

Referencia para citar: Méndez, M. J. E. (2020). La poiesis gerencial como dimensión comunicacional en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1, (1)*, pp. 1-23. Disponible en <https://redip.iesip.edu.ve/wp-content/uploads/2020/01/Lapoesis-gerencial-como-dimensión-comunicacional-en-el-siglo-XXI.pdf>

La poiesis gerencial como dimensión comunicacional en el siglo XXI

*Javier Elías Méndez Márquez**

San Cristóbal/Venezuela

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1025-7611>

Resumen

La comunicación permite establecer el diálogo y que el mensaje fluya. La poiesis gerencial es la producción de algo nuevo por los miembros de la organización que constantemente están en un proceso de creación y comunicación. En ello juega un papel primordial la dialogicidad y la afectividad comunicativa por tanto responden a la propia naturaleza humana. La efectividad permite elevar la autoestima para enfrentar las distintas situaciones de la vida diaria. Mediante la poiesis se describe e interpretan las actuaciones o desempeños de los trabajadores a través de espacios reflexivos que reflejan el sentido de pertenencia con la institución universitaria. Es así como la comunicación gerencial se desarrolla a través los principios de congruencia, comunicación descriptiva, orientación al problema y no a la persona, validación, especificidad, conjuntividad, propiedad y de la escucha.

Palabras clave: Poiesis gerencial, comunicación organizacional, principios de comunicación gerencial.

Recibido en septiembre 23 de 2019

Aceptado en diciembre 06 de 2019

* Doctor en Ciencias de la Educación. Director del Instituto de Estudios Superiores de Investigación y Postgrado, IESIP. San Cristóbal, Táchira-Venezuela. E-mail: jame601@hotmail.com

Management poetry as a communicational dimension in the 21st century

Abstract

Communication allows the dialogue to be established and the message to flow. Management poetry is the production of something new by the members of the organization that are constantly in a process of creation and communication. In this, dialogicity and communicative affectivity play a fundamental role, therefore they respond to human nature itself. Effectiveness allows to raise self-esteem to face the different situations of daily life. Through the poetry, the actions or performances of the workers are described and interpreted through reflective spaces that reflect the sense of belonging to the university institution. This is how management communication is developed through the principles of congruence, descriptive communication, orientation to the problem and not to the person, validation, specificity, conjunctivity, ownership and listening.

Keywords: Management poiesis, organizational communication, principles of management communication.

A poiesis de gestão como uma dimensão a comunicação no século XXI

Sumário

A comunicação permite que o diálogo seja estabelecido e a mensagem flua. A poiesis gerencial é a produção de algo novo pelos membros da organização que estão constantemente em processo de criação e comunicação. Nesse sentido, dialogicidade e afetividade comunicativa desempenham um papel fundamental, pois respondem à própria natureza humana. A efetividade permite elevar a auto-estima para enfrentar as diferentes situações da vida cotidiana. Por meio da poesia, as ações ou performances dos trabalhadores são descritas e interpretadas através de espaços reflexivos que refletem o sentimento de pertencimento à instituição universitária. É assim que a comunicação gerencial é desenvolvida através dos princípios de congruência, comunicação descritiva, orientação para o problema e não para a pessoa, validação, especificidade, conjuntividade, propriedade e escuta.

Descritores: Poiesis de gerenciamento, comunicação organizacional, princípios de comunicação de gerenciamento.

La poiesis de gestion comme dimension la communication au 21e siècle

Résumé

La communication permet d'établir le dialogue et de faire passer le message. La poiesis de gestion est la production de quelque chose de nouveau par les membres de l'organisation qui sont constamment dans un processus de création et de communication. En cela, le dialogue et l'affectivité communicative jouent un rôle fondamental et répondent donc à la nature humaine elle-même. L'efficacité permet d'augmenter l'estime de soi afin de faire face aux différentes situations de la vie quotidienne. Par la poiesis, les actions ou les performances des travailleurs sont décrites et interprétées à travers des espaces de réflexion qui reflètent le sentiment d'appartenance à l'institution universitaire. Ainsi, la communication managériale se développe à travers les principes de congruence, de communication descriptive, d'orientation vers le problème et non vers la personne, de validation, de spécificité, de conjonctivité, d'appropriation et d'écoute.

Mots clés: Gestion poiesis, communication organisationnelle, principes de la communication managériale.

Introducción

La comunicación es un acto humano a través de cual se expresan las ideas usando código para transmitir información. En las organizaciones los actos comunicativos permiten la toma de decisiones y es un valor que determina los escenarios de gestión. La comunicación se vale de signos lingüísticos y se vale principios de congruencia, comunicación descriptiva, validación, especificidad, conjuntividad, propiedad y de la escucha. En un proceso de comunicación la dialogicidad permite que se manifiesten roles de mediador y sujetos de saber desde una actitud reflexiva y crítica, problematizadora e investigativa. No obstante, la comunicación es una poiesis, es decir producción o creación permanente de relación con la otredad. Sobre estas líneas de pensamiento discurre el siguiente artículo.

1. La comunicación en las organizaciones

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín *comunicare* que significa compartir; entendiéndose por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes o

sentimientos entre dos o más personas, siendo inherente al ser humano, como facultad que tiene el sujeto de transmitir a otro sujeto información, emociones, vivencias, porque a través de ella se conforman colectivos en común.

Por lo tanto, la comunicación juega un importante rol en el desarrollo de cualquier interacción humana. Se estima que, aproximadamente a finales de los años setenta del siglo pasado diversos autores se interesaron por estudiar la comunicación desde el ámbito de organizaciones, a fin de comprenderla como el conjunto de técnicas, acciones orientadas a facilitar con ligereza el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización con su entorno laboral.

Por otra parte, se concibe que la comunicación puede influir en opiniones, actitudes y conductas de sus miembros para el logro de sus objetivos institucionales. Esto quiere decir, que la comunicación en el contexto universitario puede constituirse como un valor importantísimo para la organización porque forma parte de su filosofía, cultura, normas de funcionamiento de todas instancias o niveles que puedan existir en vanguardia con la exigibilidad que debe afrontarse en múltiples escenarios de gestión interactuante.

Hay que recordar que, la comunicación puede fluir de forma vertical u horizontal, distinguiéndose que la dimensión vertical suele ser fragmentada además en dirección ascendente o descendente, es decir, que la relación gerente trabajador logre formar equipos cohesionados que se puedan comunicar en forma espontánea, frecuente, al igual que sus niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a canales inferiores. Al mismo tiempo, por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en gerencia y concluye en los empleados, sino que también se produce en niveles directivos que logra incidir a la dirección, ya que, sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

Por ende, hablar de comunicación organizacional implica una reciprocidad que no puede romperse porque comunicar es comunicarse en torno al significado - significante. De esta forma, en comunicación, no debe haber sujetos pasivos, reafirmando de tal manera lo expuesto por Freire (2002), lo que caracteriza a la comunicación, es que ella es diálogo como hecho comunicativo.

Ahora bien, la comunicación es el fluido eficaz de una organización, puesto que constituye el medio para alcanzar el éxito del proceso gerencial, tomando en cuenta la planificación, organización, dirección, control. Los directivos preparan sus planes a través de la comunicación con otras partes de la organización para ponerlos en práctica. De igual manera, los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los equipos se activan en razón del intercambio de información.

De acuerdo a lo antes expuesto, Alonso (2001) señala que la comunicación como herramienta gerencial debe concebirse como un medio para establecer el diálogo o conversación, escrita u oral, a través de oficios, memorando, circulares, en los cuales el mensaje fluya, alimente y retroalimente. En este sentido, la comunicación debe generar estímulo, motivación o productividad en el trabajo. El gerente tiene la responsabilidad de canalizar información en sentido ascendente para que la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas en sentido descendente, con el fin de que su personal tenga un conocimiento claro de lo que deben hacer, la manera de hacerlo, el momento de ejecutarlo.

Dentro de esta perspectiva, Robbins (2008, p. 224), afirma que la comunicación es importante para las organizaciones por cuanto “admite el desempeño de los roles gerenciales que incluyen la toma de decisiones, permitiendo al mismo motivar y dar información a los trabajadores”. En consecuencia, para que el gerente cumpla con cada una de sus funciones, debe tener presente la comunicación como rol primordial en su gestión institucional, que proyecte sus dimensiones en todos escenarios posibles de interactividad contextual.

Vale destacar que, la comunicación organizacional es aquella que genera acción en común y produce algo nuevo. Todos los miembros de la organización participan en este proceso de creación permanente. De esta manera, al existir en instituciones universitarias una comunicación organizacional efectiva por parte de quienes dirigen, da origen a la participación, motivación o interés de todos sus miembros, fomenta alternativas de solución de conflictos, superación de diferencias o incompatibilidades relacionales.

Con relación a la dialógica comunicativa, los sujetos interlocutores se expresan a través de un mismo sistema de signos lingüísticos, ratificando en este sentido que, la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia con sus empleados, en la medida en que trata de articular diversos intereses, expectativas, necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de procesos en gestión universitaria.

De esta manera, una de las mejores formas de lograrse el crecimiento más el éxito en instituciones universitarias consiste en orientar la comunicación a todos niveles, para obtener un desempeño deseable con mayor satisfacción en el ejercicio de funciones laborales, permitiendo que los trabajadores comprendan asertivamente sus obligaciones, asegurando el compromiso, la cooperación con lo que se debe saber hacer. De modo que, la comunicación es una herramienta de gestión que facilita minimizar incertidumbre del futuro, generando importantes perspectivas acerca del comportamiento o desempeño social de miembros en sus diferentes compromisos.

Ciertamente, las organizaciones en especial énfasis, instituciones de educación universitaria deben saber direccionar comunicaciones que se desarrollen, porque son un factor de vital importancia para el cumplimiento de metas planteadas. Además, deben ser trascendentales en todos sus ámbitos posibles como pilar fundamental para el empoderamiento de la identidad corporativa. Tal aserción confirma que, la comunicación otorga el entendimiento entre la alta gerencia con sus trabajadores, en la medida en que trata de articularse diversos intereses, expectativas o necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de gestión efectiva de sus procesos.

Por otra parte, se estima la correspondencia del gerente con la organización universitaria, en dos sentidos: primero para exaltar que es una relación constante, dinámica, es decir, contextualizada, en donde siempre está presente un trasfondo como factor motivacional que produce emociones, búsqueda de información, saberes, sentidos, contradicciones, opiniones, imágenes, representaciones. En el segundo aspecto, para ubicarse en el sentido de pertinencia institucional, hacia la construcción y transformación

de la filosofía organizacional desde sus propias acciones gerenciales, promoviendo el desarrollo de habilidades del pensamiento, como podrían ser: relacionar ideas, síntesis, intuición, crítica, asumir una posición dialógica, presentar alternativas o propuestas viables que respondan a necesidades o especificidades del colectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deriva la comunicación gerencial entendida en entornos organizacionales universitarios actuales como aquellas interacciones o relaciones sólidas, abiertas, transparentes, efectivas que unen a líderes con sus seguidores de diferentes áreas o unidades de trabajo. Estos estrechos vínculos impactan favorablemente diferentes dimensiones que conforman la sinérgica relacional, especialmente orientado en el comportamiento corporativo.

En este sentido, la comunicación gerencial es el eje fundamental, puesto que ésta se convierte en el epicentro de gestión cooperativa a través de resultados tangibles o mensurables ejecutados por equipos humanos cohesionados e inspirados por líderes que fomentan confianza, aprenden a pensar tanto la gran responsabilidad que tienen asignada como en el estilo de comunicación e interacción que desarrollan con sus subordinados.

Con referencia a lo anterior, Knapp y Vangelisti (2003), manifiestan que la comunicación gerencial o de apoyo se caracterizaba por estar orientada en ocho (8) principios fundamentales:

1. *Principio de congruencia.* El líder siempre debe establecer una comunicación coherente que permita reconocer sus verdaderos sentimientos, sin expresarlos de manera destructiva. Por consiguiente, debe asegurarse de que sus aseveraciones concuerden con sus pensamientos o sentimientos, expresar éstos de forma auténtica.

2. *Principio de la comunicación descriptiva.* Los gerentes deben utilizar en su lenguaje expresiones descriptivas, es decir, hechos y datos concretos emitidos de manera objetiva que especifiquen el origen de sucesos, las reacciones experimentadas tanto por ellos como por sus seguidores, plantear consecuencias o sugerir alternativas de solución frente a un problema coyuntural. Por lo tanto, deben eliminar de su lenguaje expresiones evaluativas que critiquen o emitan juicios de valor sobre la personalidad del colaborador.

3. *Principio de la orientación al problema y no a la persona.* El directivo debe procurar usar expresiones orientadas al problema, es decir, enfocarse en referentes conductuales impersonales o características de acontecimientos, pero nunca detallar atributos personales.

4. *Principio de la validación.* Los líderes funcionales deben incorporar a su expresión oral argumentos que reconozcan la importancia, singularidad del otro. Por tal razón, sus mecanismos de comunicación deben demostrar interés por la relación que se está estableciendo con el seguidor mediante la manifestación de respeto, humildad, flexibilidad frente a nuevas ideas, informaciones u opiniones del mismo. Además, el directivo debe promover intercambios bidireccionales en lugar de dominar o interrumpir a su interlocutor; identificando así, las áreas de acuerdo o características positivas de la otra persona antes de señalar áreas de desacuerdo o características negativas.

5. *Principio de la especificidad.* El uso de expresiones específicas en vez de globales o extremistas permiten corregir comportamientos de seguidores, a partir de situaciones que estén bajo control del subordinado y no en factores que no se pueden cambiar.

6. *Principio de conjuntividad.* El líder debe propiciar el uso de afirmaciones conjuntivas o cohesionadas que fluyan con facilidad a partir de lo que se dijo en llamados de atención previos o reuniones anteriores. También, él debe garantizar la igualdad de oportunidades de participación activa para las personas que hacen parte de la interacción. Es importante que los jefes no realicen pausas largas durante sus intervenciones; puesto que agotan el tiempo de reuniones, el cual se podría optimizar tratando otros temas de interés para el grupo de trabajo. Otro aspecto primordial que debe tener en cuenta él es evitar controlar por completo el tema que se está discutiendo, además, reconocer aportes que otros hicieron previamente.

7. *Principio de la propiedad.* Otro ítem que debe incorporar un directivo en su comportamiento es personalizar o hacer propias las aseveraciones, igualmente, alentar a sus seguidores a que realicen lo mismo. Por lo tanto, hay que utilizar términos personales como “yo” en vez de impersonales como “la dirección” o “la gente dice”.

8. *Principio de la escucha.* Este fundamento consiste en demostrar que el directivo es un “oyente” que apoya. Por lo tanto, hay que mantener contacto visual permanente durante la interacción con el seguidor, mostrar sensibilidad de manera no verbal. También, es preciso usar una variedad de respuestas reflexivas ante afirmaciones destructivas o poco armónicas que emitan integrantes del equipo de trabajo.

En efecto, sí la institución universitaria aspira obtener el dominio de una buena comunicación de apoyo es fundamental que se incorporen e implementen estos ocho principios básicos, para garantizar el éxito eminente de la actividad administrativa, potenciar el desempeño gerencial. De igual forma, establecerse importantes relaciones interpersonales laborales más proactivas, transformadoras en todos los equipos de trabajo que la conforman.

2. La comunicación dialógica

A través de la búsqueda inquebrantable por mejorar la acción comunicativa, se han generado técnicas, estrategias, nuevos modelos para relacionarse frente a la complejidad de un mundo cada vez más dinámico y cambiante. Al respecto, es necesario destacar la importancia de concebir a la comunicación no solo como una necesidad básica inherente a la condición de persona, sino como una acción que representa el principal factor para creación de mecanismos sociables e interactivos en distintos ambientes donde se desempeñan.

En la actualidad, puede estimarse que la mayoría de enfoques modernos de gerencia organizacional pretenden aportar alternativas viables para identificar, desarrollar, potenciar o proyectar interacciones comunicativas entre sus trabajadores, lo que ha conllevado a denominar una posible tendencia “humanista”, en que la gestión inteligente de talentos humanos y recursos materiales, son fundamentales para el empoderamiento de instituciones específicamente en el contexto universitario.

Partiendo de este primer supuesto teórico, se introduce la concepción de comunicación desde la configuración de estructura social, como su esencial soporte estructural, donde la interrelación humana se instrumentaliza a través del intercambio o emisión de mensajes,

siendo por ello un factor esencial de convivencia, elemento preponderante de formas que asume la sociabilidad entre personas. De manera que, el diálogo supone premisa en comunicación de hombres y mujeres que buscan crear redes de reciprocidad, interactividad, cooperación capaz de analizar e interpretar la realidad que les circunda de una manera crítica, ser competentes de pasar de ser meros objetos de historia a sujetos activos en la toma de decisiones que van a condicionar su devenir individual o colectivo.

En este sentido, el diálogo, bajo el enfoque de Freire (2002), es entendido como encuentro de transformación, que no puede existir desde una pronunciación de los otros, por lo que debe fundamentarse a partir del amor, humildad, fe, la esperanza y, por ende, la crítica. Desde la premisa del amor, porque la conquista de libertad implícita en el dialogo se fundamenta desde sujetos dialógicos, que no pretenden pronunciar ni ser pronunciados por otros, sino en el encuentro creador de un yo/tu; de la humildad, pues la pronunciación del mundo con el cual hombres se recrean permanentemente no puede ser un acto arrogante; la fe, por su poder de crear, recrear, de hacer, rehacer el encuentro; la esperanza, puesto que permite constante búsqueda de sujetos desde su inconclusión; la crítica, que se opone al pensar ingenuo, permite la transformación de realidad con vistas a una permanente humanización.

Por lo tanto, la comunicación dialógica esta referida aquellas situaciones en que las personas se comunican a través del diálogo, que se caracteriza por depender de todos sus interlocutores que participen en ella, es decir, un adentramiento en el diálogo, como fenómeno humano mediante el cual se revela la palabra inauténtica, dado que, la existencia humana no puede ser muda, silenciosa, ni tampoco nutrirse de falsas palabras que conlleven a la transformación del mundo. Sin embargo, seres humanos como creación de DIOS no se hacen en el silencio, sino en la palabra, en el trabajo, en acción, en reflexión, pues el diálogo es una exigencia existencial.

Por consiguiente, la dialógicidad versa como el recurso afectivo y efectivo al diálogo, sustentado en praxis objetiva de realidad, más allá de ambivalencia, porque conquista ontológicamente su esencia en problematización, ajeno al solo hecho comunicativo de hablar por hablar, sin mecanismos acordes a la propia vida en común con el resto de sujetos de intercambio de opiniones, saberes o conocimientos. La base de ese desarrollo de

conciencia crítica está sustentada en una práctica transformadora centrada en una dinámica concreta, motivado al diálogo crítico que sostiene que los seres humanos son producto de la praxis, que emergen del mundo, que transforman o se transforman, diálogo con el universo.

Al respecto, Álvarez (2012), plantea lo siguiente:

Hablar de dialogicidad, es potenciar, además de la construcción de la voz de los sujetos, el encuentro y reconocimiento con el otro como sujeto, que interactúa con un saber particular y que proporciona una construcción colectiva del saber y de la intersubjetividad. (p. 176).

Por lo anteriormente expuesto, se concibe la dialogicidad como un proceso que transforma. Asimismo, pueden identificarse roles denominados mediador y sujetos de saber, como responsables de su propia construcción del conocimiento, que deben proporcionarse ideas desde una argumentación sólida, con postura determinada, pudiendo debatir, refutar o controvertir sin invalidar palabra de otro sujeto.

De acuerdo a las características principales de la dialógicidad, el autor previamente citado, plantea inicialmente el reconocimiento con apreciación de la voz de cada uno de los participantes, actitud de escucha o el respeto por la posición de los demás, la construcción colectiva de saberes desde el acuerdo o la oposición, importancia de la voz del otro para generar puntos de encuentro que respalden cada posición, el papel diferenciado del otro/a desde un encuentro respetuoso, el valor de cada una de las ideas expresadas a partir de una producción de saber individual o colectiva. Asimismo, la actitud reflexiva y crítica, problematizadora e investigativa.

De allí que, no es tan sólo una simple "forma de discurrir" en torno a reglas de la lógica o de razón deductiva, sino que se fundamenta, sobre todo, en relación dialéctica existente entre teoría con praxis, movimientos que se hacen con lo que piensan, aspectos que suceden o interpretaciones que se les dan, es decir, que no basta con el diálogo o problematización porque han de acompañar la lucha efectiva, la praxis, para iluminarla, como también darle sentido.

En otro orden de ideas, la postura de Freire (2002) es muy similar, por cuanto refiere que la presencia en el mundo implica hacer una elección y tomar una decisión, ella no es una

presencia neutra; se debe asumir apoliticidad de la historia; a propósito, los sujetos no están en el mundo para adaptarse, sino para transformarlo. Según este teórico, es posible hallar un ser humano integrado como sujeto adaptado, acomodado a su realidad con conciencia, como si fuese una sección mecánicamente compartimentada, que van transformándose en sus diversos contextos, dado a la facultad que poseen las personas para expresar su libertad, asumir compromisos, reflexionar, analizar, tomar posiciones críticas que alteran circunstancias, dialoga, además, actúa en una comunión con otros.

Es conveniente precisar que, el diálogo como elemento esencial de comunicación organizacional se deriva de oportunidades que simboliza para actores el intercambio de opiniones, manifestación de ideas, generación de espacios comunicativos, para ser escuchado y escuchar a los otros. De aquí que, el diálogo como proceso humano, integrado a diversos aspectos técnicos, axiológicos implícitos en la organización universitaria, supone alcanzar la expresión óptima de comunicación, puesto que de él se derivan condiciones favorables para el entendimiento, respeto a la diversidad de opiniones entre el personal, por ende, acercamiento expresivo para el entendimiento entre interlocutores, lo que favorece de modo efectivo, la posibilidad de comprensión o comunicabilidad común.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la dialogicidad es la postura epistemológica en donde se reconoce que el diálogo se encuentra en función de todos los procesos del conocimiento, en consecuencia, *poiesis gerencial* es acción humana de producción reflexiva generativa sobre la operatividad de trabajadores en el contexto universitario, de procesos de gestión, de resultados obtenidos, proyecciones que se derivan en el ámbito laboral, que por ser producto de existencia humana para quienes están en común acuerdo, no debe ser silenciosa, ni nutrida de falsas palabras. No obstante, se vincula para pronunciar o saber interpretar el mundo, la palabra gana dos dimensiones inseparables: de la acción y de reflexión.

Conforme a la circunstancia, la comunicación es primordial en el ambiente laboral, que siendo una perspectiva dialógica en la calidad del proceso comunicacional incide de manera positiva o negativa en la eficiencia de funciones que desarrollen los miembros en la organización, así como de relaciones interpersonales con demás compañeros de la

institución, debido que, ésta estimula factores que intervienen en su desempeño laboral, como es el desarrollo personal, la satisfacción, entre muchos más elementos motivantes.

Por su especificidad, la comunicación dialógica organizacional comprende la creación de espacios propicios para la consolidación de intereses y necesidades colectivas orientadas a la resolución de conflictos, asimismo, proporciona los medios para la transmisión de información en sus diversos niveles en función de la operatividad institucional hacia la obtención de objetivos, propósitos o metas propias de la organización mediante sus interacciones intersubjetivas de miembros dispuestos a contribuir con acciones para el bien común.

Si bien es cierto, los trabajadores por su condición básica, natural como seres humanos participan en interacciones sociales donde la transmisión de información en conjunto con el propósito comunicativo (compartir significados) constituyen ejes fundamentales de sus relaciones con otras personas del contexto, implicando distintas finalidades o preferencias particulares. Es de hacer énfasis, que los procesos de comunicación en el ámbito de una organización universitaria son vitales para consecución de sus objetivos porque permiten entretejer diversos mecanismos de gestión efectiva dentro de la actividad administrativa, técnico, humana, como un instrumento elemental para su óptimo desempeño laboral.

Lo anterior evidencia el alto grado que la razón comunicativa tiene en la interacción entre personas, concretamente en el entorno organizacional, donde el personal con funciones de alto nivel gerencial debe formular o desarrollar prácticas comunicacionales proactivas, transformadoras como servicio para persuadir, informar. Al mismo tiempo, motivar a la acción por parte de su equipo de trabajo.

3. La poiesis gerencial

Desde el pensamiento aristotélico, es considerada como una actividad, más no es un acto, mientras que la praxis por el contrario, se caracteriza por ser una acción que no tiene más finalidad que ella misma: aquí ya no hay ningún objeto a fabricar, ni del que se tenga una perspectiva anticipada que permita su elaboración y lo encierre, en cierto modo, dentro de su resultado, sino un acto a realizar en su comunidad, un acto que nunca

termina porque no comporta ninguna finalidad externa a él mismo definida con antelación.

Es de hacer notar que *poiesis* es un término griego que significa producción, obviamente que, la comunicación gerencial es producto de *poiesis* porque genera acción en común, provoca algo nuevo en miembros de la organización, que directa o indirectamente participan en este proceso de creación permanente. Por tanto, cuando se establecen estilos de comunicación gerencial acertados, confiables, abiertos, honestos, no sólo se transmiten mensajes con información precisa, sino que se solucionan problemas o se afrontan situaciones difíciles al interior de equipos de trabajo a partir de la construcción, fortalecimiento del vínculo entre el gerente con sus subordinados sin tener temor de dañar las relaciones interpersonales laborales.

En concordancia, la experiencia fundamental del ser humano es la que posibilita el proceso de relación con la otredad, es decir, praxis en el ámbito de inteligencia poiética como reguladora o conductora de interacción del gerente con el contexto universitario. Un aspecto que conviene enfatizar es, que la *poiesis* o actividad productiva la puede desempeñar cualquier persona no especializada, en este caso se podrá obtener una apariencia de racionalidad, en cambio como actividad productiva metódica surge el hábito que fabrica regulado por racionalidad verdadera. Por ello, la técnica y práctica en *poiesis* es un saber experiencial, habitual, de producir nuevos hallazgos desde su íntima estructura posible, futura o proyectual.

Con el objeto de generar una mayor comprensión de *poiesis* gerencial, se presentan a continuación algunos fundamentos axiológicos producto de la propia episteme del investigador:

Desde tiempos remotos, la humanidad ha establecido normas, creencias, costumbres, valores en su cotidianidad en relación a la supervivencia en sociedad, con expectativa de que sea satisfactoria para todos los miembros de ella. De manera que, esto se empleaba no solo en el entorno familiar sino también dentro del contexto laboral de diversas épocas en que el ser humano ha vivido, siendo algunas de estas condiciones fundadas en

creación conjunta de práctica de valores como estilo de vida, para la sociabilidad o comunión espiritual de generaciones progresivas.

En este marco de ideas, los valores se dan dentro de una situación vinculada a lo empírico, a lo real pero no reducida a ello (ambiente físico, cultural, social, necesidades, expectativas). Si se mira la lealtad, responsabilidad o laboriosidad (valores éticos), se ve que son algo bueno que perfecciona a la persona, que ella busca realizar libre y conscientemente a través de su conducta. No se trata de cosas ni de cualidades objetivas, pero tampoco del solo concepto de lealtad, responsabilidad o laboriosidad: es eso, pero realizado en la práctica, incorporado a la vida personal. Llama la atención que, la organización universitaria donde la gerencia esté centrada en valores, puede lograr un ambiente humanizado, transformado, lleno de grandes posibilidades para seguir proyectando a sus miembros, por ende, sus vínculos con la comunidad en donde se encuentra insertada.

Partiendo de supuestos anteriores, hacer mención de la dialogicidad basada en poiesis gerencial más allá de la fabricación del saber, es primordial fundamentarla en la dimensión axiológica por su valioso aporte. Al respecto, los seres humanos poseen capacidades innatas, auténticas como también desarrolladas que les impulsa a realizar acciones de manera intencionada, superando adversidades o contratiempos a través de su experiencia en el tiempo.

En cuanto a la afectividad comunicativa considerada como principal valor en este estudio, responde al componente de naturaleza humana, aunado a la necesidad evolutiva del ser, sentir o proyección en sus acciones como persona, reflejadas en su relación con los demás. De modo que, la afectividad corresponde con el amar, sentirse amado, con sentimientos que despiertan voluntad de comprometerse de manera particular con otras personas, con disciplinas, contenidos, valores, lo que lleva a encausar sus vidas hacia lo que estiman adecuado.

Entre tanto, afectividad contribuye a la elevación de autoestima para enfrentar situaciones que se presentan en el diario vivir, facilita dar sentido en lo que se hace, orientando intereses personales o colectivos, permitiendo superar dificultades, generar

nuevos espacios de realización dentro de toda sociedad, por ende, en el ámbito laboral. De acuerdo con Rojas (citado por Álvarez, 2002), este valor está constituido por “un conjunto de fenómenos de naturaleza subjetiva, diferentes de lo que es el puro conocimiento, que suelen ser difíciles de verbalizar porque provocan un cambio interior que se mueve entre dos polos extremos: agrado-desagrado, inclinación-rechazo, afición-repulsión”.

De manera que, es imprescindible trabajar a diario la aceptación de cada uno, en el conocimiento propio para promoción del afecto desde una perspectiva sincera como también honesta hacia otros, surgiendo como el horizonte para forjarse en teoría y práctica valores en la organización a la que se pertenece. En este caso, pretenderse describir e interpretar mediante la *poiesis* actuaciones o desempeño de trabajadores, es entrar en un espacio reflexivo sobre sus debilidades como también fortalezas que se crean por expresión del compromiso, convicciones, aceptación o falta de afecto entre lo que se debe hacer, cómo se hace, reflejando de tal manera apropiación con sentido de pertinencia con la institución universitaria.

Es preciso acotar que, si no se experimentan acciones afectivas en el entorno laboral, es probable falta de interés por los demás, desvirtuar la visión, misión, valores institucionales, lo que fomentaría de manera inevitable conflictos laborales, mantener relaciones interpersonales inadecuadas, afectando de tal forma el clima organizacional en que se encuentren. La efectividad en el entorno laboral, puede apreciarse como uno de tantos factores que determinan el éxito de procesos desarrollados, partiendo por la experiencia afectiva entre la comunidad universitaria, puesto que como seres orgánicos intelectuales se requiere de un ambiente de trabajo confortable, de respeto, donde se apertura espacios para compartir, socializar en diálogos afectivos con sus compañeros, que se entienda la afectividad como experiencia agradable de amar y ser amados sin distinción alguna.

Un hecho que llama la atención es que la fuerza de voluntad lleva a cualquier persona conseguir sus objetivos, no solamente mantener su intención, para saber elegir todo lo que se aspira, tener convicción de llevarlo a cabo, demostrar firmeza de empezar o

terminar lo iniciado, aún más cuando se tiene gran responsabilidad o compromiso de gerenciar una institución universitaria que requiere constantemente una efectiva gestión para el desarrollo de la organización. De modo que, a través del valor de voluntad, el gerente cultiva, construye o fortalece sociabilidad con su personal a cargo, en función de emprender mejores relaciones interpersonales laborales basada en actitud positiva transformadora en la que se destaca predisposición o motivación para el alcance de objetivos planteados para el bien común.

Sin embargo, hay situaciones donde la voluntad resulta insuficiente para hacer frente a ciertas adversidades, tal vez, por complejidad de unas u otras situaciones, por ello, es fundamental tomar en cuenta otro elemento que tiene que ver con la personalidad de cada trabajador o trabajadora universitario, donde la voluntad no sea un aspecto rígido e invariable en cuanto a su aplicabilidad; destacando que puede ser considerada una virtud muy valiosa aprovechable para unos, menos útil para otros según diferencias individuales que se presenten por su dinámica laboral, pero más allá de esta percepciones se debe sumar esfuerzos para que la voluntad se potencie con maravillosas acciones que coseche excelentes resultados, prevenir al máximo con tenacidad, perseverancia como facultad natural para que no se quebrante por el egoísmo o rivalidad.

De igual manera, la virtud ética se constituye por reiteración del acto mental que agiliza facultad para discernir o aprehender con prestancia juicios sobre dónde, cómo poder hacer el bien, así como diligencia de ejercicio de voluntad sobre potencias operativas para aprestarse a la realización de esos actos positivos. Como cualidad humana, se considera muy positiva en personas conforme a la razón natural. Según Platón, las virtudes tienen que ver con vida plena, con libertad o belleza, pues para los griegos lo bello era equivalente a valioso, entonces, puede inferirse que este importante valor proviene del griego *areté* y latín *virtus* que significa viril, fuerza de carácter, capacidad, aptitud, excelencia, dinamismo, arrojo bélico, valentía, cordialidad, perseverancia. Se trata entonces, de habilidades que el ser humano va adquiriendo con esfuerzo personal, añadiendo a su naturaleza que le hace ser distinto de los demás.

Es de suma importancia, promoverse mediante dialógicidad la virtud como fuerza, principio o valor que se concretiza en la persona humana por ser elemento esencial en todo quehacer social cultural. Al respecto, el virtuoso es el que está encaminado a ser sabio en experiencias, conocimientos, saberes, además, le permite desarrollar capacidades, habilidades, destrezas para saber cómo alcanzar sus metas planteadas; es el alma, el espíritu del ser o no ser en cada persona usando su corazón como el supremo mediador. En este sentido, el gerente como trabajador dialógico es virtuoso porque está en camino de ser sabio, sabe cómo llegar a sus metas sin quebrantar las de otros, puesto que ubica a los demás de su lado llevándolos a alcanzar un objetivo en común.

Es una compleja realidad, que en el ámbito universitario unos necesitan de otros para emprender la misión, visión, valores que se hayan constituido como base de razón de ser en la organización, su filosofía, posicionamiento frente al mundo en permanente construcción, que exige cada vez más aportes para el beneficio colectivo. Considerando que, alteridad como valor reta a trabajadores universitarios, porque les propone una forma distinta de relacionarse con sus compañeros, con el propósito de ver al otro no desde una perspectiva propia, sino teniendo en cuenta el respeto de sus creencias, género, ideologías, educación, cultura, diversidad de pensamientos, saberes, posibilitando el acercamiento entre personas críticas razonables, con veracidad, autenticidad para entender al otro, comprenderlo mejor en un mundo de constantes transformaciones.

Esto viene a contraponerse al comportamiento cotidiano del encasillamiento en el cual los sujetos exponen a cada persona que conocen, bajo un precepto de acuerdo a imperfectas percepciones, generadas por el prejuicio infalible de cada quien, no obstante, la alteridad precisamente como virtud, transforma este tipo de actitudes o comportamientos comunes acostumbrados a funcionar en lo cotidiano. Por tanto, en el contexto universitario hay que fomentarse empatía como un paso necesario a la Alteridad, es decir, ser conscientes, capaces de versen, ubicarse también en el lugar del otro, para no invisibilizar o victimizar al semejante por sus propias convicciones, apariencias, al contrario, es abrirse a los demás o complementarse en seres inacabados que son.

Se estima también, que el trabajo es el eje en torno al cual giran la organización y evolución contundente de la humanidad, que a su vez, ofrecen infinitas oportunidades para su crecimiento, desarrollo de capacidades, personalidad como seres orgánicos intelectuales, realizarse como persona, enriquecerse culturalmente, se establecen relaciones o vínculos personales para que se contribuya en el servicio a la comunidad, mejorando sus condiciones de vida de ciudadanos en necesidades primordiales de coexistencia planetaria.

El trabajo entonces, ha de fomentarse en la comunidad universitaria el ejercicio de virtudes hacia su laboriosidad, el deseo por poner en práctica la perfección en tarea realizada, puntualidad para empezar o terminar acciones que deben cumplirse, alegría, el optimismo para trabajar siempre con buena sinergia sin complejo de víctimas o victimarios, humanizar relaciones laborales evitando tensiones que se puedan producir en prejuicio de sus demás compañeros.

En situaciones difíciles, contar con personas polivalentes que puedan desempeñar varias funciones o puestos de trabajo, puede ser un factor determinante para supervivencia de la organización universitaria. De manera que, Polivalencia como otro valor primordial en dialógicidad como *poiesis* gerencial, significa dominio de diferentes áreas del saber, que se convierte en una imperiosa necesidad para el personal que labora en la institución universitaria, porque está ligada en el conocimiento como también su aplicación al proceso productivo transformador, que deconstruye fragmentación que surge por desconfianza e incompetencia entre diferencias individuales por cargos o roles designados en la organización.

Por su parte, polivalente es ser funcional integrado en diferentes ámbitos, es decir, familiar, laboral o social, que se preocupe para la toma de decisiones asertivas, que pase de ser controlado a facultado en el sentido de crear sus propias condiciones o acuerdos en el trabajo, que posean diferentes competencias e idoneidad para el rol que desempeña, que estén dispuestos a afrontar situaciones con carácter, iniciativa, creatividad con prospectiva crítica. De manera que, la funcionalidad del gerente como trabajador polivalente, versátil o polifacético con base en el conocimiento integral, se deriva en la

necesidad de incentivar diferentes habilidades del ser, para saber hacer competencias, responsabilidades o roles que han de mantenerse latentes, valuado en principios de reputación moral para su eficiencia organizacional.

4. El contexto universitario (Universidad Nacional Experimental de la Seguridad)

Las universidades generalmente se pueden entender como espacios en que debe prevalecerse la interacción de actores sociales con su entorno, fundamentadas en principios, valores, normas, que direccionen su gestión institucional en consonancia con la realidad contextual desde lo local, regional, nacional e internacional, proporcionando perspectivas epistémicas que ilustren cosmovisiones del acontecer universitario actual. Sobre este tópico, la Ley de Universidades con su Reglamento (1970), reconoce la acepción de universidades, en los siguientes términos:

Artículo 2. Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el Esclarecimiento de los problemas nacionales.

Haciendo énfasis de lo expuesto en el artículo anterior, la universidad debe concebirse entonces, como una correspondencia permanente con el Estado Venezolano y demás organizaciones que le coadyuven en la gestión de sus necesidades e intereses corporales, que propicie articulación e intercambio de información, conocimientos o saberes en su entorno, de forma tal, se oriente en implementación de proyectos, programas que a bien respondan con alternativas de solución a diversas problemáticas determinadas mediante su investigación, promoción, difusión, sin dilapidar por ello su sentido universalista.

Atendiendo a estas consideraciones, la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), dirigida a la formación continua de funcionarios y funcionarias que integran los órganos de seguridad del Estado, no sólo constituye una necesidad imperiosa para dar respuestas efectivas a problemas generados por distintas formas de violencia, sino primordialmente es un elemento fundacional de una nueva manera de entender el proceso democrático en sociedad, además, el rol que juegan en él dichos organismos públicos. Para ello, el trabajo producido en el año 2006 por la Comisión Nacional de Reforma Policial (Conarepol), al gestar un modelo de formación de diversos órganos de

seguridad ciudadana con enfoque democrático, progresista, profesional, con base científica, de perspectiva humanista, dio base para esta construcción educativa universitaria que se proyecta incluso a otros actores de seguridad pública que son abordados por diversos programas de formación de UNES.

Se concibe entonces, que la creación de UNES se inscribe en un proyecto de país que toma como base postulados recogidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), que define una perspectiva para entender la seguridad, donde concurrencia y participación protagónica del pueblo son dos componentes esenciales; razón por la cual los procesos de aprendizaje en UNES están fundamentados en creación intelectual, sistematización de prácticas o problemas de seguridad (en contextos nacional, regional, local), en el intercambio de saberes, en participación activa de educadores, discentes, comunidad. De igual forma, esta reconocida institución busca lograr la profesionalización, distinción como también dignificación de la labor de órganos de seguridad del Estado, en pro de garantía efectiva de derechos para todas las personas.

Por lo tanto, UNES asume la educación como un servicio público, al conocimiento como un bien que debe estar siempre al alcance de todos, bajo principios de justicia social, respeto a los derechos humanos, igualdad de género, diversidad e interculturalidad, cooperación solidaria, participación ciudadana, calidad, pertinencia, formación integral, educación a lo largo de toda la vida, vinculación con planes de desarrollo nacional y cooperación internacional.

Con sustento en el documento fundacional, la UNES es una institución académica especializada que se adscribe al paradigma científico, tecnológico-humanista, abierta a necesidades locales, regionales, nacionales, latinoamericanas, cuya misión es formar para transformar garantizando el derecho a la seguridad. La UNES ofrece a sus aspirantes, funcionarias y funcionarios de diversos cuerpos de seguridad del país, una formación integral de base, continua, diversificada, transdisciplinaria, actualizada, pertinente, acorde con áreas especializadas de sus servicios, en estrecha o permanente vinculación social; afianzada en creación intelectual, ética profesional sustentada en

profundos sentimientos patrióticos, el respeto a los derechos humanos para servir de manera incorruptible al pueblo, contribuirse decisivamente en transformación de la sociedad venezolana hacia una democracia socialista del siglo XXI.

En cuanto a su visión corporativa, la UNES garantizará calidad académica con el compromiso social, sustentada en valores de confiabilidad, transparencia, eficacia, participación, orientados por su sentido ético hacia el respeto de derechos humanos, libertades ciudadanas, así como resolución de problemas de seguridad del pueblo venezolano. Servirá como centro de referencia nacional, regional e internacional con amplio reconocimiento por estudios en el campo de seguridad; calidad e impacto de su gestión en la formación integral de discentes, además, creación intelectual en conjunto con vinculación social.

Es una Universidad que donde se anclen sus sedes, se desplegarán dispositivos de trabajo articulado con la comunidad e instituciones locales, nacionales, con el propósito de contribuirse en resolución de graves problemas de seguridad que aquejen a su localidad, además, pueda garantizarse una vida tranquila donde cualquier persona pueda disfrutar del libre ejercicio de sus derechos fundamentales.

Como objetivo principal de sus cinco (5) que los constituyen a modo general, se pretende incansablemente formar a funcionarias o funcionarios de seguridad ciudadana como mujeres y hombres profesionales con profunda sensibilidad social, para proteger a las personas, sus derechos, promover la convivencia, velar por el bien común, comprometidos con el cabal cumplimiento del ordenamiento jurídico, asimismo, el desarrollo soberano de la Patria, sobre la base de una ética socialista.

En este contexto, la universidad como organismo atípico es gestionada por el talento humano profesional que le caracteriza, está sujeta a su continua construcción de saberes, conocimientos, aprendizajes orientados en la filosofía institucional, sus líneas de investigación, políticas públicas enmarcadas en el proyecto de patria, por ende, transformación de diversos cuerpos de seguridad ciudadana, cimienta las bases de un institución universitaria que trasciende múltiples escenarios de la vida política, educacional, social, económica, cultural, mediante alianzas interinstitucionales que ha

venido celebrando a nivel nacional, regional e internacional, para impulsar sus objetivos corporativos, asimismo, pretensión de nuevas ofertas formativas desde pregrado, cursos especiales, estudios avanzados, cooperación en investigación, ciencia y tecnología.

Referencias

- Alonso, J. (2001, Julio). *Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico*. S.E.
- Álvarez, J. (2012). *La dialogicidad en el aula*. URL <http://www.javeriana.edu.co/blogs/perezr/files/Alvarez-Jenny-2012.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas 24/03/2000- Venezuela.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía del Oprimido*. Siglo XXI.
- Knapp, M. L. and Vangelisti, A. L. (2003). *Interpersonal Communication and Human Relationship*. Allyn & Bacon Editors.
- Ley de Universidades con su Reglamento*. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 1429 Extraordinaria. Septiembre 8, 1970.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall.