

Formación integrada del gestor organizacional

WILSON ARAQUE JARAMILLO

Adaptación, creatividad e innovación son algunos de los recursos para renovarse en escenarios de máxima exigencia. Tan importante como ellos es la formación que reciben los gestores, en la cual entran en consideración ámbitos alternativos de compromiso con la sociedad y la naturaleza. Wilson Araque, vicerrector y director del Área de Gestión de la UASB-E, analiza las preocupaciones actuales en el campo de las organizaciones.



Todo tipo de organización —pública, privada, promotora del desarrollo o cualquier otra creada por el ser humano— a la hora de alcanzar los objetivos que dieron su origen, requiere de la presencia de personas que, junto al equipo que la compone, impulsen y lideren su manejo. De manera integrada, su funcionamiento debe estar focalizado no solo en el logro de los resultados económicos tradicionales —calidad, eficiencia y rentabilidad—, sino también en ámbitos clave que, conforme evoluciona la sociedad, toman una relevancia sustancial en espacios como el social y el medioambiental, y que, a su vez, al interactuar con los espacios de carácter económico, son capaces de contribuir a la consecución de un mundo más justo, solidario, productivo e inclusivo.

Más allá del debate filosófico que se podría dar en torno a las denominaciones de esas personas —gestores, gerentes o administradores—, ellos son quienes, al final de cuentas, se ponen al hombro toda la organización o cada una de las áreas que la integran. De ahí la importancia de la presencia de los gestores generales o de aquellos que son los responsables de áreas organizacionales específicas. Su aporte, con una filosofía de trabajo cooperativo, colaborativo, compartido y colectivo —en el que participa un conjunto representativo de seres humanos en calidad de funcionarios, trabajadores o empleados de la organización—, es clave para difundir e incentivar formas de actuación organizacional en las que la preocupación por lograr resultados



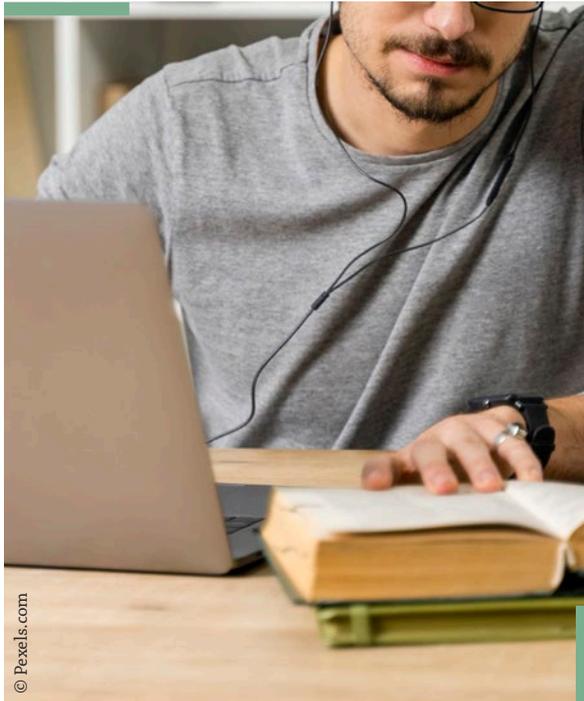
e impactos debe ir más allá del espacio económico, ya que un desarrollo organizacional integrado también se preocupa por los espacios sociales y medioambientales. Así, como bien lo resalta Santiago Sarmiento del Valle en *La responsabilidad social empresarial: Gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*, se logra un proceso que incluye una acción individual orientada a alcanzar objetivos sociales comunes.

Dentro de este desafío vinculado a la presencia de gestores con el perfil general señalado, el sistema educativo juega un rol fundamental. Desde tempranas edades, en los estudiantes se promueven valores comportamentales que, cuando lleguen a la vida adulta, se pondrán en práctica en beneficio de la humanidad, y se manifestarán en la permanente interacción con los otros seres vivos —animales y plantas— que habitan el planeta Tierra. Una forma de pensar y actuar de esta manera permitirá que, de a poco, como resalta Amartya Sen en su obra *Ética y economía*, la economía vaya retornando a su origen, la ética, y así, en el ámbito de la gestión organizacional, esta se vuelva más humana; cualquier tipo de organización, al final de cuentas, es creada por personas, puesta en funcionamiento por personas y, además, su existencia implica servir a otras personas. En consecuencia, la atención del funcionamiento organizacional se debe focalizar en el ser humano, tal como el mismo Sen y Bernardo Kliksberg enfatizan en su obra *Primero la gente*.

En este proceso de formación integrado que se está planteando —cuando la persona opta por cursar una carrera de grado y, luego, si así lo decide, de posgrado en el campo de la gestión—, las instituciones de educación superior toman la posta para ir consolidando el desarrollo de gestores técnico-científicos, éticos y con una alta capacidad para adaptarse a las cambiantes tendencias locales, nacionales, regionales y globales en las que tienden a funcionar las organizaciones públicas, privadas o promotoras del desarrollo. Para su sobrevivencia y crecimiento futuro —como plantea Juan Carlos Eichholz en su libro *Capacidad adaptativa*—, es importante que los gestores de una organización se pregunten permanentemente: ¿cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante? Y, al unísono, como respuestas encontradas, promuevan programas y proyectos que giren alrededor de la denominada *reinversión organizacional*.

Frente a este desafío de la educación superior en el campo de las ciencias de la gestión, es prioritario que las mallas curriculares —orientadas a moldear gestores organizacionales—, como línea de formación transversal a lo técnico-disciplinario, incluyan espacios de aprendizaje sobre las habilidades blandas. Estas están relacionadas con temas como pensamiento crítico, empatía, adaptación al cambio en entornos complejos

“
Es importante que los gestores de una organización se pregunten permanentemente: ¿cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante?
”



y en situaciones de crisis, trabajo colaborativo, capacidades de resiliencia y para asumir riesgos, liderazgo colectivo y, por supuesto, todo lo que tiene que ver con el desarrollo de la creatividad e innovación personal y organizacional.

Preocuparse por el desarrollo de estas habilidades blandas permitirá conseguir una adecuación a los retos que proponen organismos como el Banco Mundial. De acuerdo con su *Informe sobre el desarrollo mundial 2019*, frente a los cambios en las modalidades de trabajo, producto del avance tecnológico, una alternativa para enfrentar su volatilidad es que se labore, dentro de los procesos de formación de las personas, en esos espacios intangibles del comportamiento humano denominados *habilidades blandas*, que difícilmente podrán ser sustituidas por una máquina. Una de esas habilidades, como ya se señaló, está relacionada con la puesta en práctica al interior de las organizaciones de formas de liderazgo que permitan a sus administradores conseguir que sus colaboradores acepten, de forma voluntaria y no coercitiva, apoyar a la consecución de los objetivos que se han planteado alcanzar en el corto, mediano y largo

“

La coherencia entre el discurso y la acción del gestor organizacional es un valor que permitirá fortalecer el compromiso laboral de sus colaboradores con base en un factor clave de las relaciones humanas denominado *confianza*.

”

plazos. La coherencia entre el discurso y la acción del gestor organizacional es un valor que permitirá fortalecer el compromiso laboral de sus colaboradores con base en un factor clave de las relaciones humanas denominado *confianza*, que Francis Fukuyama, en su libro *Confianza*, metafóricamente, define como una especie de lubricante que permite que todos los demás recursos —financieros y no financieros— que se tienen disponibles se puedan combinar con mayor facilidad a la hora de lograr un buen desempeño en términos de eficacia, eficiencia y responsabilidad social de una organización o, yendo a lo macro, de un país.

En la vida real, lamentablemente, bajo la mala práctica de una especie de lavado de conciencia —en el campo medioambiental se denomina *greenwashing*—, muchas organizaciones dirigidas por gerentes inescrupulosos tienen una doble forma de actuación: sus discursos públicos se contradicen con las acciones que realmente se hacen. Ponen así en entredicho un valor vital de una organización que se dice ser responsable socialmente, y que está relacionado con la puesta en acción de la coherencia organizacional entre las palabras que se dicen y las acciones que se hacen. Al final, tarde o temprano, dichas actuaciones terminarán afectando a la confianza —prerrequisito del buen liderazgo— que se requiere para el apoyo voluntario de los actores internos y externos a la organización. Como bien explica Roberto Gallardo Sepúlveda, en «Prácticas de *greenwashing* en un conflicto socioambiental»¹, varias

1 Roberto Gallardo Sepúlveda, «Prácticas de *greenwashing* en un conflicto socioambiental», *Fundamentos en Humanidades* XIII, n.º 26 (2012): 201-13.



empresas buscan maximizar sus ganancias escondiendo sus verdaderos propósitos detrás de discursos sobre desarrollo sustentable y cuidado medioambiental.

Dentro del proceso de fortalecimiento de capacidades del buen liderazgo organizacional, también es clave que el gestor general o del área específica de actividad fomente entre sus colaboradores el trabajo con un enfoque de acción colectiva, es decir, creando las condiciones para la vigencia de un clima en el cual los gestores y sus colaboradores, sinérgicamente, sean capaces de conseguir, hacia adentro y hacia afuera de la organización, lo que difícilmente se logra cuando los esfuerzos son individualistas y aislados. De ahí que el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo y crear redes de contacto —*networking*— sea parte importante del desarrollo de habilidades directivas, que al ser activadas de forma integrada facilitarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales. Desde la óptica de la proactividad, son esas grandes directrices las que, de acuerdo con Thompson y Strickland en *Administración estratégica*, dan la pauta referencial por donde la organización debe caminar en el mediano y largo plazos.

En este punto, para complementar el desarrollo de la capacidad de liderazgo del buen gestor, este debe ser capaz, permanentemente, de comprender lo que necesitan sus colaboradores para realizar un trabajo excelente. Así podrá definir acciones motivacionales que respondan a las expectativas que tienen las personas que apoyan con su esfuerzo laboral desde los diferentes espacios funcionales de una organización. Esta forma de actuación empática del gestor se alinea con lo que explica Abraham Maslow en su teoría de la motivación y el desarrollo individual. En términos generales, plantea que cualquier acción motivadora tendrá efecto en una persona siempre y cuando estén satisfechas las necesidades previas, iniciando, por supuesto, por las que el autor denomina como *básicas*: alimentación, salud, vivienda y educación.

Antes de pasar a caracterizar otra de las habilidades blandas, es importante que se destaque

a un investigador y autor referente del comportamiento humano organizacional: Daniel Goleman. Él trabaja con los postulados del estudio de la inteligencia emocional (IE), para ayudar a complementar la caracterización de la capacidad de liderazgo del buen gestor mediante la respuesta a la pregunta: «¿qué hace a un líder?» —este es también el título de uno de sus artículos publicados en *Harvard Business Review*—. En su explicación se destacan cinco requisitos del liderazgo directamente relacionados, de forma interactiva, con la IE: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

“

Se destacan cinco requisitos del liderazgo directamente relacionados, de forma interactiva, con la IE: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

”

A continuación, el análisis se concentrará en la explicación del pensamiento crítico como otra de las habilidades blandas que, bien fortalecida, permite incidir, desde el sentir y el pensar, en la activación de la conciencia y acción social y medioambiental que, sistémicamente, es la que, junto a la preocupación por los resultados tradicionales organizacionales —calidad, eficiencia y rentabilidad—, complementa la formación integrada del buen gestor organizacional. Con esa forma de actuar, además de preocuparse por las actuales generaciones, el gestor organizacional muestra un interés sincero por el bienestar de las futuras generaciones. También logra alinearse con los postulados del *Informe Brundtland* que, en 1987, dio origen a todo lo que se ha trabajado en materia de lo que la ONU, desde 2015, ha impulsado bajo la denominación de *desarrollo sostenible*.

Una primera arista a ser considerada por todo gestor organizacional —desde la óptica del pensamiento crítico— es la utilización de teorías y metodologías administrativas que, en

“

Lo que se busca es que la formación de gestores organizacionales sea más humana y que, sobre una voz y acción alternativas, ayude a corregir ese desvío —muy bien explicado por Amartya Sen— relacionado con la necesidad de que la economía retorne a su origen, la ética.

”

la mayoría de casos, han sido desarrolladas en países lejanos a las realidades andina y latinoamericana; por lo tanto, en términos de contextualización espacial, responden a contextos que, al momento de adaptarse a las organizacionales nacionales y/o regionales, producen una especie de cortocircuitos adaptativos. Así terminan generando impactos negativos en las organizaciones. Lo que se acaba de señalar coincide con las contribuciones que Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo brasileño, realizó mediante la teoría de la reducción sociológica; él señala que los conocimientos y la producción científica extranjera se deben usar teniendo en cuenta que su enfoque y alcance puedan responder a una realidad diferente de donde se generaron.

Para complementar la alerta de Guerreiro Ramos, se debe resaltar la sugerencia que hacen Edmundo Jarquín y Carlos Losada, en la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) *¿De burócratas a gerentes?*, cuando resaltan que, al momento de usar teorías y metodologías de las ciencias de la gestión que han funcionado bien en un determinado sector, primero se debe analizar su adaptabilidad y potencialidad de generar resultados exitosos en otro. En este caso, Jarquín y Losada se refieren específicamente a que lo usado en el sector privado, sin un análisis previo, no siempre es capaz de convertirse en un medio para mejorar el desempeño de la gestión en el sector público.

La otra arista, muy alineada a lo que desde la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador —junto a la Escuela Politécnica Nacional y el Núcleo de Administración Brasileña (ABRAS)—, se ha venido impulsando bajo la denominación de *administración y pensamiento social* —que inclusive es el título de un libro que se publicó en 2018—, tiene que ver con un enfoque filosófico y de acción que observa a la administración con lentes diferentes a los que tradicionalmente se la ha visto. Con este enfoque —alineado al pensamiento crítico—, lo que se busca es que la formación de gestores organizacionales sea más humana y que, sobre una voz y acción alternativas, ayude a corregir ese desvío —muy bien explicado por Amartya Sen en su obra citada anteriormente— relacionado con la necesidad de que la economía retorne a su origen, la ética, la cual, de acuerdo con los postulados de Aristóteles, está vinculada al accionar del ser humano, que busca hacer el bien a los demás con sus actos.

Entre las líneas temáticas que tienden a enfatizar la administración vista desde ámbitos alternativos como el pensamiento social, se pueden mencionar las siguientes: reconocimiento de la interculturalidad nacional y global; creación de espacios para la buena convivencia intergeneracional; humanización de los procesos organizacionales; respeto a los derechos humanos; equidad de género; transparencia de los procesos comunicacionales para atraer y cautivar de forma honesta a potenciales usuarios, clientes o beneficiarios de los productos generados;



impulso del trabajo sobre la creación de espacios organizacionales colectivos; disminución de brechas entre los beneficios organizacionales y las remuneraciones de los colaboradores; y promoción de la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad mayor.

Algo importante de las líneas temáticas señaladas es que, como bien menciona Francisco Salgado en algunos capítulos del libro *Administración y pensamiento social*, permiten generar relaciones humanas al interior de las organizaciones, en las que tienda a primar la reciprocidad, entendida como tratar a los otros como uno quiere ser tratado; ocurre de manera voluntaria, sin un acuerdo de intercambio de por medio. Así se logra que el funcionamiento organizacional —en todos sus momentos y partes— reconozca la preocupación del ser humano y para el ser humano como centro de su accionar.

Finalmente, dentro del proceso de fortalecimiento de habilidades blandas del buen gestor organizacional, la reflexión orienta hacia la capacidad que este debe tener para adaptarse a la organización a los diferentes escenarios cambiantes y complejos bajo los cuales se mueve el mundo. Ahora mismo, todo el planeta Tierra, con la pandemia del COVID-19, está siendo testigo, desde comienzos de 2020, de una serie de cambios que, para ser enfrentados de forma efectiva, requieren del pensamiento y acción de gestores que, junto a sus equipos de trabajo, sean capaces de definir y llevar a la práctica formas creativas de adaptación al nuevo entorno global que se empieza a vivir.

Para que los procesos adaptativos rindan sus frutos, es importante la interacción de la triada: capacidad de adaptación, creatividad e innovación, y reinención organizacional; cuando se generan cambios radicales y estructurales, las organizaciones que sobreviven y crecen en el futuro son aquellas que, con sabiduría creativa, logran hacer modificaciones a sus modelos de funcionamiento operativo y estratégico, además de todos los ajustes a los productos que se venían generando; por ejemplo —como efecto del COVID-19—, actividades que involucraban la concentración de



grandes masas de personas o que giraban alrededor de la intensa movilidad humana —sobre todos entre países—, para sobrevivir deberán reinventarse alineadas a los cambios que se van dando.

Esto que se acaba de señalar ya lo resaltó hace más de siglo y medio el biólogo Charles Darwin, a partir de sus estudios de la vida en la Tierra (y también es aplicable al campo organizacional): «No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni aun las más inteligentes, sino las más proclives al cambio». Darwin hizo notar, como lo explica Juan Carlos Eichholz en *Capacidad adaptativa*, la importancia de la adaptación a la hora de sobrevivir y crecer en un medio sujeto a cambios grandes y permanentes, y, así, responder la pregunta: ¿qué clase de organización se espera tener en el futuro?

En definitiva, con el apareamiento y, sobre todo, con la vivencia no programada del COVID-19, los buenos gestores organizacionales, influenciados por el efecto del cambio paradigmático —explicado a profundidad por Joel A. Barker en su libro *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*—, tenderán, sobre la urgencia y el aprendizaje generados, a tomar decisiones y a definir estrategias para la sobrevivencia y el crecimiento organizacional futuros, considerando una realidad local y global que, conforme va pasando el tiempo, se presenta distinta en relación con cómo venía evolucionando hasta antes del inicio de la pandemia, que ha afectado a la mayoría de países del mundo.

