

---

# APRENDER A SER

**ALBERTO MERLANO A.**

- Vicepresidente Administrativo Ecopetrol.
- Administrador de Negocios EAFIT

---

*"En mi época este fue un discurso escandaloso (1974, Discurso de grado en EAFIT). La gente me preguntaba si yo realmente creía en esto... Si me habían comprendido mal... si me habían entendido bien. Hoy me parece inocuo. Me gustaría publicarlo en la Revista de Eafit". 1991.*

Conferencia dictada por el Administrador Alberto Merlano A. en la EAFIT el 22 de noviembre de 1974.

Me cogió de sorpresa la invitación que gentilmente me hizo la EAFIT de venir a dialogar un rato con ustedes. Pensando en el tema me pregunté: Qué les puedo decir que contribuya a su desarrollo y que no hayan ya escuchado en las aulas? Hablar de Desarrollo de la Organización, actualmente mi campo de trabajo, me pareció que aportaría poco, no importa lo sofisticada que esta área de conocimientos parezca ser. El hecho es que cada vez tengo más dudas sobre el saber básicamente instrumental, pues creo que con frecuencia nos impide llegar a la raíz de los problemas que pretendemos resolver. Fascinados por la perfección de la herramienta no nos preguntamos si el uso que de ella hacemos, produce o no resultados deseables desde el punto de vista de la evolución del hombre. Decidí entonces intentar conversar con ustedes sobre el instinto de trascendencia que existe en cualquier ser humano, es decir sobre su necesidad de encontrarle un significado al mundo y a su papel en él. Quiero, en consecuencia, compartir con ustedes las inquietudes que me causa el hecho de existir. Probablemente ustedes los jóvenes, los llamados "inexpertos", puedan encontrar soluciones con mayor facilidad que los adultos, porque aún no están envueltos en el tráfigo de lo cotidiano que con sus afanes usualmente nos hace perder la perspectiva de la vida.

Iniciemos pues nuestro camino .....

Vivir es en sí mismo un fin pero aspiramos a algo más que a esto, queremos darle sentido a nuestro breve paso por el mundo, "sembrando un árbol, teniendo un hijo, escribiendo un libro" o haciendo tantas otras cosas que ha inventado el hombre para perdurar en el recuerdo de sus semejantes. Parece, sin embargo, insinuarse en todas ellas, que existir sólo adquiere significado cuando concebimos la vida como una oportunidad de ayudar a SER a los demás.

El que la necesidad de trascendencia aparezca en nosotros es sólo cuestión de tiempo. Puede surgir a los 24 años o a los 64 pero vendrá.

La vida se ve mejor cuando la contemplamos desde lo alto. El caos aparente que se observa a ras de tierra empieza entonces a comprenderse, nos damos cuenta que no era real, percibimos que hay orden en el universo... en nuestra existencia.

El tomar altura exige tratar de encontrar una respuesta personal a preguntas tan fundamentales como: De dónde venimos? Hacia dónde vamos? Hemos de hacer el intento de establecer una concepción racional del universo, en la cual podamos creer, solo en esa forma seremos capaces de administrar un mundo en el que el permanente cambio nos desconcierta y en ocasiones amenaza.

No estoy abogando por un "confesionalismo" El hombre es demasiado complejo para reducirlo a los enunciados de un DOGMA, no importa lo atrayente que parezca ser. El suscribir "contratos de adhesión" con corrientes religiosas, políticas o económicas, puede representar un entierro de tercera clase para el anhelo de ser nosotros mismos.

La libertad en ocasiones es aterradora. Cuando nos enfrentamos al hecho de que nada de lo que conocemos nos satisface del todo y adquirimos conciencia de que somos libres, sabemos que aún tomando esto o aquello de determinadas concepciones ideológicas, inevitablemente tendremos que emprender el camino de encontrar nuestras propias respuestas. Aparece entonces como tentación la alternativa de aceptar lo que alguien ya concluyó cuando se enfrentó a los mismos problemas que nos inquietan. Pero ese hombre o mujer, probablemente perteneciente a otra época, con una realidad existencial completamente diferente a la mía, es distinto a mí. Su verdad es suya, no mía; relativa como todo aquello que usualmente llamamos "verdad". La pregunta que hizo Pilatos a Jesús "Qué es la verdad?" sigue aún sin respuesta objetiva en lo que al principio y destino del hombre toca, obligándonos a hacerle frente al hecho que hemos de buscarla dentro de nosotros mismos... para nuestro uso exclusivo.

El aparente caos de la época en la que nos ha tocado vivir es no un problema, sino una oportunidad: la oportunidad de ser nosotros mismos. Nunca en la historia del hombre había éste como hoy, tenido tantas posibilidades de hacer uso de su libertad. Nuestro ambiente cultural se ha cuarteado y al perder la solidez de antaño, ha dejado de condicionarnos en el alto grado que pudo hacerlo en el pasado.

---

Como consecuencia podemos hoy permitirnos ser como queramos sin que ello nos ocasione el repudio de la sociedad.

Somos libres para escoger lo que más convenga a nuestra realidad vital, y he allí el problema de vivir en esta época de oportunidades, porque el hombre queda solo ante su conciencia, nadie decide por él, ha de hacerlo por su propia cuenta y riesgo.

No es de extrañar que, abrumados por la libertad que repentinamente descubren poseer, muchos jóvenes de hoy no sean capaces de hacer uso de ella y se refugien en el nihilismo sin esperanza de los que en nada creen o en el fanatismo de las concepciones políticas, religiosas o económicas estandarizadas, fuera de las cuales no conciben salvación.

Ustedes están siendo educados como Administradores de Negocios, su realidad son las empresas y está bien que así sea, pues es un hecho que vivimos en un mundo de organizaciones. Probablemente dentro de algunos años la mayor parte de ustedes serán Gerentes, pertenecerán a la clase media alta o tal vez alta de nuestra sociedad y habrán adquirido sus hábitos de consumo.

Y qué?

Llegará el momento en que harán un alto en el camino y se preguntarán: Qué sentido tiene mi vida? Entonces tendrán que encontrar una respuesta. Seguirán sirviendo a cualesquieras organizaciones sin cuestionar sus fines? Buscarán únicamente la forma en que ellas satisfagan los intereses de ustedes importándoles poco en qué medida su acción esté contribuyendo a generar una resultante social? o tendrán que trascender lo personal y empezar a sentirse solidarios con toda la Humanidad?

El astronauta mirando la tierra desde miles de kilómetros de distancias, perdida en la inmensidad del espacio, siente la natural unidad del género humano y percibe que todos somos uno, pasajeros de la nave espacial tierra, según frase afortunada de alguien preocupado por temas parecidos a los que hoy ocupan nuestra atención.

Las organizaciones no son un fin en sí mismas, están allí porque son necesarias para la evolución del hombre. Importa poco que esto contradiga la filosofía de algunas empresas privadas y públicas o cuestione el concepto de la "mano invisible" de

Adam Smith. Tarde o temprano las organizaciones serán juzgadas por su capacidad de propiciar el desarrollo del hombre. Cuando esos días lleguen necesitaremos educadores como Gerentes.

Estamos inmersos en la corriente de la evolución y siempre avanzamos, nunca retrocedemos. Las empresas son un producto de la sociedad y si ésta ha de seguir cambiando hacia valores más humanos, como ya está sucediendo, aquellas tendrán que hacerlo también o perecer. El objetivo es calidad de vida no cantidad de bienes o servicios. No es este un problema de sistemas económicos. No se trata de juzgar cuál es el mejor si el modelo comunista o el capitalista, porque tampoco los sistemas económicos son un fin en sí mismos, sino un medio para que el hombre llegue a ser todo aquello que es capaz de SER. La situación de cada país determinará cuál es más conveniente teniendo en cuenta su propia realidad. Puede ser el uno, el otro, una mezcla de los dos o ninguno de ellos.

Nuestro gran reto es que debemos propiciar el desarrollo del hombre mediante una organización social que no atente contra su naturaleza. El hombre es un animal que teniendo conciencia de sí se halla en permanente ampliación de la misma. Necesitamos proteger su libertad y al mismo tiempo darle la oportunidad de sobrevivir en condiciones tales, que apartando de su mente el problema de la diaria subsistencia, pueda comenzar a moverse en otros planos de pensamiento. Posiblemente, ninguno de los dos sistemas económicos mencionados satisfagan estos dos requerimientos. También ellos forman parte del proceso de evolución del hombre. Tesis y antítesis producirán una síntesis que a su vez se convertirá en tesis que hará surgir otra antítesis y así sucesivamente.

Comprometámonos con el futuro, no con el presente pues este muere a cada instante convirtiéndose en pasado. Anticipémonos al curso de la historia cooperando con lo inevitable, solo de esta manera estaremos seguros de no estar actuando como rémoras del inexorable proceso de desarrollo del hombre. Qué podemos hacer ahora? No hay respuesta válida para todas pues como ya ha sido dicho, hemos de encontrar por cuenta propia nuestra verdad. Creo que me falta mucho camino por recorrer, pero en el que ya he andado, he encontrado algunas cosas que quisiera comentar con ustedes.

1. No dedicarnos únicamente a la adquisición y uso de conocimiento tecnológico. Hemos de

---

preguntarnos para qué sirve y si el manejo que de él hacemos es por lo menos socialmente inocuo.

No hay peor esclavitud que la del docente que necesita mantenerse al día, leyendo siempre de una sola cosa, mente de un único carril obligado a defender su papel de experto. Necesitamos perspectiva y para ello hemos de salirnos frecuentemente del reducido campo de nuestra especialidad ganando en extensión lo que perdamos en profundidad.

El ahondar en un campo de la ciencia lleva a encontrar el océano en donde todo conocimiento desemboca, pero este camino está lejos del alcance de la mayor parte de nosotros. Al igual que las organizaciones el saber ha pasado por una etapa de indiferenciación que lo condujo a una de especialización. Actualmente nos encontramos en un proceso de integración porque experimentalmente estamos comprobando que la REALIDAD es una y que solo desde el punto de vista académico la podemos dividir en compartimientos estancos. Al tratar de explicarla nos hemos visto forzados, en consecuencia, a acudir a diversas áreas de conocimiento.

Aunque el papel del experto en TECNOLOGIAS es deseable desde el punto de vista social no creo que un Administrador debe concebirse como tal, pues todo Gerente es por definición un integrador. Aprender a aprender es vital en un mundo en que el conocimiento técnico se renueva aproximadamente cada 10 años. El énfasis excesivo en lo meramente tecnológico solo conducirá a consumir el tiempo en lo perecedero, en aquello que nace para morir. El conocimiento del hombre, de mayor permanencia aunque más difícil de obtener, es el único capaz de darle sentido a lo técnico poniéndolo al servicio de lo humano.

2. Las respuestas de vital importancia para descubrir la finalidad de la existencia, aquellas relacionadas con los instintos de auto-realización y transcendencia no están en lo externo, en libros o maestros, sino dentro de nosotros mismos.

El intelecto puede ser de ayuda en el proceso de auto-descubrimiento, pero debe llegar un momento en que se aquiete y permita que las

respuestas surjan de lo más íntimo de nuestro ser.

Lo anterior hace necesaria la permanente comunicación con nosotros mismos, permitiéndoles la salida a aquello que pugna por expresarse desde nuestro interior.

3. La causa de todos los hombres es nuestra causa. No somos una hoja solitaria movida por el viento. Pertenece al árbol de la vida y nos alimentamos de su savia. Cuando una hoja padece, el árbol entero sufre y de una forma u otra se afectan el resto de las hojas. Somos ante todo seres humanos, no administradores de Negocios, ese puede ser nuestro medio de expresión, pero la otra realidad, el hecho de SER, precede y trasciende nuestra ocupación, cualquiera que ella sea.

Hay razones para que existamos y hagamos lo que estamos haciendo, independientemente de lo que comprendamos o no. Evolucionamos hacia estados superiores de conciencia, siendo probablemente el próximo paso darnos cuenta de la unidad de todos los seres humanos, hasta el punto que el dolor ajeno se nos haga tan insoportable como el propio y nos veamos forzados a hacer algo para remediarlo.

4. No hemos de colaborar con organizaciones que a nuestro juicio estén retardando la evolución del hombre.

Hemos de escoger nuestra causa y despreocuparnos de los resultados actuando más bien por el amor a la acción que por los frutos de la misma, pues con o sin nuestra colaboración aparecerán si ellos son necesarios para que parte de la humanidad adelante en su camino. Se nos ha hablado mucho de la motivación de logro, poco de la no-motivación o el anti-logro. La emoción impulsa a la acción pero entorpece la reflexión. El no involucramiento emocional con lo que dirige, creo, debe ser una de las características del buen ADMINISTRADOR, pues solo así podrá tener la perspectiva necesaria para darse cuenta que el bosque está compuesto de árboles.

5. No producir comportamientos innecesariamente amenazantes para otros. "Comprenderlo todo es perdonarlo todo". No hay cosas malas ni buenas en sí mismas, solo actos que reflejan una

---

mayor o menor evolución de quien los genera. La moral en este contexto es relativa, siendo la conciencia de cada quien el tribunal de última instancia. Si comprendemos la "programación" interna de los demás encontraremos que despreciarlos por sus actos carece de sentido, más bien hemos de intentar que revisen su propia "programación" y hagan los ajustes necesarios de acuerdo con la etapa de evolución en la que se encuentren .

Hemos llegado así al final de la jornada.

Quise darle a esta charla el título de "Aprender a Ser" porque corresponde a una de las más hermosas definiciones del objetivo de todo proceso de educación hechas por la UNESCO, "Permitirle al hombre ser él mismo". Independientemente de lo capaces que seamos a los ojos de los demás desde el punto de vista

académico o profesional, si no confrontamos prontamente el hecho de que posiblemente la finalidad de nuestra existencia es APRENDER A SER, en algún momento este asunto golpeará nuestra conciencia cuestionando nuestras vidas y exigiendo una respuesta.

Comenzaremos a vivir cuando nos demos cuenta de la grandeza de nuestro origen y destino, mientras tanto estaremos dormidos aunque parezcamos despiertos.

Quisiera invitarlos a emprender el camino del auto-conocimiento, pues aunque ello en ocasiones nos conduzca casi a la pérdida de toda esperanza hemos de tener la convicción de que finalmente saldremos de la obscuridad y la luz comenzará a brillar en nosotros.

Feliz viaje, y gracias por su atención