

## Miradas alternativas de la administración

Entrevista a Fernando Tenorio<sup>1</sup>

Con el propósito de ir entendiendo la Administración desde un punto de vista diferente, al que ha predominado desde sus inicios, a continuación se presenta la opinión vertida por el profesor brasileño Fernando Tenorio, quien, desde la década de 1990 ha venido trabajando en la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad sobre líneas temáticas y de acción vinculadas al campo de la *gestión social* como una alternativa al enfoque tradicional de lo *estratégico* que ha dominado y sigue dominando a las ciencias administrativas.

*¿Cómo surge su interés por ver la administración desde un punto de vista diferente al enfoque instrumental tradicional?*

Desde los años de 1990 promoví un espacio de investigación denominado Programa de Estudios y Gestión Social, como una propuesta alternativa a lo que denominamos gestión estratégica, en donde la inclusión social y las demandas de la sociedad sean la gran preocupación de la administración, contradiciendo; así, al enfoque administrativo estratégico cuyo fin último es el cálculo y la competencia entre empresas, en donde el mercado es el determinante del desarrollo social.

En definitiva, con esta forma alternativa de ver la administración se reconoce que el mercado es importante –porque vivimos en una sociedad capitalista– pero no determinante para la sociedad, ya que, más bien, es la sociedad

---

1. Entrevista sistematizada por Wilson Araque Jaramillo, economista y director del Área de Gestión y de la revista *Estudios de la Gestión* de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

la determinante, pues el mercado es solamente un enclave que forma parte de la sociedad, no es la sociedad. Y en la gestión tradicional, o en la enseñanza de la gestión tradicional, parece que se busca posicionar la idea que la sociedad está dentro del mercado, y no al revés.

De ahí, esta mirada alternativa de la administración tiene claro que la sociedad es la totalidad y no el mercado, surgiendo, de esta manera, en los últimos años la discusión de la gestión social como aquella forma de gestión contemporánea preocupada por la promoción de la participación de la sociedad en sus diferentes niveles, ya sea junto al poder público y/o al privado.

*¿Por qué el enfoque multidisciplinario ayuda a construir miradas alternativas de la administración?*

Epistemológicamente es preferible hablar de interdisciplinario en lugar de multidisciplinario, ya que la multidisciplinariedad sería la capacidad aportar y practicar múltiples saberes. O sea, nosotros no tenemos la capacidad de promover el uso de los saberes que el hombre ha producido hasta la fecha. De ahí el concepto que mejor se aproxima, y es más fácil de comprenderlo, es el de la interdisciplinariedad, en donde para determinado objeto de investigación se podrían escoger e integrar conocimientos afines al problema a ser investigado facilitando; así, la ejecución de un estudio integrador de los conocimientos más cercanos a lo que se busca investigar.

Un enfoque de este tipo –interdisciplinario– permitirá entender de una manera más completa la sociedad, gracias a la interacción de personas que provienen de diferentes disciplinas, ya que el potencial individual del ser humano tiene límites desde la óptica de los conocimientos que posee. Por ejemplo, para entender el comportamiento de un grupo social dado, una de las disciplinas posibles y que puede favorecer la comprensión de este grupo es la historia, la cual, muchas veces, es vista como algo que ya pasó y no se la ve como un medio clave para contextualizar lo que se está investigando. Claro que la psicología social es uno de los conocimientos que favorecen la investigación de grupos sociales como la antropología. Pero la historia sirve para contextualizar el momento vivido por el grupo social. De allí que la

interdisciplinaridad es el esfuerzo de conjugación de conocimientos con el objetivo de mejor conocer nuestro objeto de investigación.

En el caso de la Administración, desde la óptica de las miradas alternativas, si estudiamos la historia andina, la gestión de los pueblos originarios, podremos extraer importantes lecciones sobre gestión que ayudarían a sustituir o, por lo menos, mejorar o adaptar los conocimientos foráneos. Desde épocas preincaicas, en que el fenómeno gerencial ya existía en la región andina, una vez que los pueblos que entonces vivieron y todavía viven tenían la necesidad de buscar alternativas que les ayudasen a sobrevivir. Un ejemplo de tecnología gerencial de entonces son las mingas, concepto que sirve para explicar el trabajo asociativo, concepto que sirve para aproximar al de gerencia social, concepto que, a su vez, implica en la intersubjetividad, o sea, la interacción de personas en función del objetivo común, del *Sumak Kawsay*.

*¿Cuán fácil es ir impulsando –en las escuelas de administración– enfoques alternativos en los que el ser humano esté por encima del capital?*

Yo no diría que es tan fácil, porque, primero, se debe considerar que hay una estructura de matriz curricular determinada por el mercado desde hace más de dos siglos; así, para que cambiemos esa tendencia, es necesario un proceso de aculturación, es decir, un nuevo aprendizaje sobre gestión organizacional. Un ejemplo que apoya este planteamiento fue el premio que ganamos en Brasil, dos colegas y yo, en el Encuentro Nacional de Contabilidad gracias a la propuesta que hicimos: la contabilidad debería estar, también, al servicio de la sociedad y no exclusivamente del cliente. El artículo presentado en el Encuentro fue interdisciplinario ya que uno de los colegas es abogado, otro perito contable y yo con formación en administración. Discutíamos la contabilidad como un área del conocimiento con el potencial de ir más allá de los registros contables, como un campo que debe existir para atender la sociedad, sobre todo en lo que tiene que ver con la transparencia, ya que la sociedad necesita saber lo que hacen las empresas privadas y las organizaciones públicas debido a las consecuencias sociales –positivas o negativas– que puede tener una decisión empresarial o pública.

En definitiva, una de las grandes dificultades para la promoción de formas diferentes de enfocar la Administración como área del conocimiento es la experiencia histórica que se tiene en nuestras universidades de seguir dictando clases y haciendo investigación en cumplimiento de los objetivos del mercado y no de la sociedad.

De ahí la necesidad de incorporar en la escuelas de gestión, economía y contabilidad, dentro de sus mallas curriculares, materias que, más que alternativas, apunten caminos allá del mercado. Por ejemplo, en Brasil, como experiencia exitosa, se tiene asignaturas como planeación participativa, presupuesto participativo. Hay que subrayar que estas asignaturas no tienen, exclusivamente, una óptica social, dicho de modo sencillo. Social significa la interacción de personas, por tanto gestión social, va más allá de una administración basada solamente en las relaciones de producción, olvidando que para hacer producción es necesaria la participación de las personas, de relaciones sociales. En definitiva, lo que administramos son personas y no recursos.

*¿Qué se debe hacer para ir incorporando los enfoques alternativos de la administración, en la educación superior y al interior de las organizaciones?*

Cuando se desarrolla o se compra una nueva tecnología, decimos que agregamos valor al bien o al servicio que producimos, pero, como es obvio, quien agrega valor al capital y a la tecnología es el trabajo y el trabajo es hecho por personas. De ahí la necesidad de entender que el trabajador es un ser social, no una mercadería, no es una cosa; en definitiva, es un ser humano que pone su conocimiento en pro del desarrollo de la empresa.

Por esa razón la expresión relacional capital-trabajo, en donde se revela la supremacía del capital, se debería presentar a la inversa: trabajo-capital, ya que el protagonista principal es el trabajo. Con esta inversión de palabras, quizá, se logrará que los profesores y los investigadores tomen conciencia de la importancia del ser humano por encima del capital empresarial. Lo mismo ocurre con las palabras Estado-sociedad, si invertimos el orden, a sociedad-Estado, se está haciendo ver que el protagonismo debería tener la sociedad, es decir, concienciar que el Estado, a través de su burocracia, debe estar al servicio de la sociedad, y no al revés.

En definitiva, con estas propuestas se busca que en el futuro las personas no sean vistas como mercaderías, recursos, insumos, o como metas que sean logradas, sino como seres sociales. Desde el punto de vista de la gestión, de igual manera se esperaría que tiendan a predominar procesos participativos y no procesos meramente determinados por la aplicación de la autoridad de arriba hacia abajo. Lo que se desea por medio del concepto de *gestión social* es que sea un proceso horizontal de toma de decisiones. De ahí, por ejemplo, que los gobiernos deben ser transparentes, pero también las empresas privadas deben serlo en el manejo de sus registros contables y en el cómo hacen su producto o servicio.

Por último, considerando el planteamiento del filósofo alemán Jürgen Habermas sobre el *patriotismo constitucional*, se podría pensar en la posibilidad de las organizaciones de enseñanza e investigación que deberían ser razonables, a la hora de definir sus mallas curriculares, con los preceptos constitucionales de nuestros países ya que tuvimos avance respecto a los derechos humanos y de la naturaleza, como es el caso de las constituciones de Bolivia y Ecuador.

*¿Cuáles considera que son las escuelas de pensamiento más relevantes a la hora de ir mirando a la administración con otros lentes?*

Más que hablar de escuelas del pensamiento se debería hablar de la necesidad de las teorías específicas vinculadas al campo de la gestión o del pensamiento organizacional. A mi juicio, las teorías organizacionales deberían estar vinculadas y relacionadas a teorías sociales, es decir, subordinar estos conocimientos específicos a una teoría de la sociedad —sea cual fuere—. Ahora, es importante mirar cuál es la teoría social que más se aproxima a las necesidades de la sociedad, en definitiva, es la búsqueda de una teoría social que más se acerque a esta y que facilite identificar las contradicciones de la sociedad y de los planteamientos de las teorías organizacionales.

Un ejemplo de este planteamiento es la teoría social crítica que ayuda a entender mejor la sociedad, incluso a entender mejor las contradicciones planteadas por los profesores o los investigadores en sus clases y/o investigaciones. Las teorías organizacionales son, históricamente, positivistas, tienen

sus modelos de gestión y creen que esos modelos son factibles aquí y allá, no son capaces de analizar la adaptabilidad desde el punto de vista socio-cultural de cada realidad. Como muy bien señala el sociólogo brasileño Alberto Guerreiro Ramos, a través de su propuesta conceptual denominada de reducción sociológica, el conocimiento extranjero debe solamente servir de subsidio al análisis de nuestras realidades.

En definitiva, si se parte de una teoría social crítica, ella va a decir: mira, cuidado, ten las teorías organizacionales foráneas como un aporte a tu análisis y no como una verdad absoluta. Como también decía el pedagogo Paulo Freire: los docentes deben tener cuidado para no ser reproductores de conocimientos, y más bien convertirse en generadores de conocimientos desde su realidad.