge Nuñez.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- CÓRDOVA JAIMES, Edgar. (2007). *Los Modelos de administración pública y espacios de participación ciudadana en Venezuela*. Colombia. Revista Reflexión Política. Vol. 9, Núm18. Diciembre 2007. Páginas 100-116.
- CROZIER, Michel. (1964). *The Bureoucratic Phenomenon*. Londres Editorial Tavistock.
- DAGNINO, R., Thomas H. (1996). *Política Científica y Tecnológica en América Latina*”, Material mimeografiado suministrado por Jorge Nuñez.
- DAMIANI, Luis. (1994). *La Diversidad Metodológica en la Sociología*. Caracas, Fondo Editorial Tropykos.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- DE GREGORI, Waldemar. (2002). *Capital Intelectual*. Bogota. Editorial Mc Graw Hill.
- DESSLER, Gary. (1991). *Administración de Personal*. México, Editorial Prentice Hall.
- DRUCKER, Peter. (1997). *Gerencia para el Futuro*. Colombia, Editorial Norma.
- FALS BORDA, Orlando. (1987). *La Investigación Participativa*. Montevideo, Editorial Banda Oriental.
- FITZ-ENG, Jac. (1990). *El Valor Añadido por la Dirección de Recurso Humanos*. España, Ediciones Deusto, S.A.
- FREIRE, Pablo. (1980). *Pedagogía del Oprimido*. Madrid. Editorial Siglo XXI.
- GARCÍA, S y DOLAN, S. (1997). *La Dirección por Valores*. España. Editorial Mc Graw Hill.
- GIHOOLY, Denis. (2001). *Eliminación de la Brecha Digital*. New York. Editado por Revista Opciones, PNUD.
- GONZÁLEZ U, Adeldo. (1998). *El Combate a la Corrupción en Venezuela*. Santa Cruz, Bolivia. Foro Iberoamericano sobre el combate de la corrupción. Editorial CLAD.
- GRAMSI, Antonio. (1973). *Materialismo Histórico y Sociología*. México. Editorial Martínez.

- GUEDEZ, Víctor. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas. Editorial Tropykos.
- GUTIÉRREZ BRICEÑO, Thaís. (2002). *La Política Social en Situaciones de Crisis Generalizada e Incertidumbre en Venezuela*. Maracaibo, editado por Revista Venezolana de Gerencia, LUZ.
- GUTIÉRREZ, Orlando. (2001). “*El Cambio Organizacional*” La Habana. Editado por Centro de Estudios de Economía Cubana (CEECUH).
- GUTERREZ, O y MORALES, R. (2000). *Teoría General de la Dirección*. La Habana. Edita Centro de Estudio de la Economía Cubana (CEECUH).
- HABERMAS, Jurgen. (1975). *Conocimiento e Interés*, Madrid. Editorial Taurus.
- HABERMAS, Jurgen. (1967). *Teoría y Praxis*, Buenos Aires, Editorial Sur.
- KALPOKAS, Daniel. (2008): *Pragmatismo, empirismo y representaciones. Una propuesta acerca del papel epistémico de la experiencia*. Revista Análisis Filosófico. Volumen 28. N°2. Buenos Aires, Noviembre 2008. Páginas 281-302.
- KLIKSBERG, B. CROZIER, M y otros. (1979). *Cuestionando en Administración*. Buenos Aires. Editorial Piados.
- KRAUSE, Donald. (1999). *El Camino del Líder*. Madrid. Editorial EDAF.
- KUHN, Tomas. (1981). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- LEFEBVRE, Henri. (1973). *El Marxismo*. Buenos Aires. Editorial EUDEBA.
- LENIN, VI. (1975). *El Imperialismo Fase Superior del Capitalismo y ¿Qué Hacer?* Pekín. Editorial Ediciones en lenguas extranjeras.
- LENIN, VI. (1969). *El Derecho de las Naciones a la Autodeterminación*. México. Editorial Grijalbo.
- LÓPEZ, Jesús. (1993). *Planificación y Gestión: De la Teoría al Método*. Caracas. Editado por el Instituto Venezolano de Planificación.
- MACHADO de A, Clemy. (1998). *La Definición de una Política de Formación Gerencial para el Sector Social y la Experiencia de la Escuela de Gerencia Social*. Caracas. Editado por Ministerio de la Familia.
- MACE, Myles. (1990). *Promoción y Formación de Ejecutivos*. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.

- MARCUSE, Herbert. (1969). *Industrialización y Capitalismo en Max Weber*. Ediciones Quintanaria.
- MARTÍNEZ, Miguel. (1991). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Caracas. Editorial Texto.
- MARX, Karl. (1979). *Miseria de la Filosofía*. Madrid. Editorial Aguilar.
- MARX, Karl. (1974). *El Manifiesto Comunista*. Madrid. Editorial Ayuso.
- MASLOW, Abrahám. (1991). *La Personalidad Creadora*. Barcelona, Editorial Kairós.
- McCARTHY, T. (1978). *La Teoría crítica de Jurgen Habermas*. Madrid, Editorial Tecnos.
- MCGREGOR, Douglas. (1969). *El Lado Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Diaria.
- MÉNDEZ, Evaristo. (2000). *Gerencia Académica*. Maracaibo. Editorial Ediluz.
- MERTON, Robert. (1975). *Teoría y Estructuras Sociales*. México, Fondo de Cultura Económica.
- MIERES, Francisco. (2002). *La Caja Negra*. Caracas. Artículo de opinión, Diario El Nacional. 10 de marzo de 2003.
- MILLS, Wright. (1957). *La Elite del Poder*, México, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- MONTERO, Maritza. (1999). *Ideología, Alienación e Identidad Nacional*. Caracas, Ediciones UCV.
- MORALES, Rosendo. (2000). *El Factor Humano como Elemento Clave en el Perfeccionamiento Empresarial Cubano*. La Habana. Colectivo de autores, Centro de Estudios de Economía Cubana CEECUH.
- MORIN, Edgar. (2004). *¿Podemos Reformar la Administración Pública?* Madrid. Editado por CLAD.
- MOULIER-BOUTANG, Yann. (2016). *Du capitalisme fordiste au nouveau capitalisme: les filets du capitalisme cognitif, pour comprendre la guerre des codes*. Ediciones CIESPAL. Quito
- NÚÑEZ, Jorge. (2000). *La Ciencia y la tecnología como procesos sociales*. La Habana. Editorial EMPSES

- OCHOA Haydée. (1994). *¿Por qué se tecnocratiza el aparato público venezolano? Caso Petroquímica..* Maracaibo. Revista Espacio Abierto. Año 2. N° 4. Páginas 131-146.
- O´QUIST, Paul. (1980). *Los Marcos Teóricos en las Ciencias Sociales.* Caracas. Editado por la Universidad Central de Venezuela (UCV). Material mimeografiado.
- ORMOND, Derry y LOOFFLER, Elke. (2002). *Nueva Gerencia Pública: ¿Qué tomar y qué dejar?* París. Editado por OCDE.
- PEREZ, Carlota. (1998). *Desafíos Sociales y Políticos del Cambio de Paradigma Tecnológico.* Caracas, Editado por UCAB.
- PESFOLDB, Michael. (2000). *El Colapso del Sistema de Partidos en Venezuela. Explicación de una Muerte Anunciada.* Editado por IESA. Versión electrónica (michael.penfold@iesa.edu.ve) preparada por Hyatt Regency, Miami.
- PIÑANGO, Ramón. (2000). *Editorial acerca de las Modas Gerenciales.* Caracas. Revista IESA.
- POULANTZAS, Nicos. (1970). *Poder Político y Clases Sociales en el Estado Capitalista.* Madrid. Siglo XXI (1970).
- PUPO, Natacha. (1999). *Un Modelo de Consultoría Interna para Instituciones Estatales.* Universidad de La Habana. Biblioteca CEEC.
- QUINTÍN, Ramón. (1996). *La Gerencia Pública del “Sistema del Botín” a la Gestión Profesional.* Maracaibo. Revista Venezolana de Gerencia. Vol.1, N° 1, 1996. Pag 57-90.
- RIVERO, Jesús. (2003). *Administración Pública Bolivariana.* Caracas. Editado por Instituto Luis Zambrano.
- RODRÍGUEZ ROJAS, Pedro. (1997). *Juan Pablo Pérez Alfonso. ¿Mito del Nacionalismo Petrolero?* Caracas. Ediciones del Congreso de la República.
- ROMERO, Juan José. (2002). *La Formación Metodológica y el Éxito Gerencial.* Maracaibo. Editado por Revista Venezolana de Gerencia.
- ROMERO, Juan José. (2002). *Impacto de la Informática. Una interpretación Sociológica.* Cumaná. Editado por la Revista Miradas de Ciencias Sociales.
- ROMERO S, Juan José. (2006). *Aproximación a una sociología de la gerencia.* México. Revista Gestión y Política Pública Volumen XV. Número 1. I Semestre de 2006. Páginas 49- 82

- ROMERO S, Juan José. (2019). *Aproximación a un Paradigma Humano Productivo*. Maracaibo. Revista Espacio Abierto. Volumen 28 N° 4 (Octubre -Diciembre 2019). pp. 188-201
- RUMIÁNTSEV. A. (1985). *Economía Política. Capitalismo*. Moscú. Editorial Progreso. Colectivo de autores.
- RUSQUE, Ana María. (2001). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación*. Caracas. Editorial FACES.
- SALCEDO, Luis. (2013). *Tecnología o muerte*. Ciudad Guayana. Conferencia en la Cátedra Impacto Social de la Informática UNEG.
- SAVATER, Fernando. (1997). *El Valor de Educar*. Colombia. Editorial Ariel.
- SIERRA CABALLERO, Francisco. (2016). *Capitalismo Cognitivo y Economía Social del Conocimiento*. Quito. Ediciones CIESPAL. Economía y Políticas de Comunicación
- SILVA MICHELENA, Héctor. (1999). *La Política Social en Venezuela Durante los Años Noventa*. Caracas. Editorial Nueva Sociedad.
- TAPSCOTT, Don y CASTON Art. (1997). *Cambio de Paradigmas Empresariales*. Bogota. Editorial Mc Graw Hill.
- TOFFLER, Alvin. (1980). *La Tercera Ola*. Barcelona. Editorial Plaza & Janes.
- TOFFLER, Alvin. (1992). *El Cambio del Poder*. Barcelona. Editorial Plaza & Janes.
- TOHÁ, CAROLINA y RICARDO SOLARI. (1997). *La Modernización del Estado y la Gerencia Pública*. Prosur Opciones, Santiago de Chile. Editado por Fundación Friedrich Ebert.
- TORRES P., María, E. (1992). *El Perfil del Facilitador Polivalente*. Mérida. Editorial Universidad de Los Andes.
- VARSAVSKY, Oscar. (1975). *Ciencia, Política y Cientificismo*. Buenos Aires. Centro Editor de América Latina.
- VARSAVSKY, Oscar. (1972). *Hacia una Política Científica Nacional*. Buenos Aires. Ediciones Periferia.
- VILA-VIÑAS, DAVID. (2016). *Contradicciones en el Capitalismo Cognitivo. Oportunidades para América Latina*. Ediciones CIESPAL. Quito.
- WACHOWICZ, Marco. (2016). *Desafíos de propiedad intelectual en la era de la economía del conocimiento*. Ediciones CIESPAL. Quito.

WEBER, Max. (1969). *Gerencia del Desempeño*. Colombia, Editorial McGraw Hill.

ARTÍCULOS EN INTERNET

- CASTELLS, Manuel (2000). El cartógrafo de la aldea global. Editado por Rafael Pascuet, Editor de FRC. Disponible en: https://fcampalans.cat/uploads/publicacions/pdf/1_7.pdf (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- CASTELLS, Manuel (2000), Entrevista en Policasnet. Disponible en: https://fcampalans.cat/uploads/publicacions/pdf/1_7.pdf (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- CHAPLIN, Charles. (1936). Los tiempos modernos. Disponible en: <https://cineciutat.org/es/pelicula/tiempos-modernos>. (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- DANTAS Marcos. (2016). Trabalho material sgnico e mais-valia 2.0 nas condies do capital-informao. Disponible en: <http://marcosdantas.com.br/conteudos/wp-content/uploads/2016/03/Capitalismo-Cognitivo-Capitulo-Marcos-Dantas.pdf> (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- EDELMAN David y Arboleda T, Néstor. (1991). Relatoría: Resumen de acuerdos y recomendaciones del Taller de expertos para elaborar propuestas de mejoramiento de los Sistemas de Enseñanza-Aprendizaje. Disponible en: <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/454> (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- FALCAO MARTINS, Humberto. (1996). Administración Pública Gerencial y Burocracia. La Persistencia de la Dicotomía entre Política y Administración. Disponible en: https://www.academia.edu/3261507/Administraci%C3%B3n_p%C3%BABlica_gerencial_y_burocracia_La_persistencia_de_la_dicotom%C3%ADa_entre_pol%C3%ADtica_y_administraci%C3%B3n (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- FAYOL, Henri. (1981). Administración Industrial y General. Buenos Aires. Librería “El Ateneo”. Editorial. Disponible en: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- IESA. Instituto de Estudios Superiores de Administración (2000). Información Institucional. Disponible en: <http://www.iesa.edu.ve/conoce-al-iesa> (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- KLIKSBERG, Bernardo. (2002). Una Nueva Gerencia Pública para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafíos de la Integración. Disponible en: https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacional/s2_nuevagerenciapublica.pdf (Consulta actualizada: 2020. Agosto)

- LÓPEZ, Carlos. (2002). Las Teorías X y Y de Douglas McGregor. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- MANNHEIM Karl. (1966). El problema de las generaciones. Disponible en: https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- MANIGLIO, Francesco. (2016). La subsunción del saber: la transformación de la universidad en la época del Capitalismo Cognitivo. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/297266442>. (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- RAMÍREZ, René. (2016). La transición del Capitalismo Industrial al Capitalismo Cognitivo y los desafíos para el Ecuador. Disponible en: <https://www.academia.edu/29437881/>. (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- ROMERO S, Juan José. (2020). Capitalismo cognitivo y precarización del teletrabajo. América Latina en movimiento ALAI. Disponible en: <https://www.alainet.org/es/articulo/208868?language=en>
- TAYLOR, Frederick. (1981). Principios de la Administración Científica. Buenos Aires. Librería “El Ateneo”. Editorial. Disponible en: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf (Consulta actualizada: 2020. Agosto)
- VAISBERG, Billy. (2001). Las Modas Gerenciales. Disponible en: https://degerencia.com/articulo/las_modas_gerenciales/ (Consulta actualizada: 2020. Agosto)

DOCUMENTOS

- Agenda Alternativa Bolivariana. (2003). Presentación del Comandante Hugo Chávez Frías. (Pacto de Punto Fijo: El fin). Caracas. Editado por la Imprenta Nacional.
- Decreto 1623. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas Número. 37.394, de fecha 28 de febrero de 2002.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Caracas. Número 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000.
- UCV. (1997). *Propuesta de Programa de Educación Avanzada para la Gerencia Pública del Estado Venezolano*. Coordinación Central de Estudios de Postgrado. Universidad Central de Venezuela (UCV).
- COPRE. (1993). *Bases para la puesta en marcha del Instituto de la Alta Gerencia Pública*. Caracas. Editado por La Comisión Presidencial para la Reforma del Estado.

IVEPLAN. (1991). *Planificación y Política. Guía de gestión estratégica corporativa. Una propuesta metodológica*. Caracas. Editado por Instituto Venezolano de Planificación.

Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública. (RIGEP). (1992). *“Propuestas y lineamientos para mejorar los sistemas de enseñanza – aprendizaje en la formación de gerentes públicos”*. Caracas. Ediciones RIGEP.

Fundación Escuela de Gerencia Social. (1998). *Experiencias en Gerencia Social*. Caracas.

Viceministerio de Planificación y Desarrollo. (2002). *Panorama General de la Administración Pública*. Caracas. Presentación del Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD).

Gaceta Oficial N° 31.016 del 6 de mayo 2008. Funciones comunes a la Administración Pública. Competencias genéricas del Servidor Público.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

ANRI. (2000-2002) Caracas. Editada por Asociación Nacional de Relaciones Industriales. Varios números.

Espacio Abierto. (2000 – 20002) Maracaibo. Editada por Universidad del Zulia. Varios números.

HayGroup. (2002). *Programa Avanzado para la Gestión del Talento Humano*. Caracas. Folleto promocional.

IESA (2000-2002). “DEBATES” Caracas. Editado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración. Varios números.

Internet World. (2001). *¿Hacia dónde va la red local?* Número 12. Caracas.

Revista Venezolana de Gerencia. (2001-2002). Maracaibo. Editada por Universidad del Zulia. Varios Números.

Miradas, Revista de Ciencias Sociales. (2002). Cumaná. Editada por la imprenta Universidad de Oriente (UDO-Sucre).

Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, (2016) Buenos Aires. Editada por el Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior Argentina

Revista Opciones, PNUD. (2001) New York. Editada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Revista Análisis Filosófico (2008). Buenos Aires. Editada por la Sociedad Argentina de Análisis Filosófico (SADAF).

Revista Reflexión Política (2007) Colombia. Editada por la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Gerencia para la transformación | *Una epistemología para el nuevo gerente venezolano*

En esta obra se describen los paradigmas que condicionan la práctica gerencial. Se realiza una lectura epistemológica de la gerencia y un cuestionamiento a la racionalidad tecnoburocrática, para proponer una formación integral de los servidores públicos, que contribuya a transformar científicamente las empresas. Este libro constituye un valioso aporte para la profundización de los dominios cognoscitivos y los valores éticos que se requieren para desarrollar una gerencia humanista y productiva, que responda al principio del buen vivir.

Juan José Romero Salazar.

Doctor en Ciencias Económicas. Master en Gestión Universitaria. Sociólogo.
Profesor Titular de la Universidad Nacional Experimental de Guayana.

ISBN: 978-980-6864-84-9

