



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

---

***“REPENSANDO EL PENSAR: HACIA UN  
PARADIGMA CHILENO PARA EL DESARROLLO”***

***CARLOS VIGNOLO F.***

**REPENSANDO EL PENSAR:**

Carlos Vignolo F.\*

*“Detrás de tus pensamientos y de tus sentimientos existe un señor más poderoso, un sabio desconocido: se llama el ser. Vive en tu cuerpo; es tu cuerpo. Hay más razón en tu cuerpo que en la mejor sabiduría”.*

***Friedrich Nietzsche***

*“El amor, el trabajo y el conocimiento son las fuentes de la vida. Deberían también gobernarla”.*

***Wilhelm Reich***

## **I Objetivo, fundamentación y algo de historia**

El objetivo central de esta breve ponencia es proponer que una reflexión seria sobre Chile -sobre la Modernización de la Gestión Pública en Chile, sobre la Universidad de Chile o sobre cualquier otra cuestión de significancia- no puede hacerse, en la actualidad, sino desde una reflexión del contexto mundial en que vivimos y, muy en especial, de los trasfondos interpretativos desde los cuales reflexionamos acerca de dichos cambios y acerca de los propios trasfondos interpretativos desde los cuales reflexionamos. La recursividad con que termina la frase anterior es compleja pero necesaria. De allí viene el título finalmente escogido para esta presentación, tomado de un artículo de similares pretensiones publicado en la conservadora y prestigiada revista *The Economist*.<sup>2</sup> Al hacer esta selección busco mostrar, desde el inicio, que este tipo de reflexiones esta siendo necesaria y surgiendo, cada vez con más fuerza, en diversas disciplinas y sectores, incluyendo la economía y el “management”.

Propondré en este artículo que los cambios que están ocurriendo en el mundo ya no son meros cambios sino verdaderas mutaciones, de tal profundidad y amplitud que obliga a repensarlo todo, incluyendo repensar el pensar. Así de radicales entiendo los cambios de los cuales debemos hacernos cargo al proponernos una reflexión actualizada sobre Chile y sobre el rol de la Universidad de Chile en la reflexión y construcción de Chile.

Argumentaré en las próximas líneas, de una forma deliberadamente panorámica y sobresimplificada, que no es posible atender debidamente los “*retos nacionales de mayor trascendencia*” -como se señala en la motivadora fundamentación del seminario que dio origen a esta presentación- sin abandonar del todo o modificar substantivamente algunas interpretaciones largamente dominantes en la tradición

---

\* Académico del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

interpretativa chilena, particularmente aquella que ha iluminado el desarrollo de la Universidad de Chile y a la cual me referiré como “metafísica racionalística”.

Siendo aún más preciso, me interesa proponer en este artículo que la interpretación sobre lo humano contenida en dicha tradición interpretativa es en la actualidad el principal obstáculo para hacerse cargo de los desafíos contemporáneos y ha sido, desde hace ya mucho tiempo, un impedimento mayor para la convivencia armónica de los seres humanos sobre el planeta. Me refiero tanto a la convivencia con otros seres humanos como también a la convivencia consigo mismo.

La reflexión que me interesa compartir en este artículo es fruto de un trabajo de casi 30 años como investigador sobre el subdesarrollo de los países, de las organizaciones y de las personas. Hasta 1985 dicha reflexión estuvo focalizada en las economías del tercer mundo y fue realizada desde la perspectiva de la teoría económica moderna y la vieja y abandonada economía política. Fue mi frustración con dicha aproximación y las múltiples perplejidades y desencantos en mi vida política, laboral y personal las que me llevaron a abandonar esa mirada y a buscar nuevas formas de darle sentido a los complejos fenómenos sociales y personales que me tocaba vivir.

Tuve la suerte de encontrar en esos momentos tres miradas profundamente críticas de las concepciones tradicionales de las cuales me alejaba desilusionado: La Biología del Conocimiento de Humberto Maturana, La Ontología Lingüística de las Organizaciones de Fernando Flores y el Funcionalismo Orgonómico de Wilhem Reich. A través de esas nuevas “ventanas” conocí, además, otras miradas críticas sobre la tradición y el sentido común occidental.

Desde esta exploración, aún en curso, difícil de expresar en lenguaje lineal y lógico – especialmente aquella componente que me viene de Reich- es que me interesa ahora invitar a una reflexión crítica de nuestra tradición interpretativa, en la firme e íntima convicción de que ella es condición “sine qua non” para lograr nuestro propósito de contribuir al desarrollo de Chile y los chilenos. Creo, además, que tenemos el privilegio de poder hacer esta reflexión en Chile sobre una muy buena base, desde el trabajo pionero, valiente, incisivo y riguroso de un grupo de pensadores nacionales destacados, que parecieran haber transformado los dramas del país de las últimas tres décadas del siglo XX en acicates para pensar más y mejor, incluyendo pensar y repensar el pensar.

Siendo consistente con la opción epistemológica que adopté de Maturana -que implica la renuncia explícita a la pretensión de descubrir y develar “verdades objetivas”- sólo pretendo con este artículo “gatillar” algunas reflexiones nuevas sobre estos complejos pero fundamentales temas e invitar al lector a considerar estos cuestionamientos como válidos y útiles. Mi público objetivo es toda persona interesada en participar de la construcción de un país mejor y de un mundo mejor y que esté abierto a considerar seriamente la posibilidad de que la forma en que

interpretamos la realidad es determinante central de la forma en que luego la construimos.

Dados dichos objetivos, la complejidad y amplitud de los temas involucrados y mis particulares competencias y experiencias –más cercanas a la educación y el “management” que al discurrir filosófico- es que he optado por presentar mis reflexiones como un conjunto de enunciados generales que apuntan a especificar, demarcar e ilustrar, en forma panorámica, sinóptica y provocativa, los principales escollos que las viejas interpretaciones representan para llevar adelante las innovaciones, las “modernizaciones”, que los tiempos post-modernos exigen<sup>3</sup>.

No siendo filósofo, no me interesa en absoluto la discusión filosófica “per se”, sino sólo en cuanto ayuda a mostrar las implicancias de diferentes interpretaciones relativas al ser y al conocer sobre el espacio de posibilidades de ser y hacer para los seres humanos. Por coherencia con mi opción epistemológica y por razones de eficacia y eficiencia –en algún sentido de ética incluso- hago esta presentación intentando deliberadamente alejarme de la concepción racionalística del escribir. Siquiera escribir, buscando hacer comprensible sólo a través de la palabra mi proposición, significa, en algún sentido, una renuncia a mi visión holística del operar humano. Significa desconocer, en parte, la propuesta rupturista contenida en el epígrafe primero de este artículo. Significa despreocuparse del cuerpo, sus razones y sus particulares formas de comunicarse.

Intentaré paliar en parte esta inconsistencia a través de permitirme algunas licencias de estilo, orientadas a generar estados de ánimo propicios para el tipo de lectura leve y abierta que se busca lograr. Cabe insistir que este artículo no pretende develar ninguna verdad sobre ningún tema sino sólo ser una contribución “gatillante” al fascinante y determinante proceso de generar nuevas y mejores interpretaciones sobre el hombre y sus circunstancias.

Antes de iniciar la reflexión crítica de los paradigmas tradicionales que, sostengo, obstaculizan el avanzar hacia estadios superiores de bienestar humano, “encadenando” las innovaciones requeridas para ello, contenida en las Proposiciones 2 a 5, en la Proposición 1 me hago cargo de la errónea creencia de que la innovación, incluyendo la innovación filosófica que aquí nos ocupa, es también el resultado del predominio de estos paradigmas y, en algún sentido, es también una moda impuesta por la lógica competitiva imperante en el mundo.

**PROPOSICION 1: “La innovación no es una opción sino un imperativo sistémico de supervivencia...;sólo amplificado y acelerado por la globalización!”**

“La innovación ha llegado a ser la religión industrial de fines del siglo XX”. Así inicia un reportaje al tema de la innovación la prestigiada revista Economist en febrero de 1999. Citando a un especialista, se señala más adelante en dicho texto: “La

innovación se ha transformado en la nueva teología. Aún así existe todavía mucha confusión acerca de qué es y cómo hacerla ocurrir<sup>4</sup>.

Una frecuente y peligrosa confusión respecto a la innovación es la creencia de que se trata de una nueva moda propiciada por los expertos del “management”. Ello definitivamente no es así. La innovación es un principio fundamental y universal de supervivencia de cualquier sistema. La innovación no es más que el proceso a través del cual los sistemas –ya sean biológicos, productivos, sociales, políticos u otros- mantienen la congruencia con su entorno. Ello ha sido así desde siempre y es por ello que especies animales, empresas, instituciones, culturas y naciones que llegaron incluso a ser dominantes en sus respectivos entornos y momentos históricos luego desaparecieron. Perdieron su capacidad de innovar, esto es, de adaptarse a los cambios del entorno para mantener la congruencia con éste, y simplemente se extinguieron.

La innovación no es una novedad ni una moda. Es una condición sistémica de vida. Lo que sí es nuevo y distintivo de los tiempos que corren es que el entorno respecto al cual los sistemas –todos los sistemas- deben adaptarse, para sobrevivir y desarrollarse, ya no es más un entorno local sino uno de tipo global. De eso se trata centralmente la globalización y es por eso que hay que tomársela muy en serio.

También es nuevo y distintivo de los tiempos que nos toca vivir la velocidad de los cambios del entorno, a los cuales los gobiernos, las empresas, las instituciones y las personas deben adaptarse a través de la innovación. El medio ambiente con el cual es necesario mantener la congruencia no sólo es mundial sino que, además, cambia permanente y rápidamente en direcciones impredecibles. No se trata entonces de innovar una vez para adaptarse a las nuevas realidades y luego permanecer estático en el nuevo estado alcanzado.

Se trata de innovar, de innovarse, de renovarse permanentemente. Por ello es que necesitamos crear una verdadera cultura de la innovación. Para eso es que necesitamos innovaciones radicales y urgentes en la educación, para generar personas innovadoras y una cultura que favorezca y facilite la innovación.

Por ello también, y aquí estamos recuperando el meollo del artículo, es que es necesario innovar en las interpretaciones sobre lo humano que han dominado la reflexión en nuestras latitudes, especialmente en nuestras universidades. Por ello es que necesitamos revisar algunas “verdades” establecidas en occidente, mirarlas como interpretaciones y evaluar su utilidad en los nuevos tiempos. Necesitamos, siguiendo a Kuhn y con una actitud modesta, empezar a mirar la tradición filosófica y científica occidental no como un proceso gradual y acumulativo de descubrimiento de la verdadera naturaleza de las cosas, incluyendo al hombre, sino como un continuo proceso de recambio de “paradigmas”, guiado por el afán humano de darle coherencia y sentido a las regularidades del operar humano y de ampliar y mejorar el espacio de posibilidades de acción de los seres humanos.

**PROPOSICIÓN 2: El paradigma metafísico es el principal obstáculo para innovar y renovarnos con la profundidad y la velocidad que las nuevas realidades exigen.**

Uno de los paradigmas occidentales que los occidentales menos apreciamos como tal es aquél que propone que las cosas, incluyendo los seres humanos, “son” de una cierta manera y tienen ciertas características intrínsecas, propias de su particular “ser”. Lo que es más, los seres humanos tienen, en esta peculiar interpretación, la capacidad de llegar a conocer el ser de las cosas, incluyendo el ser de los seres humanos. Hace así sentido el concepto de “verdad”, como objeto central de la curiosidad humana y de la investigación científica. En ese contexto toma sentido la pretensión de “objetividad” en el conocer. En ese contexto interpretativo, el pensar es centralmente una herramienta para descubrir verdades. En ese marco paradigmático es que la Universidad puede tener por “Misión” la búsqueda de la verdad.

Este paradigma tiene consecuencias muy directas y concretas sobre el ser y el hacer humano. En primer lugar, rigidiza el ser de las cosas y el ser de los seres humanos, haciendo muy compleja la innovación personal y organizacional que el contexto globalizado y cambiante exige. Para ilustrar el punto en forma breve, atendamos a lo que un par de destacados autores japoneses consideran el meollo de la innovación:

*"La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de auto-renovación ("self renewal") organizacional y personal"<sup>5</sup>.*

Aquello de “literalmente recrear”, no sólo la empresa sino a los seres humanos que la conforman, hace sentido en la tradición japonesa, por cuanto en ella el ser no es sino que deviene permanente en ser, en la interacción con otros seres y con las cosas. Esa interpretación del ser de las personas no hace ningún sentido en la tradición metafísica, para la cual la transformación de las personas ocurre preferentemente y casi exclusivamente en el terreno del conocimiento. Mientras en la tradición japonesa el diálogo entre personas (“nemawashi”) involucra transformaciones profundas de los que dialogan, en la tradición occidental dicho diálogo consiste en lo esencial en un intercambio de argumentos y contraargumentos, no estando en juego, al menos no en forma significativa, el ser de los que argumentan. No es tan sorprendente entonces, a la luz de estas comparaciones, que Japón primero y muchos otros países orientales luego, hayan alcanzado récords muy notables en materia de innovación e incremento de productividad, no obstante tratarse de sociedades muy conservadoras en muchos aspectos y haber entrado recientemente a la competencia económica y tecnológica a nivel mundial.

Por otra parte, la concepción metafísica del ser, por cuanto conlleva la arrogante pretensión de que los seres humanos tienen acceso, a través de sus sentidos y su

razón, al verdadero ser de las cosas, inaugura un enorme espacio de desencuentro, discusión, conflicto, descalificación y eventualmente persecución y eliminación de las concepciones diferentes de las propias. Inaugura un espacio para la exigencia y para los fundamentalismos, incluyendo uno particularmente peligroso –¡porque se disfraza de todo lo contrario!- que es el fundamentalismo científico, una suerte de moderna inquisición que determina lo que tiene valor o no tiene valor, lo que es sensato o es insensato, lo que es o no es conocimiento, lo que es atendible o no es atendible. Lo sano o lo insano.

Todo lo anterior se agrava cuando el operar humano es entendido desde una concepción religiosa que acerca al hombre a Dios y lo aleja de sus ancestros animales. Por ello son tan importantes, a mi juicio, en el medio de esta tercera gran crisis de occidente, aquellos grandes pensadores que, como Nietzsche y Reich, reposicionan al “cuerpo y sus razones” en el centro de la reflexión sobre lo humano, generando un contexto favorable para la rehumanización de la condición humana.

Por ello mismo es tan valioso el nuevo espacio de posibilidades, para el ser y el quehacer humano, que resulta de adoptar la postura epistemológica y ontológica que nos propone, desde la biología experimental, nuestro destacado Premio Nacional de Ciencias, el Profesor Humberto Maturana. Desde allí, entendemos que el ser humano no nace, sino que se hace. Y se hace contingente al particular tipo de interacciones humanas, en que se desenvuelve, crece y se desarrolla. Desde allí es posible ir más allá de la tolerancia -límite máximo a que puede llevarnos el modelo metafísico- y entrar de verdad en el mundo de la “aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia”.

Desde Maturana es posible ver el pensar no en función del “descubrimiento de la verdadera naturaleza de las cosas” o el “camino correcto”, sino como el proceso de diseño de interpretaciones que le den sentido a la vivencia humana y permitan generar caminos de acción para mejorar la vida humana.

Desde Maturana, la Universidad no es “uni-versidad” sino “multi-versidad”, un lugar que contribuye a la construcción colectiva de la realidad, a través de la generación de nuevas y mejores interpretaciones sobre el hombre y sobre las cosas y a través de la formación integral de personas capacitadas para ser actores conscientes y responsables de dicho proceso de construcción.

Desde Maturana y los paradigmas constructivistas del ser, el ser humano se va construyendo a sí mismo en interacción con otros seres humanos, como supremo acto de libertad.

Notablemente, en esta misma perspectiva constructivista se inscribe uno de los más recientes e impactantes artículos de Peter Drucker, hasta hoy y desde hace ya varias décadas reconocido como el más influyente pensador del “management” moderno. Con el sugerente título de “Managing Oneself”<sup>6</sup>, este artículo vuelve la mirada hacia

lo que ha sido una suerte de “eslabón perdido” de la gestión como disciplina en el siglo XX: el ser humano, en toda su complejidad y multidimensionalidad.

**PROPOSICIÓN 3: “El Paradigma Racionalista cartesiano encadena la innovación, pondera la democracia por inteligencia y genera agobio”**

Un segundo elemento central de la tradición interpretativa occidental sobre lo humano lo constituye la concepción de éste como un ente pensante, en que la acción es precedida –y presidida como algunos sostienen- por una reflexión previa. El “Pienso, luego existo” de Descartes pone efectivamente a la actividad reflexiva consciente en el centro del operar humano. El cuerpo, en esta concepción, juega un rol sólo algo superior al de un “medio de transporte” para la mente.

El paradigma racionalista, que es coherente con el paradigma metafísico del cual surge, presenta en la actualidad varios “inconvenientes” mayores. Primero, en el ámbito de las empresas y organizaciones que deben competir en un mundo globalizado y cambiante, impone un “encadenante” gigantesco a la innovación pues hace recaer la responsabilidad de ésta en los ejecutivos de la empresa, personas a las cuales se les atribuyen capacidades distintivas y únicas para ello.

Este modelo de empresa involucra un fantástico derroche de inteligencia, creatividad, compromiso y entusiasmo de todos aquellos que no pertenecen a esos estamentos superiores. No sólo ello implica hacer diseños deficientes –por cuanto ignora el conocimiento y la experiencia de muchos- sino que, y esto es lo más importante, porque hace imposible que los excluidos de los procesos de diseño de la innovación se sientan motivados a implementarlos de manera eficaz y eficiente. El paradigma racionalista impide adoptar un modelo efectivamente participativo y ello es hoy condición imprescindible de competitividad. Este argumento es válido también para nuestra Universidad, en la cual el derroche de creatividad, inteligencia y motivación de los funcionarios no académicos se ve incrementado por la arrogancia académica en estas materias, la pretensión de que desde la inteligencia “intelectual” es posible “deducir” cuáles son los mejores cursos de acción en casi cualquier ámbito, incluida por cierto la gestión.

Segundo, el paradigma racionalista dificulta hasta hoy aceptar y hacerse cargo del brutal rol de las emociones en el funcionamiento de las personas y las organizaciones. A diferencia de la propuesta de Maturana, en la cual las emociones especifican el espacio de lo posible, en la tradición racionalista éstas, salvo las que facilitan el razonar, aparecen como verdaderas “impertinencias” humanas. La evidencia empírica muestra abrumadoramente, sin embargo, que en las empresas y organizaciones exitosas un factor determinante es el manejo de los estados de ánimo, individual y colectivo. La literatura de liderazgo ha evolucionado en esa misma dirección.

Tercero, el paradigma racionalista genera una pobre interpretación de la maestría humana, asumiendo que ella es el resultado de procesos mentales cada vez más



precisos y rápidos. La evidencia empírica es también abrumadora en contra de esta tesis, como lo ilustra la siguiente cita de Mintzberg, otro de los grandes cultores del “management” moderno:

***" Folklore: El manager es un planificador reflexivo y sistemático".  
"La evidencia a este respecto es abrumadora, pero ni una pizca de ella respalda esta afirmación. Estudio tras estudio han mostrado que los gerentes trabajan a un paso incesante, que sus actividades están caracterizadas por la brevedad, variedad y discontinuidad, y que ellos están fuertemente orientados a la acción y no les gusta la acción reflexiva"***<sup>7</sup>.

Otra evidencia empírica al respecto, más cercana a la audiencia de este artículo y al autor, es la que se obtiene de una encuesta reciente a una muestra de ex alumnos de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de nuestra Universidad. Al ser consultados sobre la relevancia de distintas capacidades generadas por la formación académica para el desempeño profesional, las destrezas o habilidades –comunicacionales, de emprendimiento, de trabajo en equipo, de innovación- aparecen todas ellas más valoradas que los conocimientos –de gestión de operaciones, de finanzas, de marketing, etc.<sup>8</sup>

Si bien esta evidencia ha sido recogida en la teoría y la práctica del “management”, especialmente y con gran velocidad en Estados Unidos de Norteamérica, en las empresas y organizaciones chilenas, incluidas por cierto las universidades, esta asimilación ha sido aún muy lenta y superficial. La mantención del modelo racionalista de “management” implica que los gestores de empresas y organizaciones están sistemática y permanentemente operando en ámbitos de acción para los cuales no tienen destrezas, con la consecuente pérdida de eficacia y eficiencia y un inevitable impacto negativo sobre el nivel de bienestar en el trabajo.

El supuesto racionalista aporta, por otro lado, su granito de arena a la belicosidad de nuestra cultura al asumir que toda acción humana es necesariamente pensada e intencionada. El papel de lo social y lo cultural en la configuración de la acción humana es por esta vía fuertemente subvalorado. La acción “automática a la mano” en el decir de Heidegger, aquella acción comandada por el sistema nervioso vegetativo o autónomo, aquella que no es precedida por una reflexión consciente previa, no es debidamente considerada.

Finalmente, el paradigma racionalista tiene consecuencias negativas sobre la convivencia democrática. Más allá de las declaraciones líricas y el voto universal, en la práctica, el valor de un ciudadano guarda una importante relación con sus capacidades en los ámbitos propios de la mente. Este fenómeno es especialmente fuerte y relevante en un país clasista y racista como Chile, pues contribuye a reforzar la segmentación de la ciudadanía en estratos que participan muy diferenciadamente en los procesos de construcción de la realidad.

**PROPOSICION 4: “La transferencia sin adaptación del paradigma “competitivo atomístico” es un obstáculo mayor para el incremento del capital social, el factor fundamental de desarrollo de las naciones y las organizaciones”**

Un tercer paradigma “encadenante” de la innovación es de procedencia americana (los dos anteriores son “Made in Greece” and “Made in France” respectivamente). Se trata de la concepción de lo humano como un “homo economicus”, que maximiza su utilidad subjetiva en un contexto de competencia con otros seres humanos. Este paradigma, que de alguna forma es una derivación amortiguada de la concepción de Hobbes del “hombre como un lobo para el hombre”, está produciendo efectos secundarios cada vez más graves, incluso en su país de origen, Estados Unidos de Norteamérica. Sobre ello es que escribe con preocupación sus dos últimos libros Fukuyama, que poco tiempo antes había dado término a la historia consagrando ese modelo económico, social y político como el definitivo e insuperable.

Lo cierto es que la evidencia empírica y los mejores modelos teóricos coinciden en que el valor de cualquier organización humana es mucho más que la sumatoria del valor de sus componentes. Es perfectamente posible que comunidades humanas caracterizadas por elevados índices de capital humano, produzcan poco valor –en distintas dimensiones- e incluso se autodestruyan. Es evidente para cualquier observador desapasionado, o incluso para uno apasionado pero con una dosis mínima de sentido común, que el tipo de relaciones que se establezcan entre los miembros de una comunidad es más relevante que el valor intrínseco de los individuos que la componen. Incluso desde el punto de vista del bienestar individual.

El valor de toda red depende tanto de sus componentes como de las relaciones entre ellos. Y en muchos ámbitos son éstas las que hacen la diferencia y las que son objeto de diseño y rediseño. Ese es el caso del sistema nervioso de los seres humanos. Sobre las neuronas es poco lo que los humanos pueden actuar y con ellas solas es poco lo que los seres pueden hacer. Son las sinapsis neuronales, las conexiones entre neuronas, las que especifican un enorme espacio de posibilidades de acción de los seres humanos y ellas se configuran en la interacción con el entorno, en particular con el entorno humano.

Lo mismo es válido para las comunidades humanas. Es el tipo de interacciones entre los humanos lo que especifica el espacio de lo posible para dicha comunidad. Si la interacción está marcada por la aceptación, respeto, confianza, colaboración e incluso admiración por el otro, especialmente en las diferencias sustantivas, entonces nos encontramos con una comunidad con alto capital social, con enormes posibilidades de ser y hacer, desde el punto de vista material, espiritual, cultural, político y social.

Si, por el contrario, la interacción está marcada por la intolerancia, por la falta de respeto al que no piensa igual, por la desconfianza y, en definitiva, por la negación del otro como un interlocutor válido, entonces estamos frente a una comunidad con

poco capital social. Una comunidad organizada de este modo por cierto puede producir valor económico y una convivencia razonable, especialmente si establece reglas claras que regulen el juego competitivo y si los sujetos que la componen tienen una alta capacidad de generar valor en forma individual. Difícilmente, sin embargo, esa comunidad genera un crecimiento equivalente del bienestar íntimo de las personas, aquella sensación interna de “estar bien”.

Como la evidencia de Estados Unidos muestra crecientemente, una comunidad así organizada enfrenta, además, severos problemas para hacerse cargo de los “perdedores” en la arena de la competencia. Ese es uno de los “dilemas morales” del Capitalismo, según lo enuncia Paul Johnson.<sup>9</sup>

Si Maturana tiene razón –no como verdad sino como coherencia con los hechos del pasado biológico del hombre- y efectivamente “toda competencia es insana” por cuanto vulnera la “biología del amor”, entonces el modelo al que nos referimos sería incompatible constitutivamente con el buen vivir humano.

Lo que crecientemente está siendo aceptado, “por moros y cristianos”, es que la calidad de las relaciones entre las personas determina muy centralmente la eficacia, la eficiencia, la capacidad de evolucionar y el bienestar de toda organización humana. Ello hace necesario repensar la educación. De la educación centrada en el conocimiento, necesitamos evolucionar rápidamente hacia una educación centrada en la formación para la convivencia productiva y democrática. Ello significa poner énfasis en los valores, las actitudes y las destrezas y ello implica, a su vez, un cambio muy radical de los métodos pedagógicos. Mientras en el modelo racionalista la educación es una actividad preferentemente mental, en los nuevos paradigmas la educación es eminentemente integral, con el cuerpo, el espíritu y las emociones jugando un papel central.

Lo anterior es especialmente válido y urgente en Chile. Primero, porque somos un país particularmente tributario de la tradición racionalista, en el cual hasta hoy las universidades mayores siguen privilegiando el aprendizaje intelectual por sobre el desarrollo de competencias prácticas. Segundo, porque somos culturalmente proclives a la desconfianza. Tercero, porque los costos de la competencia atomística se exacerbaban en un contexto de envidia “chaquetera” y de alta inseguridad, como es el caso de Chile.

### **PROPOSICIÓN 5. “No sólo de pan vive el hombre” y “El dinero no hace la felicidad”**

No obstante que muy pocas personas cuestionarían la sabiduría de larga data contenida en los dos proverbios anteriores, en la práctica, sin embargo, un creciente número de personas en Chile actúan negando dichas máximas. La emergencia de una fuerte corriente pragmática –que proviene en forma importante de aquellos mismos que gritaban “Seamos realistas, pidamos lo imposible”- contribuye a la configuración

de un cuadro esquizofrénico en expansión, en que las declaraciones de principios y los hechos concretos se distancian con creciente frecuencia y cada vez con más sofisticadas explicaciones.

“Es cierto, el pan no es todo y el dinero tampoco, pero ambos se requieren y es lo primero que hay que lograr para tener el poder necesario para acometer el resto de la tarea” y “Dado que el mundo es como es y los principios y valores cuentan en la práctica cada vez menos, es necesario entrar al juego del poder con las reglas que existen” son dos sentencias que resumen esta visión pragmática. Surge de allí una suerte de “neo-maquiavelismo”, en el contexto del cual hace sentido, por ejemplo, que aquellos que propugnan el socialismo como forma superior de convivencia social, destinen sus mejores esfuerzos y por largos tiempos a la modernización del capitalismo, como una forma de ganar credibilidad y poder para, en algún momento futuro, acometer las tareas valóricas desde las cuales el socialismo surge.

Este tipo de nuevas lógicas de acción política y personal asumen, entre otras cosas, que la expansión de la base material, por una parte, aumenta per-se el nivel de satisfacción de las personas y, por otra parte, facilita el establecimiento posterior de una mejor base política, ética y espiritual. Ello significa desconocer, en primer lugar, que la evidencia empírica no avala la primera afirmación. Estudios realizados en Estados Unidos muestran, por ejemplo, que mientras el ingreso per capita se duplicó entre los últimos años de los 60 y principios de los 90, el bienestar subjetivo, medido a través de encuestas, se ha mantenido constante a lo largo del tiempo. El porcentaje de los “very happy” incluso ha bajado levemente manteniéndose en el rango del 30 por ciento. Más dramático aún es el caso de Japón, que habiendo pasado de 1/8 a 7/8 del ingreso per cápita de USA, entre 1950 y 1995, no ha tenido ningún incremento en la felicidad declarada de sus habitantes<sup>10</sup>. Personalmente creo que en Chile, durante la década de los 90, el bienestar subjetivo de muchos chilenos no subió en relación con sus ingresos ni con los grados de libertad y posibilidad alcanzados. Probablemente, además, por el deterioro en las relaciones entre los chilenos, el capital social disminuyó.

Estas lógicas pragmáticas desconocen también –o ignoran deliberadamente- el fundamental principio de la incidencia del proceso sobre el resultado final. No es posible construir una plataforma valórica si el proceso no está marcado por los valores que se desea instaurar. Sostengo que ello tiene que ver con el fundamento biológico de lo humano. El insobornable juez interno que nuestro cuerpo porta, cuyas sentencias normalmente trascienden al discernir racional y lingüístico, es lo que hace inviable ese camino. Aquel que transa en sus principios en aras de establecerlos termina inevitablemente, dado ello, abandonándolos, normalmente con “buenos argumentos”, que dan coherencia a dicho abandono y tranquilizan la conciencia. Esta transacción no es, sin embargo, gratis. Un registro “corporal” de ella, negado en lo consciente, establece las bases para un actuar futuro de tipo esquizofrénico o de “doble estándar”.

Pienso que la nueva lógica pragmática está haciendo un grave daño al proyecto de una vida mejor sobre el planeta y, especialmente, sobre Chile. Y no creo que ello tenga que ver con personas mal intencionadas preferentemente sino con errados paradigmas de lo humano. Por ello mi énfasis en repensar desde las raíces, incluyendo repensar el pensar. Por ello estimo que es hoy en día crucial darle un espacio central e inescapable a la filosofía y a la biología, más bien dicho, a las filosofías y a las biología, como disciplinas que reflexionan sobre el sujeto que reflexiona.

**PROPOSICION 6. “Para construir un Chile mucho mejor necesitamos generar un paradigma propio, que se haga cargo, simultáneamente: de los trascendentales cambios que están ocurriendo en el mundo de los hechos; de las mutaciones profundas en las interpretaciones sobre los hechos, y de las especificidades históricas, culturales y motivacionales de Chile y los Chilenos”**

Quiero concluir sugiriendo, a partir de lo anterior, que no sólo es necesario repensar hoy con particular rigor, amplitud y profundidad –incluyendo muy centralmente repensar lo que significa pensar, con rigor, amplitud y profundidad- sino que, además, debemos realizar esta reflexión en el marco de nuestra historia, nuestra cultura, nuestra identidad y, por sobre todo, nuestros intereses colectivos.

No es posible diseñar y construir un país que produzca genuino bienestar sino como una continuidad histórica del ser social. La innovación hace sentido en función de la conservación. Innovamos y nos renovamos por mantener la congruencia con el medio. La clave para adaptarse al cambio del entorno, manteniendo o incrementando el bienestar, está en lo que se conserva, no en lo que se innova. Ello es válido, por razones biológicas, para los individuos. Dado ello, es también válido para las organizaciones y las naciones. Sin continuidad del ser, el progreso no es progreso.

Sin el centro en aquello que se conserva, la innovación fácilmente produce una sensación interna de insatisfacción, vacío o pérdida de sentido, independientemente de los “éxitos” alcanzados. Sin la mirada y el interés puesto en lo que se conserva es fácil que cunda también la corrupción, la pérdida de las proporciones o la abierta locura. De todo ello hay indicios evidentes y alarmantes en nuestro país.

Un país que se moderniza sólo pensando en su capacidad de crecer y competir en un mundo globalizado deja de ser país, en el sentir íntimo de sus habitantes, en algún momento. Una persona que se adapta sin restricciones a los cambios del entorno, en algún momento pierde también la sensación íntima de sí mismo. Vivir en función del futuro y de la imagen externa, que es una forma cada vez más frecuente de vivir, contribuye a producir esta pérdida del “sí mismo”.

Un país que se moderniza sin proyecto está a la deriva y es moldeado por las circunstancias. Dificilmente ello produce satisfacción. Al igual que con las personas. Necesitamos ser los inventores de nuestro futuro individual y colectivo, como única

forma de disfrutar del proceso y de los resultados. Ello no se logra con un plan, que especifica lo que deseamos lograr como metas en nuestras vidas. Se logra con principios, ideales y motivaciones, en la interacción permanente y dinámica con el entorno, especialmente con el entorno humano.

Sostengo que no sólo tenemos que hacer este trabajo si queremos contribuir a la construcción de un país mejor y un mundo mejor –que significa, por sobre todo, más humano- sino que podemos hacerlo y sobre buenas bases. Porque tenemos tradición de gente honesta, rigurosa y comprometida con lo que hace. Porque en ninguna otra universidad en Chile se podría cimentar mejor la construcción de la multiversidad que requerimos –donde no sólo el pluralismo sino la promoción de la pluralidad han sido valor central desde siempre- que en la Universidad de Chile. Finalmente, porque tenemos el privilegio de contar entre nuestras filas con pensadores que inauguraron a nivel mundial esta ola de recambio paradigmático, en particular en lo que se refiere al reposicionamiento del amor en el centro de la reflexión científica sobre la condición humana.

## REFERENCIAS

---

<sup>1</sup> Este artículo ha sido preparado a partir de la presentación del autor en el Panel sobre Rol de Estado, Modernización y Descentralización, del Seminario “La Universidad Piensa a Chile”. Habiendo sido invitado a reflexionar sobre el tema de la Modernización de la Gestión Pública, luego de escuchar las presentaciones anteriores de dicho seminario, el autor reorientó su presentación hacia algunas reflexiones más genéricas y de trasfondo filosófico para el conjunto de los temas abordados en el mismo.

<sup>2</sup> The Economist, December 18<sup>th</sup>, 1999, p.63

<sup>3</sup> Algunos de los argumentos contenidos en este texto están desarrollados en mayor profundidad en documentos anteriores del autor, especialmente en: “Zen en el Arte de Innovar”, Estudios Públicos, N° 70, otoño 1998, y “Nuevos Paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile”, Reforma y Democracia N° 11, junio 1998, Revista del CLAD, Caracas, Venezuela.

<sup>4</sup> “Innovation in Industry”, Survey, The Economist, february 20<sup>th</sup> 1999, p. 5.

<sup>5</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. “The Knowledge Creating Company”, Oxford University Press, N.Y. 1995.

<sup>6</sup> Harvard Business Review, march-april 1999, p.64

<sup>7</sup> Mintzberg, H. “Mintzberg on Management”, The Free Press, New York, 1989

<sup>8</sup> Hetz, Rodrigo “La vinculación de los exalumnos de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile”, Memoria de Título de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, 1999.

<sup>9</sup> Johnson, P. “El dilema moral del capitalismo”, Artes y Letras, El Mercurio, 23 de julio de 1989.

<sup>10</sup> “Money Isn’t Everthing”, Science, Vol 267, 24 March, 1995. Ver al respecto también: “Happiness is a warm vote”, The Economist, April 17<sup>th</sup>, 1999.