

## Innovaciones en la formación de gerentes: del taller de poesía al taller de gerencia

COROMOTO RENAUD MAITA\*

pp. 153-158

### Motivación

El Área de Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) mantiene una línea de investigación sobre «Innovación en la práctica docente en planificación y gestión», en cuyo marco, quien escribe ha venido realizando innovaciones pedagógicas que integran las teorías gerenciales, los instrumentos y técnicas de gestión y el enfoque de desarrollo de competencias.

El proyecto propuesto surge de la convergencia de inquietudes de la experiencia de la autora como docente, gerente y poeta, oficios que practica paralelamente y que desde hace algún tiempo pretende juntar en los talleres de gerencia que le corresponde conducir en el Cendes.

Se trata de una búsqueda de mejores resultados en la formación y en la práctica gerencial. Como docente se intenta terminar los talleres sin experimentar un «aquí no pasó nada»; como gerente se pretende mostrar al gerente como persona; como poeta, se enfatiza sobre la conciencia del lenguaje y el carácter generativo que tiene el mismo para crear realidades.

Se plantea que hay un núcleo productor de resultados insatisfactorios de la docencia y de las prácticas gerenciales: en la forma de abordar las disciplinas, sustentadas en el paradigma de la acción racional, en la manera como se práctica la enseñanza, transmitiendo contenidos, y en el olvido de que somos personas que intervenimos en los procesos.

Se propone repensar la manera como enseñamos. El campo de exploración seleccionado es la experiencia de la autora en el aula, en la gestión universitaria y en el taller de poesía. En esta búsqueda se incursiona en el pensamiento ontológico (Echeverría, 2007a, 2007b; Maturana y Pörkken, 2010) para elaborar una propuesta y se ensaya mostrar un camino desde la visión del gerente como persona.

\* Profesora-investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes, de la Universidad Central de Venezuela.  
Correo-e: cororenaud@gmail.com

### **Campo de exploración**

La formación de gerentes nos sitúa en un punto donde se cruzan el acervo teórico de la persona, sus competencias y su práctica, tres dominios que se ponen en situación en el proceso enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva ontológica.

La gerencia, como otros oficios, se distingue por su carácter práctico, se aprende al hacer, se reflexiona sobre la acción, se confronta la teoría con los resultados de las acciones organizacionales. De allí, se concibe el taller de gerencia como un laboratorio de aprendizaje relacional donde se explora la integración de teorías gerenciales, el uso de instrumentos de gestión y el desarrollo de competencias. Por su parte, el taller de poesía se practica como una conversación donde se comparte la lectura de poemas de los participantes y de otros escritores y se reflexiona sobre el hacer del poeta, la escritura y el sentido de la poesía. Las similitudes y contrastes entre el taller de poesía y el taller de gerencia abren un camino de reflexión enriquecedor sobre la práctica docente y las innovaciones necesarias para lograr mejores resultados.

### **Objetivo**

Desarrollar propuestas para innovar en la formación de gerentes.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones sustantivas del pensamiento ontológico.
- Mostrar los resultados de un taller de poesía como *practicum* reflexivo.
- Mostrar los resultados de un taller de gerencia como *practicum* reflexivo.
- Comparar ambos procesos y resultados para definir semejanzas y diferencias, así como la posibilidad de enriquecimiento mutuo.
- Desarrollar propuestas para innovar en la formación gerencial.

### **Bases conceptuales**

Se llama pensamiento ontológico a un modo de pensar el ser humano que toma este nombre del sentido que Martin Heidegger atribuyó a la ontología como la reflexión «sobre el ser que piensa en el ser», y actualmente forma parte de una corriente que desde múltiples disciplinas está en la búsqueda de nuevas respuestas a la convivencia humana.

Las vertientes del pensamiento ontológico provienen de varias fuentes: de la filosofía del lenguaje, fundamentalmente de dos autores, Ludwig Wittgenstein y Jhon Austin, que interpretan el lenguaje como acción; de una fuerte crítica a la epistemología racional propuesta por Descartes; del acercamiento a la biología del conocimiento de Humberto Maturana, que descarta la ilusión de conocer la realidad objetiva; de la tradición filosófica antropológica de autores como Martin Heidegger, Friedrich Nietzsche, entre otros, que conciben al hombre

como seres en el mundo, en el devenir histórico, y de la «ontología del lenguaje» propuesta por Rafael Echeverría (2007a).

Paralelamente otras perspectivas coinciden con el surgimiento de nuevos paradigmas que plantean aspectos que interesa integrar en este enfoque, el pensamiento complejo (Morín, 2005), la visión ecológica como trama de relaciones (Capra, 2010), la formación de profesionales reflexivos (Schön, 1992), el conocimiento útil generado en las acciones organizacionales (Argyris, 1999; Senge, 1992), la experiencia poética como forma de vida (Montejo, 2007; Paz, 1967), el taller de poesía y el taller gerencia como *practicum* reflexivos.

### **Método**

En lugar de proponer un método «formal», se plantea asumir el pensamiento ontológico como modo de pensar e indagar, cercano a la fenomenología hermenéutica, al pensamiento sistémico, a la ecología, a la transdisciplina y a la experiencia poética como claro de la vida.

De la fenomenología se toma la valoración de la experiencia del investigador como fuente y guía de la investigación. Se trata de indagar sobre el hacer del poeta, el docente y el gerente, al mismo tiempo que se practica el oficio. De la hermenéutica se asume la interpretación de textos, la lectura de poemas como diálogo, como escucha de lo que el texto o el poema quiere decir. Se adopta el pensamiento sistémico en la definición de los fenómenos por sus interrelaciones, en la búsqueda de patrones recurrentes en el comportamiento y en la identificación de quiebres o palancas de cambio; de la ecología se toma la visión integradora de las múltiples dimensiones de la vida; de la poesía, el camino hacia la conciencia del lenguaje y la convicción de que las decisiones humanas se guían no solo por las razones, sino también por las emociones.

El pensamiento ontológico se distingue por la noción del «claro», (Echeverría, 2007a) por sus postulados, principios y modos de indagación. El término «claro» viene de los campesinos bávaros; refiere a un lugar en el bosque donde no hay árboles, en el que se produce una apertura a la que llega la luz, «un claro en el bosque». El claro es el lugar desde el cual observamos el mundo, con nuestra mirada particular, y asignamos sentido a nuestra existencia, a la vida, al mundo.

En primer lugar nos remite a un observador, a un ser humano biológico con capacidad para percibir el mundo desde su mirada particular e interpretarlo a través del lenguaje. La realidad se constituye en la mirada particular del ser humano, no es una realidad objetiva a la cual accedemos por determinados procedimientos, es una realidad interpretada (Maturana, 2011).

Los modos de indagar propuestos para el *coaching* ontológico, que pueden usarse como herramientas del pensamiento ontológico, son cuatro: la autoindagación, la indagación horizontal, vertical, transversal y ortogonal.

Se utilizará la autoindagación como observación fenomenológica del taller de poesía y del taller de gerencia. La reflexión surge de la experiencia de la autora. La indagación horizontal se refiere a la situación contextual o marco en el que se producen, lugares, fechas, participantes. La indagación vertical remite a patrones recurrentes de comportamiento. La indagación transversal detecta si un patrón de comportamiento observado se da en otros dominios de la acción. La indagación ortogonal busca el patrón que «falta» para conferir coherencia al comportamiento. Estas cuatro modalidades de indagación indican un movimiento de la experiencia a las distinciones.

Igualmente se considerará un recorrido inverso, de las distinciones a la experiencia. En este otro movimiento se parte del significado de las palabras en su «uso en el lenguaje» como propone Wittgenstein, y busca la conexión entre el lenguaje y la experiencia. Las preguntas orientadoras identifican el acto de habla del cual emerge la palabra: ¿qué tipo de acción del lenguaje es?, ¿es un acto afirmativo o un acto declarativo? Si es un juicio, las interrogantes serían: ¿cuál inquietud le dio origen?, ¿cuáles estándares acompañan al juicio?, ¿cuál es el punto de inflexión en el que el juicio desaparece?, ¿cuál es el juicio contrario?, ¿cuáles son las afirmaciones que sustentan el juicio? Si es una afirmación, las interrogantes apuntan a las evidencias que sustentan la afirmación. La indagación ontológica no cesa hasta regresar el concepto a la vida, y se pregunta ¿qué diferencia hace esto en la vida, hasta llegar a la acción transformadora?, ¿cómo podemos transformar nuestra vida con este concepto?

Otra herramienta del pensamiento ontológico es el modelo OSAR que significa: observador, sistema, acción y resultados (Echeverría, 2009). El énfasis del modelo está en los resultados, ellos son la guía conductora y de evaluación de la acción y del pensamiento ontológico. La acción tiene condicionantes visibles y ocultos. Los visibles se refieren a las predisposiciones biológicas, herramientas o tecnología y hábitos, y los ocultos al observador y el sistema. En tanto observadores estamos constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje, tres dominios conectados entre sí que se influyen mutuamente. El cuerpo nos confiere la capacidad biológica de observar y hacer; la emocionalidad nos sitúa en un estado de ánimo particular desde el cual actuamos; el lenguaje nos permite asignarle sentido al mundo, interpretarlo, enjuiciarlo, transformarlo.

El modelo OSAR adopta la visión sistémica para explorar el entorno en el cual está inmerso el observador y los condicionantes sobre los resultados de la acción. Si los resultados son insatisfactorios podemos actuar sobre el observador que somos y sobre el sistema en el cual participamos. En el primer caso se trata de un cambio o transformación personal y en el segundo de un cambio social. La clave para generar un cambio en el observador es el aprendizaje. Este puede ser de primer orden si se produce en el ámbito restringido de la acción o de segundo orden o transformacional si se produce un cambio significativo en el observador.

## Resultados

La secuencia del proyecto de investigación contempla la preparación de dos talleres, uno de poesía y otro de gerencia, con el mismo diseño, y luego su práctica. Cada uno de los talleres tiene una duración de tres meses.

El taller de poesía se desarrolló, de forma virtual, en el período junio-septiembre 2011 y su resultado se aprecia en el libro *Siete noches, siete poemas*, coordinado por Coromoto Renaud (2012), y el taller de gerencia se realizó en el período marzo-julio 2012, en ocasión del dictado de la asignatura Gerencia Estratégica de la Maestría en Planificación del Desarrollo, cuyo producto, en proceso de edición, es el material o libro a ser publicado como texto de apoyo a los talleres de gerencia dictados por la autora.

## Referencias bibliográficas

- Alles, Martha** (2003). *Gestión por competencia. El diccionario*, Argentina, Ediciones Granica S.A.
- Argyris, Chris** (1999). *Conocimiento para la acción*, España, Ediciones Granica S.A.
- Caldera, Rafael Tomás** (2008). *Educación en Venezuela*, Caracas, Universidad Monteávilva.
- Capra, Fritjof** (2010). *La trama de la vida*, 2ª ed., España, Editorial Anagrama S.A.
- Casassus, Juan** (2009). *La educación del ser emocional*, 3ª ed., Chile, Indigo/Editorial Cuarto Propio.
- Castellano, H., J. López y C. Renaud** (2010). *Caja de herramientas de planificación y gestión*, Caracas, Universidad Central de Venezuela, Cendes.
- David, Fred** (1999). *La gerencia estratégica*, Bogotá, LEGIS.
- Echeverría, Rafael** (2007b). *Por la senda del pensar ontológico*, Argentina, Ediciones Granica S.A. /J.C. Sáez Editor.
- Echeverría, Rafael** (2009). *El observador y su mundo*, volumen I, Argentina, Ediciones Granica S.A./J.C. Sáez Editor.
- Hay Group** (1990). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, España, Editorial DEUSTO.
- Heidegger, Martín** (1992). «Hölderlin y la esencia de la poesía», en *Arte y poesía*, Argentina, Fondo de Cultura Económica.
- López, Jesús** (2006). *Planificación y gestión pública*, Caracas, Universidad Central de Venezuela, Cendes.
- López, Jesús** (2009). *Talleres de planificación y gerencia*, Caracas, Universidad Central de Venezuela, Cendes.
- Maturana, Humberto** (2011). *La objetividad, un argumento para obligar*, Argentina, J.C. editor/Ediciones Granica S.A.
- Maturana, Humberto y Bernhard Pörkken** (2010). *Del ser al hacer*, Argentina, J.C. editor/Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, Henry y J. Brian** (1997). *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry** y otros (1999). *Safari a la estrategia*, Argentina, Granica.
- Montejo, Eugenio** (2007). *La terredad de todo. Una lección antológica*. Selección, prólogo y notas: Adolfo Castañón, Mérida, Venezuela, Ediciones El otro, el mismo.
- Morín, Edgar** (2005). *Introducción al pensamiento complejo*, España, Gedisa Editorial.
- Paz, Octavio** (1967). *El arco y la lira*, 2ª ed., México, Fondo de Cultura Económica.
- Renaud, Coromoto** (2010). «Diseño del taller de gerencia», Universidad Central de Venezuela, Cendes, mimeo.
- Renaud, Coromoto** (2011). «Taller de gerencia, situaciones de aprendizaje», Universidad Central de Venezuela, Cendes, mimeo.

**Renaud, Coromoto, Gregori Ramonetta y León Julieta** (2012). *Siete noches, siete poemas*, Venezuela, Ediciones del Instituto de Cultura del Estado Monagas.

**Schön, Donald** (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.

**Senge, Peter** (1992). *La quinta disciplina. Las organizaciones abiertas al aprendizaje*, Argentina, Ediciones Granica S.A.

**Senge, P., R. Ross, B. Smith, Ch. Roberts y A. Kleiner** (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, España, Granica S.A.