



La transversalización de género/sexual funcional, como tecnología de gestión pública. Un análisis desde los recursos humanos.ⁱ

"Mi hombría la aprendí participando
En la dura de esos años
Y se rieron de mi voz amariconada
gritando: Y va a caer, y va a caer
Y aunque usted grita como hombre
No ha conseguido que se vaya
Mi hombría fue la mordaza
Mi hombría fue morderme las burlas
Comer rabia para no matar a todo el mundo
Mi hombría es aceptarme diferente
Ser cobarde es mucho más duro
Yo no pongo la otra mejilla
Pongo el culo compañero
Y ésa es mi venganza
Mi hombría espera paciente
Que los machos se hagan viejos"
Pedro Lemebel, Manifiesto
-Extracto- (Hablo por mi diferencia).

ⁱ Por Juan Camilo Rave Restrepo, abogado, Becario Roberto Carri, candidato a magister en Gestión Pública, Universidad Nacional de Rosario.

I. RESUMEN .

Se propone la transversalización de algunas teorías sobre recursos humanos en el análisis de las circunstancias funcionales de la dirección, coordinación y liderazgo de entidades públicas encargadas de diseñar y ejecutar políticas cuyo destinatario/a final es la población LGBT, es decir a través de las diversas lecturas abordadas se aspira a sentar una reflexión sobre la viabilidad, en cuanto a la potencia y matiz último de las políticas públicas LGBT cuando el armazón funcional organizativo es navegado por una persona cuya construcción u orientación sexual o identitaria es alternativa a la heterosexual; en la misma línea se realizan entonces algunas divagaciones respecto a la estructura racional heterosexual y las ajenas a estas y su posible influencia desde la teoría de los recursos humanos para causar un efecto adicional en el tracto –formativo y ejecutivo.- de determinada línea de intervención pública referida a la temática propuesta.

II. PALABRAS CLAVES.

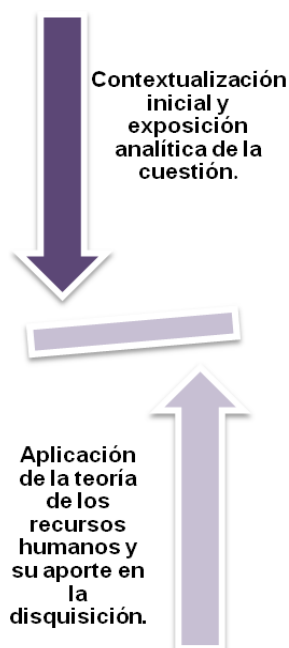
Liderazgo, racionalidad, visión, política pública, Estado, transversalización, genero, identidad, orientación, heteronormatividad.

III. DELIMITACIÓN TEMÁTICA.

En primera instancia, nos parece pertinente puntualizar nuestro futuro foco de despliegue de análisis, por cuanto su complejidad y las exigencias teóricas que ello requiere; así bien, en este escrito no se dejará justificado la razón por la cual una persona **no** heterosexual está más calificada para ocupar una posición directiva en una organización pública, tampoco se definirá que categoría alterna a la heterosexual encarna el o la líder **non plus ultra** para dirigir los caminos de determinada institución pública enfocada en temas de diversidad sexual, esto porque la estratificación categorial y el encierre en etiquetas o formas únicas de disidencia heteronormativa, no es más que una creación con fines de identificación y empadronamiento en términos políticamente heterosexuales de cierto grupo poblacional no alineado con los mandatos primerizos societales; adicionalmente pensamos que este tema, y esta posibilidad de análisis en específico, sobrepasa el horizonte material de la asignatura de recursos humanos, siendo este apenas un punto integrativo del establecimiento de un juicio estructurado que dictamine la necesidad o no de una construcción identitaria y sexual alterna en el trabajo de dirección, coordinación y liderazgo de procesos relacionados con estas causas temáticas.

Por tanto, proponemos a partir de los insumos teóricos relacionados con los recursos humanos realizar algunas elucubraciones con base en el siguiente interrogante: **¿Cuándo se pretende que una política pública enfocada a la garantía plena de ejercicio de derechos de la ciudadanía LGBT, no haga una lectura heterosexual de la población objeto de la línea de intervención, ni realice tamizaje político en cuanto a su ubicación en el centro de acción político bajo parámetros y alternativas de reconocimiento fundadas en la racionalidad heterosexual, es más pertinente para este alcance que la persona encargada de dirigir el proceso de ejecución de la línea de intervención posea una construcción identitaria o una orientación sexual alterna a la heterosexual binaria, o bien esto es absolutamente indiferente respecto al objetivo mismo de la política y su intención de no incurrir en el mencionado filtrado?**

Proponemos una desagregación de nuestro objetivo para ubicar un derrotero de análisis, y de tal forma poder ir aportando algunas intenciones reflexivas:



- i.
- ii. Enfoque teórico de las políticas públicas LGBT
- ii. Vertiente teórico-metodológico en la *ubicación* poblacional LGBT y su empoderamiento como sujetos destinatarios de líneas de acción.
- iii. Identidades y construcciones sexuales periféricas, y su proceso de desmarginalización en términos de ubicación política.
- iv. Racionalidad heterosexual y no heterosexual, parámetros genéricos de actuación e influencia en el entramado –léase como: tipología del entramado- de una línea de intervención pública.
- v. La transversalización de género/sexual funcional como tecnología de diseño organizacional.

Ahora bien, aunado a la desagregación propuesta, proponemos ubicar nuestro centro de análisis en un contexto específico que nos permita clarificar nuestros postulados y especificar en términos concretos el trabajo de análisis que se llevará a cabo, es decir, al realizar un razonamiento teniendo como polo a tierra un estadio específico de acción (marco situacional), creeríamos que se observaría con mayor

especificidad, tanto la problemática abordada como la disertación de los nudos problemáticos esbozados, de esta manera procedamos a realizar una exposición de nuestra entidad pública en concreto y partir de esta imbricación realicemos la postulación conceptual enunciada:

Nuestra organización seleccionada es la: “Dirección de diversidad sexual”, dependencia adscrita de la Subsecretaría de Mujer, Género y Diversidad, que a su vez hace parte de la Secretaría de Planeación Distrital (dependencia de coordinación de políticas públicas) de la Alcaldía Mayor de la ciudad de Bogotá, República de Colombia, nuestra organización tiene como fuente jurídica el Decreto Distrital 256 de 2007, emanado por la Alcaldía Mayor del Distrito de Bogotá, dicha dependencia tiene como funciones las siguientes:

***Asesorar**, en el proceso de formulación de política pública para la población LGBT.

***Orientar y coordinar** con entidades distritales el seguimiento y evaluación de las políticas públicas para la diversidad sexual en el Distrito Capital.

***Dirigir y ejecutar** los planes, programas, proyectos y mecanismos de acción distrital que contribuyan al reconocimiento de la diversidad sexual y a la garantía de sus derechos desde un enfoque integral y diferenciado

***Apoyar y fortalecer** los procesos e iniciativas de los grupos y organizaciones del LGBT

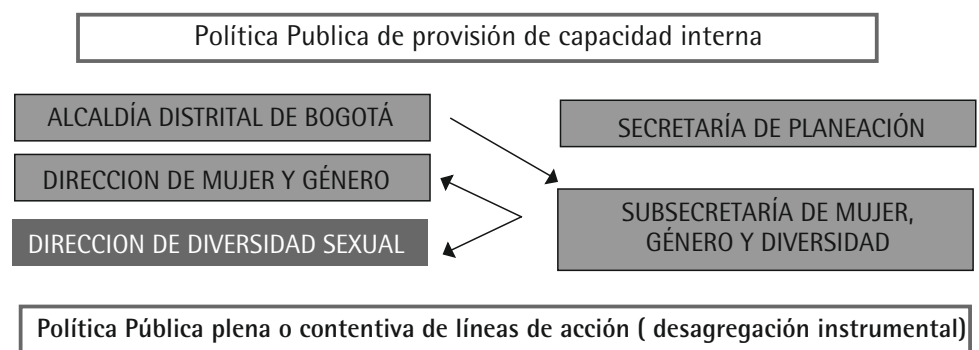
***Hacer** el seguimiento a la política de diversidad sexual en el Distrito Capital

***Proponer** ajustes a la normatividad vigente relacionada con la diversidad sexual en el distrito capital.

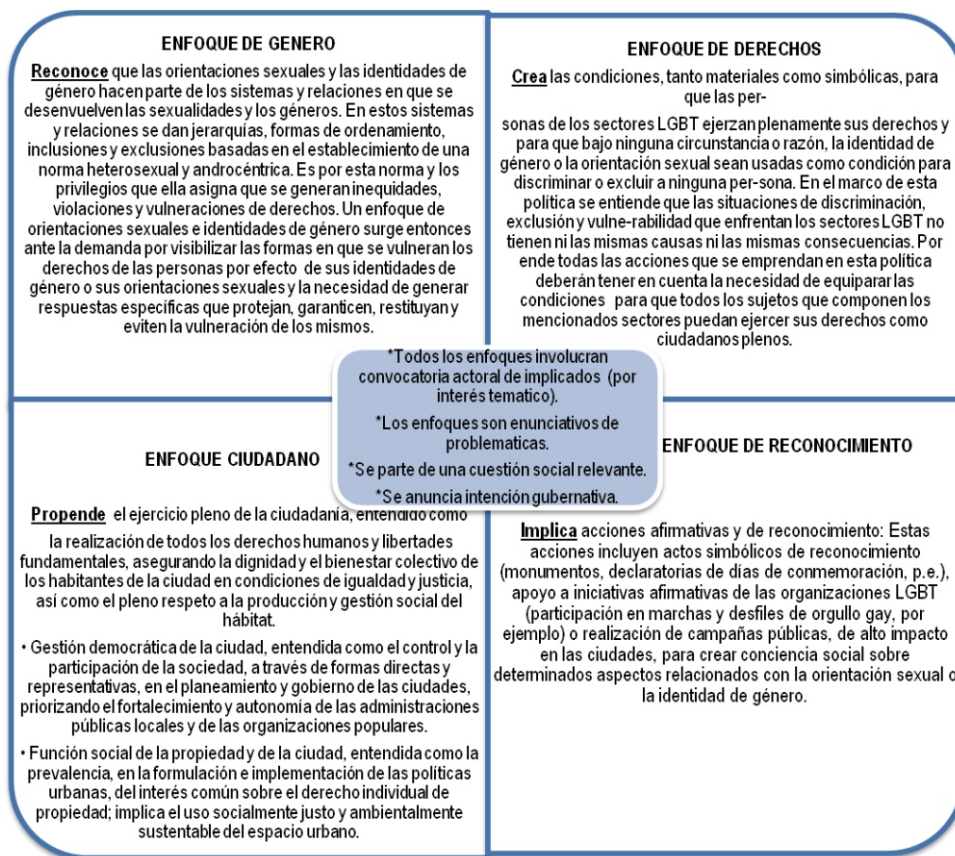
Observemos el siguiente grafico, donde especificamos que el origen administrativo misma de esta entidad hace parte del despliegue inicial de política pública, a través del cual el distrito disponía la construcción de condiciones intergubernamentales necesarias para propiciar formulas materiales de alcance de realidad, en otras palabras, es interesante rescatar de nuestro caso de estudio, como la política pública tiene una fuerte focalización heurística, con un supuesto contenido 'democrático' y 'pluralista', pues la construcción de la política pública, no se realizó mediante un proceso de investigación social exhaustivo exclusivo por parte de servidores públicos del distrito para allanar líneas de acción frente a una problemática develada por ellos mismos a través de instrumentos y técnicas investigativas, sino que en primera instancia el deseo gubernativo era cimentar estructura política, técnica y tecnológica clara (léase como identificable



funcionalmente), que dotara de capacidad gubernamental al distrito para llegar a líneas de acción identitarias y de garantía de igualdad para la población LGBT, mediante procesos concertados con actores no gubernamentales (en adelante A.N.G.s). Igualmente podemos observar su inserción burocrática dentro del sistema distrital a efectos de vislumbrar su situación administrativa y su capa organizacional que privilegia la conexión de las políticas LGBT con las actividades públicas desarrolladas por las otras secretarías, teniendo acceso a la articulación de intra acuerdos de coordinación (asunción de la realidad con aspiraciones integrales), toda vez su lugar dentro de un ente de naturaleza **coordinadora**.



Nos parece trascendental realizar con fines descriptivos, una enunciación técnica respecto a algunas generalidades de las políticas públicas cuyo destinatario final es la población LGBT, el entendimiento de estos presupuesto le da lógico sentido de estrato conceptual a la relación de los recursos humanos, desde el estudio de las responsabilidades y desafíos naturales al líder de este tipo de dependencia, de tal suerte que anunciando el espacio circunstancial en el que se debe desenvolver un sujeto con pretensiones de coordinación de liderazgo, es posible ir evidenciando cualidades, aptitudes y valores intrínsecos al ejercicio del cargo, así pues tenemos que normalmente una política de estos carices tiene normalmente los siguientes enfoques:



***** Vertiente teórico-metodológica en la ubicación poblacional LGBT y su empoderamiento como sujetos destinatarios de líneas de acción.**

La formulación de política LGBT, exige conocimiento y rotulación de un universo temático que está fragmentando por relaciones de pretensiones disímiles que sobrepasan la órbita de expectativas identitariasⁱⁱⁱ (estéticas) pasando por cuestionamientos estructurales (sistémicos) y en general intentos de reevaluación y/o replanteo de cierto tipo de statu quo y paradigmas que además de fungir como obstáculos en procesos constructivos o deconstructivos de moldes de cuerpos y mentes también intentan expresar relaciones, expresiones e ideologías en términos de la 'normalidad' societal y política imperante en un espacio determinado, así pues existen caracterizaciones de diferenciación que involucran y exigen como metodología: el diseño de alternativas eficientes en el alcance de impacto genérico que clasificamos como existencia igualitaria pero siendo necesario paralelamente y como requisito *sine qua non* de la acción previamente descrita la puesta en marcha de estrategias unitarias específicas, aplicables bajo el filtro de **concordancia y tipicidad** que aporta y requiere (de doble vía o de dominio y rango) cada construcción identitaria y las demás y diversas intersecciones que erigen un individuo.

iii Una actuación pública enfocada a la población LGBT, debe facilitar una plataforma que 'visibilice' cuestionamientos de índole político, económico, social, cultural, etc, esta puesta en relieve presentaría grosso modo una triple dimensión jurídica: por un lado el disfrute de derechos en términos de igualdad (V.gr. salud, trabajo, educación, etc.) por otro el nacimiento de nuevos derechos intimados con la construcción identitaria que pueden reñir con paradigmas societales, por ejemplo el asunto del protocolo médico occidental que patologiza y dispone un tránsito total, binario y obligado de lo masculino a lo femenino o viceversa en términos de lo que la sociedad entiende taxonómicamente por masculino-femenino, (en el caso trans e intersex) y por último el reconocimiento de otros derechos que pretenden subvertir 'modelos' que no se ponen en discusión en las políticas de género y que cuya afectación es genérica y no limitada a la población destinataria específica (para nuestro caso), en esta línea hablamos de los derivados de la exclusión política, injusticia social, modelos de clase, etc, que de cierta forma y al no ser puestos en discusión, obligan a un tipo de construcción en específico.





Este introito nos obliga a razonar sobre la investigación social de las políticas públicas como camino teórico, pues desde su marco metodológico podemos proceder al desglose de una realidad que de por sí está fragmentada, y no ordinariamente como una mera separación de categorías de las cuales subyacen nudos problemáticos comunes y transversales, sino que presenta el reto de subdividir en una misma agenda temática, asuntos que aunque tienen una correlatividad ideológica por las pretensiones genéricas descritas en el primer párrafo, exigen un tratamiento y la construcción de líneas diferenciales según se trate de la orientación analizada en específico, lo anterior debería permitir llegar a una técnica exploratoria de las complejas manifestaciones multivariantes que puede tener el cuerpo humano como espacio de arquitectura de diversas formas de expresión, precisamente este es el punto orientador de cualquier política LGBT, entendiendo que debe existir una auténtica clasificación de necesidades y expectativas, pero sin caer en el *modus operandi* de las mayorías dominantes, que ha sido el conducente a la discriminación vía parametrización y rotulación en lenguaje heterosexual de las demás manifestaciones abiertamente contrarias a lo que se considera como consuetudinario y socialmente aceptable dentro de un grupo determinado, con una localización geográfica en específico, para nuestro caso la ciudad de Bogotá distrito capital

Lleguemos entonces al acuerdo teórico consistente en considerar las políticas públicas como constructos sociales, los cuales están inscriptos en procesos constantes de transmutación conceptual, de tal suerte que en nuestro caso de estudio, podríamos decir que en términos generales recae en el director/a de nuestra organización, el liderazgo de procesos orientados a “la indagación de las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos” (Schvarstein, 1995) por lo que debería estar en la capacidad de reconocer que:

*Existe un poli-contexto de donde deviene la problemática que señalaremos como reto actoral desde la dirección de nuestra organización objeto de estudio, pero es este mismo espacio no uniforme en el que bajo la premisa de identificar población objeto de línea pública, se termina etiquetando y encerrando en categorías yuxtapuestas intentos de construcción y deconstrucción identitaria.

*Las estructuras cognitivas de los *policy makers* podrían estar velados por prejuicios o sesgos ideológicos que cortarían la eficiencia de la política, desde el mismo

*Rescatamos como postulado de la psicología social de las organizaciones: “su carácter virtual que sobrepasa la mera idea física de establecimiento” (Schvarstein, 1995) por lo que su significación exterior como categoría perceptual implica un vislumbramiento subjetivo por parte de la ciudadanía, de allí que su específica construcción organizacional sea importante en cuanto al acercamiento a la población objetiva foco de intervención y la futura captación de realidad que se pueda realizar.

*Como sub-acotación a lo anterior nos planteamos el siguiente interrogante: ¿Cómo mutar la perceptibilidad de las organizaciones LGBT como centros de normalización de construcción sexuales e identitarias periféricas? Que en adición aparecen como fallas o imposibilidades lógicas, siendo socialmente estas sexualidades e identidades ilegítimas y pertenecientes a la “familia de los perversos”, como “vecinas de los delincuentes y parientas de los locos” (Foucault, 1976)

*Nuestro marco de referencia no puede estar ligado al constructivismo como modelo de análisis, tomemos como referencia el siguiente planteo para justificarnos:

(...) El papel de las instituciones: Todas las clasificaciones de las que disponemos para pensar nos vienen provistas, preconfeccionadas en el curso de nuestra vida social (...). ¿En qué modo podremos pensarnos a nosotros mismos en sociedad sino utilizando las clasificaciones establecidas al interior de nuestras instituciones? (...) (Douglas, 1986; Citado por Diaz, 2002.)

Como refuerzo de nuestra línea argumentativa, nos parece pertinente lo aportado por Schvarstein (1995) en los siguientes términos:

(...) institución es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido... Estos efectos (hablando de los múltiples efectos de esta definición en el rol de las organizaciones) permiten comprender lo *instituido* como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social (...)

Lo anterior conduciría a pensar que inclusive la misión de una organización LGBT estaría sujeta por causa lógica a líneas conceptuales existentes, por lo que la





batería conceptual que inspira entonces una política pública desde la teoría constructivista serían los insumos previos al desarrollo de la misma, acotando obviamente una no sujeción a la teoría epistemológica manejada por el policy maker, sino más bien a los esquemas típicos de conocimiento, a las formulas de vislumbramiento de determinada realidad, a la existencia objetiva que esta –la realidad- puede tener por la visión mayoritaria, por tanto **¿que posibilidades habría para nuestro caso de estudio la estructuración de medidas satisfactorias teniendo como punto de partida teoremas de una sociedad cimentada en estructuras netamente heterosexuales que explica taxonomicamente y de forma esencialista la identidad LGBT? ¿cual sería el punto de corte para identificar situaciones deontológicamente alternas a lo que se plantea socialmente aceptable?. A partir de este cause ideológico, cuál sería entonces el ¿“plan estratégico donde se complementan tanto factores externos relativos al negocio –en nuestro ámbito sería 'la actividad corporativa'- como los internos relativos a la organización”?** (Escalada, Monteverde, y Arbulú, 2000), **¿Estaría desde el mismísimo inicio de actividad pública una especie de sesgo e impotencia en transformación de realidad?**

En este punto adquiere visibilidad la teoría de los marcos, expuesta por Weiss J., (1982) y citada por Diaz (2002) pues partiendo de la información existente y del análisis de los contextos sobre los que se centraría una política, deberá existir una ruptura que rebele problemática y posibilidad de corrosión de metacreencias que deberían devenir en nuevos tratamientos conceptuales, adhiriendo a estos los hallazgos producidos, la interacción realizada con los actores no gubernativos intrínsecos al *input* en cuestión, he aquí el verdadero reto que implica el liderazgo en estas temáticas, al tiempo que también tiene la calidad de insumo metodológico para el forjamiento de una visión que se ocupa de un “mundo que existe tan sólo en la imaginación, construido con especulaciones plausibles”, en nuestro caso el director de nuestra dependencia debería “modelar e influir todos los aspectos de las operaciones de la organización, incluyendo el desarrollo de productos y servicios, procesos de producción, sistemas de control de calidad, estructuras organizativas y sistemas de información” (Nanus, 1994) para que lo contenido en la imaginario termine “retando el statu quo” y no termine por legitimarlo de forma perenne. (Bennis, 1989; citado por Nanus 1994)

No implica esto, contradicción con lo expresado en primer lugar respecto a visualizar las políticas públicas como constructos sociales, pues esta caracterización denota que las líneas de intervención seleccionadas están a tono

con los marcos situacionales frente a los cuales van dirigidos, a través de un proceso de conocimiento de tesis, que no son evoluciones lógicas de lineamientos teóricos anteriores, sino que por la participación actoral, pasan por un proceso de análisis bajo los parámetros subjetivos propios de la población involucrada y por la necesidad del *policy maker* de corregir situaciones objetivamente catalogadas como violaciones a los derechos humanos y al principio de igualdad constitucional; el asunto interesante que complejiza nuestra discusión es lo dispuesto en la *teoría queer*,ⁱⁱⁱ que dicotomiza el logro de igualdad y reconocimiento por medio de: **la imitación de estructuras como dispositivos de legitimidad societal del movimiento LGBT** reflexionando entonces sobre la hegemonía política que tamiza las expresiones identitarias y sexuales periféricas y pone en relieve la inserción de otras variables analíticas que cuestionan el material mismo que edifica los espacios de desenvolvimiento de los individuos.^{iv}

*****Identidades y construcciones sexuales periféricas y su proceso de desmarginalización en términos de ubicación política, ¿existe una influencia diferencial entre la racionalidad heterosexual y no heterosexual en cuanto a la afectación del mencionado proceso?**

Debemos puntualizar en que las políticas públicas se constituyen como formas en que los Estados construyen ciertos asuntos como objetos de atención que a su vez poseen vocación de ser posicionados en una agenda de actuación pública, lo interesante del asunto, es que en este proceso, se podría incurrir en el riesgo de incrementar el espectro problemático de determinada situación objeto de línea de acción o inclusive fomentar la aparición de nuevos escollos que sobrepasan la naturaleza orgánica de la porción de realidad problemática tomada en primera instancia, de allí que cobra relevancia lo planteado por Muller (2010) cuando afirma que: "... las políticas públicas no solo son un hecho, sino un objeto construido por en análisis."

ⁱⁱⁱ Según lo esbozado por García (2009) Queer significa raro, rara, marica, torcido, bollera, trans. Es un término inglés que se utilizaba de manera despectiva, como un insulto para las personas con identidades de género y sexualidades no normativas. En los últimos años, algunas fracciones gays, lésbicas, bisexuales, trans e intersex radicales se han apropiado del término queer, usándolo como postura teórica y política para cuestionar la heterosexualidad obligatoria, las identidades de género normativas, la imposición del deseo y el establecimiento de categorías rígidas que constriñen la acción de los sujetos. La teoría queer enfatiza en los procesos sociales de construcción de identidades de género y de las sexualidades, cuestionando los esencialismos y los binarismos masculino-femenino, hombre-mujer, heterosexual-homosexual. Lo queer es no pretende encasillarse en la llamada diversidad sexual pues propone articulaciones entre sexualidad, identidad, géneros, clase social, razas, complejizando de este modo el debate y vinculándose en muchos aspectos con la teoría feminista, con el movimiento de mujeres y con otros

^{iv} Cuando hablamos de imitación, tratamos de poner en relieve la idea consistente en que el Estado pretende irradiar igualdad a las expresiones sexuales e identitarias históricamente periféricas, a través de la posibilidad de acceso a instituciones y figuras sociales construidas axiológica y políticamente de tal forma que su aceptación implica legitimar todo un resorte valorativo, político y social, v.gr. matrimonio = monogamia, identidad de género = empadronamiento; adopción = cualificación moral etc. De tal suerte que los insumos teóricos de la agencia queer pueden coadyuvar a analizar la variedad de discursos al interior del movimiento trans, (i) desde el que propende por la normalización trans en ciudadanos "correctos", pasando por (ii) el que simplemente desprecia y no le interesa un acomodamiento institucional en términos heterosexuales, rematando inclusive (iii) el que critica las políticas LGBT en general por tratar a los seres humanos como entelequias, demeritando que por un lado hay políticas de género, por otro de salud, por otro de educación, etc. sin la más mínima conexión e inclusive a veces con elementos contradictorios que minimizan la capacidad estatal en estos asuntos, aunando inclusive el opacamiento discursivo que se da al interior del llamado movimiento LGBT. (dominio de la agenda política de los gays por ejemplo)





En nuestro caso de estudio, el tópico relativo a la variación de la naturaleza problemática, tiene que ver directamente con la estructura misma de la política pública y el armazón funcional dispuesto burocráticamente para potencializarla, de esta forma, encontramos que en la emulación de políticas públicas de esta índole, se evidencian serios problemas con el fin último de propugnar por la garantía plena de derechos sin distinción del género u orientación sexual, puesto que termina por reconocer e imponer: valores, principios y reglas que reproducen regímenes heteronormativos y heterosexistas, (Chambers 2007) por lo que merece nuestra especial atención como a través de la activación de la capacidad estatal se puede terminar institucionalizando la heterosexualidad como principio organizativo social, bajo la excusa fachada de lograr ciertos alcances en el ejercicio de algunos derechos, desde el seguimiento de dispositivos ajenos a las construcciones sexuales e identitarias diferenciales a la heterosexual (Jackson 2005), creando todo un parangón que ubica como alternativa de reconocimiento la conducción individual en canales de cultura, estética y política heterosexual.

Lo anterior adquiere un *sui generis* matiz al articular a la discusión, postulados propios de las diversas teorías de los recursos humanos, pues es desde la organización pública, y más específicamente aún, desde la “habilidad cognoscitiva” (Jaques, 2000) de los líderes de dichas entidades, que se incurre en la facilitación de la construcción de una “heterotopía” (Foucault, 1967) en la que se realiza un vislumbramiento de los sujetos no heterosexuales, en marcos de existencia para-social (*verbi gratia*, la creación de espacios homo-eróticos reales y virtuales), pero infra-político, desde el alcance de superficie de su agenda ideológica y del cercenamiento de la posibilidad de corrosión del sistema heteronormativo. En nuestro caso de estudio el abordaje de los recursos humanos, tiene que ver con las posibilidades de legitimar y validar como *universales*, estructuras organizativas (Jaques, 2000) que invisibilizan las emergentes necesidades de individuos que no encajan en el entramado social heteronormativo, ubicándolos por un lado en el centro de su actividad (reconocimiento de existencia) pero marginalizando sus pretensiones constructivas y deconstructivas.

Encontramos entonces organizaciones, -como la nuestra- en la que está adherido a su funcionamiento la estratificación sistémica, (Jaques, 2000) esto deducido a partir de la exploración funcional realizada respecto a su arquitectura organizativa, en la que la construcción de “sistemas complejos” reside

planteo lleva a preguntarnos sobre la relación que existe entre una línea de actuación encomendada para su diseño y ejecución a determinada organización pública (su convertibilidad en un auténtico *output*) y la permeabilidad dialéctica (¿?) en cuanto a la inserción de valores que en últimas determinan la fuerza e intensidad con la que se ejecuta determinada acción tendiente al impacto de la realidad.

Ahora bien, otra categoría temática de imprescindible análisis en este acápite, es lo referido a como las organizaciones públicas (de la tipología de nuestro interés) realizan un proceso de absorción de realidad, a través de construcción de formulas y etiquetas semánticas que agrupan franjas poblacionales distinguidas por una existencia no heterosexual, es interesante denotar como en este proceso que en apariencia pretende reconocer y visibilizar, converge paralelamente en 'calcular' auténticos ideogramas de distinción que entran en conflicto con las naturales pretensiones de reconocimiento, en efecto y teniendo en cuenta que nuestra organización puede ser definida como un "sistema de discernimiento humano" (Jaques, 2000) en la que se pretende por un lado: vencer la incertidumbre adscrita a la potencia de las actividades emanadas (Jaques, 2000) y por otro instalar en el imaginario de los destinatarios la confianza como mecanismo de reducción de la complejidad que reviste el sistema social en cuestión (Schlemenson, 1990), se termina agrupando herméticamente en grupos genéricos, categorías de expresión identitaria, que por supuesto representan un atentado contra cualquier ideario democrático que privilegie el derecho innato a la construcción de un proyecto de vida de acuerdo a las aspiraciones y necesidades personales y el uso del cuerpo como territorio libre de construcción y deconstrucción, de esta forma, el acrónimo LGBT, que en primera instancia nace como un intento civil para poner en el relieve político, circunstancias y necesidades correlativas desde una representación alterna a la heterosexualidad, pero con realidades de otros colores y expectativas de otro calado, termina siendo un intento fallido del Estado de visibilizar, pero si impone valores y conductas a través de sus líneas de acción pública, en otras palabras, su reconocimiento (tamizaje) como ciudadanos heterosexuales, en la que se le reconocen ciertos derechos, pero se le constriñe a renunciar a ejercer su ciudadanía en la invocación del nacimiento de nueva garantías, ajenas a la dinámica heterosexual, en palabras de Siedman (2005) "un gay normal que no rete la heteronormatividad", un intento disociativo para que no sea un "*bad sexual citizen*" (Seidman, 2005), a modo de ejemplo de este último lanzamiento teórico, relatamos que en los tiempos de discusión de política pública LGBT en el Distrito Capital de Colombia, se ponían sobre la mesa posiciones enfocadas al cierre de bares *swingers*, toda vez que existía la posición relativa a que el reconocimiento como ciudadanos implicaba también un





comportamiento 'culto' y 'ejemplar', de esta manera se imponen modos conductuales a través de líneas de acción pública que en primera instancia incitan a la normalización desde patrones conductuales heterosexuales y por otro termina provocando que lo más subversivo en contra del sistema heteronormativo, sea que una pareja gay de clase media alta capitalina, ubique dos San José en su pesebre navideño como símbolo de lucha.

V. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU APOORTE EN LA DISQUISICIÓN

*****La transversalización de género/sexual funcional como tecnología de diseño organizacional.**

Tal cual dejamos por sentado al inicio del presente escrito, confirmamos que los nudos problemáticos expuestos, sobrepasan por su complejidad intrínseca las soluciones o elementos de análisis que pudiese aportar la teoría de los recursos humanos, no solo respecto al efecto que pueda tener el despliegue de una política pública desde una entidad estatal (macro-problema), sino en lo atinente a encontrar en esta área del conocimiento la fuerza argumental para justificar la posibilidad de contratar como líder de una entidad pública de este calibre, a una persona no heterosexual, este asunto nos parece de especial interés, pues una presentación de razones inadecuadas podría dejar cierto tufillo de homologación discriminativa está vez desde el lado no heterosexual; por esto mismo deseamos rescatar en este apartado, la estructura misma del interrogante que ha originado esta discusión, pues su abertura se refiere diríamos nosotros a la búsqueda de un aumento de probabilidades en la solución del macro-problema acentuado.

Ahora bien, antes de entrar a fondo en la discusión anunciada, debemos adentrarnos en otros asuntos, que seguramente podrían ser utilizados por nuestros contradictores para derrotar nuestra propuesta de ahondamiento en este asunto, pues bien, nos referimos a lo siguiente:

+Si se aceptara bajo gracia de discusión que efectivamente una persona no heterosexual, debería ser la persona más idónea para liderar una entidad pública de este tipo, esta persona debería ser: ¿lesbiana?, ¿gay?, ¿bisexual?, ¿transgenerista?, ¿intersexual?; frente a esta pregunta deberíamos insistir en primera instancia en lo escrito previamente sobre como a través de los años y a partir de la intervención del Estado en este tipo de asuntos y con objetivos de supuesta garantía de derechos sin discriminación en razón de orientación sexual o

^V Al respecto ver: <http://www.kienyke.com/2012/01/29/la-vida-en-rosa-a-la-colombiana/> (última visita, abril 1 de 2012.

perspectiva de género, se han realizado construcciones semióticas de carácter rígido y hermético, en las que se expone un lenguaje en el que se define que significa para el Estado la conducta o las aspiraciones de determinado individuo, en efecto y tal como lo plantea Schvarstein (1998) :

“La construcción del significado implica, ya lo dije, el reconocimiento de la posición del sujeto en relación con el objeto. Esto no solo incluye su experiencia y su lugar, sino también su marco teórico” (subrayes son nuestros).

Teniendo en cuenta lo anterior en nuestra discusión, e invocando memoria sobre el entramado binario, reduccionista y anatómico que impone la actual sociedad inclusive en lo que se entiende como hombre y mujer, sería una crasa contradicción con nuestros planteos, empoderarnos del significado que el Estado mismo atribuye a un sin fin de expectativas constructivas y deconstructivas, que aunque podrían tener ciertos carices equivalentes, tendrá siempre el dote *ad infinitas* desde la especialidad misma que caracteriza al ser humano, sería entonces además de poco ético y carente de técnica, que el autor de este escrito conceptualice sobre **categorías artificiales**, con las que personalmente no se siente identificado y académicamente repele por su alto contenido impersonal, abstracto e imposibilitante de potenciales desarrollos identitarios, lo que si es pertinente decir en este párrafo, es que existe una dicotomía aparentemente prístina, entre el ejercicio de una orientación sexual (una expectativa de desarrollo psico-afectivo) y el tejido de una construcción identitaria que renuncie a los presupuestos de concatenación forzosa que actualmente existen entre género y sexo, seguramente desde allí ya es perceptible una racionalidad diferenciada desde los objetivos mismos que se plantean como loables, así como su posicionamiento político y el tipo de medidas que se requerirían del Estado para poder ser exclusivamente obedeciendo al puro interés personal; ahora bien, por supuesto que existe una clara imbricación respecto al desleño del sistema heteronormativo y los estrategias ideológicas que se pretenden yuxtaponer sobre los móviles personales, es precisamente en este punto donde evidenciamos la vocación necesaria para liderar procesos tendientes a articular desde la base de una organización pública encargada de estas temáticas, un “esquema de conocimientos a los que el sujeto hace referencia para operar –ECRO–” nos referimos a una autentica usina para construir categorías perceptuales, y no desde la óptica de repetir el ejercicio errado de encuadre, sino desde el objetivo de lograr alterar códigos que sostienen la “comunicación simbólica” (Schvarstein 1998) que edifica





A.N.G.s; esta tendencia expuesta, a nuestro juicio, es compatible con el diseño mismo de nuestra organización objeto de estudio, de tal suerte, que según lo planteado por Schvarstein (1998) explicando los niveles de participación en las organizaciones, al tener como objetivos comunicativos: la instrucción, la información, el ordenamiento –primer nivel-; la intención de escuchar –segundo nivel-; y la intención de intercambiar –tercer y último nivel-, se erige como requisito sine qua non la caracterización organizacional que exhorta a los bajos índices de probabilidad semántica,^{vi} sintáctica^{vii} y pragmática.^{viii} (Schvarstein, 1998).

+Es factible y común que una persona no heterosexual tenga instalada una racionalidad heterosexual, por lo que en últimas podría ser inocuo la alternativa de la transversalización género/sexual en la contratación del o la líder respecto al aumento de probabilidades en coadyuvar al desate del nudo macro-problemático descrito previamente: pensemos por ejemplo, en una pareja de mujeres de clase media que reside en un país cuya legislación permite la celebración del contrato de matrimonio entre personas del mismo sexo, en esta situación, podemos evidenciar como un duplo de personas que expresa una alternativa no heterosexual, se apropia de una institución de contenido puramente heterosexual, que además, denota la asunción de obligaciones como la fidelidad y monogamia, imponiendo comportamientos que legitiman reglas heterosexuales; para nuestro ejemplo, las contratantes están siendo reconocidas legalmente por el sistema, a través de una vía que impone, moldea, y exige actuaciones que siguen impetrando principios organizativos sociales, heredados de una sociedad religiosa, patriarcal, conservadora y heterosexual, por lo que si la racionalidad de dicha pareja ha sido estocada con este algoritmo, seguramente podrían estar aperturadas a otro tipo de sofismas de reconocimiento igualitario, esta variedad de circunstancias podrían velar los fines que nos hemos venido planteando a lo largo de todo este trabajo, por lo que la contratación de una de estas dos personas no garantiza “la internalización de valores” (Escalada, Monteverde, Arbulú, 2000) necesarios para adjudicar el tipo de liderazgo requerido.

Este argumento contra nuestra tesis inicial, demuestra que la racionalidad **no heterosexual** no existe como categoría absoluta, así como tampoco existe la **racionalidad heterosexual** absoluta, lo que sí está presente en nuestra realidad, es el imperio de una sobre otra, existiendo un dominio de intensidad de la segunda sobre la primera, que a su vez comanda las relaciones sociales; en verdad, sería utópico encontrar una persona que no esté atravesada ni siquiera tangencialmente por una racionalidad que lo acompañó desde el primer

^{vi} Se refiere a la congruencia absoluta entre el decir y hacer de una persona.

^{vii} Se refiere a la relación no alineada entre las acciones de las distintas personas a través de quienes los miembros de una organización otorgan credibilidad.

^{viii} Se refiere a la credibilidad que se gana o se pierde en el seno de un sistema de relaciones de poder.

momento en que llegó a la vida, una racionalidad que le escogió el color de las paredes de su recámara, los juguetes de diversión, la ropa en sintonía, el modelo familiar en que se fue criado, la influencia religiosa y en general, un sinnúmero de variables que han venido cruzando el proceso de construcción de personalidad, así pues, no creemos que exista un parámetro objetivo que permita medir en términos cuantitativos el nivel de racionalidad heterosexual y no heterosexual de una persona, y mucho menos observaríamos atinadamente que se intentase llegar a una especie de umbral para un candidato/a al cargo de liderazgo de una entidad pública, pero lo que sí es posible decir, es que una persona no heterosexual, por el mero hecho de no serlo, ya está alejado un poco más de la racionalidad heterosexual que una persona que sea heterosexual, y esto tiene que ver con todos los insumos (el tipo) que la persona ha apropiado para poder definirse como no heterosexual, irreductiblemente tiene que haber algún tipo de desviación de la matriz heterosexista que impone la sociedad, puntualizamos que no estamos hablando de un grado en específico, pero la sana lógica y las reglas de la experiencia indican, que si no hubiese existido un alejamiento mínimo, básicamente la persona no se reconocería así mismo como no heterosexual, sin querer indicar aquí la discusión relativa a las decisiones o a lo biológicamente impuesto, más bien hablamos del proceso de asunción como ser -en un puro sentido ontológico- que todas las personas desarrollamos, de tal forma, que en ese reconocimiento necesariamente debe existir una dosis adicional de alejamiento de premisas heteronormativas. De todas formas, sean estas, las líneas pertinentes para rescatar la importancia de los procesos de selección internos en las entidades públicas, ya sea a través del diseño de pruebas que rebelen el tipo de compromiso de determinado candidato con la causa de diversidad sexual y de género, obviamente, teniendo como indicador de evaluación, la capacidad y empoderamiento de valores relacionados con la prevención de actuaciones públicas que caracterizamos y justificamos con tez de absorción.

El orden de presentación de lo descrito previamente, nos faculta totalmente para continuar exponiendo, como entendemos la **'transversalización de género/sexual funcional'** como tecnología de diseño organizacional, así pues, nos parece necesario indicar, que entendemos por "tecnología" y a que nos referimos cuando procedemos a nombrarla técnicamente como "transversalización de género/sexual. De esta forma, cuando hablamos de tecnologías de gestión pública, nos estamos refiriendo a aquellos estratagemas, procedimientos, mecanismos y dispositivos, que diseñan a la organización misma y moldean las formas, canales, e instrumentos que ella tiene para cumplir con su misión; así, las tecnologías de





gestión, están llamadas a optimizar procesos internos y externos, de tal suerte, que se pueda allanar el camino más eficiente, rentable y pertinente para el logro de un objetivo revestido con cierto valor público.

La transversalización del género/sexual funcional, constituye el punto central de nuestro trabajo, cuyo significado se refiere, a que por lo anteriormente descrito, consideramos que la contratación de una persona no heterosexual para el liderazgo de una organización pública (como la ejemplificada a lo largo del escrito) incrementa las probabilidades de lograr articular outputs que en primer lugar coadyuvan a visualizar en términos de igualdad, alternativas de vida no heterosexuales, con la correspondiente instalación societal que ello implica, al mismo tiempo, se pretende que al tomar una porción de realidad y constituir vías de acción, no se terminen creando ni exigiendo meta-construcciones de guisa heterosexual como única alternativa de des-marginalización. Al tiempo que decimos esto, especificamos que a nuestro juicio, esta alternativa solo se debe implementar en cuanto a la posición directiva de la organización, y no frente a todos los demás cargos existentes en la entidad pública, esta exclusividad, se refiere y justifica desde nuestra visión especial de liderazgo, encaminado a uno de tipo catalítico o distribuido (Longo, 2009), consecuente con un enfoque derivado de la vertiente 'sociológico-organizacional' que da primacía al liderazgo bajo un enfoque de *loose-coupling* (Díaz, 1999) y a la confianza^{ix} subsecuente a la que una persona capaz de impulsar este tipo de coordinación, pueda lograr, un equipo de trabajo compatibilizado con la clase y efecto de política pública que se pretende diseñar e implementar, denotando internamente un tracto sucesivo de aumento de credibilidad a partir de la acción colectiva. (Schvarstein 1998)

^{ix} Como insumo adicional de reflexión de este punto, puntualizamos lo escrito por Schvarstein (1998) así:


"La credibilidad ligada a los procesos de cambio plantea problemas de diversa índole. En principio considero problemas de dos órdenes: políticos y técnicos. Los primeros se vinculan a la intencionalidad de los gestores del cambio. Existe el supuesto que la intencionalidad de los gestores del cambio es homogénea. Esto no es así. Si consideramos el organigrama típico de las organizaciones tradicionales, construido sobre la base de una división jerárquica y funcional, no todos los miembros de la organización que poseen el mismo rango o función tienen los mismos intereses ni las mismas necesidades en relación a los procesos de cambio, y por lo tanto la satisfacción de estas necesidades no es la misma para todos. Entonces, suponer que hay una homogeneidad en la intencionalidad que guía los procesos de cambio es por lo menos una ingenuidad de grueso calibre. Desde esta perspectiva, al no haber intencionalidad homogénea estamos en presencia de un proceso político, donde las diferencias se dirimen a través de relaciones de poder. Por lo tanto, si los procesos de cambio se estructuran en un campo de relaciones de poder, la credibilidad se va a ver afectada en la medida en que las intencionalidades de los distintos actores no coincidan entre sí." (Subrayes son nuestros.)

Ahora bien, un aspecto que nos parece importante es el asunto relacionado a la gobernabilidad de la entidad, en el párrafo anterior, creemos que está presente el tipo de espíritu argumentativo que pretendemos irradiar a estas elucubraciones, afirmando igualmente que una persona no heterosexual por estar ligada *naturalmente* a la población objeto de atención pública, podría representar con mayor claridad la secuencia (hablando de los alcances técnicos y políticos) de los resultados de política pública lanzada, teniendo la capacidad para diagramar la fuerza que tienen las diferentes variables que se presentan en la puesta en marcha de una política y su afectación en concreto en cuanto al nivel y tipo de efecto redistributivo que teóricamente comporta el *output* en cuestión. Ampliando lo planteado, podemos afirmar igualmente que el mismo líder requerido, entona un discurso más cercano a las necesidades verdaderas de reconocimiento, de hecho, en la búsqueda de pretensión de validez (Habermas, 1972; citado por Schvarstein 1998) de la estrategia de conocimiento de realidad, análisis y afectación de la misma, se ritua por sus canales internos de racionalidad que están permeados por la expectativa de construcción sexual o identitaria, que si bien como se ha dicho, es única y diferencial, presenta como génesis estructural y genérico, acicates políticos que frenan, transmutan, contaminan y normalizan intenciones de construcción y de deconstrucción, ahí precisamente, reside la afinidad correlativa que marca un puente de entendimiento *sui generis* entre el líder y los miembros de su organización en el primer escalón y entre la organización misma y el entorno, como estadio superior comunicativo, que además gozaría de una pretensión de validez basada en la confianza, configurando un autentico capital social (Fukuyama, 1995; citado por Schvarstein 1998)

De acuerdo a lo apuntado por Jaques (2000) la organización que nos ha servido de ejemplo de estudio, puede ser clasificada como una en la que está presente la 'jerarquía de responsabilidad gerencial', pues al realizar una evaluación organizacional, encontramos que efectivamente existe un gerente (llamado director en nuestro caso) que:

(...) hace responsables a sus subordinados inmediatos de su propia eficacia personal para lograr que el trabajo se haga y del volumen de producción alcanzado por sus subordinados (...), igualmente (...) el trabajo y la responsabilidad descienden en una escala de niveles sucesivos, creándose un sistema de estratos organizativos (...), por lo que igualmente (...) los resultados del trabajo se obtienen permanentemente mediante un proceso dinámico entre funciones verticales (...) (Jaques, 2000)





Este panorama organizativo, nos obliga a reflexionar sobre el procesamiento mental que debe realizar constantemente el líder de nuestra organización para preservar no solamente la línea ideológica de acción de la entidad, sino también como forma de mantener la capacidad de exigencia de resultados y de mantenimiento con perspectivas de crecimiento, de la capacidad de respuesta de sus funcionarios a cargo, al radicar entonces en su calidad funcional una responsabilidad gerencial, y al adicionar los potísimos retos que se asoman a una organización pública de esta tipología, evidenciamos la complejidad de las distintas operaciones mentales que se deben realizar para el alcance de todos estos objetivos, se trata en verdad, de mantener una capacidad potencial^x que no está cubierta en el sentido de poseer un alto coeficiente intelectual, sino que se exige como ingrediente básico, estar preparado para dirigir un proceso de aprehensión de realidad, moldeamiento, interacción actoral, establecimiento de juicios, deducción de alternativas, puesta en marcha de las mismas, monitoreo de la actividad, evaluación de impacto y avistamiento de posibles mutaciones o nacimiento de nudos problemáticos, esta capacidad que no puede estar presta a un proceso dilatado de maduración de potencialidades^{xi}, depende directamente para este caso, de los valores intrínsecos del líder en cuanto su afiliación con una dimensión que inclusive pretende re-establecer las bases fundamentales sobre los que está edificada la sociedad, así como otros tipos de instrumentos de represión heteronormativos aunados a fenómenos económicos, políticos, sociales, culturales y hasta epistemológicos (en cuanto a la forma de conocer), por lo que debe existir una habilidad cognoscitiva, que le permita observar a las personas más allá del sistema de nomenclatura heterosexual, pudiendo así encontrar necesidades insatisfechas y puntos de grillete identitario, pudiendo construir vórtices de salida de la heterotopía *foucaultiana*, por lo que una persona no heterosexual estará más cerca de alcanzar semejante desempeño mental, seguramente porque lo viene haciendo cotidianamente en las relaciones de poder que atraviesan su vida, desde su asunción como disidente hasta el final de sus días.

^x El más alto nivel en el cual una persona puede trabajar en un momento dado, realizando una tarea muy valorada por ella y para la cual tuvo la oportunidad de adquirir habilidades cognoscitivas necesarias. (Elliot, 2000)

^{xi} Coincidimos con Escalada, Monteverde y Arbulú (2000) en señalar que “el desarrollo de las competencias implica no solo un trabajo previo, es un esfuerzo de desarrollo continuo y sin fin de las personas para el logro de la misión.” En nuestro caso si se proyectara un horizonte temporal en el que se podrían adquirir ciertas competencias necesarias para la ejecución de tareas como las esbozadas up supra, debemos tener en cuenta que un sujeto no heterosexual en términos generales, necesitaría de un espacio temporal más corto para la maduración de habilidades cognoscitivas que se supone tiene como naturales en razón de su condición, su influencia ambiental, su diario de vida y sus objetivos de proyecto de vida.

- Muller, Pierre (2010) Las Políticas Públicas, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Nanus, Burt. 1994. Liderazgo visionario. Barcelona, España: Editorial Granica.
- Schlemenson, Aldo. 1990. La perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Schlemenson, Aldo. 2002. La estrategia del talento. Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Schvarstein, Leonardo. 1998. Diseño de organizaciones – Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Schvarstein, Leonardo. 1995. Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Seidman, Steven (2005) From Polluted Homosexual to the Normal Gay: Changing Patterns of Sexual Regulation in America, in Chrys Ingraham (ed.), Thinking Straight. The Power, the Promise, and the Paradox of Heterosexuality, New York, London: Routledge
- Serrano, José Fernando (2008) (comp.) Memorias del Primer Encuentro Nacional e Internacional de Políticas Públicas para Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transgeneristas (LGBT) 2007, Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación.
- García Becerra, Andrés (2009). Tacónes, siliconas, hormonas y otras críticas al sistema sexo-género. Feminismos y experiencias de transgéneros y travestis. En: Revista Colombiana de Antropología. Vol. 45 N°1. Colombia.