

# SINERGIA DESDE LA GERENCIA POSCONVENCIONAL A LA HETERÁRQUICA Y AUTOTELICA

Dilia Josefina Padrón Noriega<sup>3</sup>

Enviado: 12/10/2023 • Aprobado: 13-11-2024 • Publicado: 22/12/2024

## Resumen

El ensayo explora cómo la gerencia posconvencional, heterárquica y autotelica cuestionan las estructuras tradicionales y promueven la autonomía en las organizaciones. Las teorías éticas posconvencionales se centran en la moral y evalúan las consecuencias de las decisiones en todas las partes implicadas. Los sistemas complejos adaptativos se caracterizan por la autogestión y colaboración entre equipos para lograr eficiencia e innovación. Se analizó información de la literatura, casos de estudio y ejemplos prácticos de organizaciones que han implementado estas estrategias. En general, estos enfoques promueven valores éticos, autonomía y autogestión, fundamentales para fomentar una cultura de confianza, colaboración y respeto mutuo.

Palabras clave: Autogestión; Autonomía; Colaboración; Ética; Innovación.

## Abstract

The purpose of this essay is to explore how Postconventional, Heterarchic and Autotelic Management are related; to understand how these approaches question traditional structures and promote autonomy and self-management in organizations. Ethical theories of postconventional management emphasize the sequential progression of morality. This orientation is not limited to compliance, but assesses the impact of decisions on all parties involved. Adaptive complex systems are characterized by self-management and collaboration between teams. This is used to achieve efficiency and innovation in dynamic environments; which constitutes the foundation of heterarchic and autotelic management. To develop this essay, the methodology was used through the technique of exhaustive review of the literature on these management approaches. Case studies and practical examples of organizations that have implemented these strategies were also examined, assessing both their benefits and the challenges faced. The results show that, in general, these approaches share a core of ethical values, autonomy and self-management, which are essential to foster a culture of trust, collaboration and mutual respect.

Keywords: Self-management; Autonomy; Collaboration; Ethics; Innovation.

---

<sup>3</sup>Dra.en Gerencia. Universidad Nacional Abierta. Cuenta ORCID. [orcid.org/0009-0005-0261-0034](https://orcid.org/0009-0005-0261-0034). Correo: [diliapadron2020@gmail.com](mailto:diliapadron2020@gmail.com)

## Introducción

La gestión y el liderazgo organizacional en la sociedad empresarial actual son un ámbito de análisis con cambios persistentes; en el mundo industrial real, los desafíos son cada vez más complejos. La diversidad de las fuerzas laborales y la necesidad de adaptarse a un entorno productivo en constante variación han llevado a un replanteamiento fundamental en las prácticas de la gerencia. En el siglo XXI, las organizaciones posconvencionales emergen como auténticos agentes transformadores en el panorama institucional. Su evolución hacia enfoques más éticos, sostenibles e innovadores las convierte en modelos a seguir.

En respuesta a estos retos, nos embarcamos en un viaje para explorar los conceptos transformadores de la gestión posconvencional, heterárquica y autotelica. Estas tres perspectivas, aunque diferentes, están conectadas entre sí y cambian la naturaleza del liderazgo y la estructura organizativa, marcando un cambio significativo de las disposiciones jerárquicas que han dominado la gestión por mucho tiempo.

A medida que profundizamos en este estudio, es crucial entender que estas estrategias de administración no funcionan solas; en cambio, forman parte de un sistema equilibrado donde cada una se complementa se fortalece mutuamente. Esta sinergia constituye el quid de nuestra investigación: cómo, cuándo se integran a la perfección, estos paradigmas tienen el poder de fomentar una cultura de adaptabilidad, liderazgo ético e innovación continua.

Por lo tanto, es posible argumentar que la gestión postconvencional, que puede definirse como aquella que tiene un enfoque en la ética, la autenticidad y la conciencia personal, encuentra su conexión natural con la gestión heterárquica, que promueve estructuras organizativas más flexibles y colaborativas, así como con la

gestión autotelica en fomentar la motivación y la pasión intrínseca dentro de los equipos de trabajo.

Esta convergencia de ideas y prácticas tiene el potencial de revolucionar la forma en que operan y prosperan las empresas en la era moderna. A medida que navegamos por un mundo en evolución donde el cambio no es solo constante sino exponencial, la toma de decisiones ética, la colaboración holística y la motivación intrínseca ya no son puntos de referencia aspiracionales, son requisitos previos de los negocios.

En este ensayo es fundamental realizar una consideración sobre el elemento humano en la administración; un recordatorio de que las organizaciones no son únicamente entidades económicas, sino grupos de personas que buscan un objetivo y un sentido en su labor cotidiana. Se pretende explorar la conexión entre estos tres (3) conceptos de gestión. Primero, se analiza en detalle la gerencia posconvencional; luego, en la gerencia heterárquica, se examina cómo esta aborda la estructura organizativa y promueve la colaboración entre los empleados. Después, se explora la gerencia autotelica y su influencia en el desarrollo de equipos altamente motivados y comprometidos. Y, por último, la vinculación entre las tres gerencias

### **La gerencia posconvencional**

Con el tiempo las empresas han transitado por un mundo diferente. Sucesos como el desarrollo tecnológico, la incertidumbre, la globalización, la complejidad, los problemas sociales y ecológicos han favorecido cambios significativos en su constitución, estructuras, y en el modo en que se relacionan con su medio ambiente; entre otros aspectos, causando nuevos retos en su evolución y organización, lo que conlleva a reflexionar sobre nuevos modos de ser, hacer y sentir empresarial.

Lo expresado anteriormente invita a reflexionar y a expresar que en las empresas se debe reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento empresarial, que posibilite su transformación y evolución; sin embargo, algunas organizaciones no han tenido evoluciones significativas en sus

líneas de tendencia y acción ante la complejidad que se cierne sobre los sujetos que conforman las instituciones (Pateiro, 2010).

Se ha originado un paulatino interés en las organizaciones posconvencionales las cuales emergen como auténticos agentes transformadores en el panorama empresarial. Este enfoque es una forma de gestión que se adapta al cambio, se encauza en las personas y se orienta al futuro; además, trasciende las jerarquías convencionales y se fundamenta en una ética elevada y un crecimiento personal superior. En esta perspectiva, los líderes intentan entender y superar sus propias creencias y valores, lo que les ayuda a tomar decisiones fundamentadas en principios morales más fuertes. Kegan y Lahey (2009), explican que la gerencia posconvencional:

- ❖ Impulsa un proceso de mejora constante, tanto individual como empresarial, mediante la autorreflexión.
- ❖ Fomenta un compromiso ético sólido que va más allá de las demandas normativas y legales, considerando el impacto de las acciones en todos los participantes.
- ❖ Promueve un fuerte compromiso ético que trasciende las exigencias normativas y legales, evaluando el impacto de las acciones en todos los involucrados. Genera un espacio laboral fundamentado en la confianza y el respeto recíproco, donde los colaboradores se sienten capacitados para desarrollarse profesionalmente.

Los líderes supraéticos, en lugar de imponer decisiones de arriba hacia abajo, fomentan el diálogo abierto y constructivo. Para ellos, los problemas no son retos perturbadores; más bien, son oportunidades para crecer y crear de formas innovadoras. Este método fomenta un espacio donde los trabajadores se sienten motivados a expresar sus inquietudes y colaborar en la búsqueda de una solución beneficiosa para todos en la empresa. Todas estas características no son teóricas; constituyen ejemplos de psicología organizacional que se están usando con éxito y se están enseñando en este campo para producir un clima empresarial dinámico. Incorporar estos principios a las filosofías de gestión es fundamental para mejorar la adaptabilidad y fomentar una cultura de liderazgo ético.

## **La gerencia heterárquica**

Es una forma de gestión que se fundamenta en estructuras flexibles, en la toma de decisiones y en la colaboración entre equipos, la cual desafía a las estructuras de mando tradicionales y promueve la asistencia y las elecciones compartidas en toda la organización. Acorde con Powell (1990), implica una estructura organizacional que distribuye el poder y la toma de decisiones de manera más equitativa y se basa en redes de colaboración. En esta gerencia, los líderes actúan como servidores que transforman la tradicional jerarquía piramidal para que el personal de primera línea, el más cercano a las personas, ocupe la cima del liderazgo y sea quien defina y guíe el camino a seguir, según la situación particular en la que se encuentre toda la organización.

Asimismo, este tipo de gestión fomenta un mayor nivel de comunicación entre el personal y la gerencia; tiene por característica ser más democrática y promover un mayor nivel de innovación. La comunicación tiende a ser más ágil, confiable y efectiva que en las estructuras jerárquicas tradicionales. La participación directa del personal brinda un mayor respaldo a las decisiones y reduce las luchas de poder y las discrepancias en las sombras.

Así pues, en una estructura horizontal, los miembros del personal tienen mayor autoridad y pueden tomar decisiones de manera ágil; de esta manera las organizaciones con menos niveles jerárquicos suelen tener menos burocracia. Por lo tanto, las decisiones se toman más rápidamente, lo que brinda a la institución una mayor flexibilidad y movilidad. Con las heterarquías, las organizaciones se vuelven más caóticas para enfrentar y progresar en contextos confusos. A su vez, deben aceptar que son menos organizadas y menos controladas por una autoridad central, lo que las obliga a ser menos rigurosas para poder adaptarse rápidamente a contextos siempre cambiantes.

El sistema de gestión heterárquica permite a los empleados tomar decisiones que impactan sus roles y responsabilidades, promoviendo el trabajo en equipo y el intercambio de información en toda la organización, y fomentando la autogestión y el compromiso. Los trabajadores que sean capaces de participar en sus tareas y proyectos con influencia estarán más motivados para lograr sus objetivos.

## **La gerencia autotelica**

La gerencia autotelica es una forma de gestión que se basa en la motivación intrínseca y el sentido del logro. En el espacio organizacional, involucra establecer un entorno en el que las tareas y proyectos sean fundamentalmente motivadores, fomentando una mayor satisfacción y productividad. Su fundamentación básica está en la teoría del flujo de Csikszentmihalyi (1990) y se refiere a: "Crear un ambiente en el cual las personas puedan experimentar un flujo constante, alcanzando un alto nivel de satisfacción y logro personal en su trabajo" (p.4).

El autor define el "flujo" como un estado en el cual las personas están completamente inmersas en una actividad, sintiendo una honda sensación de disfrute y satisfacción, que esencialmente expone que los individuos, entre más habilidades tengan dentro de un campo productivo específico y, en simultáneo, entre más desafío ofrezca el trabajo en el que se están ocupando, más experiencia de motivación y control experimentan, lo que garantiza una jornada creativa más fructífera, en términos resolutivos y también en términos de innovación, y originalidad. El autor arguye que este estado no solo lleva a una alta productividad, sino que además ofrece una profunda satisfacción personal. En términos organizacionales, crear condiciones que favorezcan el flujo puede llevar a que los empleados sean más comprometidos y productivos.

Por otro lado, el autor Herzberg (1968) desarrolló la teoría de los factores duales, conocida como la doctrina de la motivación-higiene. Acorde a esta proposición, hay ciertos factores en el lugar de trabajo que causan satisfacción, mientras que un conjunto separado de factores causa insatisfacción. Los componentes de motivación incluyen logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento personal. Los componentes de higiene encierran condiciones de trabajo, salario, políticas de la empresa y relaciones con supervisores. La gerencia autotelica se alinea al encauzar cómo el diseño del trabajo puede satisfacer necesidades intrínsecas, llevando a una mayor satisfacción y productividad.

En esta dirección de ideas los destacados estudiosos Deci y Ryan (2017) y su Teoría de la Autodeterminación, la cual estudia los diferentes tipos de motivación

basados en diferentes grados de autodeterminación. La motivación intrínseca indica cuándo una actividad es realizada por el interés y disfrute inherentes de la tarea misma. Y la autodeterminación en sí misma se refiere al sentido de control sobre la propia vida y decisiones.

De lo anterior se desglosa que esta teoría examina tres (03) necesidades psicológicas básicas intrínsecas: autonomía, competencia y relación. La autonomía se refiere a sentirse en control de sus acciones y decisiones. La competencia es sentirse eficaz y capaz de realizar tareas. La relación es la sensación de conexión y pertenencia con otros. Emplear la Teoría de la Autodeterminación en la gerencia Autotelica significa establecer un entorno que satisfaga estas tres necesidades.

Las teorías de todos estos estudiosos Csikszentmihalyi, Herzberg, Deci y Ryan se conjugan para integrar la base de la gerencia autotelica, facilitando una alternativa viable y moderna a los modelos tradicionales de gestión. Este enfoque es una estrategia que fomenta la motivación intrínseca al permitir a los empleados experimentar el flujo en su trabajo.

Esta orientación no solo da lugar a una mano de obra más comprometida y satisfecha, sino que, asimismo, aumenta la creatividad y la productividad general. Al crear un entorno que fomenta y mantiene la experiencia del flujo, de tal manera que la gestión entonces se convierte en una poderosa herramienta para las organizaciones que buscan optimizar sus recursos humanos e impulsar el éxito en un panorama empresarial en rápida evolución.

### **Vinculación entre gerencia posconvencional, heterárquica y autotelica**

La gerencia posconvencional, heterárquica y la autotelica son tres formas de gestión que han avanzado como respuesta a los cambios del entorno empresarial, estos enlaces de dirección están estrechamente vinculados. La gerencia posconvencional proporciona el marco para la implementación de las otras dos formas de administración. Se asienta en principios y valores éticos, enfatizando la responsabilidad social, la transparencia y la integridad, impulsando de esta manera un tipo de liderazgo que va más allá de los intereses económicos, incluyendo el bienestar de los empleados y de la comunidad.

Hay que comprender que las organizaciones son sistemas vivos, orientados hacia una tendencia de patrones auto organizados, estructuras y procesos que responden a las demandas de un mundo complejo y turbulento. La gerencia heterárquica, una expresión organizacional que busca conciliar el deber ser con la acción de la vida cotidiana, tiene una concepción estructural horizontal y distribuida, donde el poder y la responsabilidad se comparten entre los miembros de la organización. Esto facilita la colaboración, la innovación y la adaptabilidad, permitiendo respuestas rápidas a los cambios del entorno para de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

La gerencia autotelica motiva a las personas a dar lo mejor de sí mismas para alcanzar el éxito, proporcionando diversas opciones para que cada sujeto tenga la libertad de planificar su trabajo y se le permita cometer errores para aprender de ellos y desarrollar todo su potencial. Dispone de reglas conocidas y claras sobre las tareas a realizar para que la persona sepa exactamente qué debe hacer y pueda planificar y estructurar su trabajo en consecuencia. Evita que el individuo piense en las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, de la tarea que está realizando para mantenerla concentrada.

Para que la gerencia posconvencional, heterárquica y la autotelica sean efectivas, es necesario que exista un compromiso de la alta dirección con estas formas de gestión. Es esencial que las organizaciones fomenten una cultura que abrace la flexibilidad, fomente la colaboración y permita la autonomía de sus miembros. Es importante que las organizaciones capaciten a las personas para adquirir las habilidades y competencias necesarias en entornos complejos lo cual resulta ser un paso fundamental.

### **Consideraciones Finales**

Este ensayo ha explorado la importancia de estos tres (3) enfoques innovadores de la gerencia: posconvencional, heterárquica y la autotelica. Cada uno ofrece un aspecto único y transformador sobre cómo administrar organizaciones en el mundo actual, caracterizado por cambios rápidos y constantes para facilitar la transición hacia un liderazgo más eficaz y adaptable.



La definición y las características del modelo de gerencia posconvencional se basan en principios y valores éticos que van más allá del marco normativo. Se caracteriza por ser flexible, adaptable y fuertemente comprometido con la autenticidad y la responsabilidad social. Fomenta la creatividad, la innovación y una mayor alineación con los principios personales y organizacionales

El papel de la gerencia heterárquica es que las organizaciones deben fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, donde se promueva la toma de decisiones consensuada y el poder sea compartido. Es fundamental priorizar la armonía en el entorno laboral, así como brindar espacios para la participación y una comunicación efectiva. Esto no solo ayudará a la obtención de resultados de calidad, sino que fortalecerá la salud organizacional. En tiempos de incertidumbre, es crucial contar con líderes audaces que puedan diseñar políticas de calidad en beneficio de la sociedad.

La gerencia autotelica, basada en las teorías de Csikszentmihalyi, Herzberg, Deci y Ryan, brinda una dirección completa para administrar organizaciones en el mundo moderno. Al conjugar la actividad en la motivación intrínseca y la satisfacción personal, este esquema no solo desarrolla el rendimiento y la creatividad, sino que incrementa el bienestar y el compromiso de los empleados.

La gerencia autotelica requiere un compromiso con la instauración de un ambiente de trabajo que provoque el flujo, la autodeterminación y la satisfacción intrínseca, brindando un eficaz instrumento para las organizaciones que buscan optimar sus recursos humanos y prosperar en un entorno empresarial en rápida evolución.

Con la llamada a la acción, debemos abogar por la adopción generalizada de estos enfoques en la gestión. Animar a las organizaciones a incorporar estos principios a sus filosofías de liderazgo no es solo una sugerencia, sino una necesidad para adaptarse a un mundo empresarial en constante evolución. Defendamos la toma de decisiones ética, la resolución justa de conflictos, la inclusión, la autonomía y la motivación intrínseca como pilares de un futuro organizativo más brillante, más adaptable y más exitoso. Al hacerlo, aceptamos el reto y la oportunidad de dar forma a un mundo empresarial próspero y ético.

## Referencias

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review, 46(1), 53-62  
<http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>. Consulta: 03/06/24
- Kegan, R., & Lahey, L. (1994). *The power of immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business
- Pateiro, E. (2010). *Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional*. Blog Ética y Gerencia.
- Powell, W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.