

# Racionalidad, mercado, espiritualidad y gerencia

Rodríguez-Mena, Luis\*

## Resumen

El trabajo se refiere a una reflexión conceptual acerca de la naturaleza de la gerencia. La indagación se realizó a través de tres elementos claves de la actividad administrativa: el mercado como intercambio de preferencias; la racionalidad como ordenador de la toma de decisiones; y la infinitud del "espíritu" humano contenido en la intuición de un ser que siente y piensa. Se concluye que sólo a través de un enfoque interdisciplinario, comprensivo y desprejuiciado, que le otorgue la pluralidad necesaria a toda acción humana, será posible captar toda la amplitud, complejidad y diversidad de la actividad gerencial.

**Palabras clave:** Racionalidad, espiritualidad, mercado, gerencia, modernismo/post-modernismo.

---

Recibido: 98-07-22 . Aceptado: 98-10-09

\* Profesor Titular de la Universidad Simón Bolívar. Magister en Ciencia Política. Lic. en Administración y Contaduría. Ex-Director de Finanzas de la Universidad Simón Bolívar. Consultoría en Organismos Internacionales. Docente de Postgrado a nivel internacional. Ex-Miembro del Consejo Nacional de Economía. Ex-Director de la Escuela Nacional de Administración Pública (postgrado). Consultor Gerencial. Apartado Postal 67.370, Caracas 1061-A E-mail: rodmed@cantv.net

# Rationality, Market, Spirituality and Management

## Abstract

This paper deals with conceptual thoughts as to the nature of management. The inquiry centered on the three key elements in management activity: the marketplace seen as an exchange of preferences; rationality as the organizer of the decision making process; and the infinity of the human spirit contained in the intuition of a being who feels and thinks. The conclusion is that only through an interdisciplinary, comprehensive and unbiased focus, which is the basis for the necessary plurality in any action, is it possible to capture the fullness, complexity and diversity of the management activity.

**Key words:** Rationality, spirituality, market, management, modernism/postmodernism.

## Introducción

No es posible librar al hombre de la racionalidad. E igualmente es imposible despojarlo de sus tendencias al libre vuelo de la intuición y a las acciones "fuera de lugar". Aun en el caso de seres marcadamente inclinados a uno u otro lado de la balanza actitudinal, siempre se encontrarán conductas proclives, bien a darle rienda suelta a la imaginación y al "espíritu" como guías del comportamiento, o bien a sistematizar actuaciones dentro de un orden que apunte hacia objetivos y metas.

Esos antagonismos a su vez forman una sólida unidad de contrarios que integran la esencia de la psiquis humana. Los grandes avances de la raza humana sobre la tierra tienen su asiento, no únicamente en el pensar ordenado y sistemático, sino también en esos chispazos y corazonadas de la mente que logran mover las fronteras del conocimiento humano

Si se habla en términos de ciencias humanas, la condición de sujeto pensan-

te que posee tanto quien investiga o dirige grupos, como quienes constituyen objetos de esa indagatoria o de una acción gerencial o de política económica, le otorga significativa trascendencia a esa realidad. Lo más importante quizás esté en cómo lograr un compendio armonioso de esos dos atributos humanos, más que en tratar de reducir uno a expensas del otro de manera tal que se desborden los linderos de ese **magic mix** que fertiliza y engrandece el quehacer humano.

## 1. De la mente como posibilidad a la mente como probabilidad: gerenciando lo posible y lo probable

No todo lo posible es igualmente probable. Esta distinción es crucial para el debido entendimiento de lo que el hombre es capaz de realizar **en concreto**, es decir, de materializar cabalmente en objetivos o propósitos. Confundir probabili-

dad con posibilidad conduce a uno de los errores más comunes de la actuación humana: el disfrazar de realidad lo que sólo es un potencial. Lo potencial abre el camino de las realizaciones pero no garantiza su culminación práctica.

La mente humana ofrece quizás un ilimitado potencial de posibilidades. El "espíritu" parece ser una insondable fuente de hechos en potencia, una constelación de **posibles** al arbitrio del hombre. Cuando éste concurre con sus semejantes al acto de intercambio de bienes y servicios, la libertad de transacción le brinda rutas inéditas de satisfacción cuya modalidad, alcance e intensidad se inscriben en el "código genético" del alma humana. De esta manera, el *human being* construye su propio mundo social a través de la percepción personalizada que le brinda su subjetividad (Guba, 1990: 17-18). Así, el mundo real va a estar inextricablemente vinculado a nuestros procesos mentales en general, y de manera particular a nuestra innata capacidad para construir significados (Spinelli, 1989: 2).

Pero la actuación humana y sus resultados no únicamente se modulan en el libre vagar del "espíritu". También la mente descifra conexiones o **razones** entre una acción y sus resultados. La gerencia de la vida surge también del conocimiento que brinda el penetrar el mundo de las causas o las funciones que conectan un "antes" con un "después". La **ratio technica** es un importante medio a través del cual el elemento humano satisface buena parte de sus necesidades de hoy día, con sus supuestos beneficios e inconveniencias: desde viajar al cosmos o

trasladarse más rápidamente por vía aérea, marítima o terrestre de un lugar a otro, o salvar vidas en un quirófano, hasta aniquilarse a sí mismo mediante armas convencionales o de tecnología de punta. De esta manera, la racionalidad técnica da cuenta de muchos logros humanos, de lo posible y lo probable, quizás tanto como lo hace el libre pensar intuitivo del "espíritu".

La probabilidad es un punto intermedio entre la posibilidad y el hecho concreto, si bien hay que admitir que en el mundo del arte de las ejecutorias humanas es concebible —y la experiencia cotidiana así lo demuestra— el tránsito directo de una posibilidad a un hecho material "sin pasar" por la determinación de su estado de probabilidad. Esto nos indica que, como suele suceder, lo improbable también se lleva a veces a la práctica. De esta manera, quien dirige o gerencia acciones debe tener siempre presente que lo potencial reside no únicamente en lo probable sino también en lo posible, y que por vía de la racionalidad se estima técnicamente a éste como menos cercano a los hechos que aquél.

El juego de posibilidades y probabilidades es la esencia de la libertad entre oferentes y demandantes de un mercado donde se combinen libremente arte e intuición/"espíritu", con los condicionantes y las secuencias lógicas o sistemáticas del pensamiento racional.

Se llega a la situación en la cual, de la conjugación entre posibilidad y probabilidad se obtiene entonces el **grado de viabilidad** de una propuesta de acción (Rodríguez-Mena, 1987: 109-119). El cálculo de la viabilidad ahonda en el estu-

dio de los condicionantes que influyen en la realización concreta. "La viabilidad es el potencial de realización práctica y efectiva de una propuesta de cambio. No es simplemente una posibilidad sino también una probabilidad" (Rodríguez-Mena, 1987: 109).

Los estudios de viabilidad sociopolítico-institucional no han recibido tratamiento tan extensivo como los estudios de factibilidad técnico-económica. Ello quizás ayude a explicar en cierta medida los "naufragios" de muchas propuestas de cambio o transformación en América Latina.

Se trata entonces de verificar, por una parte, si existen rasgos y elementos cuya integración responda a una lógica en relación con la situación-objetivo, lo cual constituye la **posibilidad** de un proyecto; y verificar si esa posibilidad también se acompaña de un conjunto de condiciones reales, concretas en el tiempo, visualizadas dinámicamente, de una situación o realidad que hagan suponer un "terreno abonado" para el éxito de la propuesta o precepto de cambio, es decir, su **probabilidad**. (subrayado en el original). (Rodríguez-Mena, 1987: 110).

La mente concentrada en la posibilidad dispone de horizontes de ejecución usualmente muy amplios. Eslabona causas y efectos en estructuras que aparentemente pueden operar sin definiciones precisas y concretas en tiempo-espacio. La probabilidad, en cambio, al igual que la viabilidad, conecta variables de causa-efecto con relaciones de tiempo-espacio

pero contextualizadas sociopolítica y culturalmente. La posibilidad sin probabilidad se cierra en un abismo de potencias conceptuales desprovistas de "aquí y ahora", sin conexión con la diaria ocurrencia de los hechos; es sólo una potencia que quizás no llegue a convertirse en **acto**. Una probabilidad no anclada en una posibilidad, es un sueño irrealizable que flota sobre la realidad por estar desprovista de vínculos con potencias superiores.

El reduccionismo tecnocrático tiende a gravitar más hacia la posibilidad que a la probabilidad. Las conexiones teórico-conceptuales entre medios y resultados suelen extasiar a veces a muchas mentes profesionales, sin permitirles trascender a etapas sucesivas del análisis integral. La probabilidad implica penetrar analíticamente el denso tejido de relaciones de poder grupal e institucional, de manera de identificar cabalmente a los actores del juego de poder y a sus fortalezas y debilidades en medio de un contexto burocrático.

Si cuando planteamos soluciones como la privatización tomamos en cuenta el contexto político y social, no nos podemos limitar a decir "hay que privatizar". Tenemos que ir más allá y planteamos cómo privatizar con la oposición de los sindicatos, en un régimen democrático. Limitarse a proponer la solución sin considerar las condiciones sociales y políticas es típico del simplismo tecnocrático (Piñango, 1994: 2).

También existen las llamadas "leyenda dorada" tecnocrática y "leyenda negra" humanística:

... es otra víctima de la leyenda dorada: la que afirma que hay una relación instantánea entre bienestar y tecnología. Una leyenda que se nutre de los mitos científicistas decimonónicos, que se regocija con la ilusión del saber universal fluyendo alegremente a través de anillos de fibras ópticas, alcanzando el sueño democrático de una vez por todas. La leyenda negra, por su parte, se nutre de la nostalgia romántica de un cierto humanismo desenfrenado que se lamenta de una pretendida pérdida de la naturaleza humana (entendida como una nube de pasiones) ante el imperio de la máquina y la razón... Pero ambas leyendas son hermanas, son hijas de la misma ingenuidad maravillada ante la aparente transparencia de las tecnologías que se presentan como meros procedimientos instrumentales (Capriles, 1994: 4).

Situadas en términos de alta complejidad, las decisiones significativas requieren tanto del **homo faber** (hombre que hace) y del **homo sapiens** (hombre que piensa) como también de lo que la Unesco llama el **homo concors**: el hombre en armonía consigo mismo y con los demás.

Lamentablemente, todavía hay quienes piensan que una idea o proyecto optimizado en el papel, con armonía estática entre objetivos, metas, políticas y medios o recursos/instrumentos, garantiza su mecánica y efectiva ejecución. Según ellos, la compatibilización "en frío" del diseño conduce automáticamente a la realización plena de la idea, tal y como lo postula el modelo mecanicista de la gerencia clásica.

Un **sí** en la etapa de diseño puede llegar a constituirse en un **quizás** o en un **no** en la fase de instrumentación. El diseño, cuando es un producto elaborado, suele ser racional, pero la ejecución tiende a ser sociocológica y política. También el diseño, cuando pasa por debates aprobatorios, también se torna entonces sociocológico y político: influenciado por la dinámica interactiva de actores pluri-institucionales envueltos en juegos de poder. Las decisiones adquieren complejidad a través de **anillos institucionales** que giran en torno a la organización que debe formalizar la decisión.

Tomemos por caso un problema de gerencia pública: el tránsito automotor. Son muchos los factores que influyen en las situaciones que tienen que ver con los problemas del tránsito vehicular en un país, y por ello son varias las instituciones u organizaciones que tienen responsabilidades en esta área. La congestión del tránsito puede deberse a problemas de **diseño urbano vial**, es decir, al trazado de vías que obstaculizan la circulación en lugar de facilitarla, lo cual es materia de alcaldías y de ministerios de transporte y comunicaciones, de obras públicas o de desarrollo urbano. El número y la calidad de los **vigilantes de tránsito** está entre los determinantes del congestionamiento, al igual que los entes privados llamados "autoescuelas". Los ministerios de justicia y la policía tienen mucho que ver con el apresamiento, retención y enjuiciamiento legal de **infractores**. Los **servicios de salud** comparten responsabilidades de atender y curar heridos. El ciu-

dadano propietario de vehículos y los talleres mecánicos son responsables por mantenerlos en **buen estado** a fin de evitar desperfectos en la vía, posible arrollamiento de personas y destrucción de propiedades. Así mismo, el propietario tiene la obligación de mantener la **buena apariencia** del vehículo para no atentar contra el ornato público. Las ensambladoras o los fabricantes, al igual que las distribuidoras de vehículos, deben velar por las **normas de seguridad** de éstos durante la fabricación. Los organismos públicos y privados que se preocupan por la salud colectiva deben, a su vez, desarrollar campañas que propendan a evitar accidentes de tránsito ocasionados por la "neurosis colectiva" que tiende a producirse en las grandes urbes, lo cual atañe por igual a conductores y peatones. También la **corrupción** en materia de tránsito influye poderosamente a través de varias vías: el otorgamiento indebido de licencias de conducir a quienes no están capacitados para ello, por parte de autoescuelas e inspectorías de vehículos; las conocidas "mordidas" mediante las cuales los vigilantes de tránsito permiten la impunidad de los infractores; y el negocio ilícito con autos y repuestos robados, a través de empresas que también infringen la ley cuando ofrecen dudosos servicios como "localizadores profesionales" de vehículos desaparecidos. Por último y para mencionar sólo un rasgo adicional, citaremos la tarea que deben acometer los organismos públicos y privados en materia de **educación ciudadana**, fortaleciendo conductas que eviten problemas

de tránsito: obedecer los semáforos, no conducir a exceso de velocidad, no ingerir licor cuando se conduce, etc. (subrayado y comillas en el original). (Rodríguez-Mena, 1995: 124-125).

## 2. Modernidad, postmodernidad: el debate interminable

Los trabajos de los filósofos de la Ilustración significaron el nacimiento y el auge del pensamiento racionalista y del positivismo. La noción nomotética en materia científica persigue la detección de regularidades o recurrencias en los eventos sociales y la perseverancia en la búsqueda de aspectos generales y comunes a tales eventos, de manera tal de permitir la formulación de leyes o postulados a través de los cuales sea posible la predicción de sucesos futuros. Por el contrario, la noción ideográfica se fundamenta en la particularidad de los fenómenos sociales, en su carácter único e irrepetible que los sustrae de la posibilidad de identificarlos con otros fenómenos. De allí que no se pueda hablar aquí de leyes, generalizaciones o recurrencias. Por ello, los instrumentos metodológicos apuntan ahora hacia herramientas fundamentalmente cualitativas, sin tratar de ser "objetivo" pero intentando penetrar hasta donde sea posible el ilimitado mundo de la subjetividad humana, plasmada en una cultura antropológica y social. Los hechos vendrían entonces a estar determinados fundamentalmente por un contexto histórico que "educa" el comportamiento individual y colectivo.

El modernismo concibe a la ciencia como valorativamente neutra y utiliza el

método experimental y el cuantitativo/estadístico como instrumentos estandarizados de obtención de datos, es decir, con un enfoque nomotético. El postmodernismo, por el contrario, entiende a la ciencia como valorativamente comprometida, desdeñando el método único y "aséptico" y dando relevancia a la subjetividad e intersubjetividad del investigador. Su enfoque es ideográfico y utiliza metodologías que intentan desentrañar el discurso humano escudriñando "historias de vida" y narraciones individuales (Banchs, 1995: 91). Además, "mientras la orientación positivista defendía la naturaleza transdisciplinaria y la unicidad del método científico, los antipositivistas recalaban que las características diferenciadoras del objeto social imposibilitaban la aplicación de ese método" (Banchs, 1995: 90-91). Los nuevos conceptos ideográficos, centrados en la hermenéutica, el culturalismo y el historicismo, fueron apoyadas por filósofos, sociólogos e historiadores tales como Dilthey, Simmel, Droysen, Rickert y Weber.

En el Cuadro 1 (Banchs, 1995: 95) se resumen los aspectos principales de estas dos corrientes de pensamiento.

### 3. De la lucha entre razón e intuición: un espacio para ambas

El debate en torno a estos dos conceptos ha tendido a polarizarse. Las discusiones sobre conceptos contrapuestos frecuentemente obstaculizan la consideración de "tonos grises" que oscilan entre los polos. Cuando una propuesta es enfrentada a su idea antagónica, ésta por lo general atrae de tal manera al raciocinio, que concentra la discusión en los extremos del segmento analítico. Esto parece haber ocurrido con la milenaria discusión sobre razón e intuición. Lo más común es encontrar adeptos de una y de otra corriente y muchos menos de aquéllos cuya posición balancean las propuestas e identifican al ser humano como un elemento en el cual entrecruzan ambas condiciones con predominios temporales de una de ellas.

La acción libre del hombre cuando intercambia bienes y servicios sin restricciones suele identificarse con la noción de mercado, entendido éste como el libre

Cuadro 1  
Modernismo/Postmodernismo. Aspectos Principales

MODERNISMO	POSTMODERNISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto de estudio básico: creencia en un mundo cognoscible</li> <li>• Creencias en propiedades universales de la materia</li> <li>• Método empírico: creencia en la búsqueda de la verdad</li> <li>• Investigación como algo progresivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto de estudio: evanescente</li> <li>• Creencias en el valor circunstancial, históricamente situado, del conocimiento</li> <li>• Marginación del método: verdad es relativa, el método es un artificio.</li> <li>• Idea narrativa del progreso</li> </ul>

juego de la oferta y la demanda o, dicho de otra manera, el vuelo libre de la animalidad humana, el enfrentamiento con la mortalidad económica.

Situándonos en el lado opuesto, cuando el ser humano intenta sistematizar sus actuaciones mediante la consecución ordenada de objetivos y metas, establece reglas o normas de ejecución a las cuales pretende darles un orden lógico. Establece entonces un cuadro de restricciones que, independientemente de sus bondades, tiende a coartar el autónomo fluir del "espíritu". Se enfrentan entonces la racionalidad y el "espíritu".

Cuando se define al "espíritu" como "un absoluto, porque sólo él puede encontrar en sí mismo fundamento para sí mismo y fundamento también para todo otro ente existente" (Gómez, 1994: 4), se equipara su noción con la de una tautología, lo cual conlleva el riesgo de que tal "espíritu" sea objeto de las críticas equivalentes que se le formulan a su oponente, la racionalidad. Aquello que por definición es esencia y existencia de sí mismo, casi cancela toda discusión sobre su entidad ontológica sin permitir por ello que pueda cuestionarse su conceptualización. Acerca de esa "Caja Negra" llamada "espíritu", lo único que parece conocerse es que se desconoce su identidad y contenido y carece de fronteras.

En la lucha por sobrevivir y dominar en un mercado, la libre competencia representa la "animalidad" humana, entendida como la lucha económica sin cuartel en la que pueden darse conductas reñidas con preceptos éticos. Puede entonces preguntarse: ¿es posible para una sociedad sobresalir económica, cultural y socialmente, atenuando o suprimiendo el

impulso vital de la animalidad o naturaleza? ¿podrá la razón finalmente someter a la animalidad y tomar su lugar en la mente humana? ¿estará allí la clave del desarrollo sostenido, armónico, sustentable y deseado? ¿será posible y probable conjugar con éxito ese necesario impulso vital de la animalidad y la intuición, con la requerida modulación atemperante y supestamente enriquecedora de la razón?

Quizás no se deba ni se pueda forzar demasiado ni al hombre-animal ni al hombre-razón. Querer "matar" la animalidad es quizás una lucha tan perdida como querer "matar" la razón. ¿Podría hablarse de una animalidad al servicio de la razón y viceversa? La razón sin animalidad, sin "espíritu", pierde impulso vital y poder creativo; la animalidad o naturaleza sin razón tiende a tornarse autodestructiva y extraviada. Quizás la relación real entre ambos no es un punto sino un segmento, un continuo. El ser humano debe saber servirse de ambos si desea realizarse como proyecto, a sabiendas de que en el mercado no está sólo el animal, no es únicamente el resultado de los instintos, sino también el producto de relaciones sociales en las cuales de alguna manera participa la razón. La lucha diaria del hombre no tiene necesariamente que ser una contienda "mortal" entre antagonismos, sino la búsqueda de un provechoso *mix* que le dé el sosiego suficiente para subsistir y crecer. La animalidad y el "espíritu" no son mejores ni peores que la razón: ambas forman parte de la esencia humana y, bien entendidas y *administradas*, pueden proveer una convivencia productiva y provechosa. En su diario quehacer, el ser humano debe diagnosticar las "situaciones de poder" en las que

necesariamente –quíralo o no– se ve envuelto, y, dentro de ellas, las dimensiones políticas de la actividad gerencial tienen especial significado e importancia para el moderno líder administrativo (Pfeffer, 1992: 49-68; Yates, 1985: 1-11).

La espiritualidad intenta poner a veces "punto final" a la discusión sobre la realidad. Por ejemplo, cuando en 1988 pruebas científicas demostraron que el Santo Sudario de Turín no tenía más de 728 años (y por lo tanto quedaba claro que el mismo no había sido el lienzo que cubrió a Jesucristo después de su crucifixión), el Cardenal de Turín Anastasio Ballesterio declaró a la prensa que "no veo razón para que la Iglesia ponga en duda estos resultados". Pero luego agregó que "los resultados confirman que la mortaja es medieval. Para la historia es una fecha pero para la fe el Sudario es el rostro de Cristo y esas cosas no cambian".

Tanto Rousseau como Kant, Fichte y Hegel, rechazaban el estado de naturaleza (la animalidad) por considerarlo prehumano o subhumano, carente de justicia e igualdad (Vásquez, 1995: 2). La revolución racionalista trajo un nuevo Dios: la razón, poniendo fin, según ella, a la dependencia exclusiva de la naturaleza, dándole principios morales al ser humano y capacidad para "actuar según sus proyectos para modificar y transformar la naturaleza según sus finalidades. Fue ésta la llamada "metafísica de la subjetividad" por el filósofo alemán Martín Heidegger, quien criticó severamente al racionalismo de la época moderna, junto con Kierkegaard y Nietzsche. Esta corriente filosófica llamada "humanismo" postula que "el hombre aparece como el único ser para el cual ni la naturaleza ni la

historia podrían constituir códigos" (Vásquez, 1995: 3).

Esta controversia nos sitúa nuevamente en el antagonismo hombre-posibilidad y hombre-probabilidad. Teóricamente, como posibilidad, el hombre individual puede sobreponerse a su historia, a su tiempo, a su entorno cultural, pero el peso de éstos tienden a condicionar significativamente su diario quehacer y contribuyen marcadamente a la constitución de su *ethos* vital.

Es muy cierto que los nuevos desafíos de la ciencia actual amenazan seriamente los postulados epistemológicos de la misma. En el plano de la física, Einstein introduce el concepto de relatividad mediante el cual las nociones de tiempo y espacio no son absolutas pues dependen del observador: es decir, que un mismo fenómeno puede tener más de una explicación valedera o cierta. En el mundo subatómico, Heisenberg demuestra que la sola presencia del observador altera la realidad que se estudia, contraviniendo así postulados previos sobre la relación sujeto-objeto de la investigación científica. También se descubrieron partículas que pueden desplazarse de un lugar a otro sin traspasar el espacio intermedio. En ciencias sociales –la gerencia, por ejemplo– se presentaron situaciones equivalentes con el famoso experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo, que revolucionó la gerencia y en el cual el "efecto placebo" tuvo especial repercusión. De allí que se diga que "la realidad objetiva se ha evaporado...lo que nosotros observamos no es la naturaleza en sí sino la naturaleza expuesta a nuestro método de interrogación" (Martínez, 1996: 4-1).

Pero no es menos cierto que con frecuencia la racionalidad es un requisito para la validación de los *chispazos* del "espíritu". Una gran idea, producto de una gran intuición o "corazonada" en, digamos, materia de cirugía cardiovascular debe pasar por un filtro de racionalidad técnica antes de llevarse a la práctica en seres humanos. La implantación de un puente aorto-coronario o la un *stent* intra-arterial requieren de requisitos técnicos muy exigentes con anterioridad a su aplicación, y también durante su aplicación; ambos procedimientos constituyen unas de las maravillas modernas de la *ratio technica*.

La racionalidad contribuye, entonces, a **activar** al "espíritu" en su búsqueda más allá de las fronteras del conocimiento. La razón permite calibrar el *feeling* de la espiritualidad para penetrar en parajes desconocidos del mundo real. El computador se utiliza, entre muchísimas otras aplicaciones, para facilitar enormemente la labor de plasmar en un diseño de estampados textiles, toda la fuerza creativa de la intuición-espíritu del diseñador. Las profundas y sorprendentes investigaciones sobre el genoma humano solamente pueden realizarse mediante la utilización de ultrasofisticados microscopios electrónicos que son un dechado de tecnología de vanguardia, con los cuales los científicos están ya comenzando a descifrar la casi insondable intimidad de la materia: un conjunto formado por unos tres mil millones de (in)formaciones cifradas que reposan en cada una de las células del cuerpo humano y que constituyen el llamado "gran libro de la vida y de la herencia". Los veintitrés pares de cromoso-

mas forman un hilo de sólo unas décimas de micrón de espesor y albergan cerca de cien mil genes. En este terreno la racionalidad tecnológica puede extenderse infinitamente y desafiar la imaginación del "espíritu". Los pronósticos actuales han reducido el tiempo aproximado en que se descifrará todo el código genético: de un estimado inicial de medio siglo, los cálculos actuales lo sitúan en un rango de cinco a quince años. La razón le está planteando al "espíritu" desafíos trascendentales nunca antes conocidos, como por ejemplo: el ser humano probablemente podrá desde temprana edad saber qué enfermedades llegará a padecer, cuáles podrá superar y cuáles posiblemente no, de cuál o cuáles morirá, a qué edad morirá, etc. Esto evidentemente demuestra que la razón no es un ente *vacío* sino pleno de contenido, al igual que los postulados de quienes privilegian al "espíritu". Este tendrá ahora retos a resolver, tales como ¿querrá el ser humano conocer esos datos que le aportará la *ratio technica*? ¿querrá conocer sólo algunos de ellos y otros no? ¿qué problemas éticos se derivan de tales productos racionales? ¿qué concepción del mundo debemos tener? Cabe aquí mencionar la famosa frase de Albert Einstein al referirse a la creación del mundo: "Dios no jugó a los dados", y también otra gran frase de Pascal: "Tan inconveniente es desdeñar la razón como depender exclusivamente de ella".

Actualmente pueden observarse tres tendencias en torno a esta vieja controversia: a) un **ultraísmo egocéntrico** que postula una especie de llegada al fin del avance del conocimiento, donde ya todo es conocido y por lo cual puede ha-

blarse de quienes "tienen la verdad" y quienes "no la tienen," en el entendido de la sobreposición absoluta del "espíritu" sobre la razón; b) un **racionalismo a ultranza**, cuantificador al extremo, negador de las posibilidades del "espíritu" y promotor de la "asepsia" valorativa en la actividad científica; y c) un **eclecticismo reflexivo y ponderado** que considera el hombre en su unidad espíritu/razón/animalidad que lo provee, tanto del libre vuelo de su subjetividad y la fuerza del animal, como de la ordenada y sistemática reflexión del pensamiento. No pretende haber llegado a una especie de verdad última ni tampoco poseer un conocimiento infalible, inmodificable y preciso. Antes bien, considera que la aventura del saber exige ponderación y sobre todo modestia y respeto por ideas antagónicas en el entendido que tal aventura tiene siempre abiertas posibilidades de penetrar la realidad física, la mente y el intelecto humanos, a fin de trazar nuevas fronteras del conocimiento.

#### **4. A manera de conclusión: La gerencia integrativa, balanceada y múltiple**

Si a la coordinación y orientación de las acciones que corresponden a los recursos humanos, tecnológicos y materiales dentro de una sociedad, se le suele llamar **dirección, gerencia o gestión**, entonces esta actividad de alguna manera u otra está envuelta en la controversia razón/espíritu/animalidad. La coordinación de tales recursos constituye el diario quehacer humano, ya sea en el núcleo familiar, en el trabajo, en las actividades de

entretenimiento y, en general, en todas las organizaciones o instituciones donde transcurre la vida diaria.

En el ámbito de los estudios organizacionales/gerenciales, el dominio de la razón está representado por el enfoque *holístico/racional*, mientras que el énfasis en el espíritu/intuición/animalidad corresponde a la orientación contingente/incremental. La primera se centra en el análisis de la totalidad o **gestalt**, armonizada en función de objetivos y metas, tratando de ajustarse a requisitos tales como lógica interna, coherencia, secuencia racional, etc. La segunda, postula lo imprevisible, lo aleatorio, como principios que regulan la realidad concebida como una estructura no sujeta a mecanismos de medios-fines sino a sucesos eventuales o azarosos que escapan al control humano. En tales términos, si bien es muy difícil en este caso hablar en términos de la predicción que postula el racionalismo, este enfoque ofrece la contingencia del insondable e ilimitado mundo del **Ser** y su **eticidad**.

El espíritu define objetivos y metas, tarea que no corresponde a una acción de tipo estrictamente racional. Pero la racionalidad sí tiene como tarea la comprobación de si los medios escogidos son lo suficientemente idóneos como para alcanzar los objetivos. Por ello la racionalidad comparte en cierto modo con el espíritu la probabilidad de realización concreta y efectiva de un proyecto.

Planteados en tales términos, racionalidad e intuición comparten responsabilidades en lo que se denomina "viabilidad de una propuesta o proyecto de cambio institucional/gerencial". Como lo

expresáramos en una publicación anterior:

Los modelos técnicos que usualmente utilizan las organizaciones en la sistematización de sus operaciones, se basa en criterios de **racionalidad formal**. Como se sabe, la racionalidad formal optimiza o trata de optimizar la relación entre medios y fines, dentro de un proceso lógico de utilización de recursos. La **intuición**, por el contrario, no se rige por criterios de racionalidad pues se mueve más en el plano de las sensaciones, sentimientos, creencias, no necesariamente comprobadas. Es un error pensar que la racionalidad es "buena" y la intuición es "mala". Ambas forman parte de la complejidad de la toma de decisiones y usualmente se complementan entre sí. Lo que sí resulta inconveniente es un desbalance muy marcado entre ambas: administrar dependiendo casi exclusivamente de la intuición propicia el despilfarro de recursos y tiende a producir decisiones erráticas; y un énfasis desmedido en la racionalidad formal distancia al ejecutivo de la realidad pues desaprovecha el conocimiento de ésta que se obtiene por vía subjetiva e intersubjetiva. De allí que una adecuada cultura presupuestaria y de planificación deba buscar o aprovechar los instrumentos técnicos que nos ofrecen los modelos racionales, enriquecidos con los aportes subjetivos de la intuición. (subrayado en el original). (Rodríguez-Mena, 1991: 125-130 y 165-170).

Los llamados clásicos de los estudios organizacionales están representa-

dos por las Escuelas Mecanicista de Taylor, Formalista de Fayol y Burocrática de Weber. Estas corrientes de pensamiento se basan en criterios racionalistas/normativistas sobre la actividad administrativa. En la década de los años veinte se produjo una ruptura epistemológica con el famoso experimento de Hawthorne conducido por Elton Mayo en una planta de la Western Electric. Los resultados de la investigación de los efectos de los factores físico-ambientales en la productividad del trabajo resultaron asombrosos: las operarias aumentaban la producción a medida que se hacían más precarias las condiciones ambientales. Las conclusiones, por lo tanto, desafiaban al sentido común: si queremos aumentar la producción, debemos hacer más críticas las condiciones ambientales. Semejantes conclusiones obligó a los investigadores a realizar consultas transdisciplinarias, especialmente con profesionales de las ciencias sociales (los conductores del experimento eran, principalmente, ingenieros). El resultado de la consulta arrojó como resultado que los ingenieros habían cometido serios errores metodológicos, entre los cuales jugaba un papel importante el conocido "efecto placebo". La relación sujeto-objeto de la investigación entre los ingenieros y las operarias, había creado vínculos sociales de cooperación producto del conocimiento que aquéllas tenían sobre las finalidades de la investigación de su comportamiento en el trabajo, lo cual inadvertidamente invalidó los resultados de la pesquisa. Pero quedó un gran hallazgo: la relación social armoniosa y productiva entre el sujeto y el objeto de la investigación había dado lugar a un comportamiento laboral "irracional" (pro-

ducir más y más a medida que se empobrecía el ambiente físico, cuando se suponía que debía ser a la inversa). Las relaciones interpersonales se había sobrepuesto a factores de índole técnica. Los resultados técnicos ya no dependían únicamente de elementos técnicos, sino también de factores sociopsicológicos, que podían llegar a **determinar** el rumbo del proceso técnico y que además formaban parte de la conducta cotidiana del ser humano. El "**espíritu**" y el **animal** está en el arte de la gerencia, la **razón** está mayormente en la tecnología gerencial. Elton Mayo desarrolló entonces el enfoque postmodernista de la teoría gerencial, destacando la intuición, las relaciones de poder/influencia y las relaciones sociales en general, como elementos que tienen mucho que ver con los resultados del trabajo en una organización.

Lo que vino después es que muchas veces se llegó a pensar que un enfoque había sustituido **plenamente** al enfoque anterior. Se llegó a hablar de la "muerte de la razón" y del surgimiento de un nuevo paradigma único y absoluto en materia de conducción de organizaciones, donde el sello personal, la inventiva y las fuerzas instintivas del ser humano eran requisitos necesarios y **suficientes** para gobernar con éxito competitivo las organizaciones complejas, casi con prescindencia absoluta de criterios de racionalidad. No obstante, se dan también expresiones de exitosa combinación de técnica e intuición:

La intuición grupal o Técnica Delphi, como se le conoce comúnmente, utiliza tanto los aportes del cerebro derecho

como el izquierdo [inclinado uno hacia la razón y el otro hacia la intuición] para llegar a predecir el futuro. La Rand Corporation de California y los militares han aplicado este enfoque durante años. Alan Vaughan ha sugerido que este proceso podría perfeccionarse y hacerse aún más preciso, logrando que los grupos de expertos incluyan algunas personas que hayan obtenido altas puntuaciones en los tests de intuición o en otras evaluaciones psíquicas similares. (se agregó el texto entre corchetes) (Agor, 1991: 156).

En tal sentido, cuando se busca dar viabilidad político- institucional a las decisiones públicas, la tradicional factibilidad técnica no es suficiente, como tampoco lo es la búsqueda de factibilidad en los actores principales del escenario de la decisión y en el ámbito mayor o institucional donde se centre dicha decisión. Es una tarea mucho mayor que comprende también la búsqueda de elementos críticos en el contexto sociopolítico interno de una sociedad y, con cierta frecuencia, en el ámbito internacional (Rodríguez-Mena, 1987: 119).

Hoy día se habla de "inteligencia emocional" para designar aquella capacidad humana que permite al individuo sobreponerse a modestas condiciones personales de conocimientos y habilidades técnicas, y lograr éxito en su vida personal y laboral haciendo uso de capacidades "blandas" para descollar. Este coeficiente EQ, según Salovey y Mayer, está compuesto por siete habilidades básicas: 1) confrontar la frustración, 2) estar consciente de sus propias emociones, 3) entender las emociones de otros (empatía),

4) tener las emociones a su servicio y no ser dominado por ellas, 5) escuchar con atención a las necesidades de otros, 6) entender la situación social en la cual se encuentra, y 7) asertividad y congruencia (Gil'adi, 1995: 7).

En términos generales, la gerencia o dirección institucional puede verse a través de cuatro aproximaciones conceptuales, en las que pueden notarse la mayor o menor presencia de la razón y del "espíritu": la perspectiva estructural, la de recursos humanos, la política y la simbólica (Bolman y Deal, 1995). En la primera, se destacan los aspectos técnicos acerca de cómo estructurar o formar unidades administrativas en una institución. En la segunda, se resalta al ser humano como recurso y motor de la organización. En la tercera, se enfatizan las relaciones de poder y los procesos políticos de influencia y liderazgo. Y en la cuarta, se destacan los aspectos ligados a la cultura institucional, con sus componentes de símbolos, creencias, mitos, etc.

En realidad, aunque podría hablarse de un mayor número de perspectivas, incluyendo las de G. Morgan, de hecho éstas pueden incluirse dentro de las cuatro categorías mencionadas. En el caso de la teoría de sistemas, dado su elevado nivel de globalidad, podría constituirse en un quinto enfoque organizacional (Bolman y Deal, 1995: 307).

Como se comentara anteriormente, es más común de lo que se cree el que tanto los estudiosos de la materia como los ejecutivos, directores o gerentes, acostumbren a inclinarse hacia una de las aproximaciones conceptuales ya referidas, poniendo tal énfasis en ello, que de

hecho se convierten en **reduccionistas gerenciales** (Bolman y Deal, 1995: 306-307).

Peters y Brun consideran que "lo irracional, por ser inherente a la vida organizacional hace que la eficiencia de la gerencia sea un producto del saber actuar en el desorden y el caos" (Motta, 1993: 67). El caos es considerado como la respuesta inherente a la turbulencia ambiental:

La aceptación de lo ilógico y lo irracional como recursos gerenciales no implica, como ya lo demostramos, anular las dimensiones de la racionalidad ya conquistadas en la teoría gerencial. Hoy en día lo que se busca es un mayor equilibrio entre los recursos disponibles para la acción gerencial: entre lo racional y lo intuitivo, lo lógico y lo ilógico, el orden y el caos... Ese equilibrio no significa síntesis entre posiciones opuestas, sino convivencia con las contradicciones y las paradojas de la realidad organizacional (Motta, 1993: 67).

Los extremos pueden llegar a ser muy perjudiciales. Tanto el extralimitarse en la liberalidad de las acciones como el excesivo conservadurismo, pueden dar al traste con las mejores intenciones. Los nuevos desafíos de las organizaciones contemporáneas exigen el replanteamiento constante de la labor del ejecutivo: su estilo de vida, su motivación al estudio y la reflexión sobre sí mismo. En un trabajo reciente donde abordamos este tema, describimos la noción de **Gerente Plural**, el cual debía, a nuestro juicio, reunir los siguientes atributos personales:

Desarrollar una visión amplia y penetrante que le permita encuadrar los problemas institucionales dentro de un marco "omnicomprensivo"... Manejar relaciones no-jerárquicas en gran escala... Generar estrategias creativas y dinámicas en espacios burocráticos abiertos... Gerenciar la **diversidad compleja**... Articular intereses, formar alianzas y construir consensos... Generar en sí mismo un estilo gerencial dúctil que no solamente se contraiga y expanda sino que también diversifique su contenido... Reflexionar en profundidad, valiente y desprejuiciadamente, en torno a sí mismo y a su actuación, a sus fortalezas y limitaciones personales, a sus triunfos y a sus derrotas, a su presente y a su futuro. (comillas y negritas en el original) (Rodríguez-Mena, 1995: 126-127).

## Bibliografía citada

- Agor, Weston H. (1991). **El Comportamiento Intuitivo en la Empresa**. Edit. Paidós. España.
- Banchs, M.A. (1995). "Del Modernismo al Postmodernismo: Una Mirada a la Cuestión Metodológica desde la Perspectiva de la Psicología Social". **Espacio Abierto**, Vol. 4, Nº 1, Enero-Junio, pág. 91.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). **Organización y Liderazgo**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware.
- Capriles, Colette (1994). "Leyenda Dorada y Leyenda Negra". *El Nacional*, 22 de Septiembre, pág. 4.
- Gil'adi, Daniel (1995). "Inteligencia Emocional (EQ) y Exito Gerencial". *Economía Hoy*, 14 de Diciembre, pág. 7.
- Gómez, Emeterio (1994). "En el Umbral de la Esperanza". *El Universal*, 16 de Noviembre, pág. 4.
- Guba, Egon G. (1990). **The Paradigm Dialog**, California: McGraw-Hill.
- Martínez, Miguel (1996). "El Desafío de la Racionalidad Científica". *El Universal*, 3 de Enero, pág. 4-1.
- Motta, Paulo R. (1993). **La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente**. Editorial Tercer Mundo Editores, Colombia.
- Pfeffer, Jefferey (1992). **Managing with Power**, Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Piñango, Ramón (1994). "El Simplismo Tecnocrático". *El Diario de Caracas*, 8 de Octubre, pág. 2.
- Rodríguez-Mena, Luis (1987). "La Viabilidad Político-institucional de las Decisiones Públicas". **Investigación y Gerencia**, Vol. IV, Nº 3, Mayo-Junio, pág. 109-119.
- Rodríguez-Mena, Luis (1991). "La Planificación Estratégica en Entidades Gubernamentales". **Investigación y Gerencia**. Vol. III, Nº 3, Mayo-Junio, pág. 125-130 (Primera parte); y Vol. III, Nº 4, Julio-Agosto, pág. 165-170 (Segunda parte).
- Rodríguez-Mena, Luis (1995). La Gerencia Interinstitucional: El Liderazgo de Espacios Abiertos". **Reforma y Democracia**, Nº 3, Enero, pág. 117-128.
- Spinelli, Ernest (1989). **The Intepreted World: An Introduccion to Phenomenological Psychology**, London: Sage Publications.
- Vásquez, Eduardo (1995). "La Etica en la Epoca Contemporánea". *Ultimas Noticias. Suplemento Cultural*. 1 de Octubre, p. 2.
- Yates, Douglas Jr. (1985). **The Politics of Management**, California: Jossey- Bass.