

De la gestión del individuo a la autogestión: Una misma forma de gestionar la educación física¹

Agustín Lescano

En el desarrollo de este escrito pretendo analizar la idea de gestión en educación física con los problemas vinculados a los procesos de inclusión y desigualdad. Se entiende que la gestión presenta muchas oportunidades para pensar y problematizar los procesos de

inclusión y desigualdad en relación con la educación del cuerpo. Pero para ello, es necesario sumar a este análisis un diagnóstico que la educación corporal hace del presente al caracterizar a la sociedad contemporánea por el *individualismo*, en cuanto jerarquía del individuo concebido aisladamente; el *nihilismo*, como ausencia de valores o sentidos trascendentes compartidos y vinculantes; y el *biologismo* de lo humano observable en la gestión biopolítica. Sobre estas ideas, la sociedad actual promociona el desarrollo y la gestión autónoma de la persona y del propio cuerpo. No obstante, focalizaremos nuestro punto de análisis sobre el individualismo, o mejor dicho, sobre el pasaje que la educación física hace de la gestión del individuo a la autogestión. Estas propuestas son presentadas como distintas, pero en el análisis del pasaje hay una falsa descentralización; es decir, en el primer caso la gestión del individuo está focalizada en él; en el segundo caso la autogestión centra su propuesta también en el individuo.

¹ Este escrito surge del trabajo presentado en el panel “Educación Física y Gestión” del 11^{vo.} Congreso Argentino y 6^{to.} Latinoamericano de Educación Física y Ciencias organizado por el Departamento de Educación Física, FAHCE, UNLP.

Gestión del individuo

En primera instancia, para gestionar un individuo es necesario establecer los instrumentos de gestión que posibilitan la producción de individuos. Esos instrumentos deben tener un funcionamiento estructurado y organizado jerárquicamente. Esto implica una división de las tareas a cumplir y una especialización en las funciones: se establecen jerarquías, se nombran autoridades, se asignan responsabilidades, se delegan tareas, se coordinan actividades, se ejecutan las acciones, se controla el proceso y se sanciona. Para que esto sea posible, todo tiene que estar bien delimitado y clarificado, temporalizado; con objetivos precisos; con tareas y acciones exactas que eviten la ambigüedad; con responsabilidades a cumplir y con reparto equitativo y jerárquico de tareas. Se requiere asignar a cada uno un lugar en la estructura, una actividad de la cual se sienta responsable y un tiempo de acción para cubrir las demandas, satisfacer las necesidades y lograr los objetivos.

Es decisivo en este modelo secuenciar, ordenar el espacio y el tiempo, porque eso supone desarrollar un progreso por acumulación de logros, los cuales estarán relacionados con los objetivos generales que la gestión propone. Estos mecanismos se presentan en la gestión de la educación física como una verdadera obsesión o como una tecnificación que resta creatividad. Todo se presenta de forma completa, hay un orden causal que cierra el análisis crítico, naturaliza la gestión y no permite el debate. Es un proceso cerrado y continuo en el cual hay una suma de individuales que se enlazan en diferentes tareas, acciones, elementos para formar una cadena. Esta perspectiva de la gestión prefiere acentuar las prácticas singulares, únicas e individuales. Propone procedimientos de individualización para racionalizar, calcular, regular y controlar por medio de un modelo universal igual para todos y aplicable a todos. La única diferencia es el lugar individual –de allí individuo– que se ocupa en la serie: considerar que hay un solo modelo implica pensar que todos son iguales a ese modelo, que, por lo tanto, se puede repetir y aplicar como una fórmula. La gestión en varias partes, en elementos dinámicamente relacionados, en distribución de funciones y tareas produce un individuo.

Veamos algunos ejemplos paradigmáticos² de cómo la educación física piensa la gestión. En su manual de organización deportiva, Martín Andrés (1996) establece los siguientes principios para diseñar estructuras de gestión:

² El término paradigma es utilizado con el sentido de ejemplo. Algo paradigmático es algo ejemplar que sirve para mostrar la serie y su funcionamiento (ver Agamben, 2009).

1. Deben existir líneas claras de autoridad desde arriba hasta el nivel más bajo de la organización.
2. Nadie debe depender jerárquicamente de más de un superior. Cada miembro debe recibir órdenes solo y exclusivamente de un superior inmediato.
3. La responsabilidad debe estar siempre unida a la correspondiente autoridad. Dicho de otra forma: la responsabilidad implica posibilidad.
4. La responsabilidad de un superior sobre los actos de sus subordinados es absoluta. La responsabilidad nunca se delega, solo se delegan las funciones.
5. Debe existir una delegación de autoridad tan amplia como sea posible. Lo contrario supone interferencias en la asunción de atribuciones que entorpece la gestión.
6. El número de niveles de autoridad debe ser reducido al mínimo. Cuantos más haya, peor será la comunicación (1996, p. 80).

Al mismo tiempo, establece diferentes puestos de trabajo con la definición de diversas características; solo resalto algunas:

- Todos los miembros deben tener la totalidad del tiempo ocupado con tareas que realizar, de las cuales se sientan responsables.
- Tales cometidos deben servir para los objetivos del programa, y serán los justos y necesarios, ni más ni menos. Para lo cual se emplearán las personas justas y necesarias, ni más ni menos.
- Debe evitarse que haya dos personas para realizar la misma acción. Cuando dos o más personas tengan las mismas funciones, se deberá diferenciar el marco de actuación de cada uno.
- Todos los puestos deben tener instrucciones claras y precisas sobre qué hacer en cada momento (1996, p. 81-82).

Por último, Gonzalez Orb (2007), quien cita a Urcola, sostiene que:

Para gestionar a las personas es necesario prever y definir claramente los objetivos a alcanzar, organizar la estructura y ubicar a cada persona en el puesto más adecuado, ejecutar los planes de acción, tomar decisiones, coordinar, efectuar los correspondientes seguimientos y controlar las desviaciones tratando de adquirir experiencia y aprender de los errores, pero sobre todo, es liderarlas, hacer equipo con ellas, motivarlas, formarlas, informarlas y evaluarlas (2007, p. 53).

Entonces, la gestión propone un funcionamiento homogéneo y universal, pero ingresa en un proceso de individualización cuando determina los niveles, fija las especialidades, distribuye el tiempo y el espacio y controla el proceso. Así, se piensa una gestión individual, pero con la característica de que el individuo se remita a lo universal, singular y único. A partir de estos principios, disposiciones, técnicas, estrategias y mecanismos, se sostiene al individuo como modelo funcional, singular, único y último responsable de la gestión.

Autogestión

La gestión en educación física actualizada a los preceptos de la época propone una forma de gestión autónoma. Pero ¿cómo funciona este tipo de gestión? ¿Qué significa autonomía, qué significa gestión autónoma o autogestión? ¿De una centralización se pasa a una descentralización?

En primer lugar, el pasaje de la gestión del individuo a la autogestión supone incorporar los principios de la gestión empresarial que implican desarrollar la organización autónoma vinculada al liderazgo, la innovación, la excelencia y la mejor calidad posible. Todos estos preceptos son los objetivos por cumplir y las consignas a seguir. Es una gestión que supuestamente se presenta contra la propuesta administrativa, jerárquica, rígida, estable y universal; porque responde a un nuevo precepto en el cual todo es posible, flexible y capaz de volver a empezar, a reactivarse. Pero esta idea de que *todo* es posible, *todo* es flexible, *todo* es reactivo con una nueva posibilidad de ser aquello que ya era, se presenta una vez más como universal, como un *todo* universal. Nuevamente, estos principios se reiteran y son actualizados en el individuo, devenido lugar de esencias, propiedades y naturalezas. Ahora bien, el éxito de la organización depende de la capacidad –propia e interna de cada individuo– de apertura al cambio; de compromiso; de adaptación constante ante una incertidumbre cada vez más grande, para obtener un progreso en el crecimiento personal, por tanto, individual. Giraldes sostiene las siguientes argumentaciones al reconocer una sociedad de consumidores que:

Se caracteriza por la preocupación de que toda tarea, el manejo de la misma y la responsabilidad por su éxito, está en manos propias. Se vislumbra con claridad un énfasis en el *uno mismo* y cada sujeto se considera responsable de la empresa de construirse a sí mismo. [Se ha pasado a

tener] un cuerpo de mi entera responsabilidad, al que puedo *gestionar como quiero* (2010, s.p, cursivas del autor).

Etimológicamente autonomía deriva del griego, y sus componentes léxicos son *autos* (por sí mismo), *nomos* (normas y reglas) y el sufijo *ía* (acción). El *Diccionario de la Real Academia Española* (2006) define la palabra como “condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie”. Es decir, la autonomía supone establecer sus propias normas, reglas y accionar con y sobre ellas sin vincularse con otros. Esta posición afianza el individualismo, la creencia del “solo yo puedo”, del “válete por ti mismo”, del “yo mismo”, del “yo”. Sin embargo, la descentralización que se presenta contra los modelos totalitarios de gestión del individuo se aloja en la autonomía. Pero esta descentralización es supuesta, ya que hay una nueva centralización en el individuo que es autónomo para lograr su realización personal. El centro de la gestión es este individuo autónomo sobre el cual se aplica una forma de gobierno que dispone los medios y recursos para que se autorrealice. Pallarola propone, en su artículo de la revista *Stadium*, una autogestión de la educación física para mejorar la calidad de vida de los estudiantes egresados de las escuelas. Se destaca la idea de autogestión y autonomía como sinónimo de calidad en la promoción de la educación física y la salud. Se vincula a la actividad física y la salud con el trabajo de la conciencia, el desarrollo de facultades y las etapas sensibles para lograr la autonomía. Dice que:

Se deberá concientizarlos de la utilidad de la actividad física como agente equilibrador y como una necesidad fisiológica, proponiendo una estructura, tanto una planificación como programas y espacios de participación, que posibiliten y faciliten la tan mentada práctica autónoma. [...] esto es lo que se puede denominar Autogestión de la Educación Física (Pallarola, 2003, p. 43; negritas del autor).

Se sostiene que en la promoción de la autogestión “estamos revalorizando la disciplina” porque:

al dar a los alumnos los elementos y herramientas necesarias, tanto conocimientos como programas de actividades y bibliografía específica, para que ellos puedan “gestionar” la realización de tales actividades, se posiciona a la Educación Física como agente promotor de la práctica saludable y autónoma de actividades físicas (2003, p. 43; comillas del autor).

Esta transformación de la gestión del individuo a la autogestión es un supuesto que hay que analizar. Porque cada uno es responsable de sus propios logros y resultados en función de su propia capacidad de acción; de este modo, se sufre la peor de las exclusiones, ya que los sistemas de gestión no tienen por qué ser generosos. Los individuos deben serlo (Giraldes, 2010).

Lo que apreciamos actualmente en relación con la gestión es una forma en la cual las acciones que se pueden realizar están en función del desarrollo de capacidades, competencias e inteligencias que son naturales e individuales de cada uno. Es decir, la autogestión dispone una serie de mecanismos tales que el responsable de activarlos, organizarlos, planificarlos, secuenciarlos y ejecutarlos es cada uno en función de lo que le permiten sus esencias, propiedades y naturalezas. De esta manera, la autogestión queda atrapada en el *ser* y la naturaleza de cada individuo que establece un *deber ser*. Todas las acciones, estrategias, técnicas, decisiones y objetivos de la autogestión tienen por finalidad poner en juego esa forma. Se responde así a un gobierno individual que toma por base la naturaleza, por lo que el desarrollo y progreso de la gestión dependerá de lo que la naturaleza brindó a las capacidades individuales, ni más, ni menos. La autogestión encuentra sus argumentos en la naturaleza, propiedades y esencias de las personas, y desde allí nuevamente prescribe y responsabiliza a los individuos. Por ejemplo, Foucault (2007) explica, respecto del problema de la verdad en la práctica jurídica, que se pasa de la pregunta política: ¿qué has hecho? a la pregunta biológica: ¿quién eres? Del mismo modo, Díaz Barriga sostiene que los exámenes y pruebas sobre el *coeficiente intelectual* son un enclave para justificar y presentar las diferencias sociales como individuales: “a través del concepto coeficiente intelectual se redujo el problema de la injusticia social a una dimensión biológica” (1994, p. 7), natural. También la educación física, al suponer la existencia del talento natural, selecciona aquellos que están aptos y descarta los no aptos para la práctica deportiva (Rocha Bidegain, 2012). Nótese cómo empiezan a entrar en juego los conceptos de inclusión y desigualdad con relación a preceptos biológicos y naturales. Es llamativo en estas propuestas cómo los argumentos de inclusión y desigualdad tienen fundamentos biológicos.

A modo de cierre

La gestión del individuo y la autogestión son dos caras de una misma moneda. No son dos monedas con valores diferentes. El valor de la moneda

que establece la gestión del individuo y la autogestión tiene por lógica menor inclusión y mayor desigualdad.

La gestión del individuo busca normalizar a todos por igual con un control centralizado en la posición jerárquica y piramidal. Primero se estandarizan las diferentes técnicas para distribuir eficientemente espacio, tiempo y tarea. Luego cada persona pasa por esas técnicas que tienen por objeto una simple administración biológica de la vida, con la consecuencia de promover el individualismo y la normalización, ya que hay un único modelo de gestión aplicable a todos.

La autogestión propone una falsa descentralización porque delega en cada uno la gestión de su propio destino; es decir, se sigue proponiendo una centralización en un único modelo de gestión y en una única persona: el individuo autónomo. Una autonomía que se presenta como un universo en donde todo es posible, pero esa posibilidad depende de –y se encuentra en– las propiedades que cada persona o individuo tiene al adaptarse, ser flexible y abierto a los cambios.

En ninguno de los dos casos hay relación con los otros, ni se piensa en los otros; sino que hay una suma de individualidades cuando se administra biológicamente la vida o individuos que interactúan e interaccionan a partir de su *interioridad*. En ambas propuestas se puede prescindir de los otros; cada individuo es reemplazable para que el sistema funcione y mantenga su equilibrio, pero también, para que cada uno forje su destino no necesita de la relación vincular con los otros. No hay sentidos vinculantes en estas propuestas, solo vale el lugar jerárquico que cada uno ocupa dentro de la serie, o aquello que puede hacer según su preponderancia biológica para ser más inteligente, más talentoso o más expresivo. De esta forma, el que más tiene siempre va a tener más y el que menos tiene va a tener menos, ya sea porque el sistema de gestión individual mantiene un equilibrio sobre esa desigualdad o porque la autogestión explica el mayor o menor éxito en los fundamentos biológicos de los diferentes individuos. Entonces vale la siguiente pregunta: ¿los problemas de inclusión y desigualdad tienen que mantenerse estables? ¿Los fundamentos biológicos son válidos para explicar los problemas de inclusión y desigualdad? ¿Es válido seleccionar bajo la lógica del talento deportivo?

Todo el tiempo, de un modo u otro, la gestión del individuo y la autogestión no dejan de pensar y responsabilizar en el centro de su propuesta al individuo. Desde la educación corporal no tenemos la intención de mante-

ner este tipo de gestión. Coincidimos con Giles en que “existe una cantidad de propuestas acerca de cómo encarar los problemas de la gestión o cualquier otra práctica en la disciplina que si bien son innovadoras en cuanto a la información que aportan pretenden mantener cierto estado natural de la disciplina” (2003, 19). Mantener un estado natural o sostener una práctica que naturaliza y ha sido naturalizada significa cerrar el análisis y aplicar siempre lo mismo, y por lo tanto todo cambio se presenta como imposible, impensable, inimaginable. Por ello, queremos sostener un análisis y una actitud crítica que apuesten a gestionar pensando sistemáticamente tres relaciones: a) cómo conceptualizar un saber; b) cómo ese saber es usado en los vínculos con los otros; c) cómo usamos ese saber nosotros mismos en relación con la conceptualización del saber y los vínculos con los otros. Entendemos que esta forma de pensar la gestión nos permite diseñar políticas de mayor inclusión e igualdad.

Bibliografía

- Agamben, G. (2009). *Signatura rerum. Sobre el método*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo.
- DíazBarriga, A. (1994). Una polémica en relación al examen. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5. Recuperado de <http://www.oei.es/oeivirt/rie05a05.htm>
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Giles, M. (2003). La gestión en Educación Física como problema. *Revista de Educación Física y Ciencia*, 6, s.p.
- Giraldes, M. (2 de septiembre de 2010). La gestión del propio cuerpo, supuesto indispensable de un proyecto de vida. *Blog Educación Física Virtual*. Recuperado de <http://marianogiraldes.blogspot.com.ar/2010/09/la-gestion-del-propio-cuerpo-supuesto.html>
- González Orb, M. (2007). Aproximación a la dinámica organizativa, la estructura. En J. F. Gutiérrez Betancur (Ed.). *Gestión y economía del deporte. Aproximaciones teóricas y aplicaciones*. Medellín: Funámbulos Editores (Serie Expomotricidad).
- Martín Andrés, O. (1996). *Manual práctico de organización deportiva*. Madrid: Gymnos.
- Pallarola, D. (2003). Autogestión de la Educación Física. Un aporte para su teorización. *Revista Stadium*, 32(183 y 184), s.p.

Rocha, L. (2012). *El aprendizaje motor: una investigación desde las prácticas* (Tesis de Maestría en Educación Corporal inédita). Facultad de Humanidades y Ccs. De la Educación, La Plata.