

ALAIN CHANLAT Y EL HUMANISMO Y LA GESTIÓN, ¿UNA SÍNTESIS IMPOSIBLE?

Tomado de: Muñoz, R. *Formar en Administración. Por una nueva Fundamentación filosófica*. Bogotá, EAFIT-Siglo del Hombre Editores. 2011

En este escrito se buscará estudiar otra corriente crítica de la administración nacida en Montreal, Canadá por iniciativa de Alain Chanlat, cuya preocupación ha estado más bien cifrada en la humanización de las prácticas y teorías de la gestión y no tanto en el establecimiento de un nuevo arreglo epistemológico, aunque no por esto lo desecha. Para sus autores (Alain Chanlat, Omar Aktouf y Renée Bédard principalmente), como se verá, es apenas una parte del problema suscitado en la vida moderna por esta disciplina.

EL GRUPO HUMANISMO Y GESTIÓN, RESEÑA HISTÓRICA E INTELECTUAL

El Grupo Humanismo y Gestión fue formado a finales de los años setenta a instancias del profesor francés radicado en Canadá, Alain Chanlat¹, y al abrigo del Centro de Estudios en Administración Internacional (CETAI), un centro de investigación de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal (HEC). Había echado sus primeras raíces en Francia, al comienzo de esa década, cuando el profesor Maurice Dufour creó en ESSEC de París un curso basado en la confrontación de la administración y las ciencias de la vida. Esta perspectiva pedagógica de las ciencias de la vida busca abordar el conocimiento del hombre de manera interdisciplinaria y en la doble dimensión filogenética y ontogenética; y dentro de éstas se acoge a las tres esferas fundamentales del hombre (biológica, psicológica y social) como hilo conductor. La filogénesis recoge las constataciones de las ciencias que tienen como objeto el conocimiento del hombre en tanto especie; y la ontogénesis, las de las ciencias que se ocupan de la formación del individuo humano. El fin de esta pedagogía, en última instancia, es fundamentar humanísticamente la formación del administrador y del profesor-investigador en administración, de tal manera que parta de una visión comprensiva

¹ Para mayor información sobre este grupo, ver Zapata (Nº 20, julio de 1995), número dedicado a la difusión de artículos de varios autores de esa corriente, lo mismo que el número 23, de diciembre de 1996.

o interpretativa de la esencia de lo humano para contrarrestar el utilitarismo y el conductismo del "Comportamiento Organizacional" que ha oficiado por décadas de *main stream* en la teoría administrativa y organizacional. Como ya se ha visto, la mecánica de esta última corriente ha sido la de erigir una nueva moda gerencial a partir de cada descubrimiento parcial de las ciencias sociales, siempre con el propósito de “rentabilizar” y hacer más productivo al trabajador. El objetivo, desde el estudio de las ciencias humanas, por el contrario, descarta de plano toda intención pragmática del conocimiento sobre el hombre y reivindica su vocación hermenéutica y humanista.

Años más tarde, el profesor Alain Chanlat inicia en Argelia², y luego en Montreal, la enseñanza de las ciencias humanas en contraste con la administración, y emprende paralelamente la conformación de un grupo de profesores e investigadores de la Escuela de Altos Estudios Comerciales afines a este pensamiento para propender por una visión humanista y una enseñanza crítico-interpretativa de la administración. A principios de los años ochenta, Chanlat hizo un año sabático en la ESAN de Lima, Perú, y comenzó a partir de allí una labor de difusión y de expansión del grupo a diversas universidades y escuelas de administración de América Latina (Perú, Brasil, México, Colombia, Venezuela, República Dominicana y Argentina, principalmente).

Varios eventos y publicaciones han marcado el desarrollo de esta línea de pensamiento internacionalmente: en 1980, se realizó en Montreal un coloquio internacional sobre las Ciencias de la Vida y la Gestión, que posteriormente dio origen al libro, *La rupture entre l'entreprise et les hommes* (Chanlat y Dufour, 1985), denunciando que el camino tomado por la teoría y la práctica administrativas iba (y va todavía) en contravía con respecto a los avances de las ciencias sociales y humanas. En 1986 se realiza, también en Montreal, el coloquio internacional, “Las Nuevas Tendencias en Administración”, cuyos participantes llegan a la dramática constatación de que a pesar de tener el mundo tantos administradores diplomados como nunca, “nunca antes —tampoco— había estado tan mal administrado”. Un certamen particularmente importante para la administración en Colombia es el realizado por este grupo en Cali, en asocio con la Universidad del Valle, denominado "En busca de una Administración para América Latina", que dio origen al libro del mismo nombre (Echeverri, Chanlat y otros, 1990) y que insiste en uno de los planteamientos conceptuales fundamentales

² En el programa de MBA que HEC de Montreal creó y mantuvo por algunos años en este país.

de la Escuela de Montreal: la administración debe ser más una teoría generada alrededor de las especificidades culturales de los pueblos que la practican, que una teoría de validez universal, como tradicionalmente se ha pretendido. Es importante mencionar también el coloquio internacional "Individuo y Organización: las dimensiones olvidadas" (Montreal, 1990), que diera origen al libro del mismo nombre (Chanlat, 1990) y, finalmente, el coloquio ya citado sobre "El oficio de dirigente". Otros eventos importantes en esta misma línea realizados por el grupo son: Seminario "Perspectivas clínicas en el estudio de la Gestión" (Montreal, 1986), el coloquio "Perspectivas en el estudio de la dinámica administrativa y organizacional" (Montreal, 1990), el coloquio "Gestión y sociedad informal" (Lima, 1987), el coloquio "Administración municipal" (Porto Alegre, 1989), el coloquio "Doctorados en Administración en América Latina" (Cali, 1991) y el coloquio, "Modelos organizativos para América Latina" (México, 1991). En Montreal, entre 1998 y 1999, se realizaron sendos congresos en sociología y socioeconomía para reflexionar sobre el papel de las organizaciones en los nuevos contextos mundiales. En 2000, en Zacatecas (México), se celebró el congreso "Perspectivas latinas en la Administración y la Estrategia". En 2001, en Querétaro (México), se desarrolló el coloquio "La Administración en la sociedad del conocimiento. Un homenaje a Michel Crozier". Finalmente, en diciembre de 2007 se celebró en la Universidad Autónoma de México, campus de Iztapalapa, el coloquio "Futuro de los humanismos en Gestión en América Latina", en donde fueron presentadas las conclusiones y propuestas de este trabajo.

A pesar de constituir un grupo bastante coherente en torno al propósito de humanizar la administración, cada integrante de este grupo orienta de manera particular sus intereses de investigación y conceptualización. Chanlat ha sido, además de su fundador, un incansable promotor de sus ideas a través de sus numerosas actividades como miembro del CETAI en Europa, África, América Latina y Canadá misma. Posteriormente, en 2004, se separó del CETAI y creó su propio centro denominado, "Humanismo, Gestión y Globalización". Su mayor énfasis ha sido puesto principalmente en la idea de la interdisciplinariedad en el conocimiento del hombre como fundamento para la renovación de la administración, pero también en el rescate de la integralidad del "oficio de dirigente" ante el enfoque exclusivamente práctico e instrumental que le ha dado la enseñanza gerencial tradicional.

Otro integrante de este grupo, Omar Aktouf, discípulo de Chanlat y Dufour, se ha dedicado enérgicamente a la crítica de los modelos y teorías tradicionales de la administración, con apoyo en la economía, la filosofía y la antropología. Otro miembro más, Renée Bédard, ha buscado, principalmente en la historia del pensamiento de Occidente, los elementos para una nueva propuesta de fundamentación de la administración. Otros miembros importantes del grupo, aunque no serán analizados en profundidad en este trabajo, son: Jean François Chanlat, quien se ha ocupado de la construcción de una antropología fundamental o general que sirva de cimiento a las ciencias de la gestión; Serge Bouchard, antropólogo, quien aporta en sus etnografías de terreno y artículos científicos una comprensión de la vida simbólica de las empresas y del ejercicio de los oficios; Laurent Lapière, quien desde el psicoanálisis investiga la dimensión afectiva de líderes y empresarios para aportar una comprensión de la vida organizacional; Allain Joly, estudioso de la administración en Brasil, se dedica ante todo al análisis comparativo de modos de gestión; finalmente, entre otros más, Laurent Simon y Silvia Ponce investigan sobre la sociedad y la economía del conocimiento.

Además de continuar en su línea tradicional de producción intelectual y difusión, el grupo Humanismo y Gestión trabaja en el apoyo a programas académicos de corte investigativo, principalmente en América Latina, y en la tarea de crear una infraestructura de comunicación virtual que permita acceder más eficientemente a sus asociados e investigadores en todo el mundo. Con respecto al primer proyecto, puede citarse el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM de Iztapalapa, México), en donde apoyan una maestría y un doctorado en estudios de la organización; el de las Universidades del Valle y EAFIT de Colombia, en donde cooperan en la creación y mantenimiento de sendas maestrías en Ciencias de la Gestión. En EAFIT se ha establecido, además, un programa de doctorado en administración que contempla por lo menos cuatro líneas de énfasis: Administración general y organizaciones, finanzas, mercadeo y economía de la empresa. Y, finalmente, el caso de la Universidad Río Grande do Sul, en Brasil, en donde también apoyó en sus inicios una maestría y un doctorado en administración.

En conclusión, este grupo ha tenido una historia marcada por el interés de llevar a un nivel más alto de reflexión un oficio y una disciplina que, por su gran expansión en el mundo actual y la evidente inclinación pragmática de las teorías dominantes, ha socavado los fundamentos humanistas que debe tener toda actividad al servicio de la sociedad. Por esta razón fue elegida

esta corriente como parte del estudio de los antecedentes de este trabajo, con el ánimo de cimentar una propuesta de fundamentación filosófica de la administración.

ALAIN CHANLAT: DOS CONTINENTES, DOS CONTENIDOS

Alain Chanlat nació en París en 1942. Inició sus estudios universitarios en 1962, en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales (ESSEC) de París, en donde hizo una carrera en Marketing. A la usanza de la época, los profesores de ESSEC no eran académicos de profesión sino personas del oficio (comerciantes, industriales) que venían marginalmente a las escuelas de comercio a enseñar su experiencia y los “trucos” de su oficio. Además, la formación implicaba una buena parte del tiempo dedicado a pasantías sobre el terreno, ya fuera como empleados en el extranjero o en una empresa francesa; pasantías en las cuales el objetivo no era realizar un aprendizaje específico, sino, más bien, la compenetración en un ambiente de trabajo. Eran frecuentes también los viajes a otras regiones de Francia, en donde podía contrastar la gran diferencia en los estilos regionales de administración.

Por fuera de los cursos regulares de ESSEC, Chanlat ingresó a un curso de lecturas dirigidas sobre Aristóteles, con el profesor Maurice Dufour, que duraba normalmente tres años, el primero de ellos dedicado al estudio de la Metafísica, el segundo a la Ética, y el tercero a la Política.

Estudiando allí tuvo conocimiento de la administración a la americana, y una especie de fascinación se apoderó de su mente, llevándolo a uno de los virajes más importantes de su vida. Aquella visión científica, sistemática y, ante todo, sofisticada de la administración norteamericana, en contraste con su experiencia universitaria, empírica y poco formal, lo empujó a la decisión de ir a Estados Unidos a hacer una maestría (MBA³) y luego un doctorado (DBA) con énfasis en comportamiento organizacional, en la George Washington University de Washington. Las operaciones y los resultados fantásticos de las multinacionales estadounidenses en los años 60 y 70, muy superiores a las empresas

³ La elección de un MBA (*Master of Business Administration*), lo mismo que un DBA (*Doctor of Business Administration*), tiene implicaciones importantes para este trabajo, pues constituyen programas de corte profesionalizante con una orientación marcadamente utilitarista.

europeas, hacían pensar que la formación de los ejecutivos americanos era necesariamente superior a la propia y, en consecuencia, el futuro del joven diplomado estaría al otro lado del Atlántico. En el curso de estos dos programas, comenzó a tomarle el gusto a la academia, pues estando en Estados Unidos viajó a Canadá para cumplir su servicio militar francés como profesor universitario en HEC de Montreal.

La fascinación duró hasta poco tiempo después de la terminación de su doctorado en 1972. Su experiencia como profesor y consultor de empresas en Canadá, lo mismo que como encargado del proyecto de creación de un programa de maestría en Argelia enviado por HEC, lo llevaron a encuentros y situaciones en los cuales las frías técnicas y los modelos matemáticos aprendidos no interpretaban la especificidad de las personas, las sociedades y las empresas involucradas. Chanlat dice encontrar una especie de “vacío” entre aquellas técnicas y modelos y las emociones humanas, la dimensión simbólica y la historia de los contextos sociales en los que trabajó inicialmente. Comenzó entonces una reflexión que aún hoy no termina y que tuvo como fuente de inspiración las orientaciones de su maestro Maurice Dufour, de quien recibió los cursos sobre Aristóteles en la época de su primera formación universitaria, y a quien ahora encuentra de nuevo como consultor empresarial para hablar de interdisciplinariedad de las ciencias humanas en la comprensión del hombre en la empresa.

Esto marca un nuevo y radical viraje en la carrera académica y profesional de Chanlat. Busca conciliar de nuevo aquella experiencia de su primera formación universitaria con los fundamentos epistemológicos y humanísticos que hallan en la interdisciplinariedad de ciencias como la historia, la lingüística, el psicoanálisis, la antropología, etc. Se da cuenta que el hombre está realmente ausente de la teoría y la práctica administrativas tradicionales, pues en ellas éste alcanza sólo el estatus de “recurso”, y toda la sofisticada elaboración teórica y el complicado aparataje pseudo-científico que la sustenta tiene como propósito último “motivarlo” y “optimizar” su utilización para el logro de una mayor productividad de la empresa que lo ocupa.

A partir de este momento la historia de Chanlat corre pareja con la del grupo Humanismo y Gestión ya esbozada. En el año de 1972 realiza un estudio cualitativo y una consultoría en Hydro-Québec, la empresa simbólica de los canadienses franceses, y publica en 1984, a partir de esta experiencia, con Bolduc y Laroche, *Gestion et culture d'Entreprise: le Cheminement*

d'Hydro-Québec. En 1986 publica con Maurice Dufour el libro, *La rupture entre l'entreprise et les hommes, le point de vue des sciences de la vie*. Escribe después con Renée Bédard, “L'Administration, une affaire de parole” (publicado en Chanlat, 1990). En 1998 publica, *Bourque, côté cour, côté jardin, grandeur et misère du métier de dirigeant*. Tiene también numerosos artículos en revistas de habla francesa y española, algunos de los cuales sirven de fuente al presente trabajo.

Para terminar estas anotaciones biográficas sobre Alain Chanlat, se citará una de las frases pronunciadas por él durante una de las entrevistas, en el momento en que relataba su “conversión” de la administración tradicional a la visión humanista:

La visión americana tiene una gran fuerza hegemónica, y para rebelarse contra ella hay que tener algo dentro de sí, algo ontológico que ayude a ir a contracorriente. El humanismo es el producto de lo que la persona es, que luego se desarrolla en los diversos contextos que encuentra.

EL RETORNO A LOS FUNDAMENTOS, UN IDEARIO FILOSÓFICO Y HUMANÍSTICO

La mejor manera de seguirle el curso al pensamiento de Chanlat es recurrir a la estructura del seminario en Ciencias Humanas⁴ que ha venido dando de modo ininterrumpido desde 1978 en el programa de doctorado en administración de HEC de Montreal, y que constituye la esencia de su propuesta intelectual: la especificidad del pensamiento de Occidente y la interdisciplinariedad en el conocimiento del hombre como fundamento de una nueva concepción de la administración. Como él mismo lo expresa:

Más que inventar nuevas técnicas de gestión, ¿no sería preferible abordar los mismos problemas de una manera diferente? Me parece que jamás se ha planteado el interrogante de saber si el orden de las preocupaciones adoptado por la administración ha sido el más conveniente y si no existe otro orden más

⁴ Los comentarios alrededor de este seminario se hacen a partir de las notas de clase en las dos ocasiones en las que el autor lo ha seguido y, además, consultando su texto, “Les sciences de la vie et la gestión”, en Chanlat y Dufour (1985).

conforme con la realidad. ¿Qué pasaría si en lugar de tomar la administración como sistema de referencia, invirtiéramos el orden de los fines? (traducción libre de Chanlat y Dufour, 1985, p. 22).

Para él, no se trata entonces, como ha sido la tradición en la corriente dominante de la administración, de crear nuevas y más sofisticadas técnicas y modelos a partir del aprovechamiento de los progresos sucesivos en el conocimiento del comportamiento humano con el fin de obtener mejoras sustanciales en la productividad y, por consiguiente, en la rentabilidad de la empresa. Se trata de poner como fin al hombre mismo y poner a su servicio todas las racionalidades, incluyendo la económica. O, dicho de otra manera, la gestión empresarial debe hacerse atendiendo múltiples racionalidades sometidas todas a la idea primera de que el hombre es el sujeto de esa acción productiva y comercial. No se trata tampoco de sacrificar la rentabilidad, sino de lograrla, dentro de una concepción integral del hombre.

Las ciencias de la vida ofrecen un esquema de comprensión de la esencia hombre, de cuál es su especificidad en medio de todo lo viviente y de la naturaleza en general. Su disposición en torno a la doble dimensión humana de la filogénesis y la ontogénesis permite organizar las ciencias humanas de tal manera que permitan visualizar las implicaciones de los hallazgos de cada ciencia en el plano que le corresponde —el hombre como especie o un individuo humano en particular—, de acuerdo con la naturaleza de sus preocupaciones.

Origen y evolución del hombre

La perspectiva filogenética permite abordar, en primera instancia, el problema del origen del hombre, su evolución y el análisis de las circunstancias que han permitido la emergencia de lo que constituye su verdadera especificidad frente a las otras especies: la bipedestación como criterio fundante y desencadenante de la humanidad, la liberación de la mano y la consecuente alianza de mano y cerebro y la posterior formación de la corteza y la neocorteza, sede de las más excelsas facultades humanas; la estructuración de la pinza pulgar-índice y con ella la posibilidad de crear herramientas y modificar su entorno; la transformación óseo-

muscular de cuello, mandíbula y cráneo, que permitieron el crecimiento del cerebro y la aparición del substrato fisiológico del lenguaje y, finalmente, el lenguaje mismo.

Como diría Leroi-Gourhan (1964), el hombre es el producto de varias “liberaciones” sucesivas: “la del cuerpo en relación con el elemento líquido, la de la cabeza en relación con el suelo, la de la mano en relación con la locomoción y finalmente, la del cerebro en relación con la línea facial[r1]”, pero, definitivamente, lo que marcó el paso decisivo en ese proceso fue el logro de la posición erguida, pues fue a partir de entonces que el hombre “enfrentó” el mundo y su mano fue liberada de las funciones motoras y pudo manipular la naturaleza y liberó a su vez la mandíbula de la entonces prosaica preparación del alimento. La mandíbula comenzó, pues, su proceso de retracción en paralelo con la gran modificación de la anatomía del cuello, que fue permitiendo la aparición del substrato fisiológico del distintivo humano por excelencia: el lenguaje. El cerebro no es, pues, como se creyó por años, el centro y motor de la humanización, sino más bien su producto. Fue el cambio en la locomoción de la cuadrupedia a la bipedia el fenómeno desencadenante de los demás procesos que hoy lo distinguen del resto del mundo animal. Fue más bien la mano la que tomó la iniciativa en esa alianza con el cerebro, que terminó con el gran desarrollo de ambas y la caracterización por excelencia de la inteligencia humana. En esta primera perspectiva antro-paleontológica puede observarse que el hombre es un caso especial de la naturaleza por las circunstancias específicas de su desarrollo, pero no un ser que se sustrae a ella. Se ha dado en él un encadenamiento de transformaciones y una interacción dinámica entre ellas, que han dado finalmente como resultado el ser complejo y social que hoy es.

Pasando al ámbito de otras disciplinas, la neurobiología y la neurofisiología, al abordar el conocimiento del cerebro humano y el de la neurona en particular, complementan esa visión de emergencia del reino animal. Recuérdese la secuencia evolutiva del cerebro: vegetativo, reptiliano, límbico (de los mamíferos), cortical (de ciertos mamíferos superiores) y neocortical (exclusivamente humano), secuencia que aún se conserva integralmente en su anatomía como fiel testimonio de tal emergencia. Pero estas ciencias hablan también de la extraordinaria potencia del cerebro humano derivada de la multiplicidad billonaria de las conexiones nerviosas, en especial de su neocorteza, que le confieren enormes posibilidades de asociación, aunque también lo hacen extraordinariamente vulnerable por la aleatoriedad y ambigüedad de las conexiones sinápticas que le sirven de principio funcional. La sinapsis,

ese espacio interneuronal donde el impulso eléctrico se convierte en químico (neurotransmisores), introduce en la compleja red comunicativa del cerebro un espacio para la ambigüedad, la duda, la ambivalencia, la vulnerabilidad, la multiplicidad de estímulos (excitatorios o inhibitorios), pero también para la asociación, la reflexión y la decisión. Complejo y maravilloso pero no “confiable”, si se hablara en el lenguaje determinístico de las máquinas.

Llevando estas primeras constataciones científicas a otro nivel de reflexión —el de los fundamentos de la teoría administrativa—, Chanlat se pregunta si la forma como ella ha concebido el trabajo humano y las relaciones que de esa organización se desprenden consultan esa indisolubilidad entre la inteligencia y la acción humanas. ¿No ha fundado, precisamente, la gestión su fabuloso éxito —exclusivamente económico— en el desconocimiento sistemático de esa alianza mano-cerebro? (El dirigente piensa y el trabajador ejecuta). ¿No se ha fabricado ella “a conveniencia” una idea del hombre, respondiendo fundamentalmente a una concepción determinista y reduccionista de su mente, a la manera de una central telefónica o computadora, desconociendo su carácter probabilístico, ambivalente y paradójico, derivado de la naturaleza dialógica y electroquímica del cerebro humano? Por años dominó en exclusiva en la teoría administrativa y organizacional una visión mecanicista derivada de las teorías tayloristas y fayolistas que reducen al hombre que trabaja a sus posibilidades de ajuste a la máquina o a la norma y le niegan todo derecho a pensar y concebir lo que hacen. Las teorías posteriores de la organización, llamadas organicistas (derivadas de las teorías motivacionales de la administración), que fundamentalmente reconocen ese carácter ambivalente y probabilístico de la naturaleza humana, perpetúan, sin embargo, la concepción dirigista y confiscadora del pensamiento en la acción laboral. En definitiva, la administración no ha buscado construirse sobre una concepción de lo humano consecuente con la complejidad de su evolución y configuración neurofisiológica, sino que más bien ha forzado y empobrecido estas características para adaptarlo a las circunstancias de la producción en serie y a las exigencias de la máquina.

Hombre y entorno

Continuando en la dimensión filogenética, la relación del hombre y su sistema nervioso con el entorno, vista desde las ciencias del comportamiento, ofrece también importantes constataciones para la comprensión cabal de lo específicamente humano. El primer sistema de señalización del que hablara Pavlov suministra las primeras claves para la comprensión de la complejidad de la dinámica de interacción del aparato sensorial humano con su medio. El hombre es realmente un producto de su entorno, y su cerebro es un sistema cuidadosamente diseñado en respuesta a él y para seguir respondiendo a él. El reflejo condicionado es el mecanismo por el cual se ha moldeado el comportamiento humano y animal a lo largo de la evolución, es el motor de la adaptación. Constituye el vehículo de aprendizaje que integra al repertorio de conductas propias de la especie lo que poco a poco se va revelando como efectivo para su supervivencia y se va convirtiendo en su especificidad. Lo que se conoce por reflejos no-condicionados o absolutos, es decir, aquellos comportamientos que podrían calificarse como instintivos, fueron realmente condicionados y luego integrados al patrimonio genético en algún momento del desarrollo evolutivo de las especies. “La causa primera de todo acto humano está fuera del hombre”, como diría Sechenov (Klotz *et al.*, 1957, p. 14) para enfatizar la importancia originaria de las exigencias del entorno en la configuración del accionar humano.

Pavlov y sus seguidores llevaron a límites extremos el estudio de los reflejos condicionados, al someter a sus animales a pruebas de laboratorio donde las presiones y la confusión en los estímulos hacían casi imposible todo discernimiento o elección al costo de un gran dolor o sufrimiento o, como ellos lo llamaron, la provocación de neurosis experimentales. Hay un límite, pues, a la capacidad orgánica de procesamiento de señales confusas y arbitrarias del entorno, y se comprobaron grandes diferencias entre los individuos de una misma especie en el ejercicio de dicha capacidad.

Un segundo sistema de señalización (también calificativo de Pavlov) lleva a una característica más específicamente humana: el lenguaje. En el proceso de diferenciación humana, pasó a potenciar de manera extraordinaria el poder de transmisión de un individuo al otro —que en el mundo animal es casi exclusivamente genético—, para dar origen a ese carácter social y cultural tan específicamente humano. El primer sistema de señalización es entonces atributo del reino animal, incluido el hombre, pero el segundo es patrimonio exclusivo de este último.

Las ciencias humanas se han ocupado del lenguaje en la doble dimensión diacrónica y sincrónica. Diacrónica inicialmente, pues la lingüística, con una orientación etimológica y comparativa, estudió la formación y evolución histórica de cada lengua para encontrar sus raíces comunes. Fue así como se reconstruyó, en el siglo XIX, el camino recorrido por las lenguas indoeuropeas (Dortier, 2000, p. 12). Pero fue Saussure quien, a comienzos del siglo XX, abogara por una perspectiva sincrónica para mirar la lengua como un sistema independiente de los individuos que la hablan. Él encuentra diferencia entre lenguaje (facultad universal), lengua (expresión social particular) y habla (expresión individual), y establece sus relaciones con el pensamiento y la realidad. Esto multiplica las implicaciones, pues en cada uno de estos niveles se encuentran nuevas constataciones que apoyan el propósito de comprensión del hombre: “Con el lenguaje, el hombre accede a la facultad de simbolizar [...]. Esta conquista decisiva de la facultad de abstracción dará al hombre la posibilidad de tomar posesión del universo y transformarlo” (Chanlat y Bédard, 1997, p. 179); es el origen del pensamiento. En cuanto a la lengua y el habla, se han mirado siempre en una perspectiva de mera comunicación —la primera como un código que la hace posible, y como una acción fisiológica la segunda— que sirven de base a la simple transmisión de información. Pero Chanlat, a instancias de Benveniste, insiste en la dimensión menos visible, la dimensión ontológica de la palabra, es decir, aquella que tiene que ver con la construcción de la personalidad y la elaboración de la identidad del hombre a partir del intercambio con los demás. Es a través del diálogo como le es conferida al hombre su primera identidad social⁵ y es igualmente a través de él como le puede ser también desconocida (*infirmiée*) o reconocida. Las diversas formas de violencia verbal (respuesta marginal, colusión, doble vínculo, incumplimiento de los actos de palabra, etc.), ratifican esta posibilidad del hombre de descalificar y destruir al otro a través de su discurso, pero también, afortunadamente, a través de él, de comprender y superar esas violencias y reafirmar su identidad en el reconocimiento.

De las constataciones de estas ciencias que se ocupan de las características relacionales del ser humano (con su entorno, entre sí), Chanlat aporta a la discusión de la pertinencia para la administración importantes implicaciones. La acusa de hacer caso omiso del sufrimiento que es posible causar a un ser humano en el entorno laboral, pues la empresa manejada bajo el

⁵ Ronald Laing, citado por Chanlat y Bédard, 1997, p. 184.

imperativo único de la racionalidad económica, sobreexcita y somete al hombre a constantes e intensas presiones, sujeciones y encasillamientos, que le crean afecciones fisiológicas y trastornos del comportamiento al desbordar su capacidad de asimilarlas e integrarlas adecuadamente a su cotidianidad. Las neurosis experimentales reveladas por los estudios de Pavlov y otros, ofrecen una visión en el laboratorio de la relación ser viviente-entorno, que de alguna manera son extensibles al ser humano en su medio social y organizacional, cuando las condiciones que lo circundan tienden a parecerse a las descritas por esos experimentadores: “la sobrecarga de los procesos de excitación e inhibición y la inestabilidad de tales procesos”. No es casual entonces el pavoroso incremento de las enfermedades psíquicas y psicosomáticas en la sociedad actual, si precisamente la cultura y los sistemas de producción favorecen cada vez con mayor intensidad la inestabilidad (lo que en administración se llama corrientemente “la turbulencia” o las “amenazas” del entorno), la concentración de estímulos excitantes alrededor de lo que conviene a ese sistema productivo y, finalmente, el bombardeo represivo contra las conductas desviadas que, a su vez, han sido generadas como “efectos secundarios” por el mismo sistema socioeconómico.

Ante estos “efectos secundarios” de la gestión empresarial, la teoría tradicional de la administración (específicamente la Escuela de Relaciones Humanas) ha buscado solución dentro de las corrientes behavioristas y funcionalistas de las ciencias sociales, con el ánimo de compensar tales efectos nocivos y readaptar el “recurso” humano a los objetivos de rentabilidad y eficiencia de la organización. Con la motivación —concepto central de la Escuela de Relaciones Humanas y su principal mecanismo readaptativo— se ha hecho del esquema “estímulo-respuesta” de la psicología conductista la herramienta por excelencia de la gestión humana en la empresa. La Escuela de las Relaciones Humanas, particularmente, ha recurrido a esas visiones organicistas y adaptativas animal-entorno para llevarlas, sin mayores precauciones, a un nivel de organización diferente, como es el social-organizacional. Téngase en cuenta, además, que la motivación como mecanismo de movilización se fundamenta en la psicología del reflejo (o, más bien, en la etología del reflejo) que, podría decirse, recurre a la animalidad humana. Laborit (en Chanlat y Dufour, 1985, p. 51), ampliamente citado por Chanlat, muestra la lógica seguida por ese abuso conceptual. Se trata de la secuencia “necesidad”, “motivación” (para satisfacer la necesidad), “dominación” (para garantizar dicha satisfacción), “jerarquización” (para mantener las

condiciones de dominación) y, finalmente, la aparición de un “lenguaje simbólico” destinado a reforzar ideológicamente esa jerarquización. Laborit denuncia el descaro de invocar un pretendido determinismo biológico (la ley del más fuerte) para justificar la apropiación y la dominación económica de unos sobre otros, y aboga por una gestión con visión planetaria y humanista basada en la conservación de la especie.

¡Y qué decir del tratamiento dado por la administración y la organización occidental a la palabra! Chanlat enfatiza el hecho de que la comunicación humana ha sido reducida allí al grado de transferencia de mensajes entre un emisor y un receptor, tal como lo muestra el manido esquema de las telecomunicaciones tomado de ese campo por la teoría administrativa. En este esquema, toda la complejidad de la naturaleza humana (diversidad cultural, afectividad e historia personal, vida simbólica, contexto social de la comunicación, etc.), ha sido reducida a la categoría de “ruido” que simplemente “distorsiona” la calidad y nitidez del mensaje. La gestión otorga al lenguaje un papel meramente instrumental y lo somete también a la lógica de la simplificación y la reducción de costos con fines de rentabilidad, suprimiendo de paso su riqueza constructiva en la identidad de los sujetos involucrados en una relación laboral. Por la naturaleza lineal de la lengua (Saussure), “decir”, “hablar”, “expresar”, “permanecer en contacto” (dimensión fáctica[r2] fáctica de la palabra), requiere tiempo, y para la administración y la empresa *time is money*. Es esa función identitaria del lenguaje la que permanece negada para la administración bajo el pretexto de ser disfuncional para efectos de productividad y rentabilidad.

A esa visión unidimensional del lenguaje humano por parte del esquema “**emisor** → código → canal → mensaje → ruido → **receptor**”, Chanlat (en su texto con Bédard) opone la dinámica del grupo informal —donde las barreras burocráticas y la gestión no condicionan ni estructuran bajo un criterio único de productividad los intercambios de los individuos— como un buen ejemplo de mutua construcción humana. También propone, apoyándose en Gusdorf (1952), una manera de conciliar la función comunicativa de ese esquema de la administración tradicional con la dimensión expresiva del ser por medio de “la individuación”, por oposición al individualismo. Este último tiende a la expresión unilateral absoluta de la individualidad mientras que la primera busca la realización en la unidad de la comunicación, en la cual cada interlocutor reconoce sus propios límites y confiere identidad al otro. Apoyándose en Gusdorf diría que esa individuación es el “yo” en permanente

negociación y reconocimiento del “tú”, pues la *expresión plena y absoluta* (el yo que habla sin tener en cuenta al Otro) de un solo individuo no tendría sentido en la pluralidad de la relación humana, y *la comunicación perfecta* (aquel que habla sólo para el Otro) tampoco, pues el intercambio de palabras no tiene valor sin el aporte de los recursos intrínsecos de cada sujeto.

El individuo humano, la perspectiva ontogenética

Conviene ahora pasar a la perspectiva ontogenética, que adopta también la triple visión del individuo en las esferas biológica, psicológica y social. En la primera, son la embriología y la neurobiología del lactante las ciencias que aportan los primeros datos a la comprensión de la formación de un ser humano. El más sorprendente, y que ratifica la pertinencia de la división del estudio del hombre en las dos perspectivas anotadas, es la inscripción de la historia de toda la especie humana dentro del programa genético de cada individuo; lo que equivale a decir que la filogénesis está escrita en lenguaje genético en la ontogénesis de cada ser humano. Esto es lo que se ha dado en llamar la ley biogénica de Haeckel (Ferry y Vincent, 2001, p. 191). En la postura corporal y en el movimiento en los primeros años de vida, por ejemplo, es evidente que los reflejos, como el de Moro, los automatismos natatorios, los reflejos palmar (o de aprehensión) y plantar, la reptación, la cuadrípedia (el “gatear” en el lenguaje popular), el aprender a caminar, el inicio del habla, etc., repiten de alguna manera el camino seguido por la especie desde los primeros estadios de la vida acuática hacia la conquista de la bipedestación que iniciara en el hombre una nueva manera de ser en el mundo. La aprehensión de los objetos en los primeros meses del niño constituye también una verdadera “representación” del proceso seguido por la especie hacia el logro de la alta fineza y sensibilidad de la mano, especialmente al nivel de la pinza pulgar-índice. Aquí también se repite una ordenada secuencia desde la aprehensión refleja tónica (pulsión que recuerda los organismos primitivos tratando de incorporar a su masa la masa de otro organismo o alimento que se le aproxima), desplazando gradualmente el eje de aprehensión de lo cúbito-palmar y palmar hasta la aprehensión radio digital definitiva.

Esto tiene importancia para una visión de síntesis de lo humano, pues lo pone frente a la irreductibilidad del hombre a su mera potencialidad individual y ante la insolubilidad de sus dimensiones biológica, psicológica y social. La humanidad es un estado que el hombre

debe conquistar, pues al llegar al mundo aún debe recorrer un largo camino, inscrito en la genética de la especie, antes de lograr el desarrollo pleno de su identidad como humano. Pero la particularidad de esta conexión especie-individuo es también importante para una mayor comprensión de las ciencias que se ocupan de los procesos intelectuales, de la formación de la afectividad personal y de los procesos de socialización y enculturación del individuo, que se verán a continuación.

Inteligencia y afectividad, razón y emoción

Otra disciplina que estudia ese vínculo indisociable entre naturaleza, psiquismo y socialización es la psicología de Piaget, que encuentra inscritas en el patrimonio genético de cada individuo las etapas del desarrollo neurobiológico y de la inteligencia, que serán desarrolladas durante sus primeros quince años de vida. Es una especie de programa que permite al hombre acceder en períodos sucesivos de la infancia a facultades crecientes en complejidad y grado de integración de la mente, sin posibilidad de saltos o ahorros en ese proceso. La inteligencia sensorio-motriz, la etapa preoperativa, la de las operaciones concretas y la de las operaciones formales y del pensamiento simbólico, con sus estadios intermedios y dinámicas específicas, constituyen a grandes rasgos los grandes períodos de maduración de la inteligencia humana en las fases tempranas de su desarrollo. Pero éste es sólo el programa, y es aquí donde se establece el vínculo de lo psicobiológico con lo social, pues el buen desarrollo de las potencialidades inscritas en la partitura de la especie solamente logran su plena realización en la medida en que el individuo encuentre un ambiente nutritivo, estimulante y afectuoso que le permita realizar su propia construcción. El concepto de organización del psiquismo, con miras a la formación de la noción de objeto en Piaget, es entonces integrativo de lo innato y lo adquirido por el sujeto, pues, en primer término, “asimila”, es decir, incorpora los objetos del mundo circundante a los esquemas previos de interpretación y acción del sujeto y, en segundo lugar, ese psiquismo se “acomoda” modificando los propios esquemas en función de las características del objeto asimilado.

Chanlat resalta el contraste de la visión piagetiana de la inteligencia y en general de la relación del hombre con el mundo, con la visión voluntarista adoptada por la teoría tradicional de la administración de corte fundamentalmente conductista. La primera se funda en la comprensión del fenómeno y la segunda en sus posibilidades de manipulación para

efectos de productividad. Piaget mismo marcó la diferencia con esa visión, cuando en su primera visita a los Estados Unidos fue interrogado sobre las posibilidades de intervención de esas etapas del desarrollo neurobiológico con el objetivo de acortarlos y “producir” individuos más precoces, intelectualmente hablando. Él aclaró que su actividad científica se orientaba hacia la interpretación o la comprensión de la naturaleza humana, y en ningún momento lo animaba un interés pragmático o utilitarista a partir de sus constataciones. Un propósito contrario motiva a los teóricos de la administración, pues el principio subyacente a todo préstamo de las ciencias humanas es siempre el mejor aprovechamiento de la naturaleza humana, e incluso su manipulación, con el fin de someterla a la lógica de la productividad y la rentabilidad. De cierta manera, la ciencia behaviorista, principal fundamento de la gestión humana en administración, ve al hombre más en sus posibilidades de engranaje en un todo funcional que en las particularidades de su naturaleza individual y social. Esta confrontación tiene importantes implicaciones éticas pues, la postura piagetiana aboga en el fondo por el reconocimiento de una gran responsabilidad por parte de quienes conforman el entorno de una inteligencia (de un ser) en construcción, dada su vulnerabilidad y dependencia. Ese sería el costo que paga la especie por tener el cerebro privilegiado que tienen sus individuos, dada una invalidez casi total al nacer y una larga infancia en la que su cerebro debe terminar su proceso de desarrollo. En este largo período muchas cosas adversas o favorables pueden suceder, dependiendo del grado de consciencia y responsabilidad de progenitores y protectores.

Pero esa responsabilidad no se circunscribe exclusivamente a la institución familiar ni a la infancia o a la juventud temprana de cada individuo. Toda la vida es un continuo proceso de asimilación y acomodación en el que las diferentes relaciones que se establecen, juegan un papel crucial, para bien para mal, en la estructuración del ser en formación permanente. La organización y la administración, y la calidad de las relaciones que ellas favorecen, inciden necesariamente en ese proceso formativo y por tal razón, no pueden sustraerse a la responsabilidad arriba señalada. La perspectiva conductista en administración, por el contrario y como ya se dijo, poco se detiene en la eticidad^[r3] de sus medios obnubilada por el logro de su fin.

Pasando al plano de la afectividad humana, el psicoanálisis suministra también valiosas consideraciones en el propósito de Chanlat de interrogar la esencia del hombre. Freud, tal

como lo hizo Piaget con respecto a la vida cognitiva y racional del hombre, descubrió los fundamentos del desarrollo afectivo y emocional en el ser humano. Si este último estableció las bases biológicas y el proceso evolutivo en la formación de la noción de objeto, Freud describió el proceso afectivo simultáneo, por el cual el niño construye la relación objetal (libidinal) con uno de sus progenitores, y estableció cómo dicha relación evoluciona hacia la forma adulta heterosexual (y eventualmente cómo esa evolución puede desviarse desembocando en conductas sexuales consideradas “anormales” o patologías psíquicas de diversa índole).

Al igual que Piaget con respecto a la inteligencia, Freud buscó comprender, más allá del simple esquema psicológico del reflejo, la dinámica pulsional de la psiquis humana y su estructura profunda. Concibió la estructura de la personalidad como compuesta por tres niveles psíquicos, el consciente, el inconsciente y el preconscious (aunque este último es más bien una parte latente del inconsciente, es decir, susceptible de volverse consciente). Entre lo consciente y lo inconsciente se erige una barrera que en mayor o menor grado, dependiendo de la problemática particular del sujeto, impide el acceso a la conciencia (crea resistencia) de recuerdos, traumáticos en algunos casos, de eventos tempranos que continúan condicionando la conducta de la persona en su edad adulta. Los eventos que pueden resultar penosos para la persona son reprimidos en el inconsciente.

En ese escenario interactúan las tres instancias psíquicas de la personalidad: el ego, el superego y el ello. Este último constituye la instancia puramente instintiva del hombre, y se rige por el *principio del placer*, es decir, la satisfacción inmediata de los deseos y pulsiones internas. El ello no cuenta, sin embargo, con un control directo sobre el aparataje psíquico y orgánico, y requiere la intermediación del ego o “yo” para obtener la satisfacción de sus pulsiones. El ego, que constituye la expresión “civilizada” de la personalidad, crea las condiciones para la satisfacción de tales necesidades de manera socialmente aceptable, contextualizando y temporalizando así (de donde se forma la noción de tiempo) la acción del sujeto en su búsqueda del placer. En otras palabras, mediatiza esta búsqueda por el *principio de la realidad*. Freud no concibe el ego como un ente psíquico separado del ello, sino más bien como una extensión de este último hacia lo consciente. El yo es, pues, la instancia de la cultura que reprime e introduce la norma social y la noción de tiempo entre un deseo y su satisfacción.

El tercer elemento de la estructura psíquica humana es el superego, que se forma a partir de la interiorización de las exigencias de tipo moral y las normas sobre el ideal de vida recibidas principalmente de los padres y de otras figuras de autoridad que interactúan con el individuo en etapas tempranas de su aprendizaje (nodrizas, maestros, tutores, héroes, etc.). El papel del yo es bastante complejo en este escenario, pues, no sólo tiene el imperativo de satisfacción que le impone el ello, sino que debe mediatizarlo en función de las exigencias y prohibiciones e imperativos morales asimilados (superego) por el sujeto.

Puede entenderse la razón por la cual sus teorías levantaron (y siguen haciéndolo hoy todavía) tal cantidad de resistencias e indignación. La tendencia del hombre propagada por las religiones y a veces por la filosofía es a considerarse “hecho a imagen y semejanza de Dios”. La fundamentación de la conciencia humana en la sexualidad (no puramente genital, como tiende a entenderse generalmente) choca con esa convicción profundamente arraigada del origen divino de la conciencia moral y lo sublime de la inteligencia humana. El estupor es aún mayor cuando el psicoanálisis explica la existencia de tal sexualidad desde la temprana infancia, período tradicionalmente idealizado como puro e ingenuo, pero que es precisamente el comienzo del proceso de estructuración de la personalidad, en medio de un forcejeo de pulsiones primitivas y tormentosas fuerzas de canalización hacia expresiones adultas.

Otra fuente de heridas narcisistas infligidas por el psicoanálisis en la autopercepción del hombre, la constatación de la existencia de contenidos neuróticos en todos los seres humanos y la concepción de que la patología psíquica es sólo cuestión de cantidad o de correlación de las fuerzas arriba mencionadas. Por esto no considera que haya un estado mental que pueda llamarse con propiedad “normal”, sino que en cada caso particular se da una combinación específica de elementos que construyen una personalidad con acentos particulares en rasgos asociados a las diferentes etapas recorridas por el individuo en su historia singular.

Se ha tratado de sintetizar un poco el contenido psicoanalítico en la pedagogía de Chanlat, síntesis apoyada, sobre todo, en la visión freudiana, aunque sus referencias son generosas en lecturas y perspectivas de autores que, como Spitz, Klein, Laing, Khan, Winnicott y otros, exploran diversas facetas de la interioridad humana y revelan sorprendentes constataciones sobre su especificidad.

La discusión que promueve Chanlat en torno al psicoanálisis es rica en implicaciones y enseñanzas para una amplia fundamentación humanista en la formación del investigador y

docente de la administración. La primera, y la más relevante frente a lo que se ha erigido en paradigma fundamental de la concepción del hombre en la empresa y en su trabajo, es su pretendida racionalidad. Todo el aparataje pseudocientífico de la administración ha sido elaborado sobre el supuesto básico de que al hombre le asiste una lógica evidente y consciente en el proceso de decidir, organizar los recursos y establecer relaciones interpersonales en su actividad empresarial o laboral. Nada menos cierto, pues toda acción humana, por racional que parezca, está de alguna manera afectada por la vida interior y la historia personal del sujeto que la emprende; de tal manera que sus deseos más elementales, la marca indeleble de sus primeras relaciones objetales (las transferencias), lo condicionan (aunque no necesariamente lo determinan unívocamente) a realizar elecciones y a asumir comportamientos que, en última instancia, contribuyen a identificarlo como persona.

La aparición de la administración como teoría sistemática en las postrimerías del siglo XIX y principios del XX no fue de ninguna manera gratuita. La cultura occidental en general, a partir del ascenso del racionalismo y la concepción mecanicista del mundo, después de Descartes y Newton, ha integrado a sus dispositivos de enculturación una preocupación fundamental por el orden, el método, la limpieza, el dinero, el ahorro, el manejo y monetización del tiempo, el seguimiento de metas, la especialización, el éxito personal, entre otros, como ideales de vida de sus ciudadanos; y esto, como se sabe, está íntimamente ligado al favorecimiento de la analidad en las relaciones padres-hijo en la temprana edad. Taylor mismo, fundador y promotor de la administración científica, no fue un producto extraño al sentir de su época. Hijo de cuáqueros puritanos, tuvo una educación tan restrictiva y fue sometido en su infancia a un control tal de su cuerpo y su fisiología que, podría decirse, pasó su vida entera tratando de ejercer sobre los demás el control que no pudo autónomamente desarrollar sobre sí, encasillando obsesivamente en sus esquemas racionales el trabajo de los demás. Es bien conocida su tendencia, desde temprana edad, a organizar compulsivamente sus juegos y actividades y, en la edad adulta, a racionalizar y ordenar talleres y trabajadores, a pesar de sus formaciones reactivas; es decir, su convicción de amar profundamente a los trabajadores y la suciedad de los talleres⁶. La administración fue, pues, en sus principios, y conserva aún esa caracterización, la expresión de una intencionalidad ideológica clara, sintonizada con el espíritu del capitalismo, tal como lo muestra también Weber (1964)

⁶ Para un análisis de caso de la personalidad de Taylor, ver Lapièrre (1992-1994) y Morgan (1989, p. 192).

cuando señala los orígenes de este modo de producción en el protestantismo y el puritanismo europeos, de corte calvinista principalmente, cuyo firme adoctrinamiento de sus miembros favorece ampliamente el surgimiento de la personalidad anal.

Otra implicación importante de la visión psicoanalítica del curso de Chanlat en relación con la administración es el contraste que marca con respecto a la perspectiva funcionalista de la gestión humana de la empresa. Ésta concibe el conflicto, por ejemplo, como disfuncional y, por consiguiente, llamado a ser suprimido con el fin de permitir el surgimiento de unas relaciones interpersonales armoniosas. El fin allí es, pues, imponer artificialmente una situación de mutua aceptación y cooperación, ignorando las fuerzas destructivas que subyacen a toda relación humana. El psicoanálisis, por su parte, partiendo de la naturaleza conflictiva (eros y tánatos, vida y muerte, amor y agresión) del ser humano, reconoce el carácter dialéctico de su personalidad y, por consiguiente, acepta como parte normal de la vida social humana la ambigüedad y el conflicto. La vía de tratamiento del conflicto no es, pues, su negación, sino la creación de las condiciones ambientales y sociales para que sea expresado, comprendido y negociado.

La gestión humana de la organización adopta también un punto de vista externo para la movilización de las fuerzas motivacionales del individuo con respecto a su trabajo y su empresa. Mientras el behaviorismo funda su concepción de la motivación en el interés, el psicoanálisis lo hace precisamente en el desinterés (Bruneau, 1990). Si la primera interesadamente busca la provocación de un efecto positivo por medio de estímulos (positivos y negativos), la segunda se funda en unas relaciones humanas desprovistas de cálculo del retorno sobre la inversión. Como diría Bruneau (p. 69), la motivación es más bien placer y deseo, y estos están ligados a la carencia, que provoca “hacer para sí”, no para “el placer de otro”. La motivación no es, pues (o no debería ser), una acción transitiva unidireccional, o un acto de provocación o de persuasión de un sujeto sobre otros con miras a la obtención de un efecto previsto, sino, más bien, el establecimiento de una relación que sea en sí misma un fin y en la que se den las condiciones de que cada quien busque el logro de sus aspiraciones y deseos.

En el contexto de esa relación laboral debe darse la realización humana, como en cualquier otra relación de alteridad o de construcción de identidad, tal como se vio en la parte que hace referencia al lenguaje. El imperativo de la racionalidad económica no es razón suficiente para

que se suprima en la empresa la posibilidad de expresión de la personalidad en el trabajo. Es necesario que este espacio se sume a los demás espacios de construcción humana. Es indispensable que la empresa se constituya en un ambiente “suficientemente bueno”, como lo diría Winnicott (1967), cuando habla de la calidad de los cuidados de la madre en cierta época de la infancia de su lactante, queriendo resaltar la importancia del “justo medio” entre el principio del placer y el de realidad, entre la satisfacción adecuada del deseo del niño por parte de la madre y la necesaria imposición gradual de las normas de la cultura-.

La socialización del individuo

Una tercera y última fase de la concepción pedagógica en la formación del administrador a partir de las ciencias humanas, en Chanlat, hace referencia a la socialización del individuo y a las ciencias que de este proceso se ocupan. El aspecto más importante en el estudio de la socialización humana es la reivindicación de la interdisciplinariedad en el estudio y la comprensión del fenómeno social. Las ciencias sociales se han especializado a partir de la división abstracta de su objeto de estudio en económico, social, individual, político, religioso, etc., cuando estos no son más que diferentes aspectos del mismo *acto social total*, como lo calificara Marcel Mauss (1961). No se trata tampoco de hacer una suma de los aportes de cada ciencia interesada en el hombre, sino, más bien, de confluir en el estudio del individuo como síntesis por excelencia (ser total) de lo social en sus tres dimensiones fundamentales: físico-fisiológica, psíquica y sociológica.

En los estudios etnográficos citados en esta fase por Chanlat se aprecia claramente cómo las sociedades moldean los comportamientos individuales “manipulando” los primeros estadios del desarrollo infantil y reforzando ideológicamente ese condicionamiento en otras instancias, como la religión y el folklore. En este punto surge la discusión sobre cuál de las dos esferas, la social o la psicológica, condiciona o determina la otra. Lévi-Strauss, interpretando el pensamiento de Marcel Mauss (en Mauss, 1971, p. 18), clarifica este asunto señalando que no existe propiamente una relación causa-efecto entre los dos fenómenos sino una especie de correlación recursiva en la que las estructuras sociales se expresan en los psiquismos individuales, pero es también el inconsciente (el psiquismo) el que se manifiesta en los comportamientos sociales. Mauss subordina, sin embargo, lo psíquico a lo social, pues es la simbología de la sociedad, su sistema de representaciones, lo que en última instancia

determina la estructuración de la personalidad de los individuos. El análisis de cuatro sociedades, los wolof, los sioux, los yurok y los marquesianos, ejemplifica bien la forma como cada comunidad moldea el psiquismo de los individuos en función de sus respectivos contextos naturales y económicos, y refleja inconscientemente una ideología tendiente a reforzar la cohesión del grupo en torno a la necesidad de tal condicionamiento.

La comparación entre sioux y yurok (Erickson, 1970, p. 119 y ss.), por ejemplo, muestra cómo cada comunidad moldea la libido y canaliza la agresión de los individuos hacia actividades consideradas útiles o necesarias para la supervivencia del grupo. Los sioux otorgan una importancia fundamental a la oralidad (originada en una disponibilidad ilimitada del seno materno), que se traduce en un comportamiento social de generosidad, virtud emparejada con la fuerza que en los sioux es exacerbada por la prohibición de morder el seno, y es canalizada hacia actividades violentas, como la caza y el combate en los hombres y los trabajos que implican masticación en las mujeres. Los yurok, por otra parte, restringen sistemáticamente la oralidad (poco y tardío amamantamiento, destete brusco, ritos de pasaje ligados al autocontrol frente al alimento, etc.) y favorecen la analidad, por una compleja cosmogonía que tiene al río (un inmenso intestino) como centro de su universo. Todo en ese universo está orientado a “evocar la nostalgia de absorción” y a enaltecer la retención como meta deseable y necesaria. El comportamiento colectivo es en consecuencia de carácter principalmente anal, y se traduce en la necesidad de acumular y conservar, aseo compulsivo, avaricia, desconfianza, etc.

En una situación más limítrofe entre la vida y la muerte, los marquesianos (Kardiner, 1969) eligen en un proceso (en este caso) consciente, eliminar las futuras madres para controlar el crecimiento de la población frente a las frecuentes sequías que azotan su isla. En ese contexto de minoría relativa de mujeres y de poliandria (como consecuencia de esa escasez), los niños son criados en un ambiente de frustración y abandono que provoca un comportamiento colectivo de desreglamentación, y en un folklore y una ideología religiosa evidentemente misóginos.

Pero el caso de los wolof (Rabain, 1979) ilustra de manera más elocuente la complejidad de los dispositivos que una cultura moviliza para canalizar los procesos individuales de formación de la personalidad y asegurar su cohesión alrededor de un *ethos* específico, en este caso de generosidad e intercambio. Un conjunto coherente de costumbres flexibles en torno

a la lactancia (seno a voluntad, contacto físico madre-hijo rico y sin restricciones, destete tardío y progresivo, etc.) y una amplia promoción de los intercambios táctiles sociales permiten acomodar la personalidad del niño a un comportamiento colectivo organizado en función del acto de compartir y de las relaciones de fraternidad entre sus miembros. Este caso es particularmente enriquecedor, pues ilustra una canalización de la personalidad del niño en un contexto de autonomía (relación generosa madre-hijo, ingreso no restrictivo a la esfera del padre.) que sigue el proceso natural de construcción del psiquismo del sujeto y de su mundo exterior. En este caso, esa canalización se hace sin introducir por medios agresivos ni obsesivos (ej: prohibición de morder, períodos sin lactancia como los yurok, destete radical y temprano, aseo y orden compulsivo con respecto a las funciones fisiológicas, etc.) modificaciones que de alguna manera violentan el curso del proceso afectivo del individuo. Algunas otras etnografías estudiadas en el seminario tienen como finalidad mostrar, ya no la estrecha dialógica de las esferas psíquica y cultural, sino la indisoluble interdependencia de todos los aspectos de la vida social (económicos, políticos, institucionales, ideológicos, simbólicos, etc.). La de los nuer (Evans-Pritchard, s.f.), por ejemplo, contribuye a la comprensión de la estrecha vinculación de las relaciones sociales y políticas con la calidad y especificidad del entorno natural y económico. Enseña cómo, aun en una sociedad anárquica como la nuer, existe un principio de organización explicable en su contexto de supervivencia y escasez. Organizados económicamente en torno al ganado y obligados por las estaciones (inundaciones y sequías) a llevar una vida seminómada entre las tierras altas y las bajas, los nuer mantienen relaciones conflictivas entre los grupos humanos cuya conformación varía según la estación y el lugar de concentración. En ese contexto de división y fusión permanentes, las instituciones políticas y sociales adquieren un carácter de relatividad que les permite operar bajo condiciones diversas ante la ausencia de un gobierno único central o de autoridades locales (tribales). Las instituciones sociales de los nuer responden también al principio de segmentación y relatividad presente en la esfera política, aunque independientes de ésta en su funcionamiento. El sistema clánico, por ejemplo, agrupa los descendientes de una persona en línea masculina en diversos linajes que se identifican o se oponen entre sí según un complejo sistema de colateralidad. Las clases de edad, por su parte, suministran a los hombres nuer un fuerte sentimiento de identidad, pero eventualmente pueden fusionarse

dos de ellas en oposición a una tercera sin que ello signifique la pérdida de su carácter distintivo.

En otro interesante caso analizado en el curso, Leach (s.f.) presenta un buen ejemplo de interdependencia de los elementos económicos, sociales, políticos y simbólicos de una sociedad en referencia a su contexto específico y, en especial, a sus interacciones con otra comunidad. Observando a los -kashin, Leach deduce que su sistema político oscila en largos periodos entre el *gumlao* (sistema anárquico y democrático que les es propio en sus orígenes) y el sistema de gobierno jerárquico y autoritario de los Shan, un pueblo vecino. Éstas son dos categorías ideales establecidas por Leach, y en la práctica, los diferentes pueblos de esa etnia se ubican en lo que él llama el *gumsa*, un sistema híbrido entre los dos arriba citados. En estos términos no sería correcto decir que el sistema político kashin oscila entre el *gumlao* y el *gumsa*, pues este último es en los hechos 'su' sistema desarrollado a partir de la interacción milenaria con sus vecinos y la integración de ese elemento a su propia cosmogonía.

A modo de síntesis de esta parte, que busca conjugar todos los aspectos de la vida social, Chanlat propone el esquema integrador de Lionel Vallée (1995, p. 67), que desarrolla una explicación de la producción de bienes inmateriales a partir de conceptos utilizados por Marx en el estudio de la producción de los bienes materiales. Para él, una sociedad genera un complejo tejido de procesos de producción (material e inmaterial), cuyos elementos sostienen entre ellos relaciones dialécticas y tienen como fin asegurar el mantenimiento de las condiciones colectivas de producción material. Uno de esos elementos es el sistema de representaciones, compuesto por aspectos ideológicos (creencias) y prácticos (ritos y rituales) que se refuerzan mutuamente, y refuerzan a la vez el orden total de la sociedad. Igualmente ocurre con el ordenamiento institucional y político de la sociedad, desarrollado en consonancia con los otros elementos y con el todo social. Finalmente, es el sistema de producción material, "determinante", como se sabe desde la teoría marxista, el que complementa el esquema y obedece a las mismas leyes. Existe, pues, un modo de producción de bienes inmateriales en estrecha consonancia con el de los bienes materiales. El hombre refleja en su imaginario su realidad concreta y busca explicar y dar una significación a lo que escapa a su entendimiento, interpretando por analogía con esa realidad conocida. Crea a Dios para que Él lo cree. Le da a lo incierto una forma comprensible, es decir, antropomórfica y

análoga a la del mundo material, para darse certeza y lograr así un mayor control sobre esa realidad.

Chanlat alienta una interesante discusión a partir de los aportes de las ciencias de lo social en relación con la administración tradicional y la vida empresarial que de ella se deriva. Este último aspecto, el social, va dirigido a demostrar la complejidad e infinidad de los elementos que se entremezclan y se condicionan mutuamente, formando el tejido social de las organizaciones humanas y su irreductibilidad a solamente algunos aspectos evidentes o forzados por el “filtro” del observador. Chanlat critica a quienes terminan suplantando la realidad por el modelo construido a partir de ella, y a quienes de manera ligera adoptan la idea de un comportamiento orgánico, es decir, con tendencia natural hacia el equilibrio y la integración funcional de sociedades y organizaciones. El funcionalismo, corriente de las ciencias sociales que defiende esta última posición, ha servido en gran medida de fundamento epistemológico de la administración; y, en consecuencia, la idea de hombre que le subyace está orientada a acomodarlo y adaptarlo a objetivos y estructuras que lo sobrepasan y no consultan su verdadera naturaleza. “En la teoría administrativa no ha existido realmente el hombre”, según sus propias palabras; más bien es un “recurso” entre otros puesto a disposición de la gerencia, con el fin de ser optimizado desde el punto de vista financiero.

La conexión de esto con la teoría antropológica vista en el seminario es que la administración sólo “ve” de manera aislada, descontextualizada y ahistórica los fenómenos organizacionales, seleccionando aquellos que pueden tener un efecto más inmediato sobre el objetivo perseguido e ignorando la dinámica social propia de tales fenómenos, sus implicaciones más profundas y sus solidaridades con otras esferas de lo humano. De hecho, la administración, más que un cuerpo teórico, es una serie de prácticas de carácter universal, que no reconocen las particularidades históricas ni culturales de los contextos donde se aplican y que sólo obedecen a la lógica de la rentabilidad. No hay, pues, allí una visión de totalidad ni de interdependencia que indague por el “sentido” que cada fenómeno tiene dentro del conjunto de producciones materiales e inmateriales del grupo social. Esta última expresión, la “búsqueda de sentido”, debería animar más, según Chanlat, la acción gerencial que las fórmulas y modelos racionalmente elaborados, pues las personas tienden a crear vínculos de significación en todo lo que hacen, donde lo hacen y con quien lo hacen.

Para sintetizar el propósito del pensamiento de Chanlat, podría decirse que busca marcar un contraste entre una forma unidimensional, racionalista y pragmática de entender al hombre y una epistemología basada en la comprensión de la integridad multidimensional de su naturaleza (biológica, psíquica y social). Esta integridad no puede ser aprehendida por una sola ciencia o disciplina y, en consecuencia, es necesario consultar e integrar a los esquemas de comprensión y a los fundamentos para la acción humana, los aportes y constataciones de todas las ciencias que dan cuenta de su complejidad.

Otras ideas y contribuciones

La organización en torno a la formación del administrador a partir de las ciencias humanas constituye un buen pretexto para exponer las ideas de Chanlat en torno a la interdisciplinariedad en el conocimiento y en la acción. Sin embargo, esto no compendia totalmente su pensamiento, pues son múltiples y muy diversas sus preocupaciones dentro de su gran propósito de humanizar el mundo del trabajo y la administración.

Él aboga, por ejemplo, por una sensibilidad a la especificidad de las personas, las empresas y los contextos, contrariamente a la manía estandarizante y universalizante de la ciencia positivista social y de disciplinas que, como la administración, se acogen a ese paradigma científico sin reparar en la verdadera esencia de su objeto de estudio. Las ciencias sociales bajo la influencia positivista de sus primeros formuladores, como Comte, Durkheim y otros, hicieron de las matemáticas (y posteriormente de la estadística, con el famoso “hombre promedio” de Quételet⁷) el soporte fundamental para hacer de la ambigüedad del hombre y lo paradójico de su naturaleza un objeto estable y cuantificable de estudio a la imagen del mundo de la física de entonces. Ese ser humano indistinto, no revela las particularidades de las historias personales y culturales en las comunidades u organizaciones en cuestión y, por el contrario, invita a la formulación de diagnósticos globales y abstracciones reductoras de la riqueza de su realidad. Esto no quiere decir que Chanlat excluya completamente la dimensión universal, pues frecuentemente recuerda la necesidad de contar, tanto con una visión de lo universalmente humano (el nivel antropológico) como con la instrumentalidad genérica de la administración como parte del bagaje de conocimientos de todo dirigente. Como diría

⁷ Ver una referencia a la propuesta estandarizadora de lo humano de Quételet en Chanlat (2002).

Morin, se trata de aprender a ir y venir entre las partes y el todo (en González Moena, 1997) y de establecer el justo equilibrio entre las dimensiones etnológica y antropológica en cada situación específica.

Otra de las preocupaciones de Chanlat se ha desarrollado también en torno a la pedagogía de la administración como formador que ha sido de directivos en los programas profesionales de HEC y otras universidades del mundo, pero también como formador de formadores e investigadores en administración. Las escuelas de administración han desarrollado una pedagogía de la homogeneidad, la abstracción y la cuantificación, y han hecho de sus egresados perfectos manipuladores de esquemas, modelos y fórmulas que no consultan para nada las particularidades de las realidades que pretenden gerenciar. En estas circunstancias no es de extrañar la crisis a la que se ha visto abocada la administración en las últimas décadas, por la constatación grave de deterioro de todos los indicadores del nivel de vida de los habitantes del mundo, incluidos allí los de Estados Unidos y otros países desarrollados⁸ y la grave situación de los recursos naturales del planeta. Es paradójico que con la enorme explosión en el mundo occidental de diplomados en pregrado y posgrado (de MBA principalmente) en administración, se haya llegado al nivel de irresponsabilidad y miopía de la empresa actual, tal como lo muestra Chanlat en su clásico artículo sobre la formación de los dirigentes de hoy (Chanlat, 1995, p. 13). Para contrarrestar esta “huida en la abstracción”, como él mismo llama a esta forma de educación, sugiere que

el estudiante en administración debería ser estimulado a desarrollar sus talentos de observador y a ponerse en situación de aprendizaje, a proceder con tacto en un medio ambiente nuevo para él y, a partir de allí, aprender a interpretar, a dar un sentido profundo a los detalles y, finalmente, a tener en cuenta las singularidades de las personas. Todas estas dimensiones muy concretas y muy personalizadas retienen difícilmente la atención de los profesores, los estudiantes y los administradores (p. 24).

⁸ Para un análisis reciente de tales indicadores ver el texto de su hermano, Chanlat (2002, p. 53).

Esta pedagogía, como puede verse, centra su atención fundamentalmente en la valorización del contacto directo con la realidad y el desarrollo de la habilidad para la búsqueda de sentido dentro del grupo humano en el que se trabaja.

De sus actividades de asesoría en grandes empresas, Chanlat enseña, consecuentemente con su pensamiento de la singularidad, un enfoque que riñe con el estilo tradicional de las compañías multinacionales de consultoría. Éstas generalmente elaboran o adoptan un modelo “exclusivo” que las identifica, y lo venden de manera indiscriminada a sus clientes en todos los países del mundo. Su labor de consultoría se reduce a formar y a guiar a los directivos y empleados en la aplicación en cada empresa del modelo en cuestión. El enfoque de Chanlat, por el contrario, parte del establecimiento de una relación del consultor con los dirigentes, que podría llamarse “afectiva” (Chanlat, 1987) o, en el lenguaje psicoanalítico, transferencial, de tal manera que se establezcan vínculos personales que faciliten, en primer término, una aproximación cualitativa a la problemática de la empresa y, en segundo lugar, un diagnóstico integral de su situación. En esta intervención todo está bajo estudio, incluso los dirigentes, y no sólo lo que ellos desean focalizar o ratificar de su gestión. Para él, una relación de consultoría no debe ser un vínculo meramente institucional o de negocios, sino un acercamiento a una realidad total con una perspectiva interdisciplinaria, en busca de su trama de significaciones y sus manifestaciones sobre la realidad material, o al menos más inmediata.

Un aporte final del ideario humanista de Chanlat es su insistencia en la necesidad de pasar de la crítica y la deconstrucción, tan comunes en las ciencias sociales, a la proposición de soluciones y vías de acción como alternativas a las problemáticas diagnosticadas. La administración es, por excelencia, práctica, y no tendría sentido ejercer la discusión en un nivel puramente académico ni formar personas en esta profesión inmovilizadas por la angustia devastadora de las contradicciones e inconsistencias de su campo de conocimiento. A lo largo de esta exposición del pensamiento de Chanlat se han dejado entrever algunas de sus propuestas concretas, pero en el apartado siguiente, que pretende extraer sus esquemas de síntesis, se hará una exposición más sistemática de sus recomendaciones.

ESQUEMAS DE SÍNTESIS

LA NOCIÓN DE OFICIO

Quizás, el concepto del ideario de Chanlat que encierra una mayor riqueza de significados es *lanoción de oficio*. Inspirándose en las comunidades de artesanos (gremios) y en la relación de estos con su obra y su trabajo —la misma que La Revolución Industrial y el taylorismo pulverizaran y despersonalizaran—, Chanlat elabora un concepto en el que se hacen indisolubles la ejecución, la concepción y la realización personal del sujeto, lo mismo que el carácter significativo de la obra realizada. Ésta no representa simplemente “un producto” con un contenido material y un valor de uso determinado, sino también algo que lleva un poco de la esencia del ser de quien la hizo. Todo está dispuesto en la organización de estos gremios para que esa relación y ese carácter cuasi-sacro de la obra, sean protegidos. Es una especie de religión, con sus dogmas y sus ritos, donde el maestro (*chef d'œuvre*) oficia de sacerdote, secundado por sus ayudantes o aprendices. Estos deben recorrer un largo camino, no sólo en función del logro de la destreza y los conocimientos requeridos para la fabricación de la obra, sino también en la adquisición de los valores y el *savoir être* del oficio. Se verá más adelante cómo esos cuatro elementos (destrezas, conocimientos, valores, saber ser) encuentran una clara correspondencia con el esquema filosófico que Renée Bédard elaboró posteriormente a modo de síntesis de la noción de oficio.

El aglutinante de estas comunidades de artesanos era (y es todavía) el *compagnonage* (compañerismo, colegaje, acompañamiento) que, más allá de la significación inmediata del término, implica un sólido compromiso de mutuo apoyo y aun de vigilancia en el camino hacia la perfección en el dominio del arte. *Compagnonage* entre maestros y entre estos y sus aprendices para que lleguen a ser iniciados y *compagnons*. Pero con respecto a estos, no se trata sólo de enseñarles las destrezas del oficio, sino también de que logren la probidad moral para poder acceder a la calidad de maestros. Generalmente se hacen consultas y averiguaciones entre los compañeros para asegurarse que el aprendiz no posee vicios o defectos que puedan dar al traste con el prestigio del oficio. Existe, además, entre ellos, la idea de que el hijo debe suceder al padre en su ejercicio y que éste puede y debe superarlo en la maestría del oficio. Aun entre compañeros es un deber ayudarse para superarse a sí mismo en el logro de la excelencia en el oficio. De allí la práctica que denominan la gira o el tour,

que busca que un maestro pueda viajar entre diferentes zonas del país para aprender de sus colegas lejanos con otras calidades de materias primas (el mismo árbol maderable, por ejemplo, de una región puede diferir sutil pero decisivamente del de otra) y con otras tradiciones artesanales. Los gremios generalmente tienen previsto el alojamiento y la alimentación de los maestros visitantes. Este acompañamiento opera, pues, como un dispositivo de logro de la excelencia en el arte, pero también de supervivencia de la cofradía, asegurando la posesión del conocimiento y la legitimidad moral para el ejercicio de ese oficio.

Como diría Chanlat, la esencia de esta noción radica en la idea de poner en el centro de la vida de una persona la competencia en el ejercicio de su oficio. Y esta competencia no es solamente práctica, sino también moral y ontológica. Cuando se habla de “ser un médico o un carpintero en el alma”, se refiere a alguien para quien es consustancial a su identidad el buen desempeño en su profesión. En este sentido, “la obra hace también al hombre”, y ésta es una idea más consecuente con la naturaleza humana, que es ella misma el resultado de ese diálogo milenario con su trabajo, su obra, sus instrumentos y, en general, con su entorno.

Pero, ¿cómo relacionar esta noción de oficio con el ideario de Chanlat, de tal manera que pueda ser calificada como una síntesis de su pensamiento? Como se dijo más arriba, todo en su producción intelectual se dirige a señalar las deficiencias en términos humanistas de los enfoques tradicionales de la gestión en relación con el trabajo del hombre. En la práctica y en la teoría, de la Revolución Industrial a la era de la globalización, de la administración científica de Taylor a la moda de cultura organizacional, se ha generado y reforzado una división radical del hombre frente a la obra y, en consecuencia, una fragmentación de esa obra al especializar a los diferentes actores en diversas etapas y requerimientos de su producción. Hay, pues, un hombre que dirige, piensa y dispone de los recursos y del quehacer empresarial, y otro que es considerado por el primero como parte de esos recursos y ese quehacer y, en consecuencia, es despojado de toda condición de sujeto de su acción productiva. Entre esas dos posiciones extremas, el hombre se ha construido una escala jerárquica que define las funciones de cada cual con respecto al producto, pero también las relaciones y atribuciones de los diferentes actores entre sí. Es en esa doble relación del hombre con su obra y del hombre con otros hombres en situación de trabajo, como se define realmente la integralidad humana en el trabajo.

La noción de oficio de Chanlat busca, entonces, llamar la atención sobre la deshumanización del trabajo —y la responsabilidad del dirigente en ello— que se ha operado a partir de la Revolución Industrial y que la administración no ha hecho más que reforzar. Su introducción en la discusión de las temáticas administrativas indica la connotación casi exclusivamente instrumental o práctica que ha tomado la profesión de dirigente bajo la concepción tradicional, influenciada a su vez por la racionalidad económica, único criterio de gestión de la empresa desde entonces. Tanto el dirigente como quien teoriza sobre su función no pueden esquivar el hecho fundamental de que tras cada teoría o acción administrativa se está asumiendo una concepción del hombre (como se vio en el capítulo primero con Chester Barnard) que afecta de manera fundamental las relaciones hombre-obra-hombre de que se ocupa este aparte.

La noción de oficio opone con respecto a la concepción tradicional una visión de contraste, donde aquellas preguntas de Barnard y las relaciones citadas son asumidas de manera consciente bajo un criterio humanista. El dirigente tiene la obligación, por lo menos moral, de entender su oficio como altamente incidente en la integralidad de las personas que como seres humanos “se construyen haciendo”, pero sólo si tienen la posibilidad de implicar en ello todas las dimensiones de su ser. Debe comprender que la identidad y los valores de las personas no se pueden desligar de su trabajo y, consecuentemente, no pueden ser objetivizados o reducidos a la condición de recursos de los procesos de producción en los que operan. Esta noción tiene también una connotación de permanencia y de conocimiento de los “trucos” y los detalles del negocio donde se está. Al contrario de los supertecnócratas en abstracto, capaces de manejar cualquier tipo de empresa con la ayuda de índices y modelos “multipropósito” —que han hecho carrera en las últimas décadas, y que van de empresa en empresa, pagados con salarios y bonificaciones exorbitantes, pero que en el largo plazo dan al traste con muchas empresas por su visión inediatista—, el dirigente “en el alma” es generalmente un hombre de su ramo, conocedor de los secretos de su producto y su sector, familiar a su gente y a sus colegas, e identitariamente ligado a su gestión.

LAS DOS EPISTEMOLOGÍAS

Otro de los esquemas de síntesis de este autor es el que podría llamarse “El paralelo de Chanlat”. Constituye una serie de consideraciones en torno a las ya clásicas dos perspectivas

de la filosofía de la ciencia: “de una parte, una posición naturalista, objetivista, causalista y cientista, y de otra, una posición humanista, subjetivista, finalista y comprensiva” (Chanlat, 2002, p. 20). Sirviéndose de dos expresiones de Saint-Simon, “la administración de las cosas” y “el gobierno de las personas”, para identificar esas dos visiones de la ciencia, Chanlat construye un comparativo que busca hacer entender cuántos abusos se han cometido al confundir los objetos de estudio y al hacer transposiciones conceptuales entre esos dos tipos de epistemologías.

Figura 3.1
PARALELO DE CHANLAT

Administración de las cosas	Gobierno de las personas
➤ CIENCIA	❖ SABIDURÍA
➤ TECNOLOGÍA	❖ ARTE
➤ TÉCNICAS	❖ HABILIDADES
➤ RELACIÓN CIENTÍFICA	❖ SENTIDO
➤ EXPLICACIÓN	❖ COMPRENSIÓN
➤ NÚMEROS Y FORMULAS	❖ PALABRAS Y SÍMBOLOS
➤ UNIVERSALIDAD	❖ ESPECIFICIDAD
➤ EXACTITUD	❖ EQUIDAD
➤ DEMONSTRACIÓN	❖ ARGUMENTACIÓN
➤ RIGOR	❖ DISCERNIMIENTO
➤ RAZON	❖ EMOCIÓN
➤ ESPIRITU DE GEOMETRÍA	❖ ESPIRITU DE FINEZA

© Alain Chanlat 1994

Era comprensible que después de la gran frustración por la traición de Napoleón a los ideales populares de la Revolución Francesa, Saint-Simon hablara de substituir el establecimiento político (el gobierno de las personas) por el de una nueva clase de personas (empresarios, técnicos, ingenieros) dedicadas a la administración de las cosas, en el propósito de lograr el deseado bienestar de la sociedad. Pero Chanlat, en los albores del siglo XXI, considera que había llegado el momento de reconsiderar los términos de esa visión saint-simoniana y los logros extraordinarios alcanzados por “las” ciencias: por una parte, un insospechado conocimiento y dominio del mundo material (la ciencia natural), y por otra, las dramáticas constataciones sobre la alienación y la autodestrucción de que es capaz el hombre mismo,

embebido en su alto nivel de desarrollo tecnológico (la de las ciencias del hombre)⁹. No es posible esperar que el altísimo nivel de desarrollo alcanzado por las ciencias “duras” justifique, por su eficiencia y racionalidad, una aplicación indiscriminada al hombre mismo, con la esperanza de lograr con ello resultados comparables. La naturaleza ambigua y paradójica de este último no es reductible a la naturaleza estable y uniforme del mundo fisicoquímico. El imperativo saint-simoniano debe ser revisado para desarrollar en equilibrio las dos dimensiones de su “dilema”, pero cada una dentro de su propia lógica y en armonía con la especificidad de sus respectivos objetos de estudio. Para Chanlat no son excluyentes esas dos perspectivas, pero es necesario partir del conocimiento de las personas como supuesto fundamental de la gestión del bienestar de la sociedad y sus organizaciones.

La administración ha ambicionado, desde sus primeras formulaciones, acogerse a la racionalidad científica de las ciencias naturales, asumiendo su tarea fundamental como un “agenciamiento de recursos con miras al logro de un fin”. Demasiado reducido y simplista en su visión, pues no es posible, por una parte, considerar como recursos (o “cosas”, en la terminología de Saint-Simon) todos los factores implícitos en la producción, ni, por otra, limitar a “un” solo fin la gestión de esa producción. No podría reducirse siquiera la administración a un problema de “fines y medios”, así se pluralice, pues no se habrá superado el esquema burocrático ni su racionalidad instrumental¹⁰, tan cercana del modelo científico positivista, pero tan distante de la naturaleza humana. Es necesario introducir allí el sujeto e impregnar con su especificidad la teoría y la práctica administrativas.

La ciencia, con su tecnología y sus técnicas particulares, bien puede estar al servicio del hombre, pero a condición de dirigirse a la explicación del mundo natural y físico. En este ámbito de estudio, es justificable su propósito de derivar leyes y principios de validez universal, cuya demostración exija el rigor propio de su visión fisico-matemática. Pero la relación humana no es problema de las ciencias naturales ni es recurriendo a sus métodos y modelos que se debe abordar su conocimiento. Chanlat, para este propósito, en lugar de ciencia utilizaría más bien la palabra *sabiduría* (ver segunda columna del paralelo), que es

⁹ Ver una crítica en este sentido en el capítulo titulado “La agonía planetaria”, en Morin y Kern (1994).

¹⁰ Weber caracteriza el fenómeno burocrático, entre otros factores, por la racionalidad de fines y medios o “racionalidad instrumental”, definiéndola como disposición de medios para el logro de fines preestablecidos (Ferrater Mora, 1985, pp. 657-665).

más bien una actitud de vida basada en la perspectiva comprensiva e interpretativa de la ciencia. La sabiduría allí está tomada en el sentido de la *phrónesis* (prudencia) aristotélica y no en el de posesión de muchos y avanzados conocimientos científicos. El dirigente sabio o prudente sería, entonces, aquel capaz de comprender la particularidad de las personas y los contextos, que se rige más por criterios de equidad y búsqueda de sentido entre sus dirigidos que por fórmulas de optimización y rentabilidad. Es un hombre de palabras y símbolos en lugar de modelos y números, cuando de problemas humanos se trate. En síntesis, se comporta, siguiendo las expresiones de Pascal, más por *l'esprit de finesse* que por *l'esprit de géométrie*.

No obstante que la administración sea a juicio de Chanlat un problema fundamentalmente humano, no quiere decir que no lo vea también como un asunto tecnocientífico. El establecimiento de un “justo medio” se hace necesario, y en esa medida deben valorarse las dos perspectivas científicas, a condición de diferenciar en cada momento las personas de las cosas y de entender en qué medida cada decisión implica al ser humano y su realización como tal.

Para concluir lo referente a este primer autor, convendría resaltar la influencia del pensamiento de Aristóteles en la estructuración de su propuesta. Aunque la idea de la interdisciplinariedad a partir de las ciencias humanas la construye, en primer término, sobre las perspectivas filogenética y ontogenética del hombre, es el concepto aristotélico de las tres almas o de las tres esencias (física, psíquica y social) el que sirve de eje estructurante a dichas ciencias dentro de cada una de las perspectivas anotadas. Y no es simplemente un esquema de ordenamiento de su presentación. Es también una visión de integralidad de la condición humana, un poco a contracorriente de algunas ciencias o de algunas escuelas de pensamiento que buscan explicar la totalidad humana desde visiones y constataciones parciales (evolucionismo, funcionalismo, behaviorismo). Es también el hilo conductor de su texto clave (escrito con Renée Bédard) sobre la palabra y la administración, pues en él hace hablar a diferentes ciencias y autores para mostrar los enormes daños que se pueden causar a la naturaleza del hombre en lo físico-fisiológico y en la identidad moral y social, por la negación del derecho humano a ser escuchado, reconocido, y a ser considerado un sujeto e interlocutor válido.

El modelo de hombre, y sobre todo el modelo de dirigente, está también claramente impregnado por el pensamiento aristotélico, en especial por su visión ética (Aristóteles, 1998). Contrariamente a los modelos construidos por las teorías del liderazgo administrativo y por la “mitología” del mundo de los negocios, el dirigente en Chanlat está centrado en “saber ser” él mismo alguien (*savoir être, savoir vivre*), en lugar de enfocarse en el “saber llevar” o liderar a los demás a “hacer algo”. El concepto de *phronesis* (prudencia, sabiduría) refleja bien esa intención, pues el *phronimus* (hombre prudente, sabio) para Aristóteles no es necesariamente aquel que posee el conocimiento de las verdades eternas (*sophia*) o del tipo *techné*, requeridos para el ejercicio práctico de un arte o profesión, sino aquel que posee la virtud (*areté*) intelectual para decidir en la contingencia, y que tiene la facultad de reconocer las necesidades humanas y obrar en consecuencia. Es conocimiento como *sophia*, pero al contrario de éste, que es un saber necesario e inmutable, la *phronesis* es un saber variable en función de los individuos y las circunstancias. Es también un saber práctico como la *techné* pero a diferencia de ésta, que se dirige a la producción, la *phronesis* se orienta a la acción (Villete, 1996, pp. 85-93). Es un concepto cercano a la idea de que la función primordial del dirigente es la búsqueda de sentido entre el grupo de personas que dirige según el contexto en el que se halle. Muy por el contrario, el líder de la administración tradicional es más bien un buen persuasor y un hábil conocedor de las sutilezas y artimañas para estimular y provocar en los liderados comportamientos adecuados a los objetivos deseados por el dirigente.

Otro concepto de Aristóteles bien presente en el discurso de Chanlat es el que aquél llamara la regla de oro (Hersch, 1993, p. 65): la justa medida, el justo medio, el sano equilibrio entre posiciones absolutas extremas. Para Aristóteles la felicidad, como bien supremo del hombre, está en el logro de la virtud y ésta “es un equilibrio (por consiguiente, estable, en correspondencia con la física y la metafísica) entre dos extremos, igualmente dañinos al individuo biológico y al animal social” (Mucchielli, 1971, p. 33). Es frecuente reconocer esta posición en las propuestas de Chanlat. Su énfasis en la problemática humana en la empresa, por ejemplo, no le impide reconocer la necesidad y la importancia del conocimiento técnico-instrumental de la administración, pues una visión a ultranza de aquél puede ser tan nociva a la postre como la miopía de la racionalidad económica. Como se expresaba arriba, su inclinación por una epistemología comprensiva y hermenéutica no descarta una conciliación con la visión de las ciencias naturales, pues es la naturaleza del objeto la que finalmente exige

un método de aproximación. Es la confusión de las naturalezas y los traslados conceptuales entre las dos epistemologías lo que genera el abuso y deshumaniza. Por otra parte, a pesar de su énfasis en la particularidad, considera que es necesario reconocer también la universalidad de la condición humana y aceptar, en consecuencia, las posibilidades de aplicación del método científico y la adopción de un enfoque de causalidad eficiente en este sentido. Su misma visión de Aristóteles está matizada por su apertura hacia la perspectiva platónica, tradicionalmente considerada irreconciliable con la filosofía del estagirita. Para él no es excluyente el favorecimiento del mundo sensible, lo concreto y la experiencia particular como realidad verdadera, con el mundo de los ideales eternos y absolutos.

Otro aspecto que podría considerarse de fondo aristotélico en Chanlat es su filiación epistemológica. La perspectiva comprensiva de la filosofía de la ciencia ya discutida aquí hunde sus raíces en la tradición teleológica o finalista, cuyos orígenes se remontan a Aristóteles. Para éste, el conocimiento científico se obtiene al dar razón de los hechos, y ello se logra por medio del establecimiento de una relación causal entre las premisas (que ya contienen los principios explicativos) y la conclusión del silogismo construido a instancias del fenómeno a explicar (Mardones, 1991, p. 22). Pero la explicación de esa relación causal no debe ser meramente funcional o mecanista, sino, también, formal, material y, fundamentalmente, final. Esto quiere decir que en la explicación del fenómeno importa tanto la causa material (las posibilidades de la substancia de que está hecha la cosa o el fenómeno), la causa formal (o principio que determina o convierte en “acto” esa materia), la causa eficiente (la acción que efectivamente da forma determinada a la materia) y la causa final o el destino o fin último inscrito en la naturaleza del fenómeno (con el fin de qué, en razón de qué). Aristóteles privilegia esta última como la causa fundamental, y con ello no se refiere a la terminación de un proceso, sino a su razón de ser, a su condición de realidad, la causa decisiva que le da un sentido en el mundo (Hersch, 1993, p. 60). Es esta interpretación aristotélica de la finalidad como ontológicamente constitutiva del ser la que conecta con la perspectiva hermenéutica o comprensiva de la ciencia que esencialmente busca entender el mundo, no por la observación de los hechos y su asunción como la realidad por antonomasia, sino por su aprehensión en todas sus denotaciones y connotaciones. Como diría Adorno, “lo que es, no es todo” (en Mardones, 1991, p. 38).