

Gestiones y humanismos: una arqueología de la gestión*



IZTAPALAPA
Agua sobre lajas

*Alain Chanlat***

Resumen

A partir de una reflexión histórica de la gestión, el presente artículo profundiza, desde una perspectiva humanista, en la administración y sus repercusiones en la sociedad, particularmente de la occidental. Se propone seguir un eje conductor entre sociedad-mercado-tecnología y ciencia, que plantea nuevas exigencias en el terreno de la gestión en las organizaciones, desde donde se percibe un débil, sino es que un nulo, interés por las repercusiones de estas exigencias en nuestras sociedades.

Palabras clave: gestión, humanismo, sociedad, mercado, tecnología.

Abstract

As of a historical consideration of management, this article explores –from a humanistic viewpoint– administration and its repercussions particularly in Western society. It proposes to follow an axis between society-market-technology and science in which a nearly inexistent interest prevails in regards to the consequences of such demands within our societies.

Key words: management, humanism, society, market, technology.

* Texto escrito con motivo de una conferencia pronunciada en el aniversario de la Universidad de Saint-Joseph, en Líbano, en marzo de 2000; fue revisado y corregido en febrero de 2004.

Traducción de Ramón Marcos Ríos Ibarra.

** Profesor titular de Management en el HEC de Montreal. Director del Centro Humanismos, Gestiones y Mundialización (HEC Montreal).
alain.chanlat@hec.ca

Introducción

Desde hace muchos años me pregunto sobre las particularidades de la sociedad occidental y la manera en que ésta influye sobre nuestro planeta. Entre ellas, uno constata que jamás en la historia de la humanidad ha existido tanta preocupación por los problemas de la gestión, al punto de tener la impresión de que la omnipresencia de este discurso constituye una de las características del Occidente moderno. Los medios mantienen un interés constante en la suerte de las empresas y presentan a aquellos que las dirigen como los nuevos héroes de nuestros tiempos, capaces de resolver todos los problemas de la sociedad. Otros, menos numerosos, subrayan las enormes responsabilidades que los dirigentes tienen en la separación, que no cesa de crearse, entre los ricos y los pobres y entre los países desarrollados y los en vías de desarrollo. Este interés por la gestión invade incluso las esferas más privadas de la vida. La gente en Occidente ¿no habla cada vez más de la necesidad de “administrar” su tiempo, sus afectos, su estrés...? ¿No proliferan sesiones de formación acerca de los temas que atraen una gran cantidad de público? ¿Cómo explicar esta invasión y comprender lo que quiere decir? Al intitular este texto *Gestiones y humanismos*, me cuestiono desde el comienzo: la gestión, particularmente la occidental, ¿en qué ha respetado y respeta aquello que constituye la identidad del ser humano, tal como aparece en las grandes sabidurías, religiones y filosofías?, ¿en qué concuerda con las enseñanzas aportadas por las diferentes ciencias humanas?

Antes de responder es necesario entender la naturaleza de la gestión y recordar las formas en las que ha sido manifestada en el curso de la historia humana. Es justo después de esta constatación que uno estará en condiciones de evaluar la manera en la que la gestión ha considerado y respetado aquello que constituye la esencia misma del ser humano. De forma general, la gestión recobra lo que distingue a los procesos, estructuras y técnicas puestos en práctica voluntariamente, para asegurar la mejor realización posible de las actividades básicas de toda institución, ya sea privada, pública o cooperativa y cualquiera que sea su

esfera de acción (agricultura, comercio, industria, educación, salud, artes, religión...). Aunque existen sinónimos como administración y *management*, los cuales introducen ciertos matices según el país donde son empleados, *gestión* es el término consagrado en la lengua de hoy en día. En Francia, la palabra administración tiene una connotación de administración pública, que no tiene en Quebec. No obstante, tomando en cuenta el plano muy general en el que me sitúo, utilizaré administración, *management* y gestión de manera indistinta.

Los tiempos de la comunidad

Si uno acepta esta definición general, se ve obligado a confirmar que la gestión es parte integral de toda vida en sociedad y existe desde los inicios de la humanidad, como lo demuestran los hallazgos de los paleontólogos que han evidenciado la presencia de talleres de fabricación de piedras pulidas hace más de un millón de años. Durante el periodo que siguió a la aparición de las primeras herramientas y al dominio del lenguaje articulado, las sociedades humanas estaban constituidas de pequeños grupos de pescadores-cazadores-recolectores, organizados con base en principios y valores comunitarios. En este tipo de organización social la parte reservada a las labores de gestión permanecieron restringidas por largo tiempo, pues las actividades cotidianas descansaban sobre la tradición y sobre la adhesión a valores compartidos, profundamente interiorizados, a través de periodos de iniciación y de la socialización de todos los instantes; la comunidad no tenía necesidad de una gestión distinta de otras actividades. Además, los cambios tecnológicos eran extremadamente lentos, y en estas sociedades sin Estado se rechazaba el trabajo, la acumulación y los valores económicos de rentabilidad y productividad.

El libro de Marshal Sahlins, *Âge de pierre, âge d'abondance* (1972: 37-81), que presenta estudios relativos a los grupos de cazadores-recolectores contemporáneos, nos ayuda a hacernos una buena idea de las prácticas, valores y principios que caracterizaban estas primeras comunidades humanas. Es notable que los bosquimanos (popularizados por la película *Les dieux sont tombés sur la tête*), quienes en la actualidad viven en un medio tan hostil como el desierto de Kalahari (Namibia), no dedican más que algunas horas del día, y no sobre una base regular, a asegurar su vida material, cuestionando así la idea de un *homo economicus* universal, con requerimientos ilimitados y confrontado a la escasez y la penuria. Desde este punto de vista, la mayor parte de las comunidades pequeñas han preferido controlar deliberadamente sus necesidades, con el fin de liberar una gran cantidad de horas y así disponer de mucho tiempo libre, el cual dividen entre intensas

interacciones sociales y numerosas actividades espirituales y simbólicas. Uno puede decir que en estas comunidades, que han sido las formas de organización social privilegiadas por la humanidad desde sus orígenes más lejanos en África y la mayor parte de su existencia, el trabajo asalariado y la gestión de actividades económicas estaban prácticamente ausentes, aunque esto no impidió a sus miembros conducir sus vidas de acuerdo con su identidad de seres humanos.

La aparición del Estado

No hace más de algunos miles de años, sobre todo con el surgimiento de la revolución neolítica, que gracias al nacimiento de la agricultura, la domesticación de animales y al florecimiento de la metalurgia fue posible la sedentarización y la aparición de las primeras ciudades, de monarquías e imperios centralizados reinando sobre vastas zonas geográficas, procesos que conllevaron importantes problemas de administración. La voluntad de imponer un poder sobre vastas zonas geográficas es el origen de significativos conflictos administrativos, los cuales exigían solución si esos regímenes deseaban alguna oportunidad de éxito. La necesidad de poner en marcha normas uniformes para lograr que vivan juntos grupos humanos, generalmente numerosos y dispares, la realización de trabajos de infraestructura destinados a la defensa, al transporte, al almacenamiento de mercancías y a la construcción de monumentos a la gloria de soberanos y dioses contribuyeron, en todas partes donde ese fenómeno se produjo, al desarrollo de sistemas administrativos elaborados y a la constitución de conjuntos de personas dedicados especialmente a la realización de estas tareas. En diferentes épocas, los soberanos poderosos establecieron programas de trabajo que pudieron escalonarse en largos periodos, cuyos vestigios aún suscitan nuestra admiración. La muralla china, las pirámides de Egipto, los templos asirios, babilonios, griegos, romanos, aztecas, incas y otros, los complejos sistemas de irrigación y de comunicación terrestre y marítima son testigos tangibles de las proezas técnicas y administrativas que se requirieron para que estas obras maestras vieran la luz.

Una categoría especial de servidores públicos, llamados escribas, mandarines, administradores o funcionarios, según los momentos y lugares, surge para hacerse cargo de esas responsabilidades y coordinar a la cuantiosa mano de obra implicada en los trabajos colectivos, así como para recolectar los impuestos en las poblaciones y financiar los enormes gastos de esos estados. El mantenimiento e imposición de fuerzas armadas esenciales para la defensa y la expansión de territorios, al igual que la presencia de numerosos sacerdotes, no hubieran podido concretarse sin la movilización de considerables recursos y la implantación de una logística compleja.

Las instituciones religiosas, al separarse del dominio político, con el que habían formado un solo cuerpo, fomentaron la construcción de templos, iglesias, monasterios, catedrales o mezquitas, verdaderas proezas técnicas que también exigieron la participación y la coordinación de numerosos oficios, además de la capacidad de colectar elevadas sumas de dinero. No olvidaremos jamás la hazaña de Bernard de Citeaux quien logró, en menos de un siglo, hacer construir en todos los rincones de Europa miles de monasterios exitosos, en particular en lo que referente a la calidad de su arquitectura, de su administración y de la vida monástica que ahí reinaba. El punto central a destacar es que, pese a que las preocupaciones de gestión existen desde la aparición del *homo sapiens sapiens*, fue en los regímenes políticos dirigidos por emperadores y reyes, que además poseían atributos divinos, donde encontraron un terreno favorable para desarrollarse.

Por otra parte, los problemas de la administración han contribuido al desarrollo del cálculo, de métodos de registro y de escritura, los cuales eran medios indispensables para facilitar las comunicaciones y las transacciones a grandes distancias y para asegurar los controles imprescindibles para la buena marcha del Estado central. Los imperios egipcio y romano son asimismo reconocidos por haber puesto en marcha sistemas muy sofisticados. En la historia de la humanidad, el imperio inca fue sin duda el que llevó más lejos la planificación de las actividades de las poblaciones. Cada *ayllu* (poblado) era objeto de un inventario exhaustivo y, a partir de esos datos, los funcionarios fijaban los objetivos de producción que debían contribuir al mantenimiento del Estado inca y a la supervivencia de la comunidad. Para ejecutar este ambicioso programa de planificación detallada, el imperio inca inventó el *quipu*, un instrumento capaz de registrar las estadísticas numerosas y variadas, que ilustran perfectamente la omnipresencia de las preocupaciones de gestión en juego.¹

Uno puede resumir de la manera siguiente lo que conocemos hasta ahora. Era un procedimiento de cálculo aritmético de base decimal. Consistía de un cierto número de cuerdas de diferentes colores y longitudes. Había una principal, a la que las otras estaban atadas a manera de un flequillo. A estas cuerdas secundarias estaban frecuentemente anudadas otras que constituían una especie de notas marginales. El color indicaba los sujetos registrados. Podía estar referida a una provincia particular donde la tribu había sido percibida, la clase de gente que había pagado, el género del tributo (animales domésticos, productos agrícolas, como papas, maíz, quinua, etc., telas,

¹ Debemos lo esencial de nuestro conocimiento sobre los *quipu* a L. L. Locke, quien trató esta cuestión en su libro *The Ancient Quipu, a Peruvian Knot-Record* (1923).

metales preciosos y otros artículos). De esta manera, las cuerdas registraban las estadísticas relativas a la población, servían sobretodo de una manera general, a fines administrativos. Los números estaban marcados por nudos de diferentes grosores: simple, doble, triple, etc. Al extremo de la cuerda como regla general, se encontraban los nudos representando unidades, un poco más altos los de docenas y centenas, y mucho más alto los de mil o diez mil (Karsten, 1983: 128-129).

Los quipu además servían de calendarios y, al quipuyamoc, de escritura secreta para conservar la memoria de los eventos pasados y para registrar las leyes. “Había quipus diferentes para cosas diversas como tribus, territorios, ceremonias y toda clase de sujetos relativos a la paz y a la guerra.” (Karsten, 1983: 132.) Esto permitió a los administradores del imperio inca prescribir qué se debía producir en el territorio, poblado por poblado, tomando en cuenta los datos reunidos sobre cada uno, por este instrumento simple e ingenioso, con posibilidades de cálculo ilimitado. Los funcionarios recibían una formación iniciática y eran preparados para dominar todos los alcances del quipu en una escuela especializada, a cargo del Inca. En razón de que el soberano era tratado como un dios o considerado su encarnación, su estatuto divino a la cabeza del Estado le permitía justificar lo injustificable, pues no vacilaba en recurrir a la fuerza y la violencia para reprimir toda rebelión. En los imperios, las tareas más ingratas eran reservadas a los esclavos o a las personas de las clases más humildes de la sociedad, quienes vivían la mayor parte del tiempo en condiciones de explotación que hoy día, en Occidente, uno se imaginaría similares a las de los obreros de la manufactura y las minas del siglo XIX. Por otra parte, no hay que olvidar que la esclavitud perduró en los Estados Unidos hasta el fin de la guerra de secesión (1863).

La descripción anterior muestra con claridad que la preocupación humanista en la administración de sistemas políticos, donde los dominios políticos y religiosos están estrechamente imbricados, es un fenómeno raro, aún inexistente. Sólo los funcionarios y los artesanos son tratados de manera apropiada, pues son quienes participan en esos sistemas administrativos y de producción y los hacen funcionar. Los imperios coloniales europeos, constituidos a partir del Renacimiento (siglo xv), se inscriben en esta tradición de explotación y menosprecio del ser humano con respecto a las sociedades reencontradas y a sus habitantes, ya que no los consideraron más que instrumentos para contribuir a la grandeza de las potencias europeas. Con algunas excepciones, uno no puede afirmar que las administraciones coloniales, imbuidas de su superioridad militar y económica, hayan sido modelos de gestión humanista. Los métodos y técnicas administrativas nunca consideraron la riqueza de espiritualidades ni de las sabidurías locales,

las cuales ponían el acento sobre otros valores y, en consecuencia, en casos como los de los aztecas y los incas, habían alcanzado niveles de organización infinitamente más sofisticados que los prevaecientes en las metrópolis coloniales. Debido a que buen número de representantes coloniales –militares, administradores, propietarios rurales, lo mismo que hombres de Iglesia– no admitían el estatuto de humano de las poblaciones autóctonas, las trataron con inusitada violencia y estuvieron, pura y simplemente, a punto de eliminarlos. La purificación étnica existió mucho antes de que se inventara su nombre.

Más allá de las diferencias, el común denominador entre estas experiencias históricas es la implementación de variantes particulares de lo que uno llama en nuestros días el modelo burocrático de gestión. En esta concepción, centrada en el orden, triunfa una lógica de estandarización de formas de funcionamiento y de prescripciones uniformes al servicio de los objetivos perseguidos por una totalidad, donde todas las partes son consideradas engranajes que se ajustan los unos a los otros. Los seres humanos que trabajan son tratados como recursos intercambiables, los cuales deben subordinarse a principios y lógicas superiores que los rebasan. En la época contemporánea, como sucedía en el imperio inca, todos los regímenes de inspiración comunista llevaron la planificación demasiado lejos y la introdujeron hasta el más mínimo detalle de actividad de la vida en sociedad. Lo hacían en nombre del bien común, pero, en la realidad, más allá de ciertos éxitos significativos en las políticas de educación, salud y redistribución, se reconoce el triunfo de un autoritarismo poco humanista que condujo a numerosos e importantes excesos, mismos que contribuyeron al hundimiento de esos sistemas totalitarios.

Para concluir esta parte: los valores humanistas nunca han sido elementos esenciales del funcionamiento de los sistemas y aparatos promovidos por los poderes públicos, ya sean imperios y reinos de derecho divino o democracias.

Los tiempos del mercado

Si Occidente ha heredado y aún vive en los vestigios de esta concepción burocrática de la gestión, derivada de las tradiciones estatales, hoy día se caracteriza igualmente por la omnipotencia de los hombres de negocios y de la lógica de mercado, que han contribuido, a su manera, a la victoria de las preocupaciones de gestión y al desarrollo de nuevas herramientas. Hoy uno debe preguntarse si los modos de gestión originados de esta tradición integran más los valores humanistas que aquellos que se encuentran en las organizaciones públicas. Para contestar, es indispensable regresar a la historia, extraordinario depósito de experimentos sociales, para ver lo que nos enseña.

La empresa privada encuentra sus raíces en la familia. En todos los tiempos y lugares, uno o varios miembros de una comunidad doméstica han creado alguna empresa de vocación económica, la cual, en principio, tiene como objetivo más frecuente asegurar el bienestar de la familia. Para que su empresa funcione, el jefe puede rodearse de los integrantes de su comunidad o llamar a personas del exterior. En el primer caso, es raro que quien dirige explote a las personas que trabajan con él, porque si lo hace, significaría abusar de su propia familia, conducta incompatible con la noción misma de comunidad. Esto no quiere decir que los miembros de la empresa familiar no se impongan horarios extensos, pero este esfuerzo consagrado a ella siempre descansa en una cierta visión a largo plazo del bienestar de la familia.

En el segundo caso, donde el jefe requiere mano de obra externa, abusa con frecuencia de su autoridad dominante para explotar al máximo a ese personal extranjero. Un ejemplo son los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas (*pymes*) que hacen trabajar en circunstancias abominables a los 300 millones de niños del tercer mundo actualmente calculados por las organizaciones internacionales, sin olvidar los innumerables hombres y mujeres adultos que siguen la misma suerte, trabajadores inmigrantes, sin papeles y clandestinos. Los empleados de hoy en día, aun cuando las condiciones de trabajo son mejores, con frecuencia forman parte de este movimiento. Lo que pasa ahora es la repetición a escala mundial de lo que no ha dejado de producirse a lo largo de la historia. Sin embargo, esos abusos se han generalizado con la mundialización de intercambios, tal como ocurría en su tiempo en Inglaterra, en Francia y en otros países europeos al comienzo del capitalismo industrial, antes de que las leyes sociales y las luchas encabezadas por los sindicatos pusieran freno a los excesos más graves y más indignantes. En la multitud de *pymes* familiares, las prácticas de gestión dependen esencialmente de las concepciones que los jefes se hacen de la empresa y de los comportamientos que manifiestan con respecto a sus empleados. Todo dirigente de empresa familiar que se conduce como un verdadero *pater familias*, ya sea con los miembros de su familia o con su personal, tenderá a proceder con más humanidad que quienes administran sistemas complejos aplastantes.

Sin embargo, en el caso de los jefes de empresa que abusan, uno descubre que el autoritarismo y la atracción de la ganancia los conducen y dan prioridad a los valores estrictamente económicos. Entonces es importante referirse a las condiciones donde la economía y la empresa privada se han emancipado de otras esferas de la sociedad, al punto de sujetarlas y dirigir las a todos esos excesos.

En efecto, en todas las etapas de la historia de la humanidad la actividad económica ha sido secundaria y subordinada a otros ámbitos sociales. La autonomización de la economía y el triunfo de la empresa privada, que han aparecido al

mismo tiempo que el mercado, son fenómenos recientes, aunque hoy en día caracterizan al Occidente moderno. Hasta la Edad Media, los valores enseñados por la religión católica no eran muy favorables a la emancipación de la economía y a la búsqueda de ganancias materiales. Para que la economía fuera una actividad autónoma era necesaria una condición previa: reconsiderar la condena a la usura (el préstamo con interés) del Génesis, Aristóteles y Tomás de Aquino. En el Antiguo Testamento uno encuentra varios pasajes que denuncian a los usureros; Aristóteles había mostrado las más grandes reservas con respecto a la *crematística* (hacer dinero con el dinero), anticipando los peligros que la economía liberada puede hacer pesar sobre la sociedad; el cristianismo también había manifestado rechazo a los valores económicos buscados por ellos mismos, los cuales no hacían más que amenazar los valores espirituales; Tomás de Aquino desarrolla una sólida argumentación para evidenciar los peligros de la usura, que debían ser extirpados del mundo cristiano. Como lo dijo Jean Favier en su libro *De oro y de especies, nacimiento del hombre de negocios en la Edad Media*, por los pensadores que se inscribían en esta tradición, “el dinero no produce riqueza más que por el efecto del trabajo, no por el efecto del tiempo. Porque el tiempo es de Dios y el dinero creado por el tiempo es en sentido propio, robado a Dios. Apropiarse del fruto del tiempo, es el pecado de orgullo por excelencia” (Favier, 1987: 240).

Inmediatamente después de que los intercambios económicos se amplían, la condena de la usura constituye un obstáculo mayor para el desarrollo económico. Los teólogos ven venir fuertes dificultades en los medios de negocios para encontrar justificaciones por entregar los intereses con el objeto de indemnizar al prestamista por el retardo en el reembolso y por el *lucrum cessans* (la imposibilidad del prestamista de realizar inversiones ventajosas y lícitas). Esta última noción corresponde a lo que hoy llamamos el costo de oportunidad, que considera lo que “el prestamista habría ganado legítimamente y hubiera dispuesto de su dinero” (Favier, 1987: 241). Para los reyes o la Iglesia, una manera de respetar la letra consiste en no pagar interés, pero eso no les impide acordar privilegios o monopolios sobre ciertos productos. Todas estas maneras de torcer la ley convienen a todo el mundo: “A pesar de las disputas de los clérigos, los comerciantes debieron tempranamente cambiar la prohibición canónica contando con los canonistas para encontrar una justificación a las prácticas nacidas de la necesidad” (Favier, 1987: 247-248).

Son las familias italianas, así como un poco más tarde las de Flandes, quienes en los hechos y por su dinamismo originaron el capitalismo tal como lo conocemos ahora. A partir del Renacimiento, dejan de asistir a las grandes ferias de la Edad Media –como las de Champagne–, donde se hacían las transacciones de

compras y ventas, y favorecen el establecimiento de relaciones directas entre vendedores y compradores. Las ferias debían su éxito, hasta ese momento, a la protección ofrecida por los condes y los reyes, inscribiéndose siempre en el marco de la concepción “administrada” del comercio que prevalecía en los imperios donde los comerciantes eran remunerados por su estatuto y por los privilegios, porque los precios eran fijados generalmente por los poderes públicos y obtenían pocos beneficios.

Esta nueva generación de hombres de negocios italianos y de los Países Bajos también privilegia el transporte marítimo que, con el progreso de la navegación, permite desplazar importantes cargamentos con rapidez y menores costos. Por lo tanto, éste evita la lentitud del transporte terrestre y de sus relevos fluviales, así como los sobrecostos suscitados por la multiplicación de derechos de peaje. “En el siglo xv costará 60% de gastos de transporte, incluyendo impuestos, para llevar el vino de Borgoña hasta Hainaut.” (Favier, 1987: 39.)

Las casas italianas desarrollaron sus propias técnicas y métodos para facilitar su funcionamiento y los intercambios comerciales, que se difundieron poco a poco hasta que hicieron el comercio a niveles nacional y local. Asimismo, después de experimentar diversas formas de asociación (sociedades de participación, comandita), crearon el estatuto de compañía con sociedades filiales instaladas en otras ciudades en las que la casa matriz posee una participación mayoritaria, dirigidas por la familia nuclear o sus parientes. Esta opción generalizada se explica por los imprevistos que pesan en esa época sobre tal género de comercio, pues no puede desarrollarse sin un clima de confianza entre los compradores y los vendedores, los prestamistas y los deudores.

El éxito en esta esfera económica depende en gran medida de conocer bien los costos para fijar un precio que deje un beneficio. La contabilidad de caja que se utilizaba hasta ese momento no respondía a las exigencias de la nueva economía, entonces, los italianos inventaron la contabilidad en parte doble y experimentaron durante más de un siglo, antes que el franciscano Luca Paciolo escribiera en 1495 un manual que sistematizó esta manera de registrar las transacciones y de pasar las escrituras. Sin tal técnica, la cual introdujo una revolución en las prácticas administrativas, la economía de mercado no se hubiera desarrollado. De ahí en adelante, fue posible conocer con un elevado grado de precisión los beneficios y pérdidas de cada proyecto, cada transacción, y de estimar con anticipación lo que podrían producir individualmente. Entre esos intercambios que se multiplicaban, la venta a crédito, a pesar de las prohibiciones formales contra la usura, se generaliza y da lugar a un comercio de créditos, que se convierten en el objeto de las transacciones. Asimismo, estas familias de comerciantes crean la letra de cambio, que permite a una persona depositar el dinero en un lugar y recuperarlo

en otro, evitando de esta manera el desplazamiento físico riesgoso de piezas de oro o dinero. De tal forma se crean las condiciones para el desarrollo de la banca como una institución que se desprende del lugar directo con las mercancías. Rápidamente la letra de cambio, una vez generalizada, podrá ser endosada en beneficio de un tercero, y descontada.

Aún cuando el transporte marítimo se impone en el gran comercio, no lo hace sin riesgos. Las naves pueden desaparecer en una tormenta, ser interceptadas por piratas o por barcos enemigos. Para reducir estos riesgos, que pueden poner en peligro la existencia de las compañías, los italianos inventan el aseguramiento, el cual también se aplica en numerosas situaciones. Así, “los hombres de negocios tomarán para ellos mismos un aseguramiento sobre la vida ajena, ya sea del rey de Aragón, del cardenal o del cardenal Fieschi, cuyas muertes contrarían sus empresas trastornando los antecedentes políticos del mercado. El riesgo aquí, se borra. La seguridad es simplemente insertada en el cálculo de costos” (Favier, 1987: 315). Como se observa, la letra de cambio es el ancestro más lejano de los productos derivados.

En esta economía de mercado, los compradores y los vendedores pueden entenderse directamente entre ellos, acordando el precio que les conviene sin tener que respetar el precio administrado, fijado por la autoridad pública o por la tradición, el cual había predominado hasta ese momento. Es así como nace el mercado libre; primero se impuso en el comercio internacional y después ganó poco a poco el comercio nacional y local. Desde esta perspectiva, donde la transacción es el resultado de una negociación entre dos o varios individuos, el claro objetivo es alcanzar el mayor beneficio, reduciendo y controlando al máximo los costos, y tratando de obtener la renta más alta al hacer la demanda más fuerte que la oferta. Según las reglas contables aún en vigor, los salarios del personal son considerados como gastos y no como inversiones. Esta posición, en principio, ha tenido por consecuencia que en la búsqueda incesante de reducción de costos el salario entregado a los empleados deba ser idealmente el más bajo posible, puesto que afecta de manera directa al importe de las ganancias.

Considerando su lugar creciente, el valor económico ha impuesto su lógica a las otras esferas, lo que ha amenazado peligrosamente la paz social y ha conducido a las revoluciones políticas. A su vez, las finanzas parecen estar en camino de conquistar su autonomía de cara a la economía, al punto de poner en grave peligro el frágil equilibrio de nuestras sociedades, contribuyendo a cavar la fosa que separa a los ricos de los pobres y a los países desarrollados de los en vías de desarrollo donde viven, no olvidemos, 4/5 partes de la población del planeta.

Ciertas técnicas administrativas, como la organización científica del trabajo de Taylor y las ideas de aquellos que se inscriben aún en sus vestigios, han contribuido a impedir que los salarios progresen al mismo ritmo que las ganancias. El taylorismo descompone el trabajo en unidades simples, por lo cual descalifica a los hombres de oficio, quienes se convierten, paradójicamente, en obreros especializados (O.E.) sin especialidad, intercambiables, sin poder de negociación ante los patrones de las empresas. Esta abundante mano de obra poco calificada ha tendido siempre a ser víctima de esas relaciones de fuerzas desfavorables, aunado a la débil protección sindical en las *pymes*. Su suerte depende en gran medida de las leyes de seguridad social existentes. En la actualidad uno constata que el importante movimiento de *deslocalización* que ocurre en las multinacionales obedece a la lógica de reducir los costos de los salarios y de cargas sociales, instalándose en países donde éstos son los más bajos.

Con el progreso de la ciencia, de la técnica y, más recientemente, de los sistemas expertos, la automatización no cesa de ganar terreno por las mismas razones. Las máquinas han mostrado su capacidad para ser poderosas extensiones de la mano y del cerebro y, por lo tanto, para transformar a los individuos en operadores. En este momento, los promotores de la inteligencia artificial, que multiplican los sistemas expertos, tiene la pretensión de ir más lejos, reemplazando al ser humano. Además, los economistas descubrieron que combinando los recursos era posible realizar economía de escala. Este principio, más que nunca en vigor, es el origen de la explosión del movimiento de fusiones-adquisiciones al que hoy asistimos a escala planetaria (1 600 millones de dólares de activos en 1997, 2 500 en 1998 y más de 4 000 en 1999) y que ha conducido a una concentración de poder económico en las manos de un número cada vez más restringido de firmas.² Paralelamente, las empresas recurren cada vez con mayor frecuencia a la subcontratación: prefieren confiar un gran número de actividades a empresas externas capaces de realizarlas a menor costo. El nacimiento de estas nuevas empresas mundiales, animadas por tales principios, conllevan el despido de empleados y ejecutivos en diversos países, que se cifran por centenas de millares y aun de millones, lo cual es un fenómeno nuevo, pues los ejecutivos ya no están al abrigo de un tratamiento históricamente reservado a los obreros y a los empleados.

Esta lógica casi infernal de reducción de costos no sólo se justifica en nombre de la realización de beneficios necesarios para el mantenimiento y el desarrollo de la empresa; encuentra su razón de ser en el hecho de que las empresas que cotizan en

² *Sciences Humaines*, núm. 29, junio-agosto de 2000, p. 22.

la Bolsa deben maximizar el valor de sus acciones y obtener los más altos rendimientos con horizontes de tres meses. La actual “financiarización” de la economía se ha generado con la aparición de técnicas financieras sofisticadas que facilitan la puesta en práctica de esta lógica de maximización de las inversiones de los accionistas y por el lugar cada vez más importante de los inversionistas institucionales, particularmente de los fondos de pensión y los *hedge funds* (fondos especulativos) que buscan maximizar su retorno de inversión. Tal lógica permite comprender cómo las empresas que hacen fuertes inversiones anticipadas alcanzan niveles de capitalización bursátil (el número de acciones multiplicado por el valor de la acción en Bolsa) sin medir sus activos reales, sus cifras de negocios y sus tasas de beneficios y toman el control de las empresas que muestran mejores resultados.

La más bella ilustración de esta lógica financiera tan particular que rompe con los cánones de la economía es la forma en que America Online (AOL), la cual no cotiza en la Bolsa sino hasta 1992, ha tomado el control de 55% de las acciones de Time Warner, compañía con cinco veces la cifra de negocios de AOL (26.6 millones de dólares) y que ha generado beneficios de 1.1 millares de millones de dólares, mientras que AOL era deficitaria (530 millones en 1999). A despecho de estos malos resultados, el valor bursátil de AOL representaba el doble (163 millares de millones de dólares) del de Time Warner (83.5 millares de millones). ¿Cómo explicar esto? Los especialistas que invertían en AOL la consideraban representativa de las inmensas posibilidades que ofrecen los nuevos medios, debido a su posición preeminente en el ámbito de Internet. Aunque Time Warner poseía un inmenso patrimonio de distribución (cable) y de contenido (películas, discos, periódicos), programados a través de canales de radio y de televisión generalistas, Internet ofrecía la posibilidad de poner a la disposición de cualquier ser humano un menú a la carta que se adapta a su personalidad, lo que multiplicó al infinito el potencial de difusión de Time Warner.

Estos fenómenos indican que la lógica financiera parece estar, a su manera, en vías de emanciparse de la economía. Si las finanzas no son controladas, existe el riesgo de romper el frágil equilibrio de nuestras sociedades, ahondando la brecha entre ricos y pobres y entre los países desarrollados y las naciones en vías de desarrollo donde vive, recordémoslo una vez más, 80% de la población del planeta.

La explosión de la ciencia y la tecnología

La emancipación del hombre de un universo dominado por los dioses (o por Dios) y su voluntad de imponer su marca en él son relativamente recientes. La

génesis de tal emancipación se encuentra en Grecia, cuando algunos pensadores griegos cuestionaron la validez del mundo mítico. Propusieron que fuera acordado un lugar más grande para la persona humana y que tuviera libertad de decidir la orientación que quisiera dar a su existencia, recurriendo a su facultad de criticar racionalmente y de pensar por sí misma. Esta reivindicación da nacimiento a las experiencias democráticas griegas, en especial a las de Atenas, donde las personas con estatuto de ciudadanos –muchos no lo tenían– podían, durante cierto tiempo, tomar las decisiones concernientes a la vida de la ciudad, después de haber deliberado entre ellos. Sócrates, sin duda el promotor más célebre de este derecho inalienable de cuestionar, será la víctima que consiente cuándo beber la cicuta, después de ser condenado a muerte por una mayoría de conciudadanos en un proceso emblemático en el cual intenta hacer comprender los fundamentos de la democracia.

La voluntad de una parte de Grecia de afirmar la importancia para toda persona, de hacerse cargo de su propio destino, constituye una ruptura radical con la posición de las sabidurías pasadas del mundo homérico y con las de las civilizaciones refinadas como China, India o Japón. La demanda en favor de la libertad individual desencadenó una reacción que, a pesar de algunas vicisitudes, ha llegado hasta nosotros y permite comprender el presente.

Para hacer una historia corta, el individuo que se emancipa de la tutela de su comunidad va a ejercer progresivamente su reflexión para definir las relaciones que lo sostienen, a sí mismo, a los otros, a la naturaleza y a la trascendencia (Gusdorf, 1953 y 1962). Al fin de este viaje, el hombre habrá creado sus propias explicaciones de lo que él es, de dónde viene, de qué es la naturaleza, qué son las otras culturas y cómo se sitúa de cara a la trascendencia, que son dominios determinados, durante mucho tiempo en Occidente, por el cristianismo. Los esfuerzos de los pensadores griegos por pasar de un mundo mítico (*muthos*) al de la razón (*Logos*) serán retomados por otros de la Edad Media. Pero es en el Renacimiento, que se extiende casi tres siglos, cuando el humanismo, que afirma la confianza en el individuo y en su libertad, muestra en la acción y en todos los sectores el dinamismo de que es capaz, preparando así las explosiones técnico-administrativas del Occidente que nos conducen a nuestra época. Paradójicamente, el ejercicio de la libertad de palabra y las protestas populares no sólo se manifiestan en favor del individuo sino también contra el funcionamiento de las instituciones eclesiásticas, las cuales habían adoptado prácticas indignas de la doctrina de la Iglesia católica. Por ejemplo, en 1517, Martín Lutero las denuncia públicamente y tiene la audacia de quemar la bula de excomunión de la cual él es objeto (1520).

Por su parte, los hombres del Renacimiento superaron los frenos teológicos que impedían avanzar al ser humano, explorando todos los dominios del conocimiento –su ser íntimo (Montaigne con sus *Ensayos*, Rembrandt con sus numerosos autorretratos), el mundo (exploradores como Cristóbal Colón y Vasco de Gama), el mundo animal (Conrad Gessner y Aldrovandi) y el celeste (Copérnico, Kepler, Galileo), las artes y las técnicas (Leonardo da Vinci), el cuerpo humano (Vesale)– y propusieron otras maneras de proceder para avanzar en el conocimiento de la realidad (Bacon). A este respecto, Galileo es la ilustración perfecta del destino de los hombres del Renacimiento y de la revolución que la “nueva ciencia” aportaba, la cual reinvertiría el modelo astrobiológico reinante desde hacía dos mil años en Occidente (Gusdorf, 1969). Teniendo la audacia de enfocar su anteojo astronómico hacia la luna para constatar por él mismo que este astro no era más que una esfera perfecta y declarar que la tierra giraba, se exponía a los conocimientos oficiales de la época. Esto le costó un proceso, con la misma resonancia que el de Sócrates, por el cual fue condenado. Gracias a la protección del Duque de Mantua y a su abjuración salva su vida. La severidad del juicio se aplicaba más a la libertad de pensar manifestada por Galileo que a la naturaleza de sus descubrimientos, pues la primera representaba una amenaza para el orden establecido. Sobre este punto, como lo ha mostrado Georges Gusdorf, aquellos que lo sentenciaron tenían razón de tener miedo, porque la revolución galileana contribuiría a la destrucción de la visión tradicional del mundo defendido por la Iglesia católica y conduciría a la muerte de Dios. A partir de ese momento, el hombre occidental toma definitivamente el poder y ejerce su *magister* sobre todos los aspectos de la realidad.

La puesta en marcha del método científico experimental y su aplicación en todos los sectores por los seguidores de Galileo traen consigo otra reacción en cadena que contribuirá al desarrollo del conocimiento científico y a un perfeccionamiento continuo y acelerado de técnicas y tecnologías. Éstas le dan una capacidad cada vez más poderosa de intervenir sobre la naturaleza para modificarla, transformarla y ponerla al servicio del hombre. De ahí nacerá una verdadera religión del progreso y de la ciencia que, como lo explica el conde de Saint-Simon a principios del siglo XIX, tiene como ambición que un día *la administración de las cosas* estará en condiciones de reemplazar *el gobierno de las personas* para pautar los problemas de la sociedad. El positivismo creado por Auguste Comte, su discípulo, después de haber triunfado en el siglo XIX, ha sido otra vez puesto en marcha fuertemente y ha ganado popularidad, desde el descubrimiento del código genético y los realizados en biología molecular y en las neurociencias.

A partir de 1953, fecha del descubrimiento de los secretos del ADN por Crick y Watson, “la evolución ha llegado a ser consciente de ella misma”, según la fórmula sorprendente de Julian Huxley. El hombre, quien durante lo esencial de su vida sobre la tierra estaba sometido a los dioses y a las leyes de la naturaleza, ha terminado por llegar a ser él mismo un demiurgo y un doctor Fausto con poderes insospechados, en condiciones de escapar a toda necesidad. Inmediatamente después de los progresos en ingeniería genética, las posibilidades ilimitadas de transformar de manera radical el mundo viviente se abren al hombre, al punto de visualizar un futuro próximo de recrearse a sí mismo a la medida de sus sueños y deseos. El proyecto casi terminado de descifrar el genoma humano es el resultado de ese deseo de descubrir los secretos de la vida. Los avances en las neurociencias, desde el hallazgo del funcionamiento de las neuronas y de la sinapsis del cerebro y la identificación de los mediadores químicos hasta la puesta de drogas cada vez más sofisticadas en el mercado por los grandes laboratorios farmacéuticos, dejan entrever la posibilidad de controlar cada vez con mayor refinamiento los comportamientos humanos. Por otra parte, la revolución en las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones (NTIC) que ocurre a nuestros ojos vuelve a cuestionar las relaciones tradicionales que el hombre tiene con el tiempo y el espacio hasta permitirle, en lo sucesivo, visualizar la creación de un mundo virtual salido de su imaginación que podrá sustituir a la realidad.

A su manera, las ciencias se han emancipado y han llegado a ser autónomas, escapando al control de la política y los valores religiosos, como hace mucho no sucedía. Ello no ha ocurrido sin crear en la sociedad inmensos problemas éticos que engendran dificultades inéditas en todos los sistemas de valores tradicionales. El desarrollo de las ciencias, que no deja de acelerarse y que exige la movilización de medios cada vez más considerables, ha tenido lugar debido a las orientaciones tomadas en las esferas políticas y económicas. En la parte política, los grandes poderes, desde el fin de la Segunda Guerra Mundial y con excepción de Alemania y Japón, se lanzaron a una carrera armamentista que movilizó importantes porcentajes de la riqueza nacional. Esos gastos generaron complejos militar-industriales muy poderosos e influyentes, los cuales llegaron a ser inmensos centros de investigación y desarrollo y que contribuyeron al progreso de las ciencias y a numerosas brechas tecnológicas y administrativas. Los países sin tales industrias, pero inquietos por su seguridad, se sienten obligados a destinar considerables montos de sus presupuestos a la compra de los armamentos más costosos, lo que los priva de recursos preciosos que hubieran podido invertir en sectores con mayores necesidades en términos de desarrollo. Los actuales programas militares han tomado el lugar de aquellos concebidos para los grandes trabajos de los emperadores y monarcas de otros tiempos.

El éxito de los proyectos científicos para dominar al átomo, la aventura espacial, etcétera, siempre descansa sobre la aptitud de movilizar inmensos recursos humanos, materiales y financieros y hace aparecer técnicas sofisticadas de planificación, organización y control. La necesidad de resolver estos problemas complejos ha contribuido al perfeccionamiento de técnicas de gestión que forman parte del patrimonio del administrador de hoy en día. Sin embargo, hace falta reconocer que las ciencias, con algunas excepciones, si bien han aportado muchos beneficios a la humanidad, han tratado al hombre como un objeto y no como un sujeto. Para las ciencias, el hombre es un objeto que ha sido descompuesto en una multitud de elementos más fáciles de estudiar, pero en esta aventura ha perdido su integridad y su dignidad nunca olvidada en las sabidurías. Con los espectaculares adelantos que uno observa en la ingeniería genética, los órganos están a punto de convertirse en una mercancía susceptible de ser negociada en una lógica de mercado.

Conclusión

Esta breve retrospectiva tiene como objetivo mostrar que la gestión es un tema de interés reciente, pues no existía como tal en la época donde dominaba la noción de comunidad; que apareció y se desarrolló para responder a las necesidades de las ciudades y los estados centralizados; se ha nutrido de métodos y preocupaciones asociados a la emergencia y al triunfo de la empresa privada y de la lógica de mercado y ha beneficiado los progresos inimaginables de la ciencia. Este cóctel ha tenido como consecuencia que *la administración de las cosas* ha alcanzado un grado de sofisticación tal, que el ser humano ha transformado por completo todas las esquinas y rincones del planeta tierra, ha cambiado radicalmente su modo de vida y está a punto de modificarse a sí mismo. Pero como estos tres ingredientes –la gestión pública, la lógica de mercado y la ciencia y la tecnología– no han puesto jamás al ser humano en el corazón de sus preocupaciones, *el gobierno de las personas* es el más desfalleciente, es el origen de inmensos despilfarros humanos y se realiza al precio de sufrimientos físicos y psicológicos inaceptables. Por lo tanto, no habría una buena gestión sin un matrimonio feliz entre la administración de las cosas y el gobierno de las personas.

Es claro que en la sociedad del saber y en la economía del conocimiento, en las cuales estamos a punto de penetrar y que, por definición, colocan al individuo en el centro de su identidad, las teorías y las prácticas clásicas de la gestión deben ser complementadas y revisadas a fondo para responder de manera adecuada a las presentes exigencias, lo que representa un considerable desafío. A nuestros ojos,

el surgimiento de esta nueva sociedad significa, puede ser por primera vez, que las preocupaciones humanistas deberán ser plenamente integradas en las prácticas cotidianas de la gestión y dejar de ser vistas como piezas añadidas o simples votos piadosos. Bien entendida, esta perspectiva tiene el mérito de estar más desarrollada, aunque no sin peligros.

Bibliografía

Favier, Jean

1987 *De l'or et des épices, naissance de l'homme d'affaires au Moyen-Âge*, Fayard, París.

Gusdorf, Georges

1953 *Mythe et métaphysique*, Flammarion, París.

1962 *Signification humaine de la liberté*, Payot, París.

1969 *La révolution galiléenne*, Payot, París, 2 ts.

Karsten, Rafael

1983 "Les Incas savaient-ils écrire?", en *La civilisation de l'empire Inca*, Payot, París.

Locke, L. Leland

1923 *The Ancient Quipu, a Peruvian Knot-Record*, American Museum of Natural History, Nueva York.

Sahlins, Marshall

1972 *Age de pierre, âge d'abondance*, Gallimard, París.