



ADMINISTRACIÓN INCLUSIVA

Dr. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES
PROFESOR PRINCIPAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En una reunión de trabajo comentábamos que en el Perú el siglo 20 se caracterizó porque sobresalió la exclusividad, mientras que en el siglo 21 sobresale la inclusividad; ante lo cual cabe preguntarnos ¿qué significa ello y qué relación tiene con la administración?

En el siglo 20 el entorno se caracterizó por ser simple y estable, es decir estacionario o bastante quieto. Y es que la brecha entre “los de arriba y los de abajo” o bien “los que dirigen y los dirigidos” o bien “los padres y los hijos” o bien “los profesores y los alumnos” era tan grande que se aceptaba las decisiones y sus resultados debido básicamente a ignorancia. ¿Por qué? Pues porque había asimetría de la información, es decir lo que unos sabían o conocían los otros estaban en desventaja por cuanto lo desconocían.

Luego, “los de arriba” y sus afines terminaron cometiendo abusos, injusticias, excesos, es decir autoritarismo, lo que les permitía obligar. Veamos algunos ejemplos: “la letra con sangre entra”, “más me pegas, más te quiero”, “todos asisten obligatoriamente”, “si quiere que le vendamos leche, usted tendrá que comprar velas-pulitón-lejía”. Era claro que había ignorancia.

Ahora bien, cuando veíamos que alguien quemaba basura u orinaba en la calle y le preguntábamos ¿por qué lo hacía? La respuesta solía ser “no sé”, es decir la gente era inconscientemente incompetente. Sin embargo, algunos preguntaban ¿hay alguna otra forma mejor? con lo que estaban demostrando que reconocían sus debilidades, e inmediatamente pedían información, la misma que después de leerla y comprenderla muchos decían “no sirve, es para otra realidad y no para el Perú”, con lo que se quedaban ignorantes o conscientemente incompetentes. En cambio había otros que incorporaron mentalmente la nueva información o tecnología y principalmente decidieron aplicar o usar dicha información, observaron los resultados, constataron que reportaba beneficios o mejoras y lograron ser conscientemente competentes además de que convirtieron la información en conocimiento; adicionalmente este último grupo de gente repitió y repitió el nuevo conocimiento ayudados por la mejora continua hasta el punto que se volvieron inconscientemente competentes, pues la gente le preguntaba ¿cómo logras hacer tan bien tus cosas? Y ellos respondían “no sé”.

Es clara la diferencia entre el primer “no sé” con el segundo no sé”, pues el primero está asociado con orden de la naturaleza, vicios, delincuencia, corrupción, informalidad, indisciplina; mientras que el segundo está asociado con orden del orden, virtudes, responsabilidad social, firmeza.

El asunto es que “los de arriba” recurrieron a la obligatoriedad y a la fuerza para exigir que “los de abajo” mejoren, con lo cual crearon un sentimiento negativo y si bien hubieron cambios, éstos eran más por miedo que por respeto o convicción de ideas. Ello se agravó debido a que la información estaba poco disponible, era casi exclusiva de pocos.

Con el advenimiento de la globalización, en el siglo 21 se produjo la interconexión de personas, mercados, naciones y computadoras, se forjaron las redes de información. Digamos que el aporte de la globalización es la disponibilidad de abundante información, es decir ahora la información es para todos, es inclusiva y es relativamente sencillo y barato conseguir información en Internet.

En efecto, hoy apreciamos que hay mayor cantidad de peruanos que han mejorado tanto en lo material como también como personas que tienen mejor calidad de vida. Si partimos de la idea que el ser humano busca mejorar permanentemente, entonces ante nos corresponde adaptarnos a los cambios, a la globalización, informarnos y más adelante comprender los nuevos estilos de vida, adoptamos lo positivo y descartamos lo negativo según nuestros principios y valores.

Entonces, en el siglo 21 lo primero es que las personas cambien de actitud, deben reconocer sus debilidades en vez de rechazar los cambios y quedarse resentidos. A continuación corresponde pedir información, a Internet, a ONG, a Fundaciones, en fin hoy es más fácil disponer de información. Luego leerla, interiorizarla, comentarla con otros para tomar conciencia de los errores o incompetencias. Más adelante, es fundamental poner en práctica los nuevos conocimientos o tecnologías, verificar las mejoras y volver a aplicar y aplicar hasta ser inconscientemente competentes.

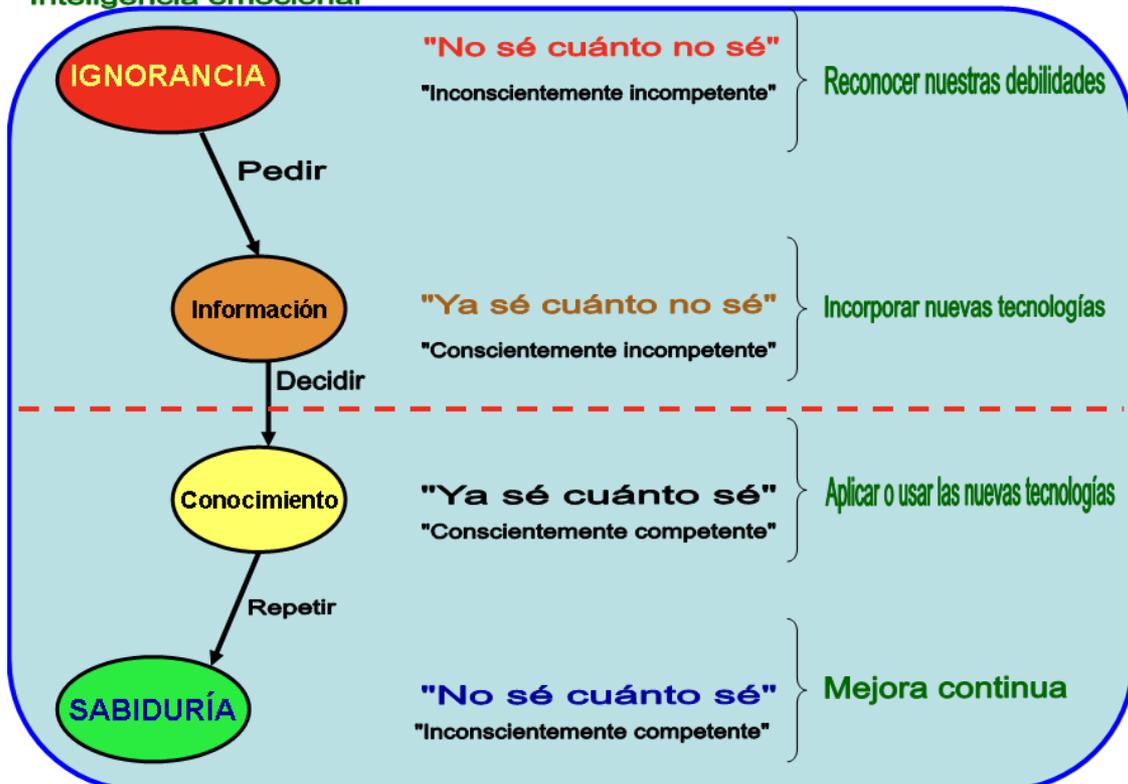
Hoy es pertinente dejar de lado la obligatoriedad y más bien recurrir a la motivación, pues la gente está y estará cada vez más informada sobre nuevas tecnologías, nuevos modelos, nuevas leyes, nuevos derechos, nuevas formas de ver y hacer las cosas.

Entonces, la administración de las organizaciones debe ser inclusiva, veamos: Director, profesores y padres de familia a través de las APAFA o APAMAFA trabajan juntos en la labor educativa; Alta dirección, gerencia y trabajadores participan activamente en el planeamiento y gestión estratégicos; Autoridades, funcionarios y usuarios practican el planeamiento y la gestión participativos.

Es así que, si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos esforzarnos para mantenernos en la mejora continua que nos permita interrelacionarnos mejor con el mundo, debemos darle gran énfasis a que la gente se muestre mejor educada y competitiva con capacidad de convertir los recursos naturales en valor agregado que redunde en beneficios pues así gana el comprador con productos de mejor calidad y el vendedor con mayores ventas, utilidad y rentabilidad. Ello se logrará con administración inclusiva, acercándonos a la mayor cantidad de puntos de vista (criterio holístico), dialogar, buscando negociación con criterio “ganar-ganar”. Decía el Dr. Armando Zárate: en el siglo 20 se decía “Con Dios o con el Diablo” (exclusivo), en cambio en el siglo 21 se dice “Con Dios y con el Diablo, sin ser Diablo” (inclusivo).

Ya se ve que las frases: "todo o nada", "¿estás conmigo o no?", "¿vas a apoyar o no?", "¿sí o no?", "¿acepta nuestra oferta o no? Pues ya están quedando como recuerdo y son reemplazadas por: "algo", "depende ... si me demuestras que hay Bien Común de por medio, entonces estoy contigo y te apoyo", "aceptamos una parte de la propuesta por esta semana ... después ya veremos". Y la inteligencia emocional acude como una gran ayuda para poder administrar de manera inclusiva. Planificar con criterio participativo (cuanto más participen, mejor), organizar con criterio de eficacia-eficiencia-satisfacción (bueno-barato-satisfactorio), dirigir con criterio de disciplina-firmeza (dirección visible-transparente con uso de tecnología) y controlar atendiendo a lo planificado (con uso de indicadores y mejora continua).

"Inteligencia emocional"



Modelo propuesto por
Dr. César Augusto Atoche Pacherres