

LA ARQUITECTURA DE LA PAIDEIA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

**Omaira García
Bertila Santiago**

Resumen

El propósito de este ensayo es explicar y visualizar que de la articulación entre ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y comunicación, entre otros componentes de construcción de la paideia, depende la preeminencia del carácter humanista por encima de las formas hedonistas y atomistas que caracterizan la gerencia de muchas organizaciones. Estos razonamientos son desarrollados utilizando un esquema de investigación explicativa de argumentación bibliográfica y sustentación «racional-idealista», que permiten declarar conclusivamente que la arquitectura de la paideia es un modelo a partir del cual se dispone de una herramienta gerencial para elevar los niveles de desempeño en cualquier ente.

Palabras clave: Personalidad. Carácter. Impronta. Cultura. Humanidad. Gerencia.

Abstract

The intention of this test is to explain and to visualize that of the joint between ideas, instruments, technologies, forms of organization and communication, between other components of construction of the paideia, there depends the preeminence of the humanist character over the hedonistic forms and atomistas that characterize the management of many organizations. These reasonings are developed using a scheme of explanatory investigation of bibliographical argumentation and «rational - idealistic» sustentation, which they allow to declare conclusivamente that the architecture of the paideia is a model from whom it prepares of a managerial tool to raise the levels of performance in any entity.

Key words: Personality. Character. Stamp. Culture. Humanity. It manages.

INTRODUCCIÓN

La personalidad, sello y/o naturaleza humana es análoga en su desempeño y alcances, a la paideia de entes, instituciones o cualquier forma de organización humana. Así, la paideia representa la impronta, huella, traza o marca que va adquiriendo carácter, a partir de procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad. Este desarrollo y/o evolución está relacionado con disciplinas que permiten la edificación del carácter tanto de las personas como de las instituciones donde el ser humano hace vida. Dentro de las principales disciplinas que contribuyen a la arquitectura de la paideia figuran la gramática, retórica, poesía, matemáticas, filosofía, entre tantas áreas de búsqueda de crecimiento y civilización. Estas áreas dotan al individuo y por ende a las instituciones que éste crea, de conocimiento y control sobre sí mismo y sobre sus expresiones. Se infiere entonces que la arquitectura de la paideia es una sucesión de eventos en los que el hombre y el contexto que lo absorbe, pueden hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para gerenciar su desempeño, entendiéndose que los instrumentos materiales finalmente también son culturales.

La paideia comúnmente está asociada con los significados de la cultura. Este concepto de cultura, proviene del latín *cultus-us* (cultivo)

y surge entre la nobleza y la burguesía alemana del siglo XVIII, pues las condiciones económicas del modo de producción capitalista de la época, protege la génesis de una clase social con inclinaciones científicas, artísticas e intelectuales. Kant (citado por **Jäger** 1995) es el prototipo de persona culta de esta época y para quien ser culto significa poseer la capacidad de crear nuevas formas de trascendencia a partir de un contenido.

Así, la cultura, ilustra la **PAIDEIA** (término utilizado en este ensayo), considerando a ésta como el marco en el cual se fomentan las ciencias, la técnica, las artes, la filosofía, la lógica, entre otras, y estas a su vez, generan procesos sociales, políticos y económicos que liberan a cualquier estrato social que pueda estar o sentirse rezagado. En la internacionalización de este concepto de paideia, se le reconoce como un fenómeno popular que se origina con el nacimiento del Estado-Nación, atrio de la modernidad. Es decir, la paideia es un factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad, entre los que puede incluirse la misma economía (capacidad de producción de bienes y servicios) como emblema de la edificación o elevación de los individuos.

De esta forma, la paideia y su arquitectura es vista como una sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos tangibles, como la

paideia en sí misma, en tanto sus huellas, sellos o trazas, con la finalidad de mejorar el desempeño dentro de un contexto dado. Por eso, todo lo hecho por el ingenio y la mano del hombre (realización material) desde la idea concebida, proceso, método, técnica, forma de organización y comunicación, hasta el producto finalmente acabado, son considerados como los tejidos de la paideia; y, del contacto que se tenga con ello, depende el desarrollo cultural de la humanidad, sustentado en la superación de toda forma individualista, sectaria o atomista, hasta llegar a niveles de socialización, convivencia y práctica holística, como formas viables, por excelencia, de alcanzar y mantener alto desempeño.

Es tan importante la interacción entre los elementos materiales y los elementos culturales dentro de cualquier grupo humano, que se convierte esta paideia en un factor de transformación y transmutación de las condiciones materiales hacia condiciones humanas. Todo lo cual requiere de quienes fungen como organizadores, directores y/u orientadores de equipos de trabajo, un mínimo de preparación en el fomento de caracteres para la impronta, la huella o la marca que hace de su identidad, un indicador de pertenencia que mejora el nivel de eficiencia laboral.

La paideia, luego, se convierte en el conjunto de las formas y modos en las cuales determinada sociedad responde a los retos de su

existencia en su propia geografía y tiempo; es la manera en que un grupo humano ha aprendido a vivir y a transmitir ese estilo de vida, para constituirse en grupos sociales que luego desarrollan su idioma propio para expresar su cultura, la cual tiene incidencia directa en el valor agregado del producto de su trabajo; haciendo que para todo ente que aspire elevar niveles de actuación y desempeño laboral, sea necesario trabajar con la arquitectura de la paideia como una herramienta gerencial.

La intención del presente estudio es explicar y visualizar la articulación entre ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y comunicación, entre otros componentes de construcción de la paideia, revelando su efecto en la generación del carácter humanista, por encima de las formas hedonistas y atomistas que caracterizan la gerencia de muchas organizaciones.

SISTEMATICIDAD DE LA PAIDEIA

El estudio y análisis de la paideia se ha convertido en un tema importante en la administración de las organizaciones, ya que este fenómeno es inherente a toda entidad y establece la diferencia entre éstas; así como determina todas las funciones, procesos, actividades y tareas básicas con criterio de oportunidad y excelencia. Por lo tanto, la paideia es una herramienta gerencial apropiada para los altos di-

rectivos que la usan para influir directamente en los diferentes equipos de desempeño, a través de las actividades sistematizadas –aspectos visibles– y del sistema de rituales o símbolos –como aspectos no visibles pero determinantes.

De la misma forma que los humanos transitan la vida en la búsqueda de un desarrollo y crecimiento espiritual que eleve niveles de conciencia y les permita trascender el interés propio a través del servicio, encontrando significado en la vida, así, de igual forma, las organizaciones han de desarrollar su paideia (sabiduría, cultura, sapiencia), a fin de generar los retornos (financieros, sociales...) adecuados, ahora en un contexto de sostenibilidad, ofreciendo además, significado a la gente para honrar la dimensión humana, preservando el micro y macro sistema donde funcionan.

Se infiere entonces que el hombre, como ser social, pertenece a un sub-sistema contenido dentro de otro sistema o entorno; y, como tal, requiere de lenguajes y códigos diferenciados y complejos; precisa de tecnología, de leyes y de regulaciones; necesita conocimientos científicos, mitología, artes, tradiciones, cuentos, costumbres, entre muchos otros sub-sistemas que le permitan la arquitectura de la paideia, la cual marca pautas de comportamiento trascendental, evolutivo o transformacional.

De allí que las nuevas tecnologías, los lenguajes y códigos diferen-

ciados, los conocimientos científicos y demás aspectos de la referida arquitectura, impactan fuertemente en la percepción y expectativas del desempeño, lo cual se manifiesta y se expresa a través del énfasis en el desarrollo de habilidades digitales, ejerciendo un poder de fascinación sobre todo en las nuevas generaciones. Esta seducción o encanto de las nuevas tecnologías se revierte en cambios de estilo de vida, de prácticas laborales, de estructuras de poder y gobierno, entre otros aspectos vulnerables.

Es importante que los gerentes reflexionen sobre este impacto tecnológico en la paideia, debiendo asegurar, prevenir o advertir acerca de desviaciones que se den en ella, a partir de las nuevas tecnologías no aprovechadas. Como estas nuevas tecnologías tienen un alto componente de despersonalización del trabajo humano, y de no cuidar la esencia del hombre como persona y como ser social, la técnica moderna puede desviar los valores humanos fundamentales en la construcción de una paideia que trace los caracteres de identidad, pertinencia, excelencia y sobrevivencia organizacional.

Serge (citado por Pérez 1993) señala que se requieren siglos de trabajo para construir una pequeña ciudad, a la cual una bomba de diez toneladas desaparece en fracción de segundo. Así mismo, desafortunadamente, son necesarias generaciones enteras de cultura (sabiduría,

ciencia, sapiencia...) para formar un gran hombre, que paradójicamente la opresión y arbitrariedad destruye en seis meses de trabajos forzados o unos cuantos días de tortura.

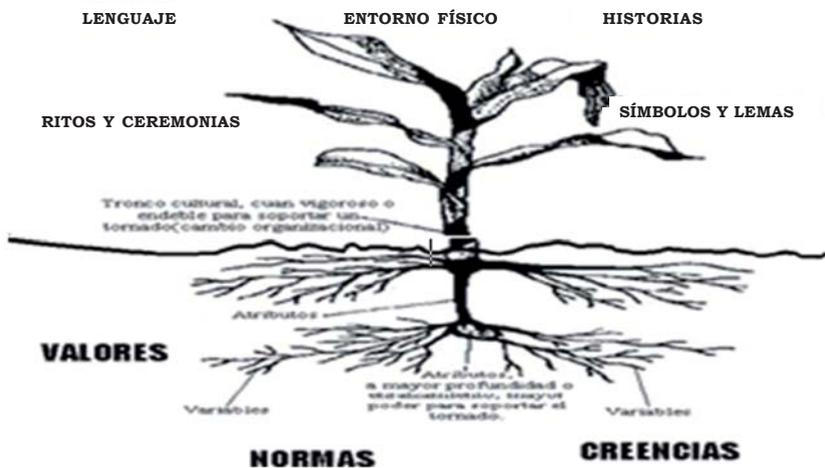
Sin embargo, y pese a las contradicciones persistentes entre guerra-paz, desarrollo-antidesarrollo, progreso-fracaso, inclusión-exclusión, riqueza-pobreza, entre tantos binomios confrontados en una sociedad atomista que privilegia el individualismo y «grupismo», las sociedades han venido adquiriendo mayor sensibilidad por los aspectos humanistas para transformar al hombre material y consumista que aúpa la confrontación; y como seres sociales, una buena parte del mundo institucional (organizados en empresas e instituciones) asume los lineamientos para la construcción de la paideia institucional, que ofrece a los miembros de los sistemas laborales internos y externos, un modelo teórico-práctico donde la tecnología permita mejorar los procesos y métodos, optimizar y acelerar las comunicaciones, generar calificación y atributos frente a otras instituciones, y que el uso de esa tecnología esté basado en sólidos principios y valores colectivos o de acompañamiento y cohesión.

De esta forma, se han venido alineando avances globales en el tema

de la construcción de la paideia institucional; y si esta acción se generaliza de sociedad a sociedad, de mundo a mundo (occidental a oriental, de norte a sur), las instituciones lograrían una sinergia entre la trilogía «hombre-organización social-entorno», con miras a crear nuevos modelos organizacionales donde el *trabajo del hombre* como aspecto que revela su dimensión social, sea el fundamento de todas las iniciativas institucionales. La tecnología como sistema, entonces, es una categoría de la paideia institucional que permite mejorar los procesos administrativos, operativos y de información en las instituciones.

Esta interpretación sistémica de la paideia ofrece una ventaja para su arquitectura. La paideia está conformada entonces por tres categorías que se entrelazan mutuamente, de manera que al afectarse una de ellas toda la paideia se afecta también, como uno de los principios básicos de la concepción sistémica, que aluden el concepto de sinergia y a los valores de la gestalf. Cabe mencionar entonces, que la paideia se estructura en tres categorías, las cuales son: el **sistema de valores**, el **sistema de presunciones básicas** y el **sistema tecnológico**. Los dos primeros sistemas se visualizan en la siguiente figura:

Figura N° 1: Sistemática de la Paideia



La metáfora del árbol permite la contemplación o visualización explícita de los dos grandes componentes o subsistemas en los cuales se fundamenta la arquitectura de la paideia, dejando implícitamente al sistema tecnológico como un resultante que a la vez es un inductor del propio sistema total; es decir, este sistema tecnológico representa la acción que necesariamente genera la paideia. Pero, a pesar de su materialidad, la apreciación de la paideia admite mayor influencia de los dos primeros sistemas (el de valores y el de presunciones básicas), en razón a que la naturaleza de la paideia es la intangibilidad, pero tiene existencialidad real.

LA RECURSIVIDAD COMO CUALIDAD DE LA PAIDEIA

El sistema de valores y el sistema de presunciones básicas, a su

vez, pertenecen a un sistema ideacional mayor; permitiendo que se incorporen componentes articuladores, como la ritualidad y lo simbólico. La recursividad radica en esa cualidad de que en la arquitectura de la paideia va tejiéndose una propiedad de inter e intra conjunción de los sistemas que la conforman. Es decir, hay una dominación de un sistema mayor de ideas, de creencias; ideas preconcebidas, producto de los patrones de pensamiento y conducta adquiridos desde la infancia, lo cual influye en el comportamiento del hombre como ser social, o sea, produce un sello en el sistema de valores y en el sistema de presunciones básicas.

Para entender esta exigencia de articulación, es necesario retomar el significado de ideología, como el concepto que alude la definición de «sistema ideacional». Entonces se toma la ideología, entendida según

Dumont (citado por Rocher 1973) como un sistema de ideas y de juicios, explícitos y generalmente estructurado, que sirve para describir, explicar, interpretar, o justificar la situación de un grupo o de una colectividad, y que, inspirándose ampliamente en unos valores propone una orientación precisa hacia la acción histórica de ese grupo o colectividad.

Pasa a ser el sistema de valores, apoyando a Rocher (1973), el conjunto de normas escritas que pasan a la condición de valor por los símbolos o la ritualidad en su cumplimiento; siendo definido el sistema de valores como la causa de determinada manera de ser o de obrar, que una persona o colectividad juzgan y que hace deseables o estimables a los seres, o a las conductas de quienes exhiben tal valor. La diferencia entre la norma y el valor radica en que aquella suele ser escrita y, éste, vivo, símbolo.

En términos globales, el valor y el sistema de valores actúan como la orientación máxima a nivel de comportamiento de la colectividad; de manera que se establece una clara identificación entre la escala de valores y la sociedad, la cual es la fuente del sistema de presunciones básicas. Por tanto, el sistema de valores se mantiene comúnmente en el plano de lo que debe hacerse y no necesariamente de lo que se hace habitualmente; mientras que el plano de lo que se hace habitualmente, corresponde al sistema de presunciones básicas. Por ello, si la so-

iedad se comporta de una manera determinada, se establece un sistema de presunciones acerca de la realidad, el cual puede responder o no a una verdad.

La composición de estos sistemas que conforman la arquitectura de la paideia, se articulan desde la óptica tecno-cultural. Esto se refiere a que existe una necesaria conjunción del sistema tecnológico con los signos, símbolos y rituales que se desprenden de los dos anteriores sistemas (de valores y de presunciones básicas) como única manera de generar operatividad del sistema tecnológico. Es decir, que solo si se articulan los aspectos del sistema de valores y de las presunciones básicas, el individuo se socializa con la tecnología y esta le permite su elevación y trascendencia en su desempeño. De manera que el uso de técnicas, procedimientos, instrumentos, entre otros aspectos del sistema tecnológico, solo serán posibles si se articulan las subcategorías de los sistemas de valores, tales como las normas y prescripciones de uso de los equipos, y si se articulan las subcategorías del sistema de percepciones básicas, tales como las conductas, respuestas, las historias, entre otras subcategorías.

Algunas definiciones de tecnología son válidas entonces para entender la relación paideia-tecnología. Pytlik (citado por Pérez, 1993) hace un detallado estudio de la relación existente entre lo tecnológico y lo social, destacando que la tecnología

es un proceso emprendido en todas las culturas (universal), que implica la aplicación sistemática del conocimiento organizado (síntesis) y tangible (herramientas y material), con el fin de extender las facultades humanas que se encuentran restringidas como resultado del proceso de evolución. En esta definición, se comparte que la tecnología es un tipo especial de conocimiento, que está dirigido hacia las aplicaciones prácticas en el ámbito físico y social. Así, pues, la tecnología ha inspirado una serie de valores a la sociedad, que a su vez proceden de la teoría de la máquina. Estos valores se refieren, entre otros, a la organización, la racionalidad y la eficacia. Se van entrelazando, así, los componentes de la recursividad como cualidad de la paideia, término este que dibuja otra cualidad en la arquitectura de la paideia, referida a la facultad para compartir componentes que se comportan como resultados y, a su vez, como inductores de nuevas acciones en el sistema mayor.

Los valores asociados al uso de la tecnología (que hacen referencia a la recursividad) impregnan aquello que la tecnología toma y puede considerarse consustanciales a lo tecnológico. El valor de la organización va a ilustrar al proceso de asignación de tareas apropiadas a los individuos o los equipos, de manera que pueden obtener todos los objetivos de la forma más eficaz posible. El valor de la racionalidad va a referirse al principio por el cual la estan-

darización se lleva a cabo, la cual rechaza lo espontáneo, lo inconsciente y los aspectos intuitivos de la vida; en su lugar, se favorece la vida razonada, clara, ordenada y organizada. El tercer valor asociado al uso de la tecnología, identificado como la eficacia, se refiere a un indicador que llega mediante el análisis racional y se convierte en el valor dominante del estilo de pensamiento tecnológico.

Se incorporan a la arquitectura de la paideia, otros elementos que se derivan de la recursividad, entre los principales subsistemas que la conforman. Cabe destacar en este sentido el término **mediología**, como el proceso de transmisión de los agentes y vectores culturales, que tiene su origen en el concepto de **tecnocultura**, el cual va a considerarse como la conjunción de los aspectos de la trilogía de la paideia. Igualmente, a esta arquitectura de la paideia se incorpora la **telemática**, como elemento que articula el sistema de presunciones básicas de forma recursiva con el sistema de valores, para motorizar el sistema tecnológico. La telemática es un medio de información que permite reducir espacios y minimizar la brecha comunicacional entre las instituciones, con lo cual se activa el sistema de presunciones básicas.

APRECIACIONES FINALES

Si bien es cierto que la evolución de la organización social impo-

ne patrones y dimensiones tecnológicas de avanzada, estas condiciones deben, en primer lugar, indefectiblemente preservar la capacidad de trabajo del hombre como núcleo de la institución, así como permitir estandarizar los procedimientos y procesos operacionales y administrativos, a fin de que las instituciones y países con menores ventajas competitivas en cuanto a tecnología se refiere, puedan competir de manera equilibrada y se universalicen conceptos administrativos y gerenciales comunes, dependiendo del sector económico y de la naturaleza de las actividades a que se dedican. En esta tarea de unificación de intenciones y de acciones, tiene principal injerencia la construcción de la paideia institucional.

En las instituciones, su fuerza laboral y su sistema cultural específico, el hombre desarrolla una actividad en términos y condiciones que, sociológica, tecnológica e ideológicamente, se aspira a que sean aceptables. En la medida que esto no se logre, el sistema cultural, en lugar de proveer medios para su propia estabilidad, genera factores de inestabilidad, que a nivel humano se caracterizan por el conflicto, disfuncionalidad y pérdida de eficacia. Todo ello configura la destrucción de una paideia que antes bien ha debido construirse como forma de hacer efectivos los sistemas de valores, de presunciones básicas y de uso de tecnología.

Definir y/o construir la paideia institucional refuerza la considera-

ción de la institución, como un sistema social adaptativo y en intencional transición de fases de iniciación operacional a fases de maduración estratégica. En la medida que las causas internas o externas, de índole tecnológico, sociológico o ideológico, propicien cambios, debe recurrirse a esta arquitectura de la paideia, como forma de construir y garantizar la identidad, la personalidad y la cultura de un ente en términos del largo y mediano plazo. Por tanto, es lógico que la institución busque la estabilidad a través de la adaptación de los diferentes subsistemas y también a través de ellos evolucione hacia estados que permitan una mejor supervivencia y funcionamiento; pero ello solo es posible internalizando e interiorizando los componentes y recursividad de la arquitectura de la paideia.

Esta adaptación de la paideia a partir de una arquitectura como la que acá se propone, tiene, entre otros aspectos, las siguientes presunciones y condiciones: adaptación al grupo de trabajo, adaptación al tiempo (dimensión de futuro), adaptación al ritmo de trabajo, adaptación al ambiente material del trabajo, que incluye entre otros, una adaptación al material, al instrumento de trabajo, a la temperatura y el clima, a la música, a la iluminación y al ambiente.

Al hablar de adaptación, debe quedar claro que no solo es el individuo quien debe aportar el esfuerzo adaptativo, sino que el sistema, la

organización, debe propiciar condiciones que permitan que la adaptación sea posible. Parece, pues, obvio, que la adaptación no es sólo un tema que afecte al individuo sino que afecta al resto de categorías que conforman la paideia institucional; de manera que cualquier desadaptación deberá comprenderse y valorarse como un fracaso de toda la institución.

De este modo, siendo que la tecnología se constituye como elemento de gran impacto en la transición organizacional, la implementación de la tecnología no está exenta de la inadaptabilidad por parte de los individuos, en tanto seres sociales con necesidades o carencias en percepción y cognición. Es allí donde precisamente actúa la paideia, en el sentido de visualizar lo que está solapado, lo que está oculto, pero que es absolutamente aprehensible, en tanto se aprecie en detalle la arquitectura de la paideia. Los miembros de una organización prefieren su zona de indiferencia por la comodidad y la seguridad que le brinda el saber hacer las cosas como siempre las han hecho; es por ello que si en una nueva arquitectura de la paideia institucional se asoma el compromiso de implantar una nueva forma de trabajo, en este caso lo tecnológico, que abarca las condiciones físicas y técnicas del trabajo, se puede convertir en uno de los más importantes agentes generadores de psicopatologías derivadas de los

desequilibrios o inadaptación, si no estuviese adecuadamente articulado a los sistemas de valores y de presunciones básicas, como se propone en esta arquitectura de la paideia.

En esta arquitectura de la paideia existe la ventaja de poder evitar o corregir situaciones que son imputables al sistema de tecnología. Así, el tipo de tarea, contenido básico del trabajo, variedad de destrezas o habilidades, es decir, la organización del trabajo que determinan las tecnologías intervinientes, es un importante factor a la hora de producir tensiones, desmotivación o apatía, inseguridad, frustraciones y trastornos psicológicos, debido a la diversa rigidez o grado de deshumanización de los sistemas de producción y a las frecuentes innovaciones de que son objeto; todo lo cual es lo opuesto a una paideia que haya sido estructurada como herramienta gerencial.

Es por ello que debe mantenerse la sinergia y equilibrio en las categorías que conforman la arquitectura de la paideia institucional, pues debe recordarse que el centro de la institución es el hombre como ser social, siendo uno de los principales valores el trabajo de este, en orden a capacidades y competencias que puede ir desarrollando, si la paideia construida le permite deslastrarse de limitaciones, falsas creencias, presunciones negativas y aversión al uso de tecnologías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JARRÍN, A (2008) *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial*. Caracas: Creating Ediciones.

PÉREZ, V (1993) *Cultura Organizacional y Valores Profesionales*. Tesis Doctoral. Madrid.

ROCHER, G. (1973) *Introducción a la sociología general*. Madrid: Ediciones Herder.

RODRÍGUEZ, D (2006) *Gestión Organizacional*. 4ta Ed. México: Alfaomega Grupo Editor.

VARGAS, J (2007). *Culturocracia Organizacional en México*. Eumed Net.

JAEGER, Werner (1995). *Paideia*. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-0106-8.