

Desafíos de la administración y su relación con la sociedad¹

Entrevista a Karem Sánchez²

¿En la actualidad cómo ve usted la relación entre la administración y la sociedad? ¿Cuáles serían sus desafíos, como primera entrada al tema?

En primer lugar, muchas gracias por la invitación para conversar sobre estos temas que representan tantos desafíos conceptuales, teóricos, metodológicos, prácticos. Habría que empezar por pensar sobre cómo definir *actualidad* porque este término nos remite a un contexto de acción, de práctica, de vida, que en mi opinión no acabamos de entender, apenas estamos entrando en esta actualidad, y no la aprehendemos. Percibimos que se han producido transformaciones en nuestras formas de hacer las cosas, de ver las cosas, en el contexto de la COVID-19 y la pandemia.

Lo que usualmente hacíamos, cómo lo hacíamos, en los momentos que hacíamos, ya no es como lo estamos haciendo ahora, un ejemplo de ello es nuestra actividad docente, qué decir de los colegios de educación primaria y secundaria. Apenas estamos empezando a ver la superficie de esa actualidad, nos hace falta profundizar. Hay un punto de agenda pendiente, de reflexión empírica, teórica, que implica movernos en un nivel de comprensión que hasta ahora no se nos había exigido. Así, damos el paso al otro nivel de la pregunta que es la relación entre administración y sociedad, cada uno de es-

-
1. Entrevista realizada y sistematizada en febrero de 2021 por Andrés Abad, docente de la Escuela Politécnica Nacional.
 2. Doctora en Estudios del Desarrollo por el International Institute of Social Studies or Erasmus University of Rotterdam (ISS-EUR), The Hague, The Netherlands; socióloga por la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, Colombia. Profesora titular de la Universidad del Valle.

tos términos abre posibilidades: ¿de qué administración estamos hablando? ¿De qué sociedad estamos hablando?

Si nos referimos al tema de la administración, en tanto al campo disciplinar que se ha venido forjando desde los albores del siglo XX con Taylor y Fayol, hasta todos los desarrollos en el contexto de las organizaciones privadas que han sido funcionales a la maximización de la utilidad y ganancia en la sociedad capitalista, esos eran unos hasta antes de la pandemia. Todas esas verdades, teorías y enfoques que hicieron de la disciplina de la administración una práctica que llega a los sectores reales no es solamente una teoría, es algo que se pone a prueba en contextos de producción específicos. Partiendo de todas esas ideas, cualquiera sea la escuela administrativa y planteamiento, mi hipótesis, o intuición, es que todo este cuerpo de conocimiento ha sufrido un frenazo en seco, y ha quedado en suspenso porque nos cambiaron todas las condiciones. Cuando reflexiono sobre este tema, pienso por ejemplo en esa área tan especial y de tanta importancia para la disciplina administrativa que es el de la gerencia de los recursos humanos presente en toda organización pública y privada del tercer sector. ¿Qué entendíamos por esos procesos de gestión humana?, ¿qué entendíamos por reclutamiento, por selección, por capacitación, por esa noción de clima o cultura organizacional?, ¿qué podemos entender ahora sobre todo esto?, ¿en dónde nos quedó la cultura y el clima organizacional?, ¿cómo reclutamos personas para una organización?, ¿cómo establecemos parámetros o estrategias de motivación y de gratificación?

Creo que muchas organizaciones se han visto obligadas a transformar sus formas de producción en el contexto de la COVID-19, que implica trabajo desde casa o trabajo remoto que impone muchos desafíos. Eso hay que repensarlo, hay que pensar cuáles son las nuevas condiciones.

En ese sentido, ¿se avizora en un futuro cercano un cambio en el paradigma de la administración?, ¿es necesario ese cambio?

Mi hipótesis es que sí, y no solamente por la circunstancia actual de la COVID-19, en la medida en que los procesos a los que nos está llevando estas nuevas circunstancias se superponen con tendencias a las que yo creo que no les hemos prestado suficiente atención desde la disciplina administrativa. ¿De qué tendencias estoy hablando? Pienso en la incidencia directa de lo que se llama genéricamente la cuarta revolución industrial en los ámbitos de la

producción, como la robótica, la inteligencia artificial, el *machine learning*, el internet de las cosas, etc. Creo que, a nosotros, a la comunidad académica y a la comunidad práctica de la administración, se nos ha venido encima esas tendencias, se han instalado en los procesos mismos antes de que seamos suficientemente prestos a reflexionar sobre cuáles con todas las implicaciones asociadas a este orden de ideas.

Desde esa perspectiva, yo me pongo en el panorama de que tenemos una fuerza o un factor que nos ha trastocado, que nos ha movido el piso, una especie de terremoto que es la COVID-19 con todas sus implicaciones. Y por otra parte una tendencia que más o menos se ha venido instalando y sobre la que todavía nos hace falta reflexionar. Cuando se superponen esas dos cosas, todas las preguntas quedan abiertas para la administración. En ese sentido no sé si es un nuevo paradigma, pero habría que replantearse nuevamente las preguntas propias de la administración, no solo en términos del cómo se hacen las cosas, sino también en el para qué y el por qué.

Teniendo, usted, toda su formación en temas de desarrollo en una de las universidades más importantes del mundo como la Universidad Erasmus de Rotterdam, y al tener toda una trayectoria en el ámbito de la gestión social como un ámbito lateral, no hegemónico en la administración, ¿cree que este ámbito de la gestión social pueda posicionarse mejor como campo del conocimiento?

Absolutamente, de eso estoy convencida, y hay por lo menos dos o tres razones que podrían justificar mi respuesta en aras de dar un giro en el enfoque administrativo vertido hacia el tema de la gestión social. Una de las primeras cuestiones es que, por mucho tiempo, se ha pensado que el tema de la gestión social es como una *hermanita perdida* de la administración, que es algo que se ocupa eventualmente de los pobres, de los marginales, de ciertos ámbitos en donde pareciera que, en las relaciones de producción, se reconoce las consecuencias, pero no las interrogamos demasiado en sí. Ha habido desde las tres últimas décadas del siglo XX un enfoque a la gestión social en esa dirección que habría que modificarlo, porque la gestión social no es un asunto de pobres y marginados sino de toda la sociedad, porque toda la sociedad está involucrada.

Estamos hablando de los más variados puntos de interés que empiezan a surgir por diferentes factores. Por ejemplo, hay un factor demográfico que

nos está afectando; en los países latinoamericanos se están cerrando los procesos de transición demográfica, lo que quiere decir que nuestras poblaciones empiezan a envejecerse cada vez más, entre otras, porque las poblaciones de hombres y mujeres viven más, la esperanza de vida ha aumentado. Imagínese usted cómo son las regulaciones actualmente en nuestros países en general, en América Latina y en el mundo. La edad de jubilación diferencial es de unos cuantos años entre hombres y mujeres; en promedio, la fuerza laboral formal se va a estar jubilando hacia los 67 años, y ya sabemos qué sucede cuando de repente alguien dice que hay que subir la edad de jubilación, es el grito absoluto porque nadie quiere trabajar más de la cuenta. Imaginemos un personaje, alguien que ha estado en el mundo laboral, hombre o mujer, que llegó a la medianía de los 60 o 65, ¿cuántos años le queda por vivir? Hoy en día le quedan de 20 a 25 años, lo que es muy bueno porque hay mejores condiciones de desarrollo, de salud, de educación, etc. Pero la pregunta es ¿qué hacen esas personas?, no solo es un tema de cómo se les va a pagar la pensión, que es el ángulo por el que siempre se aborda el tema. Lo que estoy planteando es qué hacen esas personas.

No sé cómo es en Ecuador, pero aquí en Colombia, en la ciudad de Cali, en los centros comerciales, hay uno muy interesante porque tiene una plazuela de comidas, y usted va, desde las nueve de la mañana y ya está llena de jubilados con buenas condiciones de salud y mentales, en lo mejor de su producción, que han ganado una experiencia. ¿Y qué están haciendo? Lo único que la sociedad les ofrece para hacer es estar sentados en un centro comercial hablando del último partido fútbol y ya. La pregunta es: ¿cuál es el potencial del recurso humano que una sociedad está perdiendo? Ahí hay un diferencial de capital humano y capital social que se pierde para la sociedad. Para mí, esto es un problema de gestión social.

¿Cómo hacemos que estos recursos sociales humanos puedan ofrecer todavía lo que tienen, y que lo puedan hacer con gusto? Una vez estaba dictando un curso en la maestría en Políticas Públicas en la Universidad del Valle y planteé este punto desde una perspectiva demográfica, y en la audiencia había un dirigente sindical, ustedes imaginan qué pasó. Yo dije, mire, las tendencias demográficas indican que las personas viven más, viven más saludables y más largo tiempo, ¿eso qué sugiere? Que las edades de jubilación hay que subirlas, y el dirigente sindical se vino con todo su discurso. Y yo le

pregunté, aceptemos su hipótesis, pero si usted acepta la mía, si llega a los 60 años, está joven, saludable, con todo el capital de conocimiento que está adquiriendo, llega a esa edad y ¿qué va hacer con todo eso?, ¿cuál será su proyecto de vida? Se quedó mudo. Eso qué quiere decir, que no tenemos ese tipo de horizonte que, en mi opinión, debería ser problemático, estudiado, abordado, propuesto para alternativas desde un enfoque de gerencia social que no tiene que ver exactamente con los pobres y marginales.

Otro asunto sobre el que quisiéramos que nos dé su visión es la importancia de la administración relacionada con la sociedad y las problemáticas sociales, entrando, por tanto, en diálogo con las ciencias sociales en general y cómo estas tienen distintos giros teóricos (decolonial, lingüístico, posmoderno, etc.). ¿Usted cree que actualmente en la administración, con la tensión entre lo local y lo global, hay algún giro hacia lo local, hacia el territorio, o hacia la importancia de la visión del territorio?

Es una pregunta muy interesante, aborda aspectos para reflexionar. Yo soy insistente en la estrategia mental de interrogar sobre los términos; en este contexto, ¿qué entendemos por lo *local*, lo *global*, y el *territorio*? Porque, mire, esta entrevista es un ejemplo de que lo local, lo global y el territorio de cierta manera se recomponen, se redefinen en función de todas estas tecnologías —Zoom— que nos permiten tener esta conversación. Creo que ahí hay un indicio para explorar sobre cómo nociones tradicionales de lo local, lo global y lo territorial ganan nuevos contenidos.

¿Cómo las entendemos? No solo desde lo conceptual, sino también cómo las experimentamos, porque finalmente es un tema de cómo resolvemos el minuto a minuto de cada día. Si a eso pensamos hacia dónde va la administración, habría que acudir a una batería nueva de conceptos, de experiencias, de interrogaciones, que tenemos que descubrir. Lo que me inquieta y me parece fascinante, me genera muchas preguntas sobre esto, es que lo que subyace sobre este tema de la administración y la sociedad, hay un aspecto mayor, y es que todas estas cosas que pasan ahora nos han remecido. Es como el sacudón que a veces se les da a los niños que se portan mal, un sacudón que nos despierta de un sueño. Lo que ha hecho es despertarnos de la rutina de los conceptos, de las experiencias y teorías que han funcionado hasta ahora. Y de repente, abrimos los ojos y estamos en el terreno de la incertidumbre en

la que se hace necesario volver a hacer las preguntas que se hacen los niños, volver a la curiosidad, a replantear el contenido y el significado de cada noción, idea y término.

Un poco como decía un grafiti de Quito: “Cuando teníamos las respuestas nos cambiaron las preguntas”. Yendo desde la perspectiva de lo macro, tenemos una gestión de los desafíos sociales mundiales que son los 17 objetivos de desarrollo sostenible planteados por las Naciones Unidas, que abarcan temas como trabajo decente y crecimiento económico, género, inclusión, igualdades-desigualdades; pero hay un objetivo que, a mi parecer, es ambiguo, pero profundo de gestión, el ODS17: alianzas para lograr los objetivos. ¿Qué tan importante es desde la reflexión del capital social? ¿Y si los objetivos del desarrollo tienen sentido?

Los objetivos del desarrollo del milenio³ son todos importantes, del 1 al 17. Pero no son de la misma manera importantes para todo el mundo, y eso encierra trampas. Los primeros cinco apuntan a lo fundamental, a garantizar la supervivencia y las relaciones entre seres humanos; se llevan las luces del gran escenario, el foco está puesto sobre ellos: eliminar la pobreza, eliminar el hambre, mejorar las condiciones de la salud, la equidad de género, son demasiado importantes y son más visibles porque son lo que llamo *objetivos de vida o muerte*, lo que está en juego es la vida y la supervivencia de seres humanos. Pero a medida que vamos bajando en la lista, pareciera que la importancia empieza a difuminarse, hasta que llegamos al 17 que queda, en mi opinión, medio borrado, porque los términos en los que se plantea el objetivo 17 son de lograr alianzas, pactos, cooperación, solidaridad, y esos puntos son más abstractos. No es lo mismo decir reducir la pobreza a tanto por ciento. Este objetivo lo que habla es de la fibra misma de cómo la humanidad establece relaciones entre sí, en el cómo y en el por qué. Es mucho más desafiante y de mayor importancia, ¿por qué razón?, porque uno de los siglos de nuestros tiempos, de este siglo XXI que nos ha correspondido vivir,

3. Nota de la editora: los objetivos de desarrollo del milenio estuvieron vigentes desde 2000 hasta 2015, que eran ocho. En 2015, con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se lanzaron los objetivos de desarrollo sostenible que son 17 y son sobre los cuales se está conversando en esta entrevista.

es que ya no hay problemas locales, retomando la terminología local-global, los problemas son globales, el mismo caso de la COVID-19 es un ejemplo.

No basta que un país vacune a sus ciudadanos, proporciona unidades de cuidado intensivo, y haberlo hecho solitos, si el resto del mundo no tiene cómo atender la emergencia, el tema de la distribución de las vacunas está empezando a mostrarse. Esta pandemia no se resuelve en la lógica individual, esto se resuelve en la lógica de la colaboración, de la cooperación, no de la rapiña como nos han mostrado los medios de comunicación. Apareció la vacuna y los ricos se llevaron las mejores vacunas porque tenían con qué pagarlas, y el resto del mundo a ver cómo se defienden, allá ellos, primero nosotros luego ellos, después miramos qué hacemos con ellos, un poco así es una cierta lógica que ha aparecido.

En relación con este mismo tema, no deja de ser interesante, este año la ONU lo ha declarado el año internacional de la justicia y la de confianza, ¿y quién le ha hecho publicidad?, ¿cuál es nuestro programa y agenda en este año de la justicia y confianza? Porque esta combinación de términos, francamente, se mueve en el terreno de los valores morales, y habla de cómo los sujetos se relacionan los unos con los otros. Sería muy interesante hacer esa combinación con el objetivo 17 y mirar cuáles serían las condiciones de base para realizar y lograr los objetivos de ese objetivo 17 puesto a contra luz con esta declaración del año de la justicia y la confianza. Hay una complementariedad interesante porque se habla de lo mismo de alguna manera. Es otra vez el registro de los valores morales, un terreno que con mucha reticencia la administración no lo ha hecho central, sino otra vez como una especie de “hermanita bastarda” que apenas empieza a asomar la cabeza, lo que tiene que ver con la ética en la administración y los negocios.

Hablando justo de eso, y esta es la última pregunta, las universidades formamos a los futuros administradores, tratamos de darles un entorno en un aspecto mucho más amplio que las escuelas tradicionales, al menos eso lo intentamos, pero el entorno es cambiante. ¿Por qué las universidades no logran ponerse al día en los cambios para formar a nuevos profesionales en la administración? ¿Qué deberíamos en este momento hacer; cuáles serían tus sugerencias para las universidades en la formación de los futuros administradores?

Te hablo desde la experiencia, y en cierta manera desde una experiencia muy reciente que hemos empezado a desarrollar con otro profesor de acá en la Universidad del Valle. La Universidad se encuentra pasando por un proceso de reforma curricular. Está tratando de reorganizar los contenidos de todos los programas que ofrece en una lógica y visión de continuidad en los procesos educativos que van desde el pregrado, la parte técnica, la especialización, las maestrías y los doctorados. El enfoque es que tradicionalmente se ha visto cada uno de estos niveles de formación por separado, pero no como un proceso concatenado, orgánico. Esto ha traído oportunidades muy interesantes, hay una visión allí de cómo llegar a hacerlo, desde la administración se puede hacer mucho. La Universidad pensó que en todo ese proceso de reforma curricular debería haber un conjunto de asignaturas que se llamen de “formación general”. Son aquellas asignaturas que sirven para todo, en el sentido de que forman al sujeto, permite al sujeto que adquiera ciertos conocimientos, pero también ciertas perspectivas y miradas que les contribuyen en tanto que sujetos, personas y seres humanos. Aunque a primera vista pareciera que no contribuyen significativamente a una formación disciplinar, porque lo disciplinar remite a la especialización. Un estudiante de pregrado en administración aprende el ABC de la administración, pero ¿cuáles son los siguientes pasos? Si quiere seguir una carrera de formación en administración, una especialización en mercadeo, finanzas, o en recursos humanos, y así va siguiendo hasta hacerse más estrecho el camino de la especialización, por lo que se pierde la mirada en conjunto.

En esta experiencia que estamos teniendo con el profesor Jairo Roldán de la asignatura de formación general, nosotros decidimos jugar en una apuesta como profesores a generar una asignatura que no ofreciera ningún plan de estudios, y la llamamos “Naturaleza y sociedad, confluencias de realidades”. Nuestra hipótesis de trabajo es que justamente para poder abordar los desafíos que se nos aparecen, es necesario romper estos esquemas de especialización que han privado y adormecido a los estudiantes la capacidad de pensamiento crítico, de argumentación, de cuestionamiento, de interrogación. Yo no sé cómo sea en su contexto allá en universidades de Ecuador, pero a veces cuando impartimos las asignaturas, los estudiantes que estaban antes sentados, ahora frente a la pantalla, parece que están, pero no están. No preguntan, no contradicen al profesor, hay una reverencia al que se para ahí

a impartir la clase porque es el que sabe y yo no sé nada. Es una actitud que se interpone ante la capacidad de interrogar y de preguntar.

Nuestra hipótesis es que se ha diluido lo que nosotros llamamos una cultura científica, que debe nutrirse de las ciencias físico-naturales como de las sociales-humanas, y esa división que se hace está privando a estos seres humanos que llegan a la universidad de una forma enriquecida de ver el mundo. En mi Universidad pasa algo muy interesante, tenemos un campus muy grande, hay una calle que separa el campus, y cerca de esta calle hay un lago, y hay un dicho que dice *que del lago para allá y del lago para acá*. Del lago para allá queda la Facultad de Ciencias Físico-naturales y todas las ingenierías, y del lago para acá quedan las ciencias humanas y sociales; pareciera que esta disposición topológica de los edificios y facultades cobra vida en el nivel mental de los estudiantes que no se animan a atravesar la calle para transitar del lago para acá o del lago para allá.

¿Qué estamos haciendo en esta asignatura de naturaleza y sociedad? Se ofrece a todos los estudiantes de la Universidad del Valle, y el semestre pasado fue la primera vez que ofrecimos, el cupo es de cincuenta estudiantes, y ¡oh sorpresa! llegaron los cincuenta, si el cupo hubiera sido más grande es probable que hubiera más estudiantes. ¿De dónde venían estos programas? De todos los programas de todas facultades de la Universidad del Valle. Esta asignatura nos crea este espacio donde se establece un diálogo en el que hay un intercambio de ideas y de interrogación, y muestra a los que están en el terreno de las ciencias físico-naturales que las ciencias sociales-humanas están intrínsecamente relacionados con su quehacer científico. Y a los que están en las ciencias sociales y humanas les permite apreciar cómo en su vida y en diferentes aspectos, las ciencias físico-naturales hacen presencia. La experiencia salió muy positiva, salimos muy entusiasmados, y la mejor recompensa de llegar a esta confluencia necesaria, no solo en la Universidad sino en todos los niveles, fueron los textos de los estudiantes, pequeños ensayos en los que hacíamos una pregunta básica sencilla, ¿cómo qué les pareció este curso?, ¿qué aprendió? Y a mí me emocionó hasta las lágrimas frases como “volví a recuperar la pasión por el conocimiento”, “me interrogo ahora sobre las artes que antes no me hubiera interrogado”, “me interesan ahora algunos aspectos de la física y de la cuarta revolución industrial”. Era bellissimo, y creo que es ahí donde debemos situarnos con las nuevas generaciones y en los contextos donde es necesario encontrar nuevas confluencias.