

# *La teorización de la gestión y la realidad: una reflexión sobre los elementos que las distancian*

JOSÉ DA CONCEIÇÃO SANTANA

El presente artículo busca reflexionar sobre los factores que componen el contexto de la gestión por parte de los seres humanos. Nos centraremos en dos elementos: el propio individuo, en lo que se refiere a la influencia de su mundo interior en la percepción de la realidad que lo cerca; y el sistema externo, que busca controlar y enseñar a interpretar esa realidad. De esa forma se manifiesta un hombre manipulado, del cual se exige, paradójicamente, sumisión y creatividad, egoísmo y felicidad.

La ciencia administrativa ha explorado en profundidad los modos de gestión, y sobre este tema existe un vasto arsenal de técnicas y teorías que buscan aproximar cada vez más al administrador a esa realidad que lo cerca, con el fin de alcanzar los objetivos con más eficiencia.

La Escuela Clásica de Administración revolucionó la gestión hasta entonces vigente con las técnicas y principios administrativos de Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol. Ya desde los inicios, era patente la necesidad de agregar algo a la técnica en busca de un mayor perfeccionamiento de la gestión, contribuyendo así a un entendimiento más apurado de la realidad. Así surgirá, del dinamismo propio del acto de gestionar y de la evolución constante de la sociedad, la intervención de la Escuela de Relaciones Humanas, que incorpora la parcela subjetiva del ser humano como elemento indispensable para la comprensión de los resultados obtenidos. Además, esta incorporación permite abrir el campo a la investigación de esa realidad sobre la que se asienta la gestión de las actividades humanas.

Incesantemente se ha teorizado sobre el tema y hoy se acepta la influencia del comportamiento en el resultado de cualquier proceso administrativo y de gestión, conforme certifican los experimentos y las conclusiones de científicos del porte de Mayo, Argyris, Maslow, Hesberg, McGregor, Chanlat y varios otros. Encontrándonos ya con una gestión que se pretende más próxima a la realidad, comprobamos que se debe tener en cuenta los aspectos técnicos, el medio en el cual se inserta dicha gestión y el individuo sujeto y objeto de la misma.

Siguiendo por tanto este camino, procuraremos en el presente artículo centrar nuestra reflexión en la cuestión política del medio social hoy, representada por la democracia moderna y la aprehensión de esa realidad por el individuo, para de este modo discutir el posicionamiento de la gestión actual.

### **La forma democrática vigente**

La democracia, definida por Norberto Bobbio, se contrapone a las formas autoritarias de gobierno y se fundamenta sobre tres condiciones: a) se toman decisiones que vinculan a todo el grupo a partir de reglas que establecen los individuos autorizados para decidir; b) estos individuos son escogidos por una mayoría de integrantes del grupo; c) esa mayoría escoge entre las alternativas expuestas, teniendo como presupuesto el derecho a la libertad de opinión, asociación y reunión. El funcionamiento democrático se basa en un estado de libertades fundamentales garantizadas.

Entre el ideal democrático y su práctica existen lagunas que transforman su concepción original. Esas lagunas son entendidas por Bobbio como promesas no cumplidas en la práctica democrática con relación a lo idealizado. La primera de esas promesas no concretada materialmente es la concepción de una sociedad pluralista que, partiendo de la concepción original de la democracia como una sociedad individualista, crea la sociedad política, supuestamente sin cuerpos intermediarios entre el pueblo soberano y sus representantes. Sin embargo, la práctica hace surgir con fuerza a los grupos: grandes organizaciones, asociaciones, partidos que asumen el protagonismo de la vida política. Se anula así la soberanía del individuo, que apenas se ve o se siente mas que como parte de diversos grupos concurrentes y con relativa autonomía.

La segunda promesa no cumplida es la transformación de la representación política donde, teóricamente, el elector no debe vincularse con intereses de grupos, ni siquiera con el interés que defiende a quien elige, sino representar al interés mayor de la nación. De este modo lo que se experimenta en la democracia moderna es la representación de intereses en lugar de la representación política, con grupos luchando para imponer su supremacía.

De manera inherente a esa transformación surge la tercera promesa no cumplida por la práctica moderna: el acceso al poder de la mayoría, y no de un segmento oligárquico en el poder, tal y como se presenta actualmente la democracia representativa, que ha llegado a ser «no una ausencia de élites, sino la presencia de muchas élites en competencia para la conquista del voto popular»<sup>1</sup>. Se deduce entonces que la democracia en funcionamiento es, por sí misma, una forma de renuncia al principio de liber-

---

<sup>1</sup> N. Bobbio, *O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo*, Paz e Terra, Río de Janeiro 1997, p. 27.

tad basado en la autonomía, al imponerse un sistema que representa los intereses de determinados grupos en vez de escuchar a los ciudadanos directamente.

En la serie de promesas frustradas, Bobbio cita la supresión del espacio individual a medida que se multiplican los papeles específicos de trabajador, estudiante, enfermo, consumidor, etc. El individuo ha pasado así a ejercer apenas el papel general de ciudadano, quedando éste reducido al acto de votar y suprimiéndose cada vez más los espacios donde ejercer sus derechos individuales. Además de eso, la democracia moderna falla en la cuestión de propiciar a los individuos transparencia y control del poder. Se invierte pues lo prometido: valiéndose de la tecnología, los poderosos tienden a utilizar recursos técnicos ilimitados para un control mayor de los individuos, ya sea de su comportamiento o de la expresión de su pensar. Finalmente la democracia moderna camina hacia la negación de la educación política del ciudadano y, en consecuencia, hacia la apatía. Con ello se refuerza la práctica de representar intereses particulares y se debilita la formación de la opinión pública.

La revolución ocurrida en el Este europeo en 1989 y su impacto mundial instaló la euforia en torno a una democracia y una economía de mercado que se consideraban como las grandes vencedoras del debate. Pero, como señala Ralf Dahrendorf<sup>2</sup>, no se llegó al fin de la Historia; y mucho menos la democracia demostró el vigor que parecía haber ganado, llegando incluso al punto de cuestionarse hoy su futuro. Se da así un vaciamiento del poder democrático representativo, al menos en lo que respecta al cambio de gobernantes o la limitación de sus poderes sin recurrir a la violencia. Los nuevos anhelos de la población, deseos provenientes de las necesidades emergentes, están quedando desatendidos. Esta situación retira a la democracia la fuerza para propiciar una convivencia pacífica a partir de las divergencias y se empieza a constatar un regreso a diversos fundamentalismos y prácticas demagógicas debido al establecimiento, todavía disimulado, de autoritarismos.

Para Dahrendorf la democracia se ahoga en la decadencia del Estado nacional, el cual sufre en la actualidad un proceso de transferencia de poderes y decisiones hacia la esfera internacional. Se impone entonces la supremacía de organizaciones como la Organización Mundial del Comercio, la Organización del Tratado Atlántico Norte, el Fondo Monetario Internacional y otras, no subordinadas a la voluntad de las poblaciones nacionales. Ello invalida de nuevo la representación democrática como fuente de poder a la que exigir directamente responsabilidades sobre sus actos y decisiones. No existe, todavía, un foro efectivo donde puedan ser discutidas judicialmente las cuestiones que desde ahí alcanzan a los ciudadanos, los cuales pasan a no existir como comunidad.

<sup>2</sup> R. Dahrendorf, *Después de la democracia, ¿qué?* Diario El País, 2 de febrero de 2000.

Comparte también ese pensamiento Otávio Ianni, quien expone la posibilidad de crear una Sociedad Civil Mundial, en la cual se volverían obsoletos los conceptos políticos, económicos y sociales existentes. Ianni piensa que este giro está causando una profunda inestabilidad y una ruptura con las raíces de la democracia representativa. En la sociedad actual el centro de poder se traslada hacia las organizaciones supranacionales, siempre controladas por los países dominantes, especialmente por aquellos miembros del Club de París o del G7. Con eso, las fronteras nacionales se difuminan así como sus monedas y sus autonomías. Las decisiones se articulan, básicamente, según los principios de la economía de mercado, de la apropiación privada y de la acumulación de capital a una escala global, siendo el neoliberalismo la expresión de la economía de la sociedad global. Los ciudadanos ven disminuido entonces su poder para influir en las decisiones principales que afectan a la nación en la que viven. Con todo, la posibilidad de que se forme un poder hegemónico va a encontrarse de frente con problemas de orden variado como las desigualdades sociales, el reconocimiento y la preservación de la cultura, o las estructuras de poder constituidas que buscan polarizar bloques y alianzas<sup>3</sup>.

Reforzando los razonamientos expuestos, Fernando Fernández-Llebrez<sup>4</sup> afirma que la democracia busca mostrar una ciudadanía autónoma, la misma que en realidad le está siendo hurtada al ciudadano. Asimismo al centrarse en la búsqueda de seguridad, la construcción de la democracia contemporánea tiene como característica principal la simplificación de la idea de política, reduciendo mediante la exclusión de elementos públicos y privados de la vida común la propia amplitud de la democracia.

Según Fernández-Llebrez, al escoger la búsqueda de la seguridad como referencia principal del ciudadano, la democracia moderna conduce la convivencia social a un campo de batalla por el poder, estableciendo el postulado de que la acumulación de poder aportará mayor seguridad y estabilidad. Además, la seguridad como meta lleva al individuo a querer ejercer más y más su poder para la obtención y expansión de su dominio, en la tentativa de garantizar su propia estabilidad. Este objetivo entra en conflicto con la dinámica del mundo moderno, en constante agitación, generando angustias y ansiedades. La idea de que la satisfacción plena de este deseo es una realización democrática es la que mueve esta opción; y la lucha descarnada por el poder, así como la expansión del control, se universaliza entonces, ya sin patrones morales públicos capaces de mantener unos límites éticos.

Esta unión de democracia y deseo induce a la formación de un carácter amoral de la vida pública, implantando la dictadura de la mayoría,

<sup>3</sup> Ianni, Otávio. *A Sociedade Global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

<sup>4</sup> F. Fernández-Llebrez, *El triunfo de Mefistófeles*: RELEA, 8 (mayo - agosto 1999), pp. 131-154.

despreocupándose de la observancia de otros puntos de referencia necesarios para la convivencia social a partir de bases justas. Las relaciones de dominación asumen, simplemente para la realización del deseo, la dirección del proceso y el individuo se ve impulsado a ampliar cada vez más su poder para controlar el límite del otro y superar sus propios límites. Esa actitud parte de la creencia en un poder omnipotente basado en la seguridad, valor típico de la democracia moderna.

Siguiendo todavía a Fernández-Llebrez, el poder es definido en el mundo occidental como la capacidad de llevar a término tareas mediante la utilización de elementos coercitivos, es decir, basándose en la supervisión y el control. Y el poder democrático es el establecimiento de relaciones de dominación, valor imperante de la modernidad. Su práctica permite a los ciudadanos acceder al poder gracias a una herramienta que se pretende igualitaria, desencadenándose así una lucha constante y cada vez mayor por el control de esa herramienta, toda vez que, para satisfacer la expansión de su dominio, se procura compulsivamente conseguir cuanto más poder mejor. Esta idea de poder creada por la democracia moderna tiende a no respetar límites impuestos por la moralidad y a incrementar el ansia de superar siempre cualquier límite, siendo ésta la característica de una ciudadanía que ha de avanzar cada vez más, transformando los fines en medios en una progresión que tiende al infinito. Ello genera necesariamente un sentimiento de frustración por objetivos no concluidos, y promueve siempre la expansión en un ciclo sin fin que anula la creatividad y la originalidad.

Otro punto importante en la formación del espíritu dominante de la democracia moderna es el pensamiento demócrata liberal, que interpreta la razón como objetivación de la búsqueda del poder. En consecuencia, la democracia se apoya en la premisa de que la relación de dominación es imposible de evitar. Teniendo al poder como elemento central y para garantizar la seguridad democrática, se crean normas y reglas recurriendo al principio kantiano de no hacer a los otros aquello que no quieres que te hagan, lo que encierra la posibilidad de marcar al menos ciertos límites, y garantiza así la pluralidad.

Buscando justificar los medios, los fines y la propia teoría democrática, el pensamiento liberal caracteriza sus actos mediante una vinculación externa en la que los fines pasan a ser bienes externos separados de los medios. Ya no existe una relación interna entre los medios y los bienes externos. Por eso, la democracia liberal basada en las relaciones de dominación es incapaz de establecer un diálogo con las inquietudes internas de los individuos y acaba siendo un intermediario intrascendente que ha sublimado su significado político, social y moral.

El espacio público liberal rompe con el proyecto de una vida que se desenvuelva con la participación en fines públicos y sociales. De esta forma, las actividades propuestas por el pensamiento liberal se sustentan en

un ámbito de deberes originados por imposiciones. La relación es externa entre medios y fines, y prevalecen los últimos sobre los primeros. Se define al individuo como la realidad fundamental de la ciudadanía, desligándolo de los demás. De esa forma se desvanece el espacio público colectivo y la autoridad se somete a tentáculos, generando una eficacia jurídica desprovista de argumentos sociales y éticos. La experiencia democrática se vuelve entonces huérfana, sin significado de vida pública.

El liberalismo actual suma a la democracia moderna la tendencia de identificar negativamente ideología y utopía, procurando inculcar por el contrario la aceptación de un mundo ya establecido. Evidentemente, esta estrategia busca atenuar los conflictos. Esta premisa termina por anular la función de la utopía, que es hacer la crítica a la sociedad existente y, en consecuencia, elimina la capacidad crítica de la teoría democrática, pasando ésta a desempeñar el papel de discurso legitimador de la actuación civilizadora. Ello cierra el paso a la necesaria crítica a la utopía por su carácter autoritario. Al expresar una mirada absoluta que pretende abarcar la totalidad del mundo a partir de principios abstractos y neutros que actúan como supuestas leyes inmutables, se forjan ciertas ideas sobre la naturaleza humana. Ya no existe una clara división entre lo natural y lo artificial, sino un matiz que permite nuevas alternativas de interpretación del mundo. La visión de los autores utópicos, al encerrarse en una idea sin interacción con la realidad, lleva a la pérdida de la función característica del pensamiento poético de la utopía. Al abrirse a lo externo, es posible recurrir a esas fantasías que están tras las convenciones y aprovechar ese material vivo para construir caminos mejores para la vida.

Surge aquí el concepto de realidad virtual, conceptualización diferente de la virtualidad tecnológica y de los juegos electrónicos. La realidad virtual aquí referida nada tiene que ver con la huida de lo cotidiano, sino con la generación de objetos y procesos nuevos que originan una forma de realidad diferente y abre vías fuera de la tiranía que lleva inherente la utopía. Esta reflexión conduce al concepto de imagen virtual que, operando como un espacio de la realidad mental, pretende generar una fuerza moral donde pueda desenvolverse una mirada crítica sobre la democracia y la ciudadanía.

Tomar la creatividad como elemento fundador del pensamiento e incluir los fines de la unidad narrativa creada por los propios humanos, crearía el canal adecuado que permitiría rendir cuentas a la colectividad. La experiencia cotidiana y el compartir la verdad han de permitir ir más allá del modelo liberal. La unidad narrativa significa vincular los caminos con las metas determinadas, y adoptarlas partiendo de la premisa de que los medios y los fines se desenvuelven mediante una vinculación interna. Es preciso mantener la idea de práctica y de virtud interdependientes en el día a día para que se haga posible una ética política de fines distribuidos comunitariamente.

## El camino a la realidad

Se deduce que un conocimiento más próximo a la realidad permitiría una mayor interacción de ésta con la imagen virtual, estimulando la creatividad y la creación de soluciones de acuerdo con los nuevos horizontes delineados, fundamentados en una práctica ética comunitaria. Entretanto, conocer la realidad conlleva un tránsito por la estructura psicológica del individuo, sus experiencias y su visión del mundo, normalmente externas a él mismo, que dificulta ver con claridad la realidad con la cual se produce la interacción. Es preciso entonces explorar los caminos recorridos por el individuo en su percepción de la realidad, y así fundamentar la discusión y reflexión acerca del cambio.

Basándonos a continuación en los planteamientos de Javier Roiz<sup>5</sup>, encontramos que la verdad democrática es el reconocimiento de la realidad. La aceptación de esa realidad, calificada como muy dura, se verá aliviada a partir de la elección de una de las siguientes posibilidades: luz en las miserias humanas, satisfacciones sustitutivas o sustancias alienantes, siendo la primera el camino recomendado por la psicoterapia en la búsqueda de la salud mental. Una línea de acción esta última que se sitúa en lo racional, con el objetivo de lanzar luz sobre la parte oscura de la mente, intentando rescatar el lado cívico de la humanidad.

Ese concepto de verdad sufre la influencia política y queda sometido a su dependencia del contenido ético del contexto en que se halla inserto. En el mundo democrático, el carácter absoluto de la verdad se relaciona con los hechos y esta conceptualización se imprime en las mentes, donde la realidad pasa a ser digerida como opinión o interpretación. El pensamiento democrático se vuelve representación, amoldada a unos principios abstractos superiores, donde el poder es el eje fundamental de la acción democrática. Partiendo de esta afirmación, los órganos políticos pueden imprimir su voluntad en la vida pública y privada de los ciudadanos y, en consecuencia, los detentadores del poder condicionan la formación de nuevos hombres al poder segregar una verdad que les sea favorable a ellos.

En el camino a la verdad, que necesariamente pasa por el camino a la realidad, se hallan obstáculos sociales. Así, en lugar de realidad, se encuentran males y mitos, generados en gran parte por las religiones y por las ciencias. La religión presenta al infierno e introduce a los dioses, aportando los respectivos castigos. Igualmente introduce el cautiverio del alma a través de la instalación de la dicotomía entre el bien y el mal. Por su lado, la ciencia sustituye el infierno por la locura, que no es sino la disolución del ego y su aparato complejo, pretendiendo solucionar la fragmentación del individuo y señalando la posibilidad del conocimiento de la realidad interna y externa al desvelar ese aparato psíquico del individuo. En

<sup>5</sup> J. Roiz, *El experimento moderno*, Trotta, Madrid, 1992, pp. 17-39.

este sentido, el siglo xx resulta prodigioso en la elaboración de teorías sobre el área psíquica.

Además de esos obstáculos, el concepto de realidad es fácilmente corruptible y manipulable por acciones externas, dificultando una salud mental satisfactoria que necesita del conocimiento del yo y de la realidad, la cual sólo puede ser autónoma si la terapia aplicada es políticamente limpia. Terapia y política están entrelazadas y, por eso, el ciudadano autónomo comienza por ser un individuo sano. La dificultad práctica de aplicar el razonamiento terapéutico, aunque sea correcto, se halla en el fortalecimiento del yo de los ciudadanos, principalmente en el caso de los niños, con el fin de procesar la comprensión de la realidad sin distorsiones de la hostilidad de la competencia, donde se forjan las metas como derrotas del otro. Surge entonces, en un primer plano, la inexistencia de modelos que lleven a la sociedad a crear o elegir caminos que sustituyan la lucha por el poder. La exigencia de la garantía de la supervivencia, por lo menos en el modelo mental actual de la civilización occidental, parte de lo inaplicable de un modelo que valore más el éxito en actividades no competitivas, ya que la tónica general del grupo es establecer un sentido constante de lucha por la supervivencia. Esta actitud prima un contexto donde la competitividad hostil es lo que más se valora.

El yo moderno, al enfrentarse con la realidad, sufre comúnmente cuatro tipos de desviaciones: la mentira; la alienación; la racionalización simulada; y la ofuscación no culpable. Esos desvíos llenan la mente del hombre moderno de impurezas, incapacitándolo para reflexionar sobre la realidad. A la tarea de retirar esas impurezas se han dedicado, a lo largo de los tiempos, filósofos y científicos sociales de diferentes ideologías realizando, en el fondo, un trabajo terapéutico. Esa búsqueda no es una tarea simple en la cual mediante métodos puramente científicos se puedan remover las impurezas interiorizadas en la mente humana. Por eso, es una afirmación consensuada entre los estudiosos que la educación tiene un papel fundamental en el proceso de liberación de la mente humana.

La formación de la estructura funcional de la mente del hombre moderno esta muy bien expresada por Roiz:

«[...] las ideas, los prejuicios, están condicionados por la posición social del sujeto. Y, como consecuencia de esto, la mayoría de los individuos tendrá la mente ocupada con ideas que el propio individuo no ha creado y que siquiera ha tenido la opción de elegir. El ciudadano no sabe de dónde vienen ni por qué están ahí; se limita a cursarlas como uno de aquellos esclavos de la antigüedad que acarreaban las piedras de las pirámides»<sup>6</sup>.

De ahí la conclusión de que la mayoría de las ideas que ocupan la mente no son creadas por el propio individuo ni son opciones escogidas por él,

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 27



estando la razón humana contaminada y colonizada por la estructura social. Además, la mente humana está envuelta en la búsqueda constante de la felicidad y su acrecentamiento, lo que requiere una lucha frecuente y duradera. Esa es una carga pesada para la sociedad y que forma la base de la matriz política vigente.

La difícil tarea a la que se dedica especialmente la psicología es intentar la liberación del individuo para que alcance su autonomía y pueda, al fin, gobernarse. Para llevar a término esta tarea, los terapeutas —y por qué no incluir también a los educadores— tienen que comprender las influencias ideológicas que ejerce un poder tiránico y las diversas formas por las que actúa. En este sentido, se vuelve especialmente importante aclarar la influencia de la *polis* sobre aquellos que están llegando a la vida. Los educadores y terapeutas no deben sembrar revoluciones interiores radicales en los individuos, sino ayudarlos a entender la realidad y a reflexionar sobre ella, removiendo los destrozos y escombros que no pertenecen al yo de la persona. Ese proceso permite una maduración y un fortalecimiento del yo, necesario en la confrontación con la realidad, e implica la necesidad de estar atento por si se desencadenan revoluciones en el interior del ciudadano que no tengan éxito y provoquen a posteriori un severo encarcelamiento, el mismo que las revoluciones sociales que fracasan producen entre la ciudadanía. En fin, la liberación del yo es también un proceso de amenaza a su estabilidad y a su supervivencia, ya que muchos de los destrozos interiorizados dividen a los ciudadanos y fomentan su retirada. Por tanto, se requieren cuidados para que el resultado alcanzado sea el crecimiento y no debilite todavía más al individuo o lo remita a la prisión de la culpa por miedo a la disolución de su yo.

Es necesaria la consciencia del educador y del terapeuta acerca de que actúan sobre una matriz política, derivada de su ideología. Esto no impide, entretanto, que se trabaje terapéuticamente con grupos de ideologías contrarias. Lo que no se puede hacer es pretender plantear un apoliticismo en realidad inexistente, dado que las actividades pedagógicas son genuinamente políticas en la tradición occidental. Por otro lado, reducir la cuestión trascendental del ser humano a la política es empobrecerla. De esta forma, el terapeuta o el educador debe intentar sobrepasar la lógica social, superando el límite impuesto al hombre actual de la solución de vivir en instituciones cada vez más grandes y complejas. Así, *se torna como meta* la preservación del principio de individualidad y la no identificación de lo político con el mundo aparente de las relaciones interpersonales externas, entendiendo que el conflicto humano real va más allá de esa visión limitada.

Tratando la convivencia colectiva, existe otro proceso fundamental para la consistencia política del grupo humano, envolviendo al individuo en toda su complejidad y principalmente en relaciones de poder. Es el proceso de formación de la autoridad, inherente a todo grupo humano, que exige alienaciones de partes individuales de los integrantes del grupo y donde la

autoridad pasa a ejercer el poder sobre los individuos en la forma de instituciones o figuras constituidas para tal fin. Se constituye entonces la vida política de la sociedad que abarca a todas las actividades humanas bajo el imperio de la ley, al cual debe someterse la propia autoridad constituida<sup>7</sup>.

El grupo, cualquiera que sea, percibe de forma idéntica la autoridad, creándose inicialmente un ámbito no consciente común, proceso que se va incorporando en la medida en que el individuo pierde el miedo a la disolución de su yo. Eso crea las condiciones para el nacimiento y fortalecimiento de la autoridad mediante un proceso de transferencias y proyecciones individuales en torno a una entidad que, a partir de la norma, se sitúa a una cierta distancia del grupo. Dónde y cuándo ese proceso se acelera, depende de la dinámica y de las circunstancias personales de los integrantes. Por eso, la aparición de la autoridad está siempre asociada a una creación supra-humana que planea sobre el grupo. En su evolución, el proceso parte de un modelo politeísta y a medida que progresivamente se hace más complejo, alcanza un monoteísmo cuya autoridad central abarca a todas las otras, universalizando su superioridad de una manera semejante a la de la religión. En el grupo, como en la sociedad en general, la identidad personal o realidad interna es ignorada, creando una distorsión entre la percepción y la actuación en la realidad externa, ya que el individuo es él mismo al tiempo que no puede serlo integralmente.

La terapia ha abierto puertas importantes del inconsciente individual para una comprensión más concreta de la realidad. Con todo, la ciencia terapéutica se ha desanimado con la constatación de que al lado de los ecos del hombre ancestral se hallan elementos públicos y esa incorporación construye un vasto foro político, rico y diverso. De esa forma, hay que impedir la separación «canónica entre *res pública* y *res privata* [...] Los conceptos de verdad y autoridad, junto con la extraordinaria plasticidad del ser humano, son las aperturas a través de las cuales lo público y lo privado se anegan mutuamente»<sup>8</sup>. Y, aunque por siglos, esta separación haya sido identificada como la entraña política de la sociedad, el contenido político de la república pierde su significado y necesita una redefinición radical para adecuarlo a una nueva comprensión.

Se vislumbra un período de cambio de era en la fase de la modernidad actual, caracterizado por la falta de pensamiento propio, la confusión entre la actividad mental y el pensamiento, la militarización de la vida cotidiana y la memoria como base de adquisición y de control mental.

La ausencia de un pensar propio se debe a que se hacen refritos de teorías arcaicas y luego son presentados como nuevas enseñanzas, como sucede por ejemplo con el libre mercado y la tradición socialista. Y como

<sup>7</sup> Roiz, *El experimento moderno*, pp. 32-33; Dahrendorf, *Después de la democracia, ¿qué?*

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 39.

persiste una cultura que hace del pensamiento algo compulsivo, equiparándolo a la actividad mental, es decir, que quiere acreditar y clasificar todo el contenido de la mente como pensamiento, el acto de pensar aparece entonces como un mecanismo automatizado, no diferenciado siquiera de las fobias y las obsesiones<sup>9</sup>.

El aspecto de la militarización de la vida cotidiana que marca la actualidad, viene a aclamar la idea de Clausewitz de que la guerra y la política forman un *continuum* natural de la civilización. El ejemplo más dramático desde esta perspectiva es el fenómeno del nazismo que, según Fritzsche<sup>10</sup>, se sustentó en el nacionalismo exacerbado y llevó a Alemania a estructurar sus aspiraciones a través de la guerra, dentro de una concepción de la comunidad nacional que contempla desde la utopía socialista hasta el racismo más rudo. Una unión que fue estimulada por el estado de guerra y movilizó al pueblo alemán a buscar en ellos mismos el sentimiento de patriotismo de una forma intensa y agresiva.

A su vez, la memoria como delegada de la identidad de *self* presenta deficiencias en el rol de agente central del conocimiento. Se perjudica a la creatividad y se exalta el pensamiento dirigido por la conciencia, en la tentativa de responder a las necesidades de la época olvidándose que la riqueza de las experiencias sobrepasa las explicaciones de las ciencias.

No hay que aceptar al ser humano solamente por la conciencia que presenta, pues está visto que no es más que una mera parte interior de un ser complejo, teoría largamente comprobada a partir de Sigmund Freud, Jaques Lacan y otros. Ese ser interior no es una unidad sino que está compuesto por varias partes, presentes en cualquiera persona, independientemente de lo que su salud mental podría aceptar como normalidad. Así, los individuos considerados como enfermos manifiestan esa fragmentación interna de un modo más incontrolado e incontrolable.

La percepción del individuo con esa estructura interna avala profundamente la creencia de que el orden republicano es suficiente para imponer una aceptación tranquila de todo ser, sustento del modelo de democracia que presenta la modernidad. Sin embargo, no hay garantías de que ese yo pueda soportar las tasas impuestas al individuo, lo que muestra la fragilidad de la base en la que se apoya el orden democrático. Resulta poco productiva la tentativa de algunos de negar la consistencia de los descubrimientos científicos sobre la psique humana, buscando mantener el «status quo» por miedo a enfrentarse a los cambios o, por lo que es lo mismo, por no querer hacer concesiones. Incorporar esos descubrimientos permitiría una modernización de la idea de democracia y ayudaría al apacigua-

---

<sup>9</sup> Para ver la diferencia entre actividad mental y pensamiento, ver Roiz, *El experimento moderno*, capítulo 4.

<sup>10</sup> P. Fritzsche, *Germans into nazis*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1998.

miento de la reacción de las personas que encuentren a la postre la mentira que resulta ser su vida.

Por más que la democracia del siglo xx quiera someter a los hombres a su verdad, dos factores debilitan su posición. El primero es la existencia de fuerzas internas en el individuo fuera del control de su conciencia, y el segundo es la percepción del hombre moderno de cómo la corrupción impregna la democracia moderna. De la tentativa de ignorar las fuerzas internas viene la justificación de superponer al hombre un interés colectivo que desprecie su complejidad interior. Entretanto, el mundo interior hace sus conexiones y desconexiones con lo externo con independencia de leyes o voluntades, como por influencia de los estímulos tecnológicos y científicos ofrecidos por la sociedad. Por otro lado, la democracia moderna se esmera en aislar el mundo interior de los individuos como una defensa para mantener la totalidad; y como resultado aprisiona al hombre de forma un tanto tiránica, con el pretexto de preservar su yo. Sometido a esa disputa de poder y maltratado por las tribulaciones cotidianas (hambre, humillaciones, carencias afectivas, etc.), el individuo intenta suprimir o sofocar sus miedos en el inconsciente, generando una sociedad de tendencia melancólica y depresiva <sup>11</sup>.

El ser humano sabe que la salida es la búsqueda de la verdad y que de su inconsciente brotan fuerzas contrarias a la tiranía, diciendo no a las manipulaciones. La fuente de esas fuerzas no está bajo el control de la conciencia, ni al alcance de ningún tirano, de ahí la inagotable resistencia a los controles y encarcelamientos. La toma de contacto con la realidad ha de ser la finalidad de un pensamiento que se pretenda nuevo, siendo necesario revisar y criticar verdades aprendidas. En ese proceso es fundamental la actuación de los educadores y terapeutas, rehaciendo el camino enseñado a los adultos y cuidando de las enseñanzas en la infancia, para crear un hombre más limpio, sin negar absolutamente la racionalidad, mas tomando «conciencia y responsabilidad de las limitaciones de nuestro control sobre el *self* de los individuos y grupos» <sup>12</sup>. Hay que aceptar la identidad múltiple o fraccionada, incorporando las piezas internas y excluyendo la dictadura de la conciencia sobre la totalidad del ser y, así, construir una verdadera democracia.

## Las promesas democráticas como fuga

La relación entre los hombres, basada en una democracia vigilante, intenta encuadrar las diferencias de cada ser en la forma de organización definida por Hannah Arendt como cuerpos políticos erigidos a partir de la

<sup>11</sup> J. Roiz, *El gen democrático*, Trotta, Madrid, 1996, p. 142.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 143.

familia<sup>13</sup>. Por esa vía se busca organizar el caos, pero con el precio de la supresión de la diversidad original. Por un lado, el modelo familiar tiene amplia validez en el ámbito pragmático ahora que el mundo está organizado sobre esos cuerpos políticos, pero por otro produce un mundo inhóspito y extraño para con los más diferentes. Arendt va más allá en el análisis de esa estructura política al clasificarla, no como perteneciente a la esencia del hombre, sino como un fenómeno entre los hombres, externo, generador de unos esquemas limitados que pretenden garantizar la pluralidad. Por ejemplo, la religión, al concebir una visión monoteísta de Dios y el hombre ser creado a su imagen y semejanza, genera un hombre a imagen de la soledad de Dios, y por eso con una existencia que roba el sentido a estar con otro, provocando un estado de rebelión de todos contra todos.

En sus consideraciones sobre el futuro de la democracia, Bobbio<sup>14</sup> analiza otros obstáculos enfrentados por la democracia moderna para implementar el ideal democrático. En primer lugar, la democracia se enfrenta a una tecnología que surge gracias a la complejidad de la vida moderna. Esa tecnología retoma, en alguna medida, una práctica habitual de los estados absolutos como es la de mantener la base lejos del centro de decisiones, salvaguardando su ignorancia. Es tal la complejidad de la sociedad civil hoy día, exigiendo competencias técnicas muy avanzadas, que el individuo medio se ve envuelto en conocimientos científicos que le resultan misteriosos. Esto confiere a aquellos que dominan el conocimiento el *status* de detentores de un poder decisorio independiente de la participación de la base. De esa complejidad se deduce también el crecimiento del aparato burocrático como forma de organizar y encaminar las múltiples demandas originadas por una mayor participación inherente a los avances de la democracia. Burocracia que, a la vez que organiza y abre camino a la realización de demandas, contradictoriamente concentra el poder y restringe la propia realización democrática.

Del pensamiento aquí expuesto sobre la forma de la democracia vigente, se pueden extraer conclusiones interesantes sobre la vigilancia del hombre. La democracia moderna establecida sobre estas bases promete, por un lado, garantizar la diversidad y la autonomía y, por otro, restringe la pluralidad resultante de esa diversidad utilizando leyes, reglamentos, mandamientos y dogmas, concebidos por una elite como el camino a ser seguido por todos. Aparece entonces el aislamiento de los seres, la rebelión ante la frustración de la creatividad cercada, la angustia ante respuestas vacías y la melancolía como destino de la existencia.

¿Y cuál es la importancia o la relevancia de estas consideraciones sobre democracia, sobre los individuos y sus espacios internos en relación con la gestión y la teorización de ésta?

<sup>13</sup> H. Arendt, *O que é política?*, Bertrand Brasil, Río de Janeiro, 1999.

<sup>14</sup> Bobbio, *O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo*.

La respuesta comienza por constatar que la sociedad actual está básicamente constituida por —y es básicamente dependiente de— organizaciones que asumen el papel central en la coordinación y puesta en marcha de las actividades humanas, salvo raras excepciones. Del desempeño de estas organizaciones dependen muchas veces el destino de las poblaciones y, así, la gestión de las organizaciones de cualquier tipo es un bien social que termina por afectar, en mayor o menor grado, a la comunidad. Peter Drucker<sup>15</sup> señala la importancia fundamental de las organizaciones en el tiempo actual, confiriéndoles el papel de motor desestabilizador para que se procesen los cambios necesarios de la evolución. A partir de esta concepción, hay una formidable descentralización del poder que abre espacio a organizaciones que funcionan como centros catalizadores de transformaciones en las comunidades donde se insertan. En el escenario de cambios drásticos previsto por Drucker, las organizaciones han de prepararse para el abandono de aquello que hacen y plantearse sistemáticamente la innovación, en un ciclo donde el proceso comienza una y otra vez. Este proceso requiere una fuerte descentralización para posibilitar decisiones rápidas en consonancia con el mercado y los cambios tecnológicos, sociales, ambientales, demográficos y de conocimiento. Funcionar en tal ambiente requiere una nueva forma de gestionar, donde la creatividad y la autonomía sean requisitos esenciales. Conforme señalan William Davidow y Michael Malone no es posible gestionar con los métodos tradicionales y, en vista del reordenamiento que se ha producido en el ámbito de la gestión, hay que crear nuevos esquemas de subordinación y responsabilidades<sup>16</sup>.

Las evidencias confirman largamente las previsiones y corroboran los análisis de los especialistas en cuanto a los cambios y los requisitos solicitados. Retomando el pensamiento de Drucker en su reflexión sobre las organizaciones, éste afirma que para compensar la tensión entre la comunidad y las organizaciones procedente del enfrentamiento entre las tendencias conservadoras de la primera, y desestabilizadoras de las últimas, es necesario que las organizaciones se comprometan en sus responsabilidades sociales, como un punto de equilibrio en esa relación. Por otro lado, surge un nuevo perfil de trabajador que Drucker llama 'trabajador del conocimiento', no ya como mano de obra de fácil sustitución, sino como aquel trabajador que posee un conocimiento cualificado y por eso esencial en la organización. Esto implica una transformación evidente en cuanto a la relación entre las partes.

La respuesta a la indagación sobre los enlaces entre gestión, individuo y democracia gana contornos más claros al considerar que la materia prima para atender las demandas más desafiantes es la creatividad humana.

---

<sup>15</sup> P. Drucker, *A nova sociedade de organizações, em Administrando em tempos de grandes mudanças*, Atlas, São Paulo, 1995.

<sup>16</sup> W. H. Davidow, y M. S. Malone, *A corporação virtual*, São Paulo, 1992, *passim*.

Y para eso se ha vuelto extremadamente necesario un hombre nuevo, abierto continuamente al conocimiento y a las innovaciones, así como organizaciones (ya sean gubernamentales, empresariales u ONGs) dispuestas a remover los escombros que impiden el avance hacia a una democracia no vigilante y, por tanto, con una gestión que busque una mayor aproximación al individuo en toda su complejidad.

Y para terminar la reflexión sobre la necesidad de una gestión afianzada en unos nuevos valores más próximos a la realidad, la respuesta arriba mencionada en cuanto al involucramiento de gestión, individuo y democracia, encuentra eco en el pensamiento de Ricardo Malfé<sup>17</sup>. El hombre moderno pasa del sueño arcaico (basado en fuerzas exteriores, desprovisto de subjetividad interior), al «sueño» calculado donde impera la técnica y, en un sentido más negativo, la locura de la destrucción. Con todo, a pesar de las catástrofes económicas y del imperio avasallador del capitalismo, hay que resaltar la heterogeneidad de formas en la percepción y en los sueños (emergidos hasta de las crisis). De esta forma, la misma agonía que robotiza y fragmenta al hombre, hace brotar también, aunque todavía tímida, una nueva sensibilidad que trae la esperanza y la certeza de que para entender al ser humano es necesario soñar.

---

<sup>17</sup> R. Malfé, «Vivir es dormir y sin duda soñar»: *Relea*, 8 (mayo-agosto 1999), pp.125-129.