

Documento:

## LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Por *Jorge Huergo*

El objeto de este Documento es introducimos en la noción de *procesos de gestión*. Nos encontramos con el término *gestión*; una palabra que se ha hecho hegemónica, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales. Por eso conviene, en primer lugar, aclarar a qué nos referimos con el término *gestión* y con el verbo *gestionar* y, en especial, cuál es el alcance de estos términos en el marco de nuestras organizaciones o instituciones públicas.

### Acerca del término *gestión*

Aunque parezca poco eficiente, en cuanto a la operatividad de su significación, nos parece que el rastreo etimológico de un término puede acercarnos algunos elementos para esclarecer su sentido. Por eso, vamos a comenzar por el significado etimológico del término *gestión*, acercándonos a la marca genealógica que carga esa palabra.

La palabra *gestión* proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la *hexis*, esto es: el modo en que un *hábitus* (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posi-

ciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura.

Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados:

- llevar adelante o llevar a cabo,
- cargar una cosa,
- librar una guerra o trabar combate,
- conducir una acción o un grupo,
- ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

La palabra *gestión* proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

Necesitamos hacer dos observaciones sobre los significados posibles de la palabra *gestión*:

1. El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, *gestión* está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-ego”: yo conduzco), que según el teórico de la guerra del siglo XIX, Karl Von Clausewitz, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las “estrategias de gestión” son planteadas *para* o *sobre* el otro, lo que inmediatamente signifi-

ca (como lo explica el pedagogo brasileño Paulo Freire) actuar *contra* el otro.

2. El segundo significado, retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige (“-duce”) con los otros (“con-“). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

### ¿Qué significa *gestionar*?

Conviene hacer algunas otras precisiones. En el segundo sentido que se presentó, *gestionar* no es exclusivamente administrar (o “gerenciar”), ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Tampoco es algo que siga la lógica de las “recetas”, tantas veces relacionadas con el marketing estratégico o la producción de imagen corporativa.

Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cam-

biaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones o como personas) somos partícipes de esas transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales actuamos. El desafío de *gestionar*, en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos, nos lleva a adoptar una actitud histórica y analítica: nunca el pasado puede repetirse (sino sólo como farsa, decía Marx) y nunca el futuro como imagen debe llevarnos a negar las condiciones del presente. Forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico.

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, *gestionar* es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, *gestionar* implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las

decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de *gestionar*, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

Por lo tanto, no podríamos hablar de una gestión “exitosa” si nos estamos refiriendo tan sólo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de las habilidades de quien coordina o conduce. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran.

Cuando se habla de *gestionar*, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la *gestión* es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo

“colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

### **Gestión, poder, conducción**

La *gestión* implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. Vale recalcar que la construcción de hegemonías (según lo expresan los filósofos Ernesto Laclau y Chantal Mouffe) no significa inmediatamente el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común.

Por eso, *gestionar* es más que conducir. La acción de *gestionar* atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión.

La *gestión* es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes. La *gestión* implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una cuádruple perspectiva articulada; en nuestro caso: la político-cultural, la sanitario-social, la económica y la organizacional-comunicacional.

1. Político-cultural: comprende el reconocimiento de las escenas y horizontes fundacionales, las memorias de procesos y conflictos, los idearios, los objetivos, las utopías, las misiones, la cultura común.
2. Sanitario-social: comprende el perfil ideológico-conceptual del sector público, la inserción en políticas y programas, la proyección sociocomunitaria y profesional, la conformación de interlocutores institucionales, sectoriales, personales.
3. Económica: comprende los modelos para el desarrollo de la institución pública y de la administración de la misma, el financiamiento y la proyección económica de la institución.
4. Organizacional-comunicacional: comprende los modos de organización y comunicación internos y externos, los estilos, las formas de organización del trabajo y la participación, la distribución del poder y las estrategias de comunicación, las instancias de corresponsabilidad y cogestión.

La *gestión*, en este marco, es la manera de llevar adelante la articulación entre las perspectivas, a través de los modos organizacionales que sirvan a la misma y que sean coherentes con los fines y objetivos de la institución.

En definitiva, la *gestión* siempre implica un trabajo de diagnóstico (entendido incluso como reconocimiento de nuestros interlocutores, sus marcos de referencia y sus campos de significación), de construcción de la memoria colectiva (que otorgue sentido histórico a los procesos), de análisis e interpretación del presente común (que permita la articulación de diferencias y la creatividad frente a problemas y desafíos) y la construcción del proyecto institucional (como un camino nunca prefijado del todo donde confluyen imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias diferentes).

### **Las estrategias de gestión, más allá de lo planificado**

Una estrategia es una secuencia general y flexible de acciones a implementar para conseguir un conjunto de objetivos. Según expresa Washington Uranga, las estrategias de gestión deben ser diseñadas, en cada caso, en función de nuestros objetivos, los medios con los que contamos y los obstáculos que van surgiendo. Es por eso que la secuencia diagnóstico-planificación-gestión, así presentada en forma lineal, puede resultar engañosa. En realidad, se trata de una totalidad cuyos elementos no se suceden linealmente sino que forman parte de un todo inseparable. A los fines prácticos, diagnosticamos des-

de y para la gestión, y planificamos desde y para la gestión. Ambas actividades -diagnosticar y planificar- son funciones de la gestión.

¿Qué implica la gestión más allá de poner en práctica lo planificado? En la gestión nos enfrentamos a lo imprevisible de los acontecimientos y al desafío de encontrar alternativas sobre la marcha. Los pilotos de los barcos o de los aviones trazan un rumbo sobre la base de una carta de navegación, tomando en cuenta los datos que le aportan los meteorólogos, las experiencias de otros navegantes, etc. Sin embargo, al acometer la travesía surgirán siempre nuevos datos, otros elementos no previstos que requieren de los conocimientos, de la destreza y hasta de la creatividad del navegante para decidir el recorrido en poco tiempo y ante nuevas situaciones. De esta capacidad de gestionar depende que se arrije a puerto seguro.

Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. No se trata de soslayar las dificultades o de silenciar los conflictos, sino de crear alternativas de viabilidad para los procesos que vive un grupo, una organización o una institución. Para ello es necesario ponderar, negociar, producir siempre nuevos consensos. Porque cuando nos referimos a la gestión, en definitiva, estamos hablando de una acción política. De allí que, de camino, sea necesario prestar atención a diferentes indicios (que nos anuncian dificultades, o nos confirman el camino recorrido); en este sentido, la acción de gestio-

nar se parece a las del “rastreador” (del *Facundo*, de Domingo F. Sarmiento) quien, poniendo en juego su observación y su sensibilidad, va reconociendo el territorio a través de pequeñas señas, de indicios que indican las sendas a seguir.

Podemos hacer muy buenos pronósticos en base a un profundo conocimiento de la realidad; podemos trabajar con intensidad para encauzar el futuro en una u otra dirección, pero nunca tendremos la certeza total acerca de lo que va a ocurrir hasta el momento de llevar adelante nuestro proyecto. La interacción con esa novedad es exclusiva de la gestión. Más aún, la incertidumbre, el desorden y el conflicto, en muchos casos (como lo enseña I. Prigogine) puede ser el comienzo de nuevos órdenes imprevistos, pero que debemos atender y con los que tenemos que interactuar para provocar nuevos procesos, que requieren de nuestra creatividad.

#### *Bibliografía:*

- Freire, Paulo, *Pedagogía del oprimido*, México, Siglo XXI, 1973.
- Laclau, Ernesto y Chantal Mouffe, *Hege-  
monía y estrategia socialista*, Madrid, Siglo XXI, 1987.
- Uranga, Washington y otros, *Gestionar la  
comunicación, en las prácticas so-  
ciales, organizaciones y comunida-  
des*, Buenos Aires, 2001, en prensa.
- Villamayor, Claudia y Ernesto Lamas, *Ges-  
tión de la radio comunitaria y ciu-  
dadana*, Quito, AMARC, 1998.
- Von Calusewitz, Karl, *De la guerra*, Bogotá, Labor, 1992.