

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1215>

## Evaluando la gestión

Evaluating management

**Edgar Jesús Dorado Domínguez**

filodorado@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-8156-7414>

Gobernación de Santander – Directivo docente  
Colombia

Artículo recibido: 21 de agosto de 2023. Aceptado para publicación: 06 de octubre de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

Se ha pensado la evaluación como proceso, como etapa, como procedimiento, como formato, como aspectos a tener en cuenta y para determinar, ¿Cómo se evalúa una gestión? Son, en mi concepto personal diez y seis dimensiones racionales de la realidad. Se hace un modelo de gestión como experiencia de administración situacional en el contexto de la ruralidad. Se desglosan matices y experiencias que construyen un tipo de modelamiento: "gestión a escala humana". Bebiendo de la fuente del desarrollo a escala humana planteado por Max-Neef (2000). Experiencias cotidianas que se viven al interior de las instituciones educativas públicas. Este es un antecedente de los gérmenes de una propuesta de administración llamada: Teoría situacional "S" de la administración. Es necesario modelar la gestión escolar para orientar el quehacer del directivo docente. El objetivo es diseñar las características del concepto evaluación. Para de este marco de posibilidades muestre una forma de modelamiento de la gestión escolar. La pregunta de investigación es ¿qué se entiende por evaluación? Y cómo mostrar un tipo de modelamiento para la gestión escolar. El método racionalista y la experiencia como directivo docente como administrador de un colegio oficial cuenta los pormenores, las deducciones, implicaciones y afirmaciones, producto de ocho años de ciclo anual administrando una comunidad educativa. Las conclusiones a que da lugar estas reflexiones tienen fundamentación epistémica.

*Palabras clave:* evaluación, dimensión, gestión y gestión a escala humana

### Abstract

Evaluation has been thought of as a process, as a stage, as a procedure, as a format, as aspects to be taken into account and to determine, how is a management evaluated? They are in my personal concept sixteen rational dimensions of reality. An epistemological tour is made through each of them. This is an empirical study that shows the complexity and construction of a management model as a situational management experience in the context of Santander rurality. Nuances and experiences that build a type of modeling are broken down: "management on a human scale". Drinking from the source of development on a human scale raised by Max-Neef (2000). Daily experiences that are lived within public educational institutions. This is an antecedent germ of a management proposal called: Situational "S" theory of management. It is necessary to model school management to guide the work of the teaching director. The objective is to design the characteristics of the evaluation concept. For this framework of possibilities show a form of modeling of school management. The research question is what is meant by

evaluation? And how to show a type of modeling for school management. The rationalist method and the experience as a teaching director as an administrator of an official school tells the details, deductions, implications and statements, product of eight years of annual cycle managing an educational community. The conclusions to which these reflections give rise have epistemic foundation.

*Keywords:* evaluation, dimension, management and human scale

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Dorado Domínguez, E. J. (2023). Evaluando la gestión. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(4), 286–299.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1215>

## **INTRODUCCIÓN**

Se ha pensado la evaluación como proceso, como etapa, como procedimiento, como formato, como aspectos a tener en cuenta. Evaluando la gestión, tiene un primer referente, cuya pregunta es ¿qué se entiende por evaluación? Se necesita una lupa, para observar esta realidad. Pero, para evaluar el todo del concepto evaluación, en mi concepto personal tiene que pasar por diez y seis dimensiones racionales, además este artículo se compilan las dimensiones en una experiencia administrativa rural, así:

## **DESARROLLO**

### **Dimensión 0°**

Se encuentran en esta dimensión todos los conceptos que llamamos evaluación, valoración, calificación, juicio valorativo, sustentación, idoneidad, prueba estándar, modelo, instrumento, entre otras. Es todo relativo. El cero donde suceden todas las dimensiones. Todo el referente que se muestra como evaluación. Un ejemplo para orientar. Evaluación de desempeño anual, autoevaluación institucional, exámenes de ascenso y reubicación, son por citar algunos referentes del proceso evaluativo, para el caso del directivo docente en Colombia.

### **Dimensión 1°**

Evaluación puntual, evaluar un ítem, es una evaluación específica, está enmarcada en un contexto particular, evaluar un aspecto, tiene prejuicios, es una realidad humana, es el complejo biológico, psicológico, económico, político, afectivo, religioso, espiritual, moral, ético, axiológico lo que se evalúa. Si decido escoger un ítem, no evalúa integralidad, sino puntualidad. Hay situaciones que se dan en condiciones normales y hay condiciones anormales, de la realidad. Evaluación como etapa, como parte de una estructura. Escoger al azar cualquier tipo de evaluación. Observar indicaciones y mejorar en torno a las indicaciones. Es la unidad de un proceso valorativo plasmado en un documento.

### **Dimensión 2°**

Evaluación con dos caras, cualitativa-cuantitativa, materia y forma, sustancia y accidente, esencia y existencia, ser y no ser, teoría y práctica, unidad y diversidad, problema y solución, entre otras. Son dos caras de una misma realidad. En esta segunda dimensión se evalúa la coherencia y correspondencia del discurso con la práctica, porque en ocasiones se prima el discurso por un lado y la práctica por otro lado. Lo clave es la unidad del ser en su relación bidimensional y la concordancia de los aspectos binomiales.

### **Dimensión 3°**

Evaluación como proceso, es tridimensional porque ve la profundidad de la evaluación, la evaluación es sumativa, es la evaluación formativa, es la evaluación como portafolio, es dimensionar varios aspectos praxiológicos, axiológicos y cognitivos, como un todo. Un ejemplo es observar progreso, alcance y perseverancia en cuanto a lo continuo o discontinuo del asunto. Es decir, un solo momento de evaluación, es irrisorio, pueden ocurrir situaciones anormales o no se tiene en cuenta otras realidades. Tres aspectos plantean, la evaluación en la pedagogía conceptual de Zubiría, para evaluar a un estudiante.

### **Dimensión 4°**

Evaluación espacio-temporal, es la evaluación en diferentes momentos, es la evaluación de desempeño que se acuerda y cumple los acuerdos, es la valoración longitudinal y transversal acompañada de frutos y resultados, es no solo lo tangencial, es el borde y su interior que

transversaliza, por aproximaciones al centro. Puede ser universal o pluriversal. Un solo aspecto evaluado en el espacio y en el tiempo. Por ejemplo: El pan como alimento puede ser estudiado o evaluado por una cultura que dejó rastro de su historia, o pluriversal en el espacio y en el tiempo. El pan puede ser evaluado, desde diversas culturas. Donde se discierne elementos radicales o laxos, llegando a diferencias y semejanzas. Otro ejemplo es el aprendizaje como experiencia a través de toda una vida de servicio. o sencillamente unos años.

#### **Dimensión 5°**

Rango de posibilidad de la evaluación. Está hecha de salidas en falso, de aciertos, de propuestas, de lenguajes, de retórica, es aquel momento histórico que se volvió acontecimiento, donde la evaluación es teoría. Es el campo de posibilidad de un tema o problema. Es el efecto mariposa y campo de fuerzas de la acción posible. Un ejemplo es analizar varios ítems de acierto y desacierto, para evaluar el manejo de situaciones conflictivas. Para contar con un rango, del rojo al ultravioleta. Es decir, en las buenas y en las malas.

#### **Dimensión 6°**

Una evaluación valora un juego de posibilidades, un tipo de evaluación tiene un espectro y un sesgo, tiene un abanico posible y probable, una metodología es un camino de evaluación, me explico, si la evaluación es escrita, solo lo que está escrito es lo válido, no lo pensado, no las inseguridades, no el mundo reflexionado, no lo que sabe, solo lo escrito. Un ejemplo son todas las teorías y adecuaciones que cada uno como administrador maneja o ejecuta en el manejo de sus funciones administrativas.

#### **Dimensión 7°**

Funciones integradoras entre las partes y el todo, es decir, la evaluación de un video, no solo trae discurso, trae actitudes, trae enseñanzas, muestra habilidades, muestra motivaciones, muestra reflexiones, muestra caracteres de personalidad, muestra ademanes, muestra muletillas, muestra sentimientos, se podría decir que el hacer es una función integradora. Son todas aquellas realidades que ayudan a integrar un proceso valorativo. Por ejemplo, un docente se evalúa en su discurso, coherencia, valoración de estudiantes, proceso de seguimiento, acompañamiento, correctivos y mejoramiento, estas son funciones integradoras del quehacer docente.

#### **Dimensión 8°**

Es una evaluación que se vale de un artificio, es cuando una pregunta es confusa, genera respuestas confusas, necesita aclaración, es cuando no hay especificidad, sino generalidad, donde hay ambigüedad, donde hay polisemia, donde hay caos, el ser humano es intencional, la solo presencia, es ausencia, determina sus posibilidades, es el discurso amarrado por intereses y motivaciones, es la palabra llena de acepciones, de sentidos y referencias, son los criterios de evaluación sin axiología, donde el caos es una manera de orden establecido, donde el candidato ya es un impostor, donde reina el parecer y no el ser, es la medida hecha verdugo, es el juicio con veredicto anticipado. Un ejemplo, es el artificio que se llama caos. Ha habido, hay y habrá muchos artificios para generar nuevas teorías. La creación tiene múltiples variables, la formación permanente, el ejercicio de la práctica, el tiempo de reflexión, la motivación intrínseca del mejoramiento, la capacidad de convocar y liderar, entre otras.

#### **Dimensión 9°**

Nueva teoría de la evaluación. Cuando se logra configurar un modelamiento, una estructura de la evaluación, es decir, la evaluación de la pedagogía conceptual tiene tres dimensiones: la praxiológica, la axiológica y la cognitiva. Un avance es reconocer la inteligencia emocional, un

retroceso es el mentefacto, lo importante es la construcción teórica. Un ejemplo es la creación de contenido teórico, con sus respectivos consentimientos. Y mostrar lo que hay en palabras con la realidad. Una nueva teoría conoce de aciertos y desaciertos, para solidificar su consistencia.

#### **Dimensión 10°**

La evaluación se compila. Es un fractal, es una unidad. Maturana en Chile crea instrumentos de evaluación a partir de la certeza y la falsedad, del enlace entre las preguntas, del condicionamiento de una pregunta con otra, es la aclaración que muestra profundidad, es el manejo de niveles del lenguaje, el paseo de las aplicaciones, el conocimiento plástico en diversos contextos, es la cultura concisa, en una palabra. Es una apuesta, se perfecciona. En el caso educativo, una licencia de funcionamiento es la aprobación y revisión de los procesos administrativos otorgar implica su aprobación en este referente.

#### **Dimensión 11°**

La evaluación es una compilación con direccionalidad, es un vector, va más allá de lo específico, es decir, un examen de coeficiente intelectual, un parámetro de medidas, evalúa a partir de lo expresado. Me explico, cada modelo, tipo, elemento, arquetipo, tiene una intencionalidad, mide especificidades, Es fruto de una reflexión que se hace acción, son los productos que por sus propiedades son miscibles. Un estándar que se actualiza, una comprensión que abre puertas a otras realidades, es el campo semántico que se extrapola, es la paradoja que se amplía, es la comparación que cojea que dice y desdice, simultáneamente. Un ejemplo es medir el potencial que puede seguir en futuras situaciones. En el caso de un docente su actualización, sus habilidades cognitivas son detonantes para la creación auténtica y original de su productividad.

#### **Dimensión 12°**

Es la evaluación que se perpetua, que corrige, que es ensayo y error, que apuesta a un camino y en el camino se devuelve porque la mente binaria se anticipa, es lógica, conoce las posibilidades, es la reversa del carro que se vale de espejos, es el camino de correcciones y ajustes, es el portafolio que mira su primer párrafo y su párrafo final, es la revisión que se dialoga, que aguanta la palestra pública, es la falsación que es verdadera, es el nudo de relaciones hecho vida, es el devenir que se vuelve acontecimiento, es la historia en minúscula que se vuelve HISTORIA en mayúscula. En términos teológicos la recapitulación. Es decir, su retrospectiva, su construcción teórica, su proceso académico. La evaluación integral.

#### **Dimensión 13°**

La evaluación como un sistema abierto, es el niño con deficiencia alimentaria que supera su dolor, pero tiene un rango, es la versión que se alimenta con aprendizajes, es el ejercicio de alimentar su formación permanente, es el espacio, es el tiempo, es la reflexión, lo que configura el saber, hay semillas de tres meses, hay semillas de unos días, hay espacios de inhibición que son formación, no hay un antes y un después, es el camino. Todo sistema abierto, es complejidad humana, un factor puede modificar el resultado, sobrepasar es la mente brillante, la que comprende los vericuetos de su ser. Lo específico de esta dimensión es el ejercicio de genialidad, no de aspectos. Es decir, es comprender dónde está la parte en el todo, cómo puedo utilizarlo, cómo puedo activarlo, cuando puedo aclararlo, es la aplicación de un determinado conocimiento. Un ejemplo es el detalle donde está la grandeza. Al observar un rostro de un estudiante, que en varias ocasiones llega a la cooperativa, para mirar que estudiantes compran, para pedirle un toque, un mordisco a la empanada, un sorbo al líquido. Ser consciente de ese detalle y darle solución es una manera de poner en juego las micropartículas del proceso administrativo, es el análisis del gesto y la actitud en el lenguaje, que ve el problema y le da solución.

#### **Dimensión 14°**

Evaluación de la evaluación. Es lo cognoscitivo, es la conciencia que se hace autoconsciente, es el devenir que piensa el porvenir y se hace realidad en el vivir, es mirar el camino, su privilegio y su falencia, es generalidad del ser y no ser, es el mentefacto o la uve heurística, que sabe su lugar y a la vez se nutre, es la reminiscencia platónica, es la iluminación, es el insight, es la estructura que se comprende, son aplicaciones, sirven para su finalidad. Saber y ser consciente de qué forma se administra es un ejemplo, para hacer cambios de ser necesario o ajustes y correcciones que me llevan a habitar otros mundos posibles. Ejemplo: ser consciente de sus habilidades cognitivas.

#### **Dimensión 15°**

Evaluación comprensiva, es la evaluación del círculo hermenéutico, es la mediación que ilumina, es el insight que explota, es el eureka que no mide consecuencias, es lo aprendido con significación, es la mónada de la sustancia, es la apropiación de lo impropio, es el develar el misterio, es la ciencia que se concisa en un refrán y se tiene conciencia de ello, es la llave maestra que abre cualquier puerta, es la semilla que revienta, es el dínamo que potencia, es la habilidad que se fortalece, es el cartabón que mide todo, el saber, en una palabra es la singularidad. Aquí el administrador con su saber es capaz de llevarlo a diversos contextos. Es capaz de ser multifacético, pero único. Multidimensional, pero con una singularidad. Un ejemplo, el que es administrador policía, es policivo en diversos contextos. El administrador efervescente se activa y se desactiva según las necesidades. Dos ejemplos clásicos de administradores.

#### **Dimensión 16°**

Evaluación es un todo, no son palabras, no son respuestas, no son juicios, no son memoria, no son recuerdos, son aplicaciones, son saberes, son manejo de niveles, de apropiaciones, son manejos de estructuras, de modelamientos, es poder caminar haciendo caminos, es el descubrir error para hallar el acierto, es totalidad no la parte, es la posibilidad de aportar de crecer, es el mejoramiento continuo con formación. Es el todo absoluto. Es el todo evaluativo, es decir, tiene en cuenta todas las dimensiones humanas, es la evaluación que llega a su final donde en un solo punto cabe la singularidad, en su soledad.

Hay otras dimensiones de la realidad, pero no son racionales, son imaginarias, complejas, trascendentales, veinte y cinco en total, nueve dimensiones pertenecen a esta esfera. El ignorante dirá donde se ubica la evaluación de pares, la autoevaluación, la heteroevaluación, sencillo no refiere a la evaluación, refieren a la forma del evaluado, es decir, refieren al evaluador. Una cosa es la materia y otra la forma. La evaluación se expresa en diez y seis dimensiones racionales. Quien la aplica y la forma de aplicar. Pertenece a la esfera de personas y no del tema.

Teniendo en cuenta lo complejo del asunto, evaluar en nuestro caso una gestión, no es tan fácil como parece. Sin embargo, es posible. Entonces, hablaré de un tipo de gestión, gestión a escala humana. Dentro de una teoría, teoría situacional "S" de la administración. Con un responsable la sinergia entre padres de familia, docentes, estudiantes y directivo docente. Postulado de la teoría: La gestión es tarea de todos. Ante un problema hay dos caras: el problema y la solución. Quieres ser parte del problema o quieres ser parte de la solución. Son innumerables las causas de lo apremiante que es hacer autogestión enunció 21 razones, pero hay muchas más: hay necesidades apremiantes, el servicio, el abandono estatal, la desidia, la omisión, la inequidad, la injusticia, la ilegalidad, la falta de formación, la carencia, la pobreza, el contexto, la costumbre, los obstáculos epistemológicos, la cerrazón, la pereza, la falta de compromiso, la falta de oportunidades, la desesperanza, la vulneración de derechos y la idiosincrasia. La idea no es

buscar culpables y caer en lógicas de poder. Se presenta y ya. Cada uno escoge su posicionamiento. Ser parte de la solución o ser parte del problema.

A continuación, presentó rasgos de una concepción administrativa titulada a escala humana, resumen de la ponencia presentada en el primer simposio de las ciencias sociales, UPB (2017).

Esta es una experiencia de administración educativa en un colegio público de zona rural. Que se ha implementado y ha hecho avances significativos. El modelo de administración se denomina Gestión a escala Humana, la ponencia es un recuento de una experiencia y los conflictos dentro de una institución educativa. Esta ponencia enuncia las características más sobresalientes de este modelo.

Gestión porque el modelo de administración educativa ha cambiado para las instituciones educativas se plantea un advenimiento de nuevas interpretaciones de la realidad social, política, cultural, económica que inciden o fomentan nuevas interpretaciones de realidad. Se viven al interior de las instituciones educativas conflictos producto del abandono estatal e injusticia que sufren estas comunidades vulnerables.

Escala Humana es una concepción propia de Max Neef, quien plantea un tipo de desarrollo humano basado en el mejoramiento de la dignidad humana a partir del proceso de resignificación de condiciones menos favorables a más favorables. Este es el ejercicio que se ha querido implementar en esta institución y es una apuesta por reconocer al ser humano en su participación para crear vínculo social.

Es gestión a escala humana una respuesta a los nuevos condicionamientos o desafíos que nos presenta los procesos de globalización. En donde lo local debe estar enlazado a procesos vinculantes con las comunidades para crear posibilidades de desarrollo humano al interior de nuestras instituciones educativas.

Es una apuesta donde se ha logrado mejorar algunas actitudes deshumanizantes que eran obstáculos para la comunicación asertiva, infraestructura y manejo de conflictos al interior de las instituciones.

Esta reflexión parte de una aclaración conceptual que se determina por sus características y a su vez, se plasma en el óleo de la experiencia humana y cotidiana que viven las organizaciones como centros de cultura.

Empiezo esta aclaración conceptual enmarcando el contexto del campo semántico que rodea la palabra Gestión. Gestión porque es la lucha incansable de la gota de agua que vence la piedra, porque el que dirige no es él, es su comunidad la cual representa, esta representación es comunitaria, es el voto de confianza de todos y cada uno de los cuales representa y "escala humana", parafraseando a Neef-Max, Manfred, porque su finalidad es pasar de condiciones menos favorables a más favorables, es el máximo criterio del desarrollo humano. Esta reflexión enriquecida por las experiencias, Significa que la representación no es virtual ni pura imagen es real, es vivencial.

La gestión a escala humana no es un elemento teórico se vive en el día a día, está inmersa en el mundo de las emociones, en lo sublime de la fuerza de voluntad, en el torrente sorpresa del vaivén cotidiano, del tesón y la energía para vencer las dificultades. Razón tiene Victoria Camps cuando expresa que las emociones son apropiadas o inapropiadas de acuerdo al contexto.

Gestión a Escala Humana tiene un núcleo central que es la toma de decisiones que es argumentada, se hace desde la retórica, pero no para persuadir con argumentos fuertes, sino para expresar de forma clara, precisa y concisa el mejor argumento que se puede visualizar. Sin embargo, no es la última palabra es una propuesta que, en el campo de la deliberación, de la

falsación como dice Popper habla de la falsación, proceso que se enriquece y se nutre de la participación, de las aristas no pensadas o la agudeza de la sencillez y lo práctico, donde en la escucha se potencia la riqueza del intercambio cultural. Todo esto tiene una explicación desde el acervo cultural, siempre abierta a la corrección, porque el conocimiento es provisional.

La riqueza de la diversidad hace comunidad en la gestión a escala humana. El maremágnum de posibilidades que encierra lo diverso es el arcoíris que refleja lo importante de la escucha. No se ve al otro como un extraño, es un interlocutor válido, en filosofía latinoamericana, es la malla conceptual que ha construido la cual profesa y que hilvanada con los demás argumentos es así cómo se construye el tejido social, tan necesario para validar el respeto a la diferencia, tan necesario para garantizar el acuerdo, el consenso y la posterior sumisión a lo decidido. En palabras de Pierre Levy, (2004): cuando define la idea de vínculo social de la siguiente manera: “Más allá de una indispensable instrumentación técnica, el proyecto del espacio del conocimiento incita a inventar de nuevo el vínculo social alrededor del aprendizaje recíproco, de la sinergia de las competencias, de la imaginación y de la inteligencia colectiva”.

Vínculo social tan necesario para construir comunidad, para ser consciente de que cada detalle hace la diferencia. Percatarse de que no somos iguales; pero si cada uno aporta con actitud desinteresada tanto el que se entrega sin medida, como el que da de lo que tiene, como el que no sabía, pero acepta su compromiso, como el que no puede colaborar ahora, pero más tarde si, como el que asume un liderazgo y empuja a otros a reflexionar que lo mejor es crecer en conjunto.

Es el diálogo, es el reconocimiento del otro como interlocutor válido lo que hace posible salir del mundo de lo privado y patentizar lo público, expuesto en el ágora, en la palestra del debate, donde se clarifican las reflexiones, las experiencias, las acciones, los sentimientos, entre otras. Es el debatir de las ideas, es la puesta en común, es la acción comunicativa la que muestra una perspectiva de la realidad, al colocar en juego lo que se manifiesta, permite sopesar los niveles de la argumentación. Sin embargo, es sólo el sueño de la visión compartida lo que hace probable jalonar y transformar la agreste realidad caótica y compleja. Como dice Peter Senge, (2006), en la Quinta disciplina:

“Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. IBM tenía “servicio”; Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas; Apple tenía informática para las masas. Aunque muy diferentes en especie y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común”.

Porque es cuando todos miran para un mismo lado que se emporada la visión y la misión de una organización, cuando todos sueñan el mismo sueño que se hace real no solo como idea, sino también en cada acción que se construye ladrillo a ladrillo, el muro que se sueña. Es con una actitud de aprender no importa la edad, ni la condición social, ni el sexo, ni el credo, lo único necesario es la sencillez de reconocerse como ser contingente, que no lo sabe todo, pero su actitud siempre es la de estar en formación. Sólo ahí, en ese estado de necesidad se es consciente de aprender del otro, de aprender de las circunstancias espacio-temporales, de aprender a compartir, a tolerar, y por ende, llega la necesidad de crecer en el vínculo social.

Un lugar de crecimiento profesional en la gestión a escala humana son las nuevas experiencias que enriquecen. Una teoría se valida en la práctica, se vive en el día a día, tiene la fuerza de la autoridad cuando se arrastra con el ejemplo, un molde es el diseño de la obra, una táctica es la que se enriquece con el ejercicio de su desarrollo. Crecimiento profesional lo tiene un campesino, cuando mira el cielo y es capaz de predecir el clima, cuando mira la luna y sabe en qué fase está

e implementa según la fase que conviene al cultivo, según el análisis de suelo qué acciones debe tomar, es la distancia entre las semillas, para cada tipo de árbol, es el árbol de control orgánico que crece junto a otro cultivo, en una palabra, los saberes ancestrales, porque en sentido amplio del uso del lenguaje, en la pragmática nuestra formación es permanente, inacabada, siempre en disposición a crecer.

Siguiendo la alegoría del cultivar se crece si las condiciones están dadas, buen abono, buen clima, buen cuidado. El cuidado de sí, la disposición y la resiliencia son indispensables para empoderar nuestro crecimiento.

En gestión a escala humana. El mérito se forja en el esfuerzo, sin caer en sensiblería o pedertería, la gestión se hace, es pura acción, es puro movimiento, pura dinámica, que nace en una motivación intrínseca, no hay espacio para el descanso, se descansa haciendo, donde la inexorable e inoxidable ley de la retribución se visibiliza, en programación neurolingüística tanto el éxito como el fracaso se configuran.

Cada uno construye sus modelos mentales, pero son las organizaciones inteligentes las que detectan, potencian y provocan sus cambios o refuerzos a favor de los intereses institucionales, esto es gestión a escala humana.

Cada uno de las personas que hacen parte de un conglomerado son sustanciales, están íntimamente imbricados en la sinergia de sus elementos. Es decir, que funciona como los sistemas del cuerpo humano, en teología paulina, donde si una parte del cuerpo se enferma, todo el cuerpo sufre. Porque sustancialmente está unido al resto. Pero el respeto a la libertad humana es tan único y tan personal que respeta incluso al indiferente, al que quiere ser un freno o trabaja a ritmo de plan tortuga. Está ahí la riqueza de lo multicultural, diverso y complejo que es el ser humano. Potencia y Acción.

Hay diversas maneras de provocar el crecimiento profesional. Enunció como conclusión, partículas claves de un conglomerado social con fines específicos, varios elementos de la cotidianidad de las organizaciones, que a mi manera de ver pueden enriquecer la gestión a escala humana. Por ejemplo: un problema, una capacitación, una investigación, un debate, un obstáculo epistemológico, una actitud inapropiada, una actitud hace posible que a tiempo y a destiempo se promoció el ser humano. He escogido para incitar a la reflexión estas experiencias del cotidiano vivir, Pero en realidad si se es muy agudo y muy observador toda experiencia humana es probable que genere un cambio radical que gire el volante en dirección a la formación humana.

Un problema, es el elogio a la dificultad, es la posibilidad de poner en juego nuestras potencialidades, es el abanico de opciones, para entender una lógica inmersa en su interior, es leer mensajes encriptados sin acceso al código, es el intrínquilis que nos reta a superarlo, sólo la capacidad de afrontamiento hace fluir las alternativas de solución, se discierne lo sustancial y lo accidental en lógica aristotélica, es desde la sencillez que permite el acontecimiento emocional, es desde la ignorancia que se fundamenta el saber porque la prepotencia soslaya el conocimiento. Un problema es un reto, un desafío, un aprendizaje, un meollo con sabor acierto, si es superado y un error que debe ser evaluado. Es la oportunidad para crecer y para mejorar.

Una capacitación, es un discurso que invita a reflexionar sobre mi quehacer, que revisa la forma de actuar, que emerge la manera de ser en el mundo o de estar en el mundo. De comprender otras lógicas incrustadas en otros seres humanos. Es una serie de actividades que escondan un mensaje y haya que descifrarlo. Actividades para entenderlas y para habérselas con ellas. Actividad que me lleva a reflexionar mi actuar, a ser consciente de lo inconsciente. Educar sin capacitarse es como comer sin hambre. La constante actualización, es clave para ser contemporáneos con las situaciones que se presentan.

Una investigación, o cualquier proyecto de investigación sugiere que hay una situación problema que necesita ser analizada, pero en gestión a escala humana, no se minimiza la investigación en un simple ejercicio cognitivo de plantar el árbol de objetivos y soluciones como fragmentación del conocimiento; sino el énfasis se manifiesta en aprender del otro, en que para construirse se hace a partir del otro, para crecer con el factor sorpresa que tiene el azar en que se presenta la vida. Se crece si se reconoce al otro, si sufre con el otro, si se comprende al otro, así el otro, me interpela.

Un debate es una representación que hace el hombre de su malla semántica puesta en público para ser comunicada. Acudo en este momento a Gerome Brunner (2016), para analizar las tres modalidades en que se visibiliza una representación:

- **Enactiva:** es el aprendizaje por medio de una determinada acción, se realiza sin palabras, ejemplo aprender a saltar la cuerda.
- **Icónica:** es la representación por medios perceptibles como mediante una imagen como por ejemplo un mapa mental que nos permita seguir una ruta.
- **Simbólica:** se da a través de un esquema abstracto que puede ser el lenguaje o cualquier otro sistema simbólico estructurado. Es la traducción de la experiencia en palabras que permiten otro tipo de transformaciones más complejas.

Un debate es una representación enactiva, en la medida que hay elementos lingüísticos que acompañan la palabra. El tono, el ritmo, el gesto, el silencio, la actitud, la pausa, que en ocasiones son malinterpretadas por los actores puestos en escena. Y es ahí, sólo ahí. Donde la formación de una comunicación asertiva no solo implica el crecimiento en la fluidez verbal sino en la delicadeza del trato, en la sensibilidad social de entender al otro, es la forma en que se presenta lo emocional y se debe crecer en la interrelación del trato personal.

El debate es una representación icónica en cuanto que el enunciado lanzado, la oración construida es producto de la malla semántica que se ha configurado con el pasar de las reflexiones. Nadie recoge lo que no ha sembrado. Toda palabra expuesta es fruto de la malla de significaciones que una u otra manera es idea, está latente y potente en la mente.

El debate es una representación simbólica esencialmente porque las palabras son símbolos, representan las ideas, representan los pensamientos y experiencias de vida llenas de significación. Si se tiene la experiencia de vendedor puede significar que es una venta. Porque la teoría acompaña o se cristaliza en la práctica. El saber se construye cuando la información adquirida vía teoría, o vía práctica es aplicada en contextos distintos, porque la estructura o esqueleto de las esencias de las cosas son genuinas y originales, tienen varias caras, pero son la misma persona.

Es tan cruel el debate que debe asumir las consecuencias de lo expuesto y las represalias que se tomen al respecto por lógicas capitalistas, de instrumentalización del conocimiento, por dispositivos de poder que suelen callar con la injusticia, con el deslegitimar el conocimiento. Pero es tan hondo y profundo que estas pequeñeces basadas en el lucro, en el ego, en la prepotencia, en el tecnicismo que no reconoce su debilidad o su pecado, pasan a un segundo plano. Porque lo esencial es el estallido de vida que produce la verdad, gústele a quien le guste, así enunciada de una manera franca y honesta, es allí donde germina la libertad. Libertad de expresión que reclama airadamente los derechos vulnerados.

Un obstáculo epistemológico. Está categoría atribuida a Bachelard tiene varias perspectivas, pero quiero reflexionar especialmente una, la opinión. En gestión a escala humana es cierto que se reconoce al otro, es cierto que ha configurado su malla semántica, es cierto que cada uno opina para participar. Pero, se presentan argumentos de razón no suficiente, para encarar sus

formas, su manera como se enuncia. Porque debe resistir el fuego de la deliberación que purifica y permite la aceptación o controversia del punto de vista. Porque la opinión es un obstáculo que debe superarse con la riqueza de la aguda crítica y debe ser vista en cámara lenta, para detallar a través del análisis del discurso sus falencias y sus aciertos. Cabe aclarar, que el ejercicio académico del análisis del discurso no es teoría. Necesariamente es fenomenología un sujeto intencional determinado por el objeto, porque si la silla está puesta hay probabilidad de sentarse. Lo mismo pasa con el lenguaje si se clarifica, se ordena, se estructura son ejercicios que permiten crecer en el respeto por la diferencia, en una palabra, la calidad de comunicación sólo es posible si se analiza, encierra valores que potencia al ser humano y sus organizaciones.

Una actitud inapropiada. En términos de Victoria Camps. Es la oportunidad de aprender del error. En ocasiones el ser humano es testarudo y solo aprende cuando se da cuenta después de varios golpes que se obtienen los mismos resultados. Golpes financieros por errores administrativos, golpes de la cerrazón que no admite el empleado mediocre porque sus modelos mentales que son obsoletos, no se abren al cambio, golpes al corazón humano por políticas sin sentido, sin fundamentación porque sí. Golpes a la acción por falta de gestión. Es en la fragua del dolor, es la limpieza del llanto, es el reconocimiento de mi finitud que se percibe mi fragilidad que me hace fuerte. Cuando se es muy observador se discierne entre lo sustancial y lo accidental, entre el fondo y la forma.

Actitud a tiempo y a destiempo. En el argot boy scouts, siempre listos. Con uniforme o sin uniforme. En palabras de Picasso, que te encuentre la genialidad trabajando, a veces en el recreo se entiende una clase, o un tinto nace una idea. La atemporalidad es lo diáfano y translúcido que permite brillar, es la concentración adecuada del producto, para no ser saturado. En teología paulina, sé vivir en la pobreza y vivir en la riqueza. Condiciones que hacen posible existir. Toda acción es una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento.

Después de analizar algunas situaciones que son el pan diario en el ejercicio administrativo. Se procede a reflexionar sobre insumos claves, para crecer como administradores. Entre ellos: la comunicación asertiva, la creatividad, la sinergia, la formación permanente, la escucha atenta, la lluvia de ideas y proyectos.

Comunicación asertiva, me atrevo a decir que el mayor porcentaje de los problemas de una organización social es la comunicación. Y me atrevo a cuantificar el porcentaje cerca del 60%.

En ocasiones es el mensaje que no se comprende, se malinterpreta y cada uno según la teoría de la proyección psicológica ve lo que quiere ver. Pero esto sucede porque no hay diálogo, cada uno interpreta y es atrevido cuando cree tener la autoridad de inmiscuirse en la vida sagrada de las demás personas. Apelo al derecho a la intimidad y a la privacidad porque cada sujeto guerra sus propias batallas.

En otras ocasiones es el código que se utiliza lo que no se entiende, hay lenguajes o contextos que otras personas no entienden porque no lo han experimentado, no lo han vivido. Habla sin autoridad solo palabras sin sentido. Pero la verdad es tan simple y sencilla que sólo el que en alguna vez de alguna manera tuvo la experiencia conoce lo profundo y lo sublime de lo sencillo. En miniatura diría Bachelard.

Creatividad, el mundo invisible tiene el espectro más amplio en el rango de las posibilidades lo que permite el fascinante mundo de la creatividad. El hombre se reinventa desde su quehacer, cuando logra reutilizar o reciclar lo que en apariencia no sirve y es desechado. Analiza su campo de fuerzas, es el número primo que se multiplica. Creatividad amplía la extrapolación, muestra la plasticidad, emerge la originalidad y autenticidad.

Cuando una empresa invierte en creatividad está ofreciendo ramificaciones del producto que en cualquier momento echa raíces, si son abonadas darán frutos. Creatividad implica potenciar el recurso humano. Se invierte miles de millones en herramientas y no en personas. Millones que pueden ayudar a forjar proyectos de vida de empleados felices, productivos y eficientes. Pero no es con retórica, no es con discursos, es con hechos. Las evidencias tienen su propia fuerza y no necesitan ser explicadas hablando solas. Creatividad es tener una disposición de perspectiva diferente para obtener diferente resultado. Aplíquelo a cualquier proceso de una organización. Maximizar espacios, movilidad y fluido del producto y de las personas, clima organizacional basados en el respeto, panóptico que permitan controlar y vigilar los subprocesos, estrategias de mercadotecnia, software que registren a tiempo a destiempo para garantizar la utilización o subutilización de los recursos o de los medios. Es aquí que se escucha la voz del Maestro Max Neef:

“Conscientes de todas las limitaciones del mundo invisible, tanto en lo económico como en lo cultural, nos parece, sin embargo, que ese mundo contiene y produce relaciones entre prácticas económicas, organizaciones sociales y rasgos culturales que no pueden obviarse en el análisis si lo que se busca es un desarrollo endógeno. Finalmente, nuestro énfasis en el mundo invisible y sus micro-organizaciones obedece también a la necesidad de complementar otras perspectivas, que han concentrado sus esfuerzos en comprender las dinámicas de otros actores (los jóvenes, la mujer, los sindicatos, los empresarios, el Estado, etc.), con una perspectiva de abajo hacia arriba capaz de recuperar como relevante lo que tradicionalmente ha tenido rango de marginal”.

### **CONCLUSIÓN**

Después de recorrer los espacios de la creatividad y el ingenio que hace posible iluminar las situaciones marginales, surge la poesía y la sinergia. Como otros procesos-partículas de la realidad que son catalizadores, dinamos y potenciadores del acontecer empresarial. En conclusión:

**Sinergia.** Una comunidad crece en el aporte. En la idiosincrasia del contexto rural, el trabajo es silencioso, cada uno haciendo lo que le corresponde. Cada uno aportando, desde sus alcances y limitaciones. El niño está para educar, para ser educado. El sector productivo aporta, se llena de detalles, es una contribución que tiene asegurado sus aportes. Porque se piensa en el otro y el otro en su vulnerabilidad. Otro elemento potenciador o catalizador es la formación permanente.

**Formación permanente.** Estar en una constante formación es la posibilidad para crear alternativas de solución a los problemas tan complejos de nuestra realidad. La formación permanente es un factor influyente y clave para proporcionar elementos diferenciadores que cambian la realidad. Una perseverancia de lecturas y teorías son insumos de creaciones.

**Alimentar el espíritu y la mente,** no solo son palabras, es el análisis de los signos de los tiempos, es la capacidad de discernimiento que se gesta en la permanente formación. Cada perspectiva es un posicionamiento diferente. Cada vertiente de pensamiento es un horizonte de comprensión. Ahora bien, en este ejercicio de formación es imprescindible la escucha atenta.

**Escucha atenta.** Dos discursos es mayor que uno. Si se habla solo hay en elaboración un discurso. Si se escucha hay dos discursos el que elabora el que habla y el discurso personal que se enfrenta al discurso es escuchado. Por esta razón es más valioso escuchar que hablar. Más fácil dos orejas, una boca. El análisis de discurso, la forma cómo se elaboran las ideas, cómo se expresan y construyen es clave, porque la respuesta al problema puede estar en otro interlocutor. Cada uno lleva solución, pero en el compartir las ideas, en la inteligencia colectiva, hasta de un niño puede surgir la respuesta. Es sólo estar siempre listos, con las antenas listas para escuchar

la respuesta, siempre gana el argumento más universal. Una estrategia clave para mirar el arcoíris de percepciones es la lluvia de ideas.

Lluvia de ideas. Solo se hace comunidad en la participación, pero participar no es decir, es escuchar atentamente lo dicho, no es el monólogo o soliloquio que no tiene oyentes. Esta perspectiva es clave para escoger la mejor opción, la más oportuna, la más eficiente y eficaz, lógicamente el que elige excluye, opta. Una forma muy común de canalizar la lluvia de ideas son los proyectos.

Proyectos. Los discursos son emocionantes, conmueven las actitudes, pero si no se cristalizan en acciones, suenan huecas y vacías las palabras, para que retumben y resuenen necesitan de las obras. Una fe sin obras, es solipsismo. La radicalidad de las acciones, del crecimiento comunitario se mide por sus obras. Pregunta, pregunta ¿Qué ha hecho usted por mejorar la institución educativa? Es su respuesta la que determina su calidad de compromiso. Su trascendencia y su riqueza.

Finalmente, el camino del visionario está plagado de sinsabores, de esperas, de fracasos y solo la perseverancia, la actitud constante logra los objetivos.

En Gestión a escala humana después de hacer una aclaración conceptual y recorrer los vericuetos que tienen este tipo o modelación de gestión me permití colocar ejemplos cotidianos para mirar y desglosar la riqueza de lo sencillo y lo sublime de lo complejo. Además, algunos insumos claves para los administradores. Quisiera decir más, pero solo es un artículo, no un libro.

No sé si sea comprendido y necesite hacer más aclaraciones. Lo único de lo que estoy seguro es que me di a la tarea de reflexionar sobre mi quehacer. Esto puede ser el principio de algo superior, no lo sé, ni lo puedo afirmar. Pero de lo que estoy seguro, es de que lo he vivido y cada palabra tiene su sabor, la fuerza y el sello de la experiencia. Está plagada de una exclamación profunda, marginal, llamada gestión a escala humana.

## REFERENCIAS

Brunner, Gerome. (2016). <https://es.scribd.com/document/393729945/Teoria-de-Aprendizaje-Enfoque-Cognitivo-2#>

Levy, Pierre. (2004). Inteligencia colectiva. Por una antropología del espacio. Washington. La traducción a partir del original francés fue hecha por el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas (INFOMED).

Neef, Max Manfred, Elizanlde, Antonio. Hopenhayn, Martín. (2000). Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Editorial CEPUR Fundación Dag Hammarskjöld. Con la colaboración de: Herrera, Felipe. Zamelman, Hugo. Jatobá, Jorge. Weinstein Luis.

Senge, Peter M. (2006). La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2a. ed., 2a. reimp. BUENOS AIRES: GRANICA.

Camps, Victoria. (2013). Conferencia 20 junio 2013.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .