

Paradigmas emergentes de la ciencia y su impacto en la administración del siglo XXI

*Alberto Merlano**

INTRODUCCIÓN

F. Schumacher, fallecido en 1977, el autor de *Lo pequeño es hermoso*, nos dejó una pequeña obra maestra como legado póstumo: “Guía para los Perplejos”. En ella concluía que lo que le habían enseñado en la universidad poco le había servido para enfrentarse a los problemas esenciales de la vida. En vez de haber sido educado dentro de la lógica cartesiana de descartar lo que ofrecía dudas, decía que le han debido enseñar más bien a destacar todo aquello que las generaba, lo que era retador y ofrecía perspectivas de crecimiento.

El, identificando los niveles del ser: mineral, vegetal, animal y humano, sostiene en la obra mencionada, que el método científico concebido de una manera rígida, solamente aplica a los estadios más elementales del ser, los de la materia inanimada, no a lo característico de la vida, tampoco a la percepción animal y mucho menos a la autoconciencia humana. Señala que el problema en cuanto al uso del método científico, no radica en que éste sea malo en sí mismo sino que es limitado, y por lo tanto la pretensión que tiene el científico de que todo aquello que

* Administrador, Profesor Universitario, Vicepresidente Administrador de ECOPEPETROL

no pueda ser validado instrumentalmente no existe, es un reduccionismo, un “cientificismo”, una generalización indebida, que no puede ser filosófica ni científicamente sostenida. Aquello que no puede ser validado aplicando la ortodoxia del método científico, simplemente no tiene prueba científica. Fue esta la base del planteamiento agnóstico de Bertrand Russell, filósofo inglés contemporáneo ya fallecido, consistente en no afirmar ni negar nada que no pudiese ser probado científicamente. De esta manera evito el reduccionismo implícito en la creencia de que sólo es cierto aquello que se puede demostrar empírica e instrumentalmente.

Estamos validando cada vez más, la necesidad de volver a emplear lo que San Buenaventura llamaba los tres ojos o ventanas del conocimiento: el de los sentidos, el de la razón y el de la intuición. El solo ojo de los sentidos no basta; ni siquiera en la Física, reina de las ciencias naturales, es suficiente.

El contenido de esta conferencia está en la línea epistemológica de F. Schumacher. Puede parecer especulativo, no basado en la realidad, producto de pensar en función de valores, etc., para los que no comparten esta línea de pensamiento; de todas maneras, cuando lo propuse como tema para este foro, decidí asumir el riesgo de hacerles una presentación de lo que, basado en algunas hipótesis de las ciencias contemporáneas, tanto naturales como sociales, podría ser posible en el siglo venidero.

La dividiremos en dos partes, la primera dedicada a explorar algunos avances de las ciencias naturales que parecen apuntar la concepción de un universo de naturaleza espiritual en donde el idealismo platónico vuelve a tener lugar y otra a explorar la visión antropocéntrica de la administración, heredera del pensamiento humanista de los antiguos griegos y afín con el objetivo de algunas filosofías contemporáneas de hacer del hombre el centro consciente de las actividades de la sociedad.

NUEVOS CONOCIMIENTOS EN LAS CIENCIAS NATURALES

El gran físico Erwin Schrodinger analizando el desarrollo del pensamiento científico, se preguntó qué tiempo transcurría entre un descubrimiento y el que éste afectase a la sociedad de manera tal, que al modificar los paradigmas existentes, la gente se familiarizase tanto con

la forma cotidiana de vivir basada en los nuevos planteamientos, que ya no se diese cuenta del substrato científico de su forma de concebir la vida. Calculó en cincuenta los años necesarios para esto.

En la década del noventa la visión del mundo que estamos comenzando a tener, es consecuencia principalmente de formulaciones hechas en la Física en 1905 con la teoría de la relatividad de Einstein y en la década del veinte con la Física Cuántica. De hecho el impacto que estos planteamientos comienzan a originar en la cultura, superan el tiempo que Schrodinger calculó a los desarrollos científicos para afectar a la sociedad. Han pasado casi noventa años desde la formulación de la teoría de la relatividad y unos setenta desde los inicios de la mecánica cuántica, pero sólo ahora estamos adquiriendo conciencia de su profundo significado filosófico. Igualmente durante este siglo en áreas tan disímiles de las ciencias naturales como la Paleontología, la Neurofisiología, la Biología, la Química, etc., se han generado conocimientos nuevos, hipótesis desafiantes, que unidas a las de la Física sirven para apuntalar una posible visión del universo y del hombre diferente de la que el común de los científicos y de la gente tienen en la actualidad, producto tal visión, de lo que Schumacher llamó “imperialismo científico” de los tres últimos siglos.

La siguiente es una breve síntesis de algunas de esas hipótesis desafiantes, ubicadas todas ellas en la frontera de los actuales paradigmas científicos.

Nos hemos dado cuenta que interactuamos con el universo. Se acabó para los que trabajamos en ciencias sociales y humanas el temor de ser los únicos que no podíamos hacer deducciones científicamente válidas, porque eramos observadores-participantes que afectábamos con nuestras intervenciones las respuestas de aquellas personas o grupos con las que nos relacionábamos. Hoy en día en la Física el concepto de observador-participante es el que mejor describe el trabajo de los que se dedican a la mecánica cuántica. No podemos concebimos como observadores separados de una realidad con la que no interactuamos, sino como seres que formamos parte de la misma, afectándola con nuestras observaciones. La realidad existe en nuestro pensamiento y a él llega a través de los sentidos. La percibimos como la percibimos porque estamos hechos

como estamos hechos, si estuviéramos hechos de manera diferente la percibiríamos diferente.

Se ha descubierto a través del principio de incertidumbre del científico alemán Werner Heisenberg, ganador del Premio Nobel de Física en 1932, que el azar es una propiedad fundamental del universo. Esto quiere decir que la Estadística no es solamente herramienta de las ciencias sociales, sino también de las ciencias naturales. Este concepto del azar como una propiedad fundamental del universo, es una idea controvertida todavía. David Bohm, físico contemporáneo, sostiene a través de su hipótesis de la realidad implicada, que el azar encubre nuestra ignorancia sobre lo que no hemos descubierto todavía. Einstein manifestó algo similar cuando expresó en una célebre frase, que Dios no jugaba a los dados con su creación. En mi opinión la actual teoría del caos puede reforzar estos puntos de vista. Es posible que nuevos descubrimientos permitan restablecer la certeza dentro del universo, pero por lo pronto la concepción probabilística sigue reinando.

Me divierto confundiendo escépticos con una síntesis que he hecho basada en un trabajo de Ken Wilber, filósofo principal de la corriente de Psicología Transpersonal. Se trata de escritos místicos de físicos famosos, algunos de ellos ganadores de Premios Nobel, en los que se considera como más probable la visión idealista de Platón para explicar el universo que la materialista de Demócrito y Leucipo. Uno de ellos, Sir James Jean, llega a plantear que la mejor forma de describir el universo consiste en considerarlo como pensamiento que existe en la mente de algún espíritu eterno. Otro físico, Sir Arthur Eddington, declara con toda crudeza su conclusión de que el mundo está compuesto de “materia mental”

Hoy día hay una tendencia en la Física a considerar que el conocimiento está apuntando hacia una realidad no mecanicista. La mente, en frase del citado Jean, ha dejado de ser considerada como un intruso en los dominios de la materia.

Los descubrimientos de la Física contemporánea son compatibles con la visión mística del universo donde el hombre experimenta que es uno con él. Esto ha hecho que algunos pensadores planteen la posibilidad de conocer la naturaleza desde la perspectiva mística rompiendo, a través de la fusión con el universo, la dualidad entre observador y observado.

Físicos de indudable seriedad se sienten sorprendidos por el curioso paralelismo que guardan sus descubrimientos con las descripciones místicas de la realidad.

Estas semejanzas han sido puestas de relieve por Fritjof Capra en *El Tao de la Física* y por Gary Zukav en *La Danza de los Maestros*. En estado de conciencia alterada por la meditación, podemos traspasar los límites del pensamiento y asomarnos a un mundo donde la conciencia aparentemente no tiene fronteras.

Encontramos a finales de este siglo un resurgir de la intuición a través del uso de métodos contemplativos. En Administración este interés se manifiesta en las exhortaciones a hacer un mejor uso del cerebro derecho por la creatividad que de él podemos derivar. Estamos, mediante la intuición, redescubriendo que hay vías más cortas que la sensorial-racional para captar la esencia de la realidad.

Es curioso que en el campo administrativo se acepte en forma unánime que los gerentes exitosos utilizan más los sistemas intuitivos-racionales para la toma de sus decisiones empresariales que el método científico y las Facultades de Administración, a pesar de ello, poco se preocupen por desarrollar la intuición de sus estudiantes.

Hallamos en todo lo que estamos revisando en apretada síntesis, un replanteamiento a la lógica aristotélica, al pensamiento racional de carácter lineal basado en el principio de contradicción propio del hemisferio izquierdo, no en el sentido que no sea válida, sino que entendida en la forma tradicional, es parcial. Empezamos a descubrir significado a la lógica paradójica del cerebro derecho, holística, dialéctica, muda y aparentemente contradictoria, lógica que encuentra verdad en frases aparentemente sin sentido, como aquella de Vinicius De Moraes que dice que “el amor es eterno mientras dura”. Esta manera de captar la realidad usando esquemas diferentes a los métodos clásicos aristotélicos de aproximarnos a ella, predominante en el pensamiento chino e indio y en la filosofía de Heráclito y convertida posteriormente con el nombre de dialéctica en la filosofía de Hegel y Marx, ha experimentado un gran renacimiento y cada vez se le encuentra mayor uso. La lógica paradójica nos hace penetrar en un mundo donde los contrarios se unen, llevándonos a valorizar los procesos dialécticos y a trabajar las situaciones que no

tienen definición total en los extremos, como sucede con nuestro lema nacional “Libertad y Orden”, pues la libertad absoluta es el desorden absoluto y el orden absoluto es la pérdida total de la libertad. Igualmente nos sirve para lidiar con aquellos que no podemos expresar con fórmulas y para ayudarnos a encontrar síntesis creativas a opciones aparentemente irreconciliables.

Estamos descubriendo que $E = MV^2$, la fórmula de Einstein, implica aceptar un universo “fantasmal” compuesto de energía. Esta concepción del mundo empieza a abrirse camino hasta en las ciencias médicas, en donde se comienza a considerar como importante el trabajo sobre la conciencia y la energía y no solamente el que se realiza sobre el cuerpo. Es así como hace algunos meses se celebró en Popayán el cuarto coloquio de medicina alternativa. En esta oportunidad lo avaló el Ministerio de Salud, quien recientemente constituyó un Comité de Medicina Alternativa donde le dio representación a chamanes y a otros “sanadores” que ejercen una medicina no tradicional. Basó esta apertura en la convicción de que hay maneras distintas a las usuales de mantener y de recuperar la salud del individuo, y que ese conocimiento ancestral hay que conservarlo no sólo por razones culturales, sino porque es médicamente valioso. Estamos en camino de aceptar que toda enfermedad es en mayor o menor grado psicosomática; una metáfora, como dijo alguien, cuyo nombre he olvidado.

El átomo “irreductible”, ha sido descompuesto en múltiples partículas elementales sin que todavía se haya llegado, y probablemente jamás se llegue, a la partícula final infragmentable. Dónde está la solidez de la materia: El universo al nivel de los conocimientos existentes, como ya hemos dicho, no es sólido; parece por el contrario estar compuesto de energía en proceso permanente de creación y destrucción.

El biólogo inglés de Cambridge, Rupert Sheldrake, plantea que la naturaleza tiene memoria; y que por ejemplo, una conducta recientemente adquirida por una rata en Londres, hace fácil el aprendizaje de la misma conducta a una rata de la misma especie en Bogotá. Supone que el mundo es similar a un ordenador gigante donde interactuamos permanentemente con las leyes del universo. Estas, según Sheldrake no estarían predeterminadas, sino que como especie de hábitos que se consolidan con la repetición, evolucionan. El azar estaría afectado por nuestra voluntad.

Sheldrake extiende sus conclusiones al mundo mineral y vegetal. La hipótesis fundamental de este biólogo inglés, la resonancia mórfica, ha pasado hasta ahora todas las pruebas que se le han hecho y aunque representan una piedra de escándalo en el mundo de la bioquímica actual, se siguen acumulando tantos a su favor. Si se demuestra, esto significaría que el pensamiento y la voluntad pueden influenciar la materia y que formamos parte de una red mental universal a la que estamos conectados como especie de terminales de un gran computador. No seríamos, por lo tanto, simples sujetos pasivos, sino participantes activos en la evolución del universo. Esta visión, como hemos visto, no es contradictoria con la de algunas corrientes de la física actual, que aceptan la posibilidad de un universo de naturaleza mental.

El físico-químico Ilya Prigogine, Premio Nobel de Química en 1977, establece en su teoría de las estructuras disipativas, que ninguna realidad puede ser entendida a cabalidad sin vincularla a otras de orden superior potencialmente incorporadas en ella. Reinterpreta la segunda ley de la termodinámica al afirmar que el proceso entrópico no necesariamente determina la destrucción de cualquier sistema por su tendencia a degenerarse, sino que éstos pueden evolucionar a estados superiores. Del caos puede surgir el orden. Las nuevas estructuras son más complejas y también más inestables necesitando una mayor integración con el medio ambiente para poder sobrevivir y desarrollarse.

La teoría de Prigogine puede implicar que cuando las personas están en altos niveles de tensión producidos por cambios en sus circunstancias de vida, pueden transformar sus pensamientos y conductas literalmente hablando de un momento a otro.

La evolución ha sido la respuesta del organismo al desafío producido por los retos del medio ambiente. No parece ser cierto que las especies hayan evolucionado lentamente a través de mutaciones accidentales y del mecanismo de lucha y supervivencia de los más aptos, sino que se han producido mutaciones originadas como respuestas a las tensiones producidas por la necesidad de adaptarse a un medio ambiente cambiante -y al “deseo” inconsciente de las especies de sobrevivir, añado yo-, ajustándose mediante rápidas mutaciones, más que evolucionando lentamente, a las nuevas exigencias del medio. La evolución parece obrar

más bien a saltos que en forma progresiva. Jay Gould, biólogo de Harvard, concluye que no hemos encontrado eslabones perdidos, simplemente porque no los hay.

El lento modelo mecánico de evolución esta vez más cuestionado, surgiendo con fuerza a finales de este siglo xx nuevamente teorías vitalistas, como las de Sheldrake, para las que es imposible explicar la evolución de las especies únicamente a través de la programación genética producida por el azar. La importancia que estas teorías tienen aplicadas a los procesos de cambio individuales y sociales, es obvia.

El neurofisiólogo de Stanford, Karl Pribram y David Bohm, físico de Princeton, cada uno por su lado, encuentra cosas asombrosas de carácter complementario, cuyas implicaciones como uno de ellos confiesa, son difíciles de entender hasta para él mismo. Bohm propone un universo holográfico, Pribram un cerebro que actúa como un holograma.¹ Ambos trabajaron sus respectivas teorías sin conocerse. Llegamos así a la posibilidad de un universo holográfico interpretado por un cerebro holográfico. La esencia del universo sería la información y como decíamos antes, citando el aporte de algunos físicos de ser cierto sería mucho más fácil entenderlo como un gran pensamiento en la mente de Dios, que como un complejo mecanismo de relojería. Tendría la misma “realidad” de los sueños humanos. Estas teorías, de ser probadas, confirmarían que el Universo es más comprobable con un software de computador que con cualquier otra cosa. Lo percibiríamos como real al interpretarlo, decodificarlo, usando nuestro cerebro holográfico visto entre otras por Sheldrake, como una especie de receptor-transmisor que no contiene en sí mismo la información, sino que la extrae de fuera de sí.

Los laboratorios de Parapsicología abundan en el mundo. No hay duda en la actualidad que los llamados fenómenos paranormales existen. Hay personas que tienen la capacidad de percibir extracorporalmente; es cierto que algunos caminan sobre carbones encendidos con los pies descalzos y no se queman; hay personas que en determinadas situaciones pueden movilizar objetos físicos, ‘telequinesia’, existe la telepatía y la

1. Un holograma es una figura tridimensional lograda con la ayuda de un rayo láser, donde cada parte contiene la información del todo.

precognición y se han documentado algunos casos de levitación. Los laboratorios de Parapsicología nos están confirmando esto; lo que no nos han podido decir es cómo se producen estos fenómenos. Tampoco han podido desarrollar un método para que todos podamos aprender a generarlos. Resulta sin embargo curioso, que los que los producen digan que la clave es que uno crea que puede hacerlo. Hay en estos fenómenos elementos de información (pensamiento visualizado) y energía (confianza en poderlo hacer). La visualización y la fe son elementos que las tradiciones religiosas y la sabiduría popular desde hace mucho tiempo consideran como factores claves para hacer “milagros”.

El único elemento que no se ha podido detectar claramente en laboratorios de Parapsicología es la sincronicidad, coincidencias más allá de cualquier posibilidad estadística. En mi biblioteca tengo un libro de David Peat, un físico dedicado al examen de este fenómeno. El trata de encontrar unas leyes de causalidad por debajo de lo obvio, como las de David Bohm con su universo implicado, que puedan explicar la sincronicidad. Al conocer, como hoy sabemos, que el universo tiene aproximadamente quince mil millones de años, se establece un límite a lo que puede ser logrado mediante el azar. Han salido ya, que yo conozca, dos libros que tratan sobre “pruebas” matemáticas de la existencia, todo era posible. En un tiempo infinito, por ejemplo, y con un número infinito de explosiones de una imprenta, una de ellas originaría un diccionario. Era posible, era seguro, si el tiempo para hacerlo se consideraba infinito. Pero ese tiempo infinito lo acabó el *Big Bang*. El tiempo comenzó allí y posiblemente terminará algún día. De acuerdo con los cálculos de Fred Hoyle en su libro *El Universo inteligente*, la probabilidad de que la vida se haya producido por accidente en el caldo cósmico es de diez elevado a la potencia cuarenta mil. Estadísticamente imposible en los aproximadamente 4.500 millones de años de existencia de nuestro sistema solar. Estas cifras desconciertan a los que han hecho del azar el sustituto de una eventual voluntad creadora.

No hemos podido percibir directamente el mundo de lo muy pequeño. Sabemos que existe por sus efectos y lo expresamos a través de fórmulas matemáticas. La búsqueda de una teoría unificada en la Física es probablemente la búsqueda de la simetría perfecta. (Su sentido poético

puede no ser mera coincidencia). Es posible según algunos físicos, que este universo exista y nosotros en él, porque se comprobó al momento de su creación.

El mundo actual, principalmente por los avances en la física cuántica, hace que los límites entre ciencia, filosofía y religión sean cada vez más difusos. El señor Jung, discípulo renegado de Sigmund Freud, empieza a coger una fuerza que de estar vivo, envidiaría su maestro. La visión mística de Jung, su inconsciente colectivo, todo su interés por el mundo de lo paranormal, lo ha recogido la psicología transpersonal que nace aceptando y poniendo en el centro lo que el conductismo ignora: la conciencia individual. Dentro de este enfoque de la psicología que busca integrarse con la llamada filosofía perenne de origen percibido la fusión con el universo como necesidad evolutiva de la especie humana. Hoy en día se trabaja en esta área en algunas universidades de los Estados Unidos, buscando nuevas manera de concebir la relación entre lo personal y lo transpersonal y abrirle camino a la evolución del hombre a través del desarrollo de su conciencia.

LA VISIÓN ANTROPOCÉNTRICA EN LAS CIENCIAS SOCIALES

La sociedad y las empresas existen para el hombre. Lo anterior no es la manifestación de un deseo, de un buen propósito que debe ponerse en práctica. Según los humanistas es una realidad. Cuando en la década del 60 Peter F. Drucker, uno de los pensadores que más influencia ha tenido este siglo sobre la teoría administrativa, produjo la revolución del mercadeo con su afirmación de que las empresas existían para satisfacer las necesidades humanas no inventó nada, simplemente descubrió lo que existía desde siempre sin que alguien se hubiese percatado de ello. Al probar que las empresas sólo pueden ser definidas en función del cliente, inició un cambio cuyos efectos perduran hoy día en la orientación hacia el mercado y en la gestión de la calidad total.

Existe una única naturaleza humana y es posible describirla en forma objetiva. Los conductistas se escandalizan al oír esto; los humanistas lo han sostenido siempre. La esencia de la naturaleza humana es la autoconciencia y todo lo que de ella se deriva como consecuencia de poder

pensar y superar, a través de la voluntad, el determinismo de los instintos. Si este postulado del humanismo es cierto se pueden diseñar sociedades y organizaciones orientadas conscientemente a satisfacer necesidades humanas; si no lo es el humanismo carece de sentido.

El hombre no es un medio, ni como consumidor ni como trabajador. El fin, generalmente inconsciente, de la sociedad y sus instituciones es satisfacer las necesidades humanas.

Es inevitable que la sociedad permanentemente esté en proceso de cambio como producto de la tensión entre las necesidades humanas, conscientes o inconscientes, y los medios proporcionados por la sociedad para satisfacerlas. La historia de la humanidad es la historia del ajuste paulatino de la sociedad a las necesidades del hombre.

Dentro de la visión de una administración centrada en la satisfacción de las necesidades humanas, ser comerciante y ser predicador es más o menos la misma cosa. Ambos están en el “negocio” de los satisfactores de las motivaciones del hombre. La sociedad necesita bienes y servicios. Alguien tiene que encargarse de esta tarea y debe hacerlo lo mejor que pueda y al menor costo posible. El “descubrimiento” de la calidad, es el redescubrimiento del servicio. Cada quien según su vocación y aptitudes, se gana la vida sirviendo a otros; por ejemplo, vendiendo, promoviendo el desarrollo humano, fabricando automóviles, etc. Se debe adquirir consciencia de que la sociedad capitalista permite la actividad empresarial privada porque la considera el mejor sistema para satisfacer las necesidades de productos y servicios de la comunidad. La utilidad es el premio que obtiene el empresario por hacer las cosas bien. Debe servir para garantizar la supervivencia y el desarrollo del negocio y recompensar los factores de producción por el riesgo asumido, pero aunque la utilidad sea el fin básico de algunos empresarios, para la sociedad el fin primario no es lo que ellos ganan, sino lo que hacen, lo que entregan a otros a cambio del dinero que de ellos reciben.

Debemos retomar la misión de la organización y mirar cuál es su contribución social. ¿Qué pasaría si nuestra empresa dejara de existir? ¿Quiénes serían los dolientes? Hacer un balance social de activos y pasivos, en donde los impuestos que pagamos formen parte del activo, pero la contaminación que producimos, lo hagan del pasivo, igual que las

neurosis generadas por nuestra cultura administrativa. Las empresas tienen costos sociales. Hay un pasivo social, que debemos hacer el esfuerzo de disminuir, ojalá llevar a cero. Más pronto de lo que pensamos, una nueva conciencia ética, que tiene que ver con una administración centrada en el hombre, guiará las acciones de los gerentes. En ese entonces el balance financiero sería un apéndice del balance social. Dentro de esta nueva ética, el trabajo dejará de ser considerado una mercancía sometida a las leyes de la oferta y la demanda y será concebido primariamente como un medio de autorrealización. Las concepciones de F. Herzberg relacionadas con el enriquecimiento técnico del trabajo, y por el uso de mecanismos de participación, facilitarán que se le encuentre sentido a la vida a través de la realización de tareas que hagan pleno uso de las capacidades humanas, satisfaciendo la innata necesidad de trascendencia del hombre.

La Ecología se puede entender como la unión de uno con lo que está por fuera de uno, porque es parte de uno. Predecimos que la nueva ética que substituirá la del crecimiento y del consumo, tendrá una visión ecológica convirtiéndose en la versión occidental de la unión con Dios de los orientales. El desarrollo tiene que ver con las personas, no con las cosas. El consumismo, la gran religión contemporánea, con sacerdotes que bendicen el deterioro del planeta en los altares de la codicia y millones de fieles que buscan el sentido de la vida a través de la adquisición de bienes y servicios, cederá el turno a un modo de vida en donde cosas y procesos se pongan conscientemente al servicio del hombre.

La misión empresarial se vinculará cada vez al compromiso con lo humano, con la satisfacción de sus necesidades, y no sólo con la utilidad que ese compromiso produce. De esto ya tenemos anticipos en el momento actual. Se asiste, por ejemplo a un Foro sobre Calidad y en vez de escuchar discursos como hace cinco años centrados en la aplicación de tecnologías administrativas, la mayoría de ellos tienen que ver no con el cómo hacer las cosas, sino con el qué hacer y con los principios y valores que están tras de los programas de gestión de la calidad. Cada vez se acercan más estas intervenciones a discursos éticos promotores de una empresa hecha a escala humana, que a disquisiciones sobre formas sofisticadas de continuar manipulando a las personas.

En el mundo de hoy todavía estamos muy lejos de tener empresas orientadas conscientemente hacia el hombre. Podemos experimentar cierto pesimismo cuando miramos el camino que hace falta por recorrer, pero es posible llenarse también de complacencia cuando se observa lo que ya hemos andado. Para muchos gerentes las técnicas modernas de Administración de Personal tales como motivación, comunicación, liderazgo, calidad total, etc., no dejan de ser únicamente medios para obtener mayor productividad del personal. Simplemente, como ya no es posible utilizar sistemas antiguos de administración, porque la gente no soporta el maltrato y las leyes laborales complican la toma de decisiones autoritarias, no se tiene más que “profesionalizar” el manejo del personal, empleando con la ayuda de psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales y, en general de especialistas en conducta humana, medios más sofisticados para lograr que la gente disminuya la resistencia a hacer su trabajo. Pero, aún en ese caso, representa un avance el que algunos empresarios empiecen a preocuparse por los factores psicológicos de la productividad. La administración humanista tendrá, no obstante, real vigencia en el mundo de los negocios, cuando las “técnicas de manejo de personal” se conviertan en un fin en sí mismas y dejen de ser solamente medios para obtener una mayor productividad.

El cambio de mentalidad empresarial es fundamentalmente un problema ético. Basados en nuestro conocimiento acerca de la naturaleza humana tenemos que modificar nuestra concepción acerca de los fines de la sociedad y sus organizaciones. El justificar los cambios que hay que realizar en lo que a lo humano toca, porque con ello se aumentará la productividad o se mejorará la imagen pública de las organizaciones, es sintomático de confusión entre fines y medios. No hay necesaria contradicción entre actuar con el hombre según las exigencias de su naturaleza buscando su permanente desarrollo y obtener como contraprestación un incremento en la productividad, pero éste no es necesariamente el caso. En ocasiones la preocupación por el hombre puede llevar a disminuir los resultados organizacionales tal como son medidos hoy día. Necesitamos por ello, insistimos, una ética centrada en el hombre que sirva de riguroso y creativo marco de referencia a las actividades de la sociedad y de sus instituciones, ética que no aceptemos

se viole, so pretexto de lograr mejores resultados económicos. Las normas legales de carácter laboral son un buen ejemplo de esto. Es necesario hacer conscientemente del hombre el fin de la sociedad y sus instituciones el medio para satisfacer en forma integral sus necesidades.

Se está produciendo una ruptura en la clase empresarial. Los gerentes empiezan a mirar más los fines que los medios, saliéndose del condicionamiento cultural que originó que los medios se convirtieran en fines. Algunos se atreven a ensayar soluciones que atentan contra el criterio de maximización de utilidades; así, democratizan los procesos de toma de decisiones a sabiendas que le resta poder a la administración, comparten voluntariamente las utilidades a pesar que significa menor participación de los accionistas en las ganancias, etc. Se están escapando de la trampa de dar más, aunque en muchos casos este puede ser el paradójico resultado. Algunos empresarios se empiezan a dar cuenta que pueden tener demasiado y que compartir, aunque implique tener menos, puede hacer de su vida una vida más plenamente vivida, haciéndolo en función de unos principios y de unos valores que no parecía probable que renaciera en esta sociedad neoliberal, post-marxista, de capitalismo salvaje.

La caída del sistema socialista por ineficiente e inhumano ha dado fuerza a la idea de que las leyes del mercado son el sustituto de las leyes morales y que ajustándonos a ellas podremos vivir en el paraíso de la abundancia, un paraíso basado en el egoísmo individual y en la mano invisible de Adam Smith, en donde cada quien buscando la maximización de su propia utilidad optimiza el beneficio social. Aunque la mano invisible opere, asunto dudoso, repugna a seres humanos sensibles que el bienestar colectivo sea producto del egoísmo individual. Los niveles de conciencia a los que estamos llegando, impedirán manejar la sociedad y la economía basados en la norma de la supervivencia de los más aptos económicamente. Llegará el momento en que la economía retorne al cauce humano y se rija no sólo por las leyes de la oferta y la demanda, sino por las que surgen de la naturaleza humana.

Como ejemplo a seguir, como paradigma social, así como en el pasado fueron en una época los sacerdotes y en otra los militares, hoy lo son los hombres de negocios. Estos últimos comparados popularmente con el

Necesitamos nuevas utopías. Los humanos no podemos vivir sin ellas. El socialismo representó la última que tuvimos, la de la colaboración entre los hombres donde el trabajo predominaba sobre el capital, lo vivo sobre lo inerte. Esta utopía infortunadamente degeneró en el sistema político-administrativo más coercitivo, más restrictivo de la libertad individual, que este siglo haya conocido, sin embargo, no estamos, como creen algunos, al fin de la historia. Esta apenas comienza. Cada vez llegamos al final de un milenio, consideramos estar en la cresta de los logros y que sólo queda mantener lo obtenido. Lord Kelvin, matemático y físico inglés, al terminar el siglo XIX anunciaba pomposamente que lo único que le faltaba a la física era completar unos cuantos decimales. En 1905 apareció la teoría de la relatividad y en la década del veinte la física cuántica. Ambas revolucionaron la física de Newton. Hoy en día nos encontramos con una física en donde, como hemos visto, materia, energía, mente y conciencia, parecen estar indisolublemente unidas. En la parte social la toma del poder por el comunismo en Rusia en 1917 y su dominio durante la mayor parte del siglo desafió al modelo capitalista. Ello a su vez generó como reacción, la “humanización” de éste permitiendo que comenzara a mostrar preocupación por el bienestar de los trabajadores y las consecuencias sociales de los actos empresariales.

El hombre no ha concluido su proceso de evolución. Al final del siglo XX estamos presenciando una ampliación de la conciencia individual y social, en la que empezamos a percibir con mayor claridad nuestra relación con el todo. El materialismo enfrenta grandes desafíos producto de los nuevos interrogantes que ha generado y continua generando la física cuántica y las desafiantes hipótesis de la biología, la paleontología, la psicología y la neurofisiología, entre otras. La clásica discusión entre materialismo y espiritualismo aún continúa, aunque actualizada debido a la evolución que el conocimiento científico y la religión han tenido, en esta última originado principalmente por la difusión y cada vez más generalizada aceptación de las concepciones panteístas de Dios.

Nuestros sucesores tendrán oportunidad de vivir mejor que nosotros, no necesariamente porque vayan a disfrutar de productos y servicios de mayor calidad que los nuestros, sino porque tendrán mayores posibilidades de *ser* que nosotros, actualizando, más de lo que ha podido hacer nuestra

generación, el potencial humano que en ellos existe. Esto será posible porque la sociedad futura finalmente se dará cuenta de que el logro del bienestar humano debe ser su fin consciente, encaminándose en forma más productiva, hacia el logro del desarrollo humano.

La administración evolucionará logrando definir su finalidad como la de crear y manejar los medios capaces de favorecer el bienestar y la auto-realización humana.

Esta evolución será producto de una redifinición de objetivos, producida por la emergencia del sentimiento de unidad con todo lo existente. En ese entonces el dolor ajeno nos será tan insoportable que no podremos vivir en paz hasta eliminarlo. Llegará el momento en donde verdaderamente sintamos que somos uno con todos los demás hombres, pasajeros de la nave espacial tierra; hijos de la misma madre, que compartimos no sólo el mismo aire sino una misma humanidad.

Crecimiento superando limitaciones, es el nombre del juego. Los problemas son su alimento. Entre mayor desafío mayor desarrollo. La antítesis del crecimiento es la parálisis propia de la muerte. La potencialidad humana es ilimitada, las limitaciones son resultados de decisiones inconscientes. En un nivel profundo de nosotros mismos, elegimos ser el que somos. El gran secreto parece ser: *pensar es crear*. Creamos la realidad en la que vivimos con nuestros pensamientos. Nos hemos acostumbrado, debido al condicionamiento social, a volver el logro material el fin terminal de la vida. Hemos de cambiarlo por la obtención de la auto-realización, concebida como llegar a ser el que potencialmente somos. Como decía Ruyard Kipling: el éxito y el fracaso son un par de impostores, ambos son nuestros maestros. En estricto sentido, ni aún el logro espiritual es conveniente definirlo como meta, éstas deben concentrarse, por el contrario, en el proceso y no en el resultado. Dejémonos conducir, somos parte del universo y podemos, como nos recomienda Manfred Max-Neef, derivar en estado de alerta, lo que no es lo mismo que dejarse llevar por la corriente. Concentrémonos más en el viaje y menos en el sitio al que queremos ir.

Estamos cerca del próximo milenio. Los siguientes años nos permitirán ver si las nuevas fuerzas, que la ciencia, la filosofía y la religión han desatado, son suficientes para producir un cambio social y organizacional

importante o si por el contrario se extinguirán. Pase lo que pase con estos pronósticos basados en una visión prospectiva del mundo que parece emerger de la posible ruptura paradigmática producida por la ciencia contemporánea y por una ética centrada en el hombre; sean correctos o incorrectos, los próximos años serán emocionantes y vivirlos un gran privilegio que espero poder disfrutar.