

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/277117613>

Juegos de lenguaje para la intervención. Segunda parte: acerca de las reglas

Article in *AD-minister* · May 2012

CITATIONS

0

READS

381

1 author:



[Jorge Velez-Castiblanco](#)

Universidad EAFIT

8 PUBLICATIONS 49 CITATIONS

SEE PROFILE

Juegos de lenguaje para la intervención

Segunda parte: acerca de las reglas



Autor: Jorge Iván Vélez Castiblanco¹

Resumen

El uso de metodologías de intervención puede ser equiparado con la noción de *Juego de Lenguaje* en Wittgenstein, lo cual permite flexibilidad a la hora de articular metodologías de diversos paradigmas en la resolución de problemas. Tal es el argumento que se desarrolla en la primera parte de esta serie, conformada por tres artículos. Sin embargo, en el mencionado texto se señala que la noción de *Juego* es tan amplia que no parece proveer guías que permitan conducir un proceso de intervención. Por tal razón, el propósito de esta segunda parte es la búsqueda de formas que permitan reglamentar la actividad de intervención, de manera que sea posible contar con guías, sin perder la flexibilidad que se busca en el uso de metodologías, todo ello con base en una exploración de los conceptos de *regla* y *principios* en la pragmática del lenguaje.

Abstract

Intervention methodology use can be seen as a Wittgenstein's *Language Game*, this equivalence allows flexibility at the moment of combining methodologies from different paradigms in problem – solving. This is the argument developed on the first of these three – parts series. However, on the same text it is pointed out that the concept of *Game* is so wide that it does not seem to provide guidance for intervention processes. For that reason the purpose of this second part is to explore ways to rule on intervention activity, looking for guides, without losing flexibility for the use of methodologies, basing the argumentation on the concepts of *rule* and *principles* in language pragmatics.

Palabras clave: Pragmática del Lenguaje, Reglas, Principios, Searle, Grice, Sperber, Wilson, Relevancia, Pensamiento Crítico de Sistemas, Pluralismo Metodológico, Pensamiento de Sistemas, Juegos de Lenguaje, Intervención.

Keyword: Language Pragmatics, Rules, Principles, Searle, Grice, Sperber, Wilson, Relevance, Critical Systems Thinking, Methodological Pluralism, Systems Thinking, Language Games, Intervention.

¹MA Management Systems Universidad de Hull, UK. Profesor del Departamento de Organización y Gerencia. Universidad EAFIT. Medellín. Dirección electrónica: jivelez@eafit.edu.co

Introducción

Como lo explico en la primera parte de esta trilogía (Vélez, 2004), el problema que pretendo desarrollar es el meta-metodológico, con el objetivo de proponer un marco conceptual que permita mezclar metodologías (aun de diferentes paradigmas) en un mismo proceso de intervención. Para tal efecto he equiparado el uso de metodologías de intervención con la noción de *Juego de Lenguaje* en Wittgenstein, lo cual permite flexibilidad a la hora de articular metodologías de diversos paradigmas en la resolución de problemas. Sin embargo, la noción de *Juego* es tan amplia que no parece proveer guías que permitan conducir un proceso de intervención. Por tal razón el propósito de esta segunda parte es la búsqueda de formas que permitan reglamentar la actividad de intervención, de manera que sea posible contar con guías, conservando la flexibilidad, búsqueda fundamentada en la exploración de los conceptos de *regla* y *principios* en la pragmática del lenguaje.

Mi argumentación se basa inicialmente en la noción de *regla* en Wittgenstein, la cual, aunque permite pensar la cuestión de los problemas perversos, no aclara cómo controlar o guiar tales situaciones, debido a la ambigüedad de sus definiciones.

Por tal motivo he abandonado a Wittgenstein, para adoptar la diferencia Searleana de *regla constitutiva* y *regla regulativa*. Esta última, bajo el nombre de *principios*, tal como lo proponen Grice y Leech, es la que considero adecuada para guiar procesos de intervención mezclando metodologías.

Finalmente, complemento mi argumentación con el principio de *relevancia*, el cual, además de plantear cómo medir el impacto de una comunicación, aclara ideas sobre el funcionamiento de una dinámica de interacción comunicativa, lo cuál será útil en el momento

de seleccionar juegos adecuados para un proceso de intervención.

Con los dos primeros textos de esta serie pretendo sentar unas bases que den pie al planteamiento de juegos específicos que permitan entender y guiar una dinámica de intervención mezclando paradigmas, lo cual abordaré en el tercero y último texto de esta serie.

Reglas: Señales de camino para juegos

En este aparte pretendo hacer una primera aproximación al tipo de reglas que pueden ser de utilidad en el momento de administrar diferentes metodologías en un proceso de intervención. Siendo consecuente con la argumentación que desarrollé en Vélez (2004), acudiré al concepto de *Juego de Lenguaje* en Wittgenstein (1988) para explorar allí su noción de *regla*, la cual considera juegos tan diversos como el de la matemática o la interacción comunicativa.

La matemática da una aproximación básica a la regla. Sucesiones de términos como 2, 4, 6, 8, o 3, 6, 9, 12 a los que llamamos *series* es un tema explorado por Wittgenstein. En las series propuestas sería apropiado pensar que el quinto término en la primera serie es 10 y en la segunda 15. Podemos calcular cualquier término según su posición (entrada), hallamos una función o regla ($2x$ en el primer caso, $3x$ en el segundo), y al aplicarla obtenemos el término correspondiente (resultado).

Esta forma de ver la regla como la aplicación de una función puede observarse en dominios diferentes al de la matemática. Por ejemplo, si alguien se pasa un semáforo en rojo (entrada) viola una norma de tránsito (función) por lo cual recibirá un comparendo (resultado). Así mismo, si alguien busca la aprobación de un crédito, dicho proceso requerirá de ciertos datos como ingresos, deudas, etc. (entrada), los cuales serán analizados bajo los criterios del

banco (función), para finalmente aprobarlo o rechazarlo (resultado).

Adicionalmente, si en vez de restringirnos a una sola aplicación, concatenamos varias funciones donde la salida de una sea la entrada de otra, podemos formar sistemas tan complejos como elaborados procesos organizacionales.

Con este tipo de reglas pueden asociarse conceptos como el *determinismo*, la *causalidad lineal* y la *sistematicidad*. Trasladando esto al dominio de la intervención, una metodología sistemática, estricta y determinista nos dirá exactamente los pasos y el orden que debemos seguir para solucionar un problema. La investigación de operaciones y muchas otras prácticas administrativas populares poseen recetarios o manuales que indican cómo tratar ciertos problemas, sugieren algunos pasos para recoger la información (entrada), alimentar con ella cierto modelo (aplicar función), el cual arrojará determinadas respuestas, que deben ser seguidas con rigor para que la situación pueda solucionarse (resultado). Esto nos lleva a lo que en la primera parte identificamos con el nombre de *problemas tratables* (Vélez, 2004).

Sin embargo, al trasladarnos al campo de la intervención relacionada con *problemas perversos*, la conceptualización de las *reglas de juego* deben permitir mayor complejidad, ya que éstos, según Mason y Mitroff (1981) no poseen una formulación definitiva, se encuentran altamente interconectados, se mueven en la incertidumbre, y por lo tanto requieren de la construcción del problema, así como de las soluciones. Además, en este tipo de intervenciones el proceso de conversación y debate ocasiona que afloren factores y dinámicas inesperadas. Continuando con la

guía de Wittgenstein: “...en filosofía *comparamos* frecuentemente el uso de una palabra con juegos y cálculos de reglas fijas, pero no podemos decir que quien usa el lenguaje *tenga que jugar tal juego*” (Wittgenstein, 1988, §81).

De acuerdo con el planteamiento anterior, puede jugarse *o no* con reglas fijas. Según la situación, las reglas pueden cambiarse, crearse, o destruirse a medida que la situación evoluciona, punto que manifiesta claramente Wittgenstein (1988, §83):

¿No nos aporta luz aquí la analogía del lenguaje con el juego? Podemos imaginarnos perfectamente que unas personas se entretienen en un prado con una pelota jugando de tal manera, que empiezan diversos juegos existentes sin acabar de jugar algunos de ellos, y arrojan a lo alto la pelota sin plan ninguno, se persiguen mutuamente en broma con la pelota y se la arrojan, etc. Y ahora alguien dice: Durante todo el tiempo esas personas juegan a un juego de pelota y se guían por ello en cada pelotazo por reglas definidas.

¿Y no hay también el caso en que jugamos y – “make up the rules as we go along”? Y también incluso aquel en el que las alteramos – as we go along.

Situaciones similares pueden ser observadas en algunas reuniones. Las personas van proponiendo y desarrollando temas, los tratan de diversas maneras (se los arrojan, se persiguen con ellos), los cambian (a veces no terminan de jugar con ellos) y van generando en el proceso formas válidas de tratar temas en contextos particulares (making up the rules as they go along). Esto me lleva a considerar que en un uso metodológico pueden ser cambiadas las reglas, las intenciones, o el objetivo con el que se emplean ciertas metodologías.

“...en filosofía *comparamos* frecuentemente el uso de una palabra con juegos y cálculos de reglas fijas, pero no podemos decir que quien usa el lenguaje *tenga que jugar tal juego*” (Wittgenstein, 1988, §81).

Otro factor que complejiza la noción de *regla*, tiene que ver con sus múltiples usos:

La regla puede ser un recurso de la instrucción en el juego. Se le comunica al aprendiz y se le da su aplicación. —O: es una herramienta del juego mismo. —O: Una regla no encuentra aplicación ni en la institución ni en el juego mismo; ni es establecida en un catálogo de reglas. Se aprende el juego observando cómo juegan otros. Pero decimos que se juegan según tales y cuales reglas porque un espectador puede extraer estas reglas de la práctica del juego. — como una ley natural que sigue el desarrollo del juego.

Wittgenstein (1988, §54)

La regla no sólo sirve para convertir una entrada en una salida, sino que puede ser usada de diferentes formas: causa, condiciona comportamientos, comunica, se sigue. No necesita ser explícita, pero debe poder inferirse de la observación, de manera que sea pública, ya que «seguir la regla» es una práctica. Y creer seguir la regla no es seguir la regla. Y por tanto no se puede seguir «privadamente» la regla, porque de lo contrario creer seguir la regla sería lo mismo que seguir la regla” (Wittgenstein, 1988, §202). Sólo puede saberse si otro “comprende” la regla, a través de la observación y la interpretación del seguimiento que éste hace de ella.

Para hablar de la interpretación de una observación, lo más razonable es abandonar el concepto de *reglas fijas*, del tipo función matemática, en el cual no hay espacio para la duda, ni para diferentes resultados, producto de diferentes interpretaciones. En una interacción social la regla se comporta de forma más similar a:

... un indicador de cambios. - ¿No deja éste ninguna duda abierta sobre el camino que debo tomar? ¿Muestra en qué dirección debo ir cuando

paso junto a él: si a lo largo de la carrera, o de la senda o a campo traviesa? ¿Pero dónde se encuentra en qué sentido que seguirlo: si en la dirección de la mano o (por ejemplo) en la opuesta? — Y si en vez de un solo indicador de caminos hubiese una cadena cerrada de indicadores de caminos o recorriesen el suelo rayas de tiza - ¿habría para ellos sólo *una* interpretación? — Así es que puedo decir que el indicador de caminos no deja después de todo ninguna duda abierta. O mejor: deja a veces una duda abierta y otras veces no.

Wittgenstein (1988, §85)

De manera similar, en una situación social los indicadores de caminos son pistas —palabras, señales, gestos, dibujos, etc.— que un hablante da a otro y que al combinarse pueden ser interpretadas de maneras diferentes, dando lugar a muy diversas formas de actuar. Este mismo

...las metodologías también podrían servir como indicadores de caminos, sugiriendo direcciones en las que podría ser productivo considerar un problema, dependiendo del contexto particular y de las interpretaciones que los actores den a los indicadores de caminos.

tipo de situaciones pueden darse en los procesos de intervención, puesto que las metodologías también podrían servir como indicadores de caminos, sugiriendo direcciones, en las que podría ser productivo considerar un problema, dependiendo del contexto particular y de las inter-

pretaciones que los actores den a los indicadores de caminos.

Si consideramos las reglas como cambiantes y públicas, ya sea por su diversidad de usos dentro de una situación, como por su rol de indicador de caminos para guiar acciones, podríamos pensar desde allí las dinámicas complejas de los problemas perversos.

Sin embargo, la noción de *juego* en Wittgenstein es tan amplia -abarca desde las reglas rígidas, más apropiadas para contextos deterministas, para llegar progresivamente hasta las reglas flexibles, apropiadas para otros contextos- que a pesar de aportar elementos y características que describen muy bien las

dinámicas de interacción comunicativa, no dan claridad acerca de cómo funciona una regla o cómo guiar una situación de intervención.

Wittgenstein apunta más hacia la descripción y análisis de una gran cantidad de situaciones que pudieran presentar elementos interesantes para entender las propiedades de las reglas, pero opta por no reglamentar, no fija la noción a convenciones acerca de cómo funcionan, cómo proponerlas o cómo distinguir si existen diversos tipos de ellas. *Investigaciones Filosóficas* muestra sistemáticamente la presencia de las reglas en el juego, pero evita llegar a definiciones sobre éstas. Pareciera que para toda definición o intento de atrapar el sentido de las reglas, existe alguna excepción que lleva al desconcertante resultado de la imposibilidad de precisar una definición sobre las reglas, o una guía de cómo se elaboran.

Ante la resistencia de Wittgenstein de conceptualizar las reglas de una manera precisa, que me permita proponer algunos juegos de intervención, veo la necesidad de considerar otras opciones teóricas, sin olvidar las bases que éste provee.

Teniendo en cuenta que Wittgenstein es reconocido como precursor de la *pragmática del lenguaje* (Bertucelli, 1996), este campo se convierte en una alternativa lógica para rastrear el desarrollo del concepto de *regla*. En particular el trabajo de Searle (2001) será tema de exploración en los próximos dos apartes, ya que realiza una distinción entre *reglas constitutivas* y *reglas regulativas*, muy útil en el orden de mi argumentación.

Reglas constitutivas

Desde la filosofía del lenguaje, Searle analiza diversos problemas como el funcionamiento de la mente, los actos de habla, y la construcción de hechos sociales. Los que implican interacción comunicativa, es decir,

los actos de habla y la construcción de hechos sociales, son de especial interés para este texto, ya que son fundamentados por Searle a través de lo que él llama *reglas constitutivas*, concepto importante en el desarrollo de mi argumentación.

Los supuestos básicos de Searle acerca de los *actos de habla* presentan similitudes con la noción de *juego de lenguaje* en Wittgenstein². Searle (2001, p.26) afirma: “Una teoría del lenguaje forma parte de una teoría de la acción, simplemente porque hablar un lenguaje es una forma de conducta gobernada por reglas”, y más adelante agrega: “hablar consiste en realizar actos conforme a reglas” (Searle, 2001, p.31).

Searle toma como unidad mínima de comunicación lingüística el *acto de habla*, esto es, “la emisión de una oración hecha en las condiciones adecuadas” (Escandell, 1996, p62), lo cual implica que no basta la oración para realizar el análisis, sino que es fundamental tener en cuenta las condiciones en que se haya producido. La noción de *acto de habla* en Searle es una extensión o refinamiento de las ideas de Austin (1996). Bertucelli (1996, p.44) compara ambos autores así:

Searle establece que cumplir un acto lingüístico consiste en 1) expresar palabras (morfemas, frases) que realizan un **acto expresivo**; 2) atribuir a dichas palabras una predicación y una referencia que constituya el **acto proposicional**. Estos dos actos individuales corresponden conjuntamente al acto locutorio de Austin, cuyos componentes se subdividen de tal modo que fonética y fática confluyen en el acto expresivo, mientras la rética se divide en acto referencial y predicación para constituirse en acto proposicional. A los dos actos mencionados se añade, como en Austin, el **acto ilocutorio** (con el que se identificara el acto lingüístico) y el **acto perlocutorio** aunque Searle no analiza éste como los anteriores.

² La noción de juego de lenguaje en Wittgenstein (1988) entreteje lenguaje, acción y reglas.

En resumen, puede decirse que el *acto locutorio* constituye el problema “técnico” de producir las palabras, con la estructura sintáctica y la referencia que permite dar sentido al acto, el *acto ilocutorio* conlleva la fuerza³ o intención que desea dar el hablante a su producción (si en determinada situación se dicen las mismas palabras, dándoles una fuerza distinta⁴, su efecto varía), y el *acto perlocutorio* se refiere a los efectos producidos en el receptor.

Searle se centra en el problema de la *ilocución*, planteando que existe un número limitado⁵ de efectos, “juegos”, o actos de habla, que un hablante puede producir. Reconocer estos tipos de juego se convierte en una herramienta para determinar qué tipo de reglas y condiciones deben cumplirse para que se dé un acto de habla específico.

Además, según Searle (2001, p.60):

Nuestra hipótesis de que hablar un lenguaje es realizar actos de acuerdo con reglas constitutivas nos introduce en la hipótesis de que el hecho de que una persona haya realizado un cierto acto de habla, por ejemplo, haya hecho una promesa, es un hecho institucional.

...el uso de una metodología particular, se configura gracias a un conjunto (patrón de reglas constitutivas), es decir, que tiene como base un sistema de reglas que permite reconocer el juego, como tal o cuál metodología.

³Argumento adicional para justificar la posibilidad de darle usos diferentes a las metodologías (Vélez, 2004), distanciados de sus elementos de “referenciación” y “predicación”.

⁴La fuerza en la ilocución puede hacerse visible en medios como el Internet donde el uso de mayúsculas, minúsculas, negrilla, cursiva etc. Le dan una connotación de fuerza a las palabras que un emisor quiere resaltar en su mensaje, lo cual debe ser resuelto de otras formas en la interacción cara a cara. Compárese por ejemplo “por favor” con “POR FAVOR”.

⁵Searle (a diferencia de los incontables juegos en Wittgenstein), clasifica los actos de habla en sólo cinco tipos: representativos (enunciados sobre el estado del mundo), directivos (buscan provocar que el oyente actúe), compromisorios (comprometen al hablante a conducta futura), expresivos (expresión de estado psicológico), declarativos (al declarar cambia el estado del mundo).

Aquí aparecen dos conceptos importantes: *hecho institucional* y *reglas constitutivas*. Para comprender el *hecho institucional*, me referiré al concepto de *hecho bruto* desarrollado por Searle, el cual comprende aquellos hechos cuya existencia depende de características objetivas del mundo. Los *hechos institucionales*, en cambio, dependen de un aparato social que cree las condiciones para su existencia. Por ejemplo:

Una ceremonia de matrimonio, un partido de fútbol, un juicio y una acción legislativa incluyen una variedad de movimientos físicos, estados y sensaciones brutas, pero una especificación de uno de esos eventos hecha solamente en tales términos, no es suficiente para especificarlo como una ceremonia de matrimonio, un partido de fútbol, un juicio o una acción legislativa.

(Searle 2001, p.59)

Los *hechos institucionales*, requieren que las personas participantes estén de acuerdo con las reglas que los constituyen y las sigan para darles validez. “Estas «instituciones» son sistemas de reglas constitutivas. Todo hecho institucional tiene como base un(a) (sistema de) regla(s) de la forma «X cuenta como Y en el contexto C»” (Searle 2001, p. 60). Un *hecho institucional* es entonces una especie de entramado de *reglas constitutivas* que al ponerse en acción permiten identificar y crear situaciones como el matrimonio, antes aludido, o el uso de una metodología de intervención particular.

Lo anterior me permite afirmar que el uso de una metodología particular se configura gracias a un conjunto (patrón de reglas constitutivas), es decir, que tiene como base un sistema de reglas que permite reconocer el juego, como tal o cuál metodología. Autores como Checkland y Sholes (1990) y Jackson (2000)

hablan precisamente de *reglas constitutivas*⁶, las cuales permiten reconocer una aplicación de metodología de sistemas suaves, en el caso de los primeros, o metodologías sistémicas de paradigmas funcionalistas, interpretativos, emancipatorios, y postmodernos, en el segundo.

Sin embargo la noción de *regla constitutiva* para pensar el problema multi- metodológico parece problemático por tres factores:

Primero, porque este concepto parece ser más adecuado para metodologías rígidas de trabajo, ya que se tendería a definir cuales “X” cuentan como “Y” en qué “contextos”, lo cual podría ser problemático si lo que se busca es una manera de ordenar y administrar el funcionamiento de metodologías en situaciones que no pueden ser previstas de antemano.

Segundo, por la variedad de fuentes para reglas que pueden operar en una situación de intervención. Una posibilidad es que el “interventor” opere bajo ciertas reglas de orden superior, pero también existe la posibilidad de que las personas participantes en el proceso operen bajo sus propias “reglas”, por lo tanto también tendrán ideas sobre cómo debe llevarse la reunión o qué debe hacerse y, en consecuencia, podrían ejercer presión sobre las situaciones, exigir cambios en la dinámica o en las propuestas, o forzar al interventor a cambiar su posición. De acuerdo con el contexto social particular, los valores propios de las personas, los roles que adoptan o son forzados a adoptar, los participantes siguen reglas que pueden generar situaciones de choque con las reglas impuestas. De esta manera podría surgir una oleada de posibles conjuntos de reglas que podrían llegar a operar en una situación. Y si a lo anterior adicionamos el concepto de Searle (1995), según el cual una *regla constitutiva* puede ser iterada⁷,

⁶Aunque el sentido que utilizan parece identificarse con Searle, el aspecto formal de cómo expresarla difiere.

⁷ “El término Y de un nivel puede ser el término X o el término C del nivel siguiente o, incluso, de niveles aún más

de manera que se forme una serie de capas de complejidad, es muy tentador pensar que podría establecerse algún tipo de jerarquía que diera prioridad a ciertas reglas sobre otras, de manera que unas coordinen o determinen la acción de las otras. Sin embargo considero poco práctico este enfoque, debido a la complejidad que adquiriría el cálculo de lo que debe realizarse, a la luz de todas las interacciones, máxime cuando un contexto de intervención, en muchas ocasiones, requiere actuaciones ágiles. Además, si seguimos a Wittgenstein y pensamos que el sentido de algo es el uso, tendríamos que tener en cuenta que éste podría cambiar y con ello el esquema de reglas que pretende organizar una situación. Una imagen para reforzar lo anterior proviene de Luhmann (1998), según su teoría, el sistema social está compuesto sólo por comunicaciones (las personas hacen parte del entorno del sistema social), las comunicaciones poseen un elemento de comprensión que genera una expectativa, la cual sirve de base para comunicaciones posteriores, de manera que ninguna comunicación se realiza en el vacío. De allí que, en la postura de Luhmann, la estructura del sistema social, es decir, las reglas que condicionan el futuro actuar de los involucrados, están dadas por la red de expectativas que generan las múltiples comunicaciones entrelazadas de los involucrados. Aplicado a nuestro caso, el uso metodológico⁸

elevados. Así, una expresión X1, cuenta como promesa, Y1, en el contexto C1; pero en ciertas circunstancias C2, esa misma promesa, Y1=X2, cuenta como un contrato legalmente vinculante, Y2. Dado el contrato como contexto, Y2=C3, una acción determinada, X3, puede contar como su ruptura, Y3. En el contexto de esa ruptura, Y3=C4, una serie de acciones legales, X4, pueden contar como un pleito exitoso, Y4, y así, cumplir la función de anular la ruptura de contrato, o de compensarla. Estas iteraciones generan los niveles más elevados de los hechos institucionales.” (Searle, 1997, p136).

⁸Un argumento Luhmaniano alterno tomaría como base la argumentación que propongo en Vélez (2002) de considerar el uso de una metodología de intervención como una organización, en el sentido dado por Luhmann (1997, p14), es decir “sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí”. De esta manera, el continuo atar de decisiones y sus interacciones van incesantemente cambiando, estructurando y habilitando posibilidades.

genera expectativas, pero también lo hace la historia de los involucrados, sus intervenciones comunicativas (incluyendo las del facilitador), e incluso, en alguna medida, las interacciones con todos aquellos que hacen parte del contexto social que rodea la intervención. Sin embargo, en esta visión de Luhmann sería difícil establecer una regla prioritaria, ya que la red móvil cambia con cada comunicación y con la forma en que se relaciona con otras, cambiando las expectativas de lo que puede lograrse en la situación dada.

En tercer lugar, el mismo Searle encuentra problemática su teoría de *actos de habla* en lo que respecta a la conversación, ya que las *reglas constitutivas* que él define para los *actos de habla* de los hablantes no siempre se cumplen (y sin embargo los realizan), por lo que Searle se ve forzado a hablar de *actos de habla indirectos*. (Escandell, 1996).

Por tales motivos abandonaré la *regla constitutiva* para explorar a continuación la *regla regulativa*.

3. Reglas regulativas y principios

El segundo tipo de reglas en la propuesta de Searle, son las llamadas *reglas regulativas*. No es mucho lo que Searle explica sobre éstas, puesto que su trabajo está orientado principalmente a las *constitutivas*, “las reglas regulativas regulan formas de conductas existentes independientemente o antecedentemente” (Searle, 2001, p.42). La función de las *reglas regulativas* es dar indicaciones acerca de cómo afrontar determinadas situaciones. Las normas de etiqueta en la buena mesa, por ejemplo, regulan la actividad de comer, aunque dicha actividad existe independientemente de estas reglas, por lo tanto alguien puede violar la norma (aunque se exponga a la desaprobación general).

En el planteamiento del *principio de cooperación* de Grice (1983), es posible rastrear algunas características de la *regla regulativa*. Este

autor parte del supuesto de que los hablantes desean hablar y comunicarse, y para lograrlo “siguen” ciertas máximas: cantidad, cualidad, relación y modalidad. Así, si alguien desea comunicarse *cooperativamente* debe emitir una comunicación de longitud razonable (cantidad), con información verídica (cualidad), pertinente en el contexto de la conversación (relación), y de una manera clara que permita que otros puedan comprender (modalidad). La palabra “siguen” la pongo entre comillas puesto que lo que quiero destacar en el trabajo de Grice (y que recuerda la idea de *regla regulativa*), es aquella característica que él señala en la comunicación, según la cual los hablantes pueden seguir sus máximas, pero también pueden decidir “violadas”, esto es, decir más de lo que se les pide, decir algo de lo que no están seguros, o algo irrelevante. Pero si asumimos que aún siguen el *principio cooperativo*, cabe pensar que el receptor de la comunicación podría inferir mucha más información de la que el hablante está transmitiendo.

Tal como lo expresa Grice (1983, p.111), refiriéndose a formas de faltar a una máxima:

Podría burlar una máxima; es decir, podría flagrantemente dejar de satisfacerla. Con base en la presuposición de que el hablante puede satisfacer la máxima y hacerlo sin violar otra máxima (por causa de un conflicto), que no esté evitando que el Principio Cooperativo opere y no lo está en vista de lo evidente de su actuación, que no trata de despistar, el oyente se enfrenta a una dificultad: ¿cómo se puede conciliar el que el hablante haya dicho lo que dijo con la suposición de que en general está observando el Principio Cooperativo? Esta situación da origen a una implicación conversacional; y cuando se genera de este modo una implicación conversacional, puedo decir que se está *explotando* una máxima.

La máxima de cantidad, por ejemplo, puede ser violada por el hablante evitando ser sucinto. Grice propone el siguiente caso:

Compárense las afirmaciones:

a. La Srta. X cantó ‘Hogar dulce hogar’

b. La Srta. X emitió una serie de sonidos que corresponden estrechamente a la partitura de 'Hogar dulce hogar'.

Supóngase que un comentarista ha escogido enunciar (b) en lugar de (a). (Glosa: ¿Por qué ha seleccionado esa jeringonza en lugar del conciso y casi sinónimo cantó? Presumiblemente, para indicar alguna diferencia notable entre la actuación de la Srta. X y aquellas a las cuales usualmente se les aplica la palabra canto. La suposición más obvia es que la actuación de la Srta. X adoleció de un terrible defecto. El comentarista sabe que esta es la suposición que con más probabilidad venga a la mente, de tal modo que eso es lo que esta implicando).

(Grice, 1983, p.118)

Considero que la belleza del trabajo de Grice está en mostrar que de alguna manera seguimos ciertas normas, incluso cuando las violamos, ya que nos valemos de que nuestro compañero de diálogo comprende que estamos violando la norma para que pueda inferir mucho más de lo que decimos y de esta manera logramos que la conversación se enriquezca.

El trabajo de Grice sirve luego a Leech (1997) para promulgar que el estudio de la pragmática debe realizarse sobre la base de principios conversacionales, tales como el de cooperación, pero incluyendo otros como el de cortesía y el de ironía, que puedan guiar la interpretación de los encuentros comunicativos, principios que se comportarían según las siguientes restricciones:

- a) Los principios / máximas rigen variablemente en los diversos contextos de uso del lenguaje.
- b) Los principios / máximas rigen en grado variable, en lugar de hacerlo en la forma "todo o nada".

c) Los principios / máximas pueden entrar en conflicto unos con otros.

d) Los principios / máximas pueden infringirse sin que por ello se anule el tipo de actividad bajo su control

(Leech, 1997, p52)

Leech señala que el último punto (d) implica que los *principios* funcionarían al modo de las *reglas regulativas* de Searle, las cuales son en teoría compatibles con los *indicadores de camino* de Wittgenstein.

Entonces pensaré en *juegos de lenguaje*

...pensaré en juegos de lenguaje para la intervención que operen bajo la lógica de los principios pragmáticos, lo cual permitirá libertad y flexibilidad en una intervención, ya que, como Leech menciona, rigen variablemente, pueden entrar en conflicto e incluso infringirse, sin dejar de ayudar a guiar la dinámica, características que parecen pertinentes para un proceso de intervención, donde, debido a la confrontación de visiones diferentes, se espera que emerjan situaciones no planeadas.

para la intervención que operen bajo la lógica de los *principios pragmáticos*, lo cual permitirá libertad y flexibilidad en una intervención, ya que, como Leech menciona, rigen variablemente, pueden entrar en conflicto e incluso infringirse, sin dejar de ayudar a guiar la dinámica, características que parecen pertinentes para un proceso de intervención, donde, debido a la confrontación de visiones diferentes, se espera que emerjan situaciones no planeadas.

Aunque el marco que provee Leech permite entender cómo funciona una dinámica de interacción entre varios *principios*, que en nuestro caso podríamos interpretar como "juegos", no permite realizar una diferenciación entre los diversos tipos de efectos que serían esperables al operar diferentes juegos.

Por tal motivo quiero adicionar a este marco teórico el trabajo sobre la relevancia de Sperber y Wilson (1994), una propuesta en la misma línea de los principios de Grice, pero con un mayor grado de ambición y formalización.

4. Buscando cómo establecer diferencias: La relevancia

La teoría de Sperber y Wilson parte de la diferenciación de dos formas de comprender la comunicación humana. En primer lugar, la forma tradicional, con un emisor, un mensaje que debe ser codificado para enviarse por un canal, y un receptor que debe descodificar dicho mensaje. A este modelo se le llama codificación – descodificación. Según este modelo, cuando el mensaje es descodificado correctamente, el receptor obtiene a través del mensaje una representación fiel de las intenciones del emisor.

La segunda forma, centro de interés para Sperber y Wilson, opera de acuerdo con un modelo llamado ostensivo – inferencial. La idea en éste es que el emisor trata de llamar la atención del receptor, de manera que el receptor, de acuerdo a propio entorno cognitivo, infiera posibles efectos del mensaje ostensivo del emisor. Nótese que estos efectos no se encuentran implícitos en el contenido del mensaje, sino que deben ser calculados tanto por el emisor como por el receptor. En este modelo “la comunicación se logra cuando el oyente reconoce la intención informativa del emisor” (Sperber y Wilson, 1994, p47).

Esta forma de concebir la comunicación parece retratar de mejor manera lo que sucede en una interacción comunicativa, y particularmente en un proceso de intervención. Si observamos uno de dichos procesos, notaremos que la interacción en éste no está dada sólo por palabras, sino también por diagramas y señales gestuales que, en muchos casos, no se encuentran dentro de las convenciones comunicativas. La anterior consideración le resta capacidad de explicación al modelo de codificación – descodificación, a favor de la ostensión– inferencia. Adicionalmente, la ostensión – inferencia se refiere a que usualmente la conversación requiere de procesos de:

- a) desambigüación, donde el receptor utiliza la información que tiene a mano para aclarar la pretensión del emisor. La expresión “dónde está el gato”, tiene un significado diferente en una casa o en un carro varado.
- b) asignación de referentes, donde se determina específicamente a qué ente concreto se refiere la comunicación.
- c) enriquecimiento de las expresiones vagas, donde el receptor hace el esfuerzo de completar información incompleta.

Estas operaciones requieren inferencias del receptor, apelando a su entorno cognitivo y a la información que obtiene del emisor (Escandell, 1996), elementos que bajo un modelo de codificación – descodificación deberían ser transmitidos uno a uno, restando agilidad a los procesos.

Si recordamos que el propósito de esta búsqueda es hallar un modelo que amplifique procesos de pensamiento (Churchman, 1969), podría argumentar que el modelo codificación – descodificación, al contrario del de ostensión – inferencia, no los amplifica sino que los restringe a parámetros establecidos. La comunicación ostensiva “altera el entorno cognitivo mutuo del oyente y del emisor”, motivo por el cual, a medida que se da la comunicación “Un cambio en el entorno cognitivo mutuo de dos personas constituye un cambio en sus posibilidades de interacción (y, en particular, en sus posibilidades de ulterior comunicación)” (Sperber y Wilson, 1994, p.81).

El trabajo de Sperber y Wilson puede entenderse entonces, como una propuesta para determinar el grado de impacto que las ostensiones tienen sobre el entorno cognitivo, ayudando a determinar las probables inferencias que harán los participantes de un intercambio comunicativo. Para poder hacer el cálculo de inferencias es necesario considerar cómo las

nuevas premisas van afectando un contexto específico, entendiendo por contexto “todos los elementos que pueden desempeñar alguna función en la interpretación” (Sperber y Wilson, 1994, p.28). Según la secuencia en que van llegando nuevas premisas, los supuestos sobre los que se apoya el contexto pueden ir ganando fuerza o perdiéndola, lo cual implica que la nueva distribución de fuerzas asignada a los supuestos determine la forma en que las nuevas premisas van a ser comprendidas.

Sperber y Wilson sostienen que sería muy complejo clasificar la cantidad de fuerza (ya sea aumentando o disminuyendo) que las nuevas premisas adquieren sobre el contexto, por lo cual el mecanismo que debe usarse para entender los efectos de las premisas sobre los supuestos, apela a un criterio que mida comparativamente la fuerza de unas premisas con la de otras. Dicho criterio comparativo es llamado *relevancia*, la cual es definida así:

Relevancia

Condición de grado 1:

Un supuesto es relevante en un contexto en la medida en que sus efectos contextuales en dicho contexto sean grandes.

Condición de grado 2: Un supuesto es relevante en un contexto en la medida en que el esfuerzo requerido para su procesamiento en dicho contexto sea pequeño.

(Sperber y Wilson, 1994, p159.)

La *relevancia* es en cierta medida un indicador de costo-beneficio, siendo el *costo* el esfuerzo requerido en el cálculo de las implicaciones, y el *beneficio* la cantidad de efectos contextuales obtenidos. Entonces, la forma en que opera la relevancia es obteniendo un máximo de productividad.

El siguiente ejemplo extractado de Wilson y Sperber (2004) ilustra el principio:

María, que en general no gusta de la carne y que además es alérgica al pollo, telefona al anfitrión de una fiesta para conocer qué platos se ofrecerán.

El anfitrión podría responder de cualquiera de las siguientes formas

- (1) Serviremos carne.
- (2) Serviremos pollo.
- (3) O serviremos pollo o (7²-3) no es 46.

De acuerdo con el principio de relevancia todas estas respuestas son *relevantes* para María.

(2) sería más relevante que (1) o (3). Es más relevante que (1) por razones de efectos contextuales: (2) implica (1), ya que todas las conclusiones que pueden ser extraídas de (1) lo son también de (2), con la diferencia de que (2) tiene más implicaciones. Es más relevante que (3) por razones de esfuerzo de procesamiento, aunque (2) y (3) son lógicamente equiva-

lentes y por lo tanto poseen los mismos efectos contextuales, éstos son mas fáciles de obtener de (2) que de (3) ya que (3) requiere de esfuerzo adicional de separación de términos e inferencia, para concluir que la segunda disyunción es falsa y por lo tanto la primera es verdadera. De allí que (2) sería la frase más relevante para María por razones de esfuerzo y efecto.

De manera más general, Wilson y Sperber (2004) señalan que cuando cantidades similares de esfuerzo son requeridas, los efectos contextuales son decisivos en determinar el grado de relevancia, y cuando similares cantidades de efecto contextual son alcanzadas, el factor de esfuerzo es el decisivo.

El trabajo de Sperber y Wilson puede entenderse entonces, como una propuesta para determinar el grado de impacto que las ostensiones tienen sobre el entorno cognitivo, ayudando a determinar las probables inferencias que harán los participantes de un intercambio comunicativo.

Algo para tener en cuenta en este proceso de evaluación de supuestos para obtener efectos contextuales es que, como sugieren Sperber y Wilson(1994, p.185), no es posible afirmar la existencia de un solo contexto: “Cada proceso de pensamiento deja la mente en un estado que se caracteriza por un contexto dado inicialmente y posibles ampliaciones”. Dichas *ampliaciones* sugieren distintos contextos. Así, cuando los receptores están procesando un nuevo supuesto esperan que éste “sea relevante (o, de lo contrario, sencillamente no se molestarían en procesarlo) e intentan seleccionar un contexto que justifique esa expectativa, un contexto que maximice la relevancia” (Sperber y Wilson, 1994, p.179).

La existencia de diferentes contextos es coherente con lo que se aprecia en un proceso de intervención, donde se pueden ver nudos de problemas, de propuestas, de posibilidades, que equivaldrían a posibles contextos. En ese caso, la tarea del facilitador sería sugerir metodologías que permitan ciertas inferencias por parte de los actores, de manera que determinen o sigan ciertos contextos como los más apropiados para la situación específica o, como lo expresan Sperber y Wilson (1994, p.309):

Con el principio [el de relevancia] lo único que se necesita es que las propiedades del estímulo ostensivo coloquen al proceso inferencial sobre la pista correcta; para hacerlo, no necesitan representar o codificar la intención informativa del emisor con gran detalle. Por consiguiente, los indicadores de fuerza ilocutiva, tales como el modo enunciativo o imperativo, o el orden de palabras interrogativo, solo tienen que hacer manifiesta una propiedad bastante abstracta de la intención informativa del hablante: la dirección en la que hay que buscar la relevancia del enunciado.

Combinando lo anterior con la noción de *contextos múltiples*, se ofrece un argumento adicional para entender las metodologías en su uso, ya que éstas variarían según las implicaciones contextuales que sean capaces

de ver los actores, lo cual muestra el proceso de intervención como una conversación donde las intenciones de uso del facilitador se conjugan con las posibilidades de los actores de inferir efectos en el contexto particular.

Sperber y Wilson (1994, p.202) afirman que la propuesta de Grice es limitada ya que “supone que la comunicación implica un grado de cooperación mayor” del que ellos proponen. Según ellos, Grice plantea que para que exista una comunicación satisfactoria debe existir un *propósito*, una dirección mutuamente aceptada.

En mi argumentación, plantear que los juegos de intervención deben comportarse como *principios* Griceanos no representa ningún problema, ya que una situación de intervención es una “acción propositiva”. Sperber y Wilson dirán luego que de existir dicho *propósito* debería manejarse, bajo la teoría de la relevancia, como un factor contextual más. Lo anterior puede relacionarse con el planteamiento de Wittgenstein, según el cual las reglas de los juegos no deben ser privadas sino públicas, situación que de cumplirse permitiría obtener más fácilmente los efectos contextuales buscados.

Finalmente, el concepto de *relevancia* ayuda a precisar dos conceptos expuestos en la primera parte de esta serie (Vélez, 2004): *imperialismo* y *comodidad*.

Recordemos que Midgley (2000), considera que cualquier enfoque meta-metodológico es *imperialista*, es decir, que subordina las lógicas de los enfoques administrados a la lógica propia. Puedo afirmar ahora, que esta posición es coherente con el principio de *relevancia* de Sperber y Wilson(1994), ya que señala que no es posible hacer elecciones metodológicas sobre un entorno cognitivo de tabula rasa. Cualquier base que se tome para actuar, condicionará la dinámica y elecciones subsiguientes en un proceso. Por ello, abogo por una postura de

corte *imperialista* que, de acuerdo con las bases que he tomado de la filosofía y la pragmática del lenguaje, condicionen la forma en que pueden ser usadas las metodologías, situación que a pesar de su corte imperialista no parece adolecer de problemas tales como *congelar* su evolución, ya que al basar las posibilidades de las metodologías en el uso que los actores hagan de ellas, se abren alternativas para usarlas de maneras diferentes.

El concepto de *comodidad*, según Wittgenstein (1988), se refiere a una guía que permite realizar elecciones entre instrumentos del lenguaje (en nuestro caso *metodología*), con el fin de llevar a cabo un propósito. Siendo la *comodidad* un concepto más bien etéreo, creo que es posible hallar pistas sobre cómo manejarlo, en Sperber y Wilson (1994, p.266): “El hablante simplemente adapta su enunciado a la forma en que el oyente va a procesarlo en cualquier caso, teniendo en cuenta las limitaciones estructurales y temporales existentes”. Parafraseando: El facilitador de un proceso de intervención adapta su uso de metodologías, enfoques, técnicas, etc., a la forma en que los participantes van a procesarlo en cualquier caso, teniendo en cuenta las limitaciones estructurales y temporales existentes.

Conclusiones a manera de ostensión.

En este texto he realizado una exploración sobre las *reglas*, y las características que les permitirían adecuarse a la solución de problemas perversos, con combinación de diversas metodologías.

Siguiendo a Wittgenstein, propongo que para enfrentar problemas perversos, las *reglas* que operen en una situación, deben dar la posibilidad de ser cambiantes, operar como guías, ser públicas (ya sea por que han sido proclamadas o inferidas), y servir como guía, al tiempo que permitan entender la dinámica en la cual se interactúa.

Sin embargo, a pesar de señalar las características de las reglas, Wittgenstein no indica cómo funcionan, privándonos de elementos para la construcción de reglas específicas. Por tal motivo he acudido a la diferencia Searleana de *reglas constitutivas* y *reglas regulativas*.

Luego he descartado las reglas constitutivas, por tener la connotación de crear actividades fijas, que enfatizan la relación entre forma e intención (lo cual se aleja de la noción de uso), y por la dificultad que implicaría el cálculo de la interacción de este tipo de reglas en una situación. Por ello he decidido centrarme en las reglas regulativas.

Los *principios* pragmáticos propuestos por Grice, o *reglas regulativas* como las llama Searle, no crean una actividad sino que la regulan, lo cual implica que pueden regir variablemente, entrar en conflicto, o ser violadas, características que permiten el surgimiento de dinámicas emergentes complejas en una intervención, al tiempo que dan elementos que guían la dinámica en alguna dirección. Por lo tanto estas *reglas* o *principios* son ideales en el momento de plantear juegos que nos permitan combinar diferentes metodologías.

Los *principios* pragmáticos, sin embargo, a pesar de explicar el mecanismo que posibilita su funcionamiento (las implicaciones), no hacen una diferenciación entre los tipos de efectos que serían esperables al operar diferentes juegos, razón por la cual he decidido anexar a mi argumentación el concepto de *relevancia* de Sperber y Wilson, el cual permite expresar diferencias en las comunicaciones, con base en la dificultad de procesamiento de un supuesto y en los efectos contextuales que éste logra sobre los actores de un proceso de interacción comunicativa.

Una vez comprendido el uso de metodologías de intervención como *juegos* de

lenguaje (según lo propuesto en Vélez, 2004), que operan según *principios* pragmáticos y por medio de la *relevancia* para diferenciar efectos (la propuesta de este texto), en la última parte de

esta trilogía propondré unos juegos específicos que permitan entender y guiar una dinámica de intervención mezclando paradigmas.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J. L. (1996). *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós, Barcelona.
- Bertuccelli Papi, Marcella (1996), *¿Qué es la pragmática?* Barcelona: Ediciones Paidós.
- Checkland, P. & Scholes, J (1990). *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, Chichester.
- Churchman, C. W. (1969). *The Systems Approach*, Basic Books, New York.
- Escandell Vidal, María Victoria (1996) *Introducción a la pragmática*, Barcelona, Ariel
- Grice, H.P (1983) La lógica y la conversación, en: *Lenguaje y sociedad*, Universidad del Valle – Centro de traducciones, Cali.
- Jackson, M. C., (2000). *Systems approaches to management*, Kluwer/Plenum, New York
- Leech, Geoffrey N(1997) *Principios de pragmática*, Universidad de la Rioja, España.
- Luhmann, N (1997). *Organización y decisión: autopoiesis acción y entendimiento comunicativo*, Anthropos, Barcelona.
- Luhmann, N (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Anthropos, Barcelona.
- Mason, R.O, y Mitroff, I.I, (1981) *Challenging strategic planning assumptions*, Jhon Wiley & Sons, Chichester.
- Midgley, G. (1996). What is this thing called critical systems thinking? En: *Critical Systems Thinking: Current research and practice*. Flood, R.L. y Romm, N.R.A. (eds). Plenum Publishers, New York.
- Midgley, G. (2000). *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*, Plenum Publishers, New York.
- Searle, John R (1997). *La construcción de la realidad social*, Paidós, Barcelona.
- Searle John R. (2001) *Actos de habla*, cátedra, Madrid.
- Sperber, Dan y Wilson, Deirdre (1994) *La relevancia*, Visor, Madrid.
- Taket, L. y White, A. (1997). Critiquing Multimethodology as metamethodology: working towards pragmatic pluralism, en: *Multimethodology: The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies*, J. Mingers y A.Gill, eds., Wiley, Chichester, pp. 379-405.
- Vélez Castiblanco, Jorge Iván (2002). Uso de metodologías de intervención: una forma de organización donde se desconoce el poder, en: *Revista Ad-Minister*, Nr.1, pp.10-22
- Vélez Castiblanco, Jorge Iván (2004) *Juegos de lenguaje para la intervención*, Primera parte: *¿Una alternativa frente al problema del pluralismo metodológico en pensamiento de sistemas?*, en: *Revista Ad-Minister*, Nr.4, pp.51-66
- Wilson, Deirdre y Sperber, Dan (2004) *Relevance theory*, en: *Handbook of pragmatics*, Ward, G. y Horn, L.R. (eds) Oxford: Blackwell, pp.607-632.
- Wittgenstein, Ludwig (1988) *Investigaciones filosóficas*, Editorial Crítica, Barcelona.

- Determinar el ámbito donde se realiza la identificación y valoración de los riesgos en la organización. Ejemplo: en los macroprocesos, procesos, actividades, proyectos, etc.
- Establecer el significado de las escalas de calificación de los riesgos (tanto de la frecuencia como del impacto); esto es necesario porque lo que puede ser leve para una organización puede no serlo para otra y lo grave para alguna puede ser catastrófico para otra; lo mismo puede suceder con la escala de frecuencia, en la que es importante tener presente el ciclo normal de los procesos de las empresas, para definir dichas políticas.
- Contener lineamientos sobre las prioridades y parámetros para establecer las medidas de respuesta ante los riesgos: aceptar, evitar, reducir (prevenir, proteger), compartir.

2. Políticas particulares

Se deben establecer políticas particulares para disminuir los mayores riesgos de la organización, de tal forma que actúen sobre los agentes generadores, las causas y los efectos identificados.

Es evidente que algunos riesgos pueden causar más daño que otros y que algunos

macroprocesos pueden estar expuestos a un mayor número de riesgos. Disponer de esta información permite emprender acciones inmediatas de respuesta ante ellos.

Para establecer la prioridad de los riesgos más peligrosos para la entidad y de los macroprocesos más riesgosos, se utiliza la *matriz de priorización de riesgos y macroprocesos* que se presenta en la Figura 4.

Para diligenciar la matriz, inicialmente se establece la *ponderación de los macroprocesos*, que consiste en darles un valor de acuerdo con su importancia o grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional, sus objetivos y sus planes.

Posteriormente se define la *ponderación de los riesgos*, de acuerdo con el peligro que representan para la empresa. El total de los porcentajes asignados a los riesgos debe corresponder al 100 %, al igual que el de los macroprocesos.

Estos valores se relacionan así: en las columnas, los macroprocesos con su respectiva ponderación y en las filas los riesgos, igualmente ponderados. En las celdas donde se cruza cada macroproceso con cada riesgo, se registra la

MACROPROCESO %	M1 20%				M2 30%				M3 50%				TOTAL
RIESGO %	F	I	C		F	I	C		F	I	C		
R1 30%	3	5	15	0.9	2	10	20	1.8	1	5	5	0.75	3.45
R2 60%	3	10	30	3.60	3	10	30	5.4	2	5	10	3.00	12
R3 10%	2	20	40	0.8	1	10	10	0.3	3	5	15	0.75	1.85
TOTAL	5.3				7.50				4.5				

→ Mayor riesgo

↓
Macroprocesos más riesgosos

Figura 4. Priorización de riesgos y macroprocesos

frecuencia del riesgo (F), su impacto (I) y la calificación (C).

Para determinar el valor de la celda sombreada contigua a la calificación del riesgo, se multiplican los tres valores definidos anteriormente: la calificación del riesgo (C) y las dos ponderaciones (del riesgo y del macroproceso). El resultado obtenido de esta multiplicación, registrado en la celda sombreada, se suma para cada riesgo y para cada macroproceso, y se obtienen dos resultados: uno en la columna y otro en la fila, denominado *total*

Los totales obtenidos en la matriz construida anteriormente, se interpretan de la siguiente forma: el total de cada una de las filas muestra para cada riesgo su peso; un mayor valor representa un mayor peligro para la organización, por lo tanto exige más cuidado. El total de cada una de las columnas indica para cada macroproceso el nivel de riesgo a que se encuentra expuesto.

De esta forma, se tienen las bases para establecer las políticas particulares, referentes a los mayores riesgos de la entidad. Estas se establecen teniendo en cuenta las causas de los riesgos, los agentes generadores y los efectos que producen al materializarse.

La información que surge sobre los macroprocesos más riesgosos, permite establecer prioridades en la implementación de medidas de tratamiento de los riesgos.

F. Mapa de riesgos

Es una herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

Su utilidad se basa en lo siguiente:

- Localiza los riesgos más significativos en los diferentes niveles de operación (macroprocesos, procesos)
- Establece para cada nivel sus respectivos objetivos, los riesgos identificados, su descripción, los agentes generadores, las causas, los efectos y la calificación.
- Determina la evaluación de los riesgos.
- Permite definir prioridades para el manejo de los riesgos.
- Registra las medidas de respuesta ante los riesgos.
- Permite definir los objetivos de desempeño para el programa de Administración de Riesgos y definir criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos.
- Permite determinar los niveles óptimos de inversión y gasto para el control de riesgos.

El mapa de riesgos se adjunta al manual de operación de los procesos de la empresa y se actualiza cada vez que se realicen los análisis de riesgos y se implementen nuevas políticas generales, operativas o controles.

La Figura 5. presenta la forma como se construye el mapa de riesgos en los macroprocesos y procesos:

Macroproceso/	Objetivo	Riesgos	Descripción del riesgo	Agente generador	Causa	Efecto

Macroprocesos/Proceso:

Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Respuesta a los riesgos

Figura 5. Mapa de riesgos

V. CONCLUSIONES

La administración de riesgos en la empresa, surge de la necesidad de manejar la incertidumbre y de establecer los riesgos provenientes de los cambios que genera el entorno y la operación de la organización, con el fin de tomar las acciones conducentes a evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto, y para proteger la entidad contra las posibles pérdidas que pueda representar su ocurrencia.

Es responsabilidad de la alta dirección propiciar su desarrollo, y apoyar los esfuerzos de las áreas y de los equipos diseñados para su manejo. También es importante responsabilizar a cada empleado sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos propios de las actividades que desarrollan, como partícipes

directos de ellas y como mayores concededores de su ejecución.

La administración de riesgos se establece a través de seis etapas, que van desde el análisis del contexto de la organización donde se determinan las situaciones tanto internas como externas que pueden generarle riesgo; pasando por la identificación de los riesgos con sus causas, efectos y agentes generadores; la valoración de los riesgos a través del establecimiento de su calificación y evaluación; hasta la definición de las medidas tomadas como respuesta ante esos riesgos, el establecimiento de las políticas para su administración y el diseño del mapa de procesos, en el cual se plasma toda la información analizada con relación a la administración de los riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

Duque, Cesar & Asociados, Consultores de Riesgo. (1999). Seminario taller: *Gestión integral de riesgos organizacionales*. Bogota. Cesar duque & asociados. 100p.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2003). *Enterprise risk management framework. Exposure draft. Control interno. Estructura conceptual integrada*. Bogotá. Ecoe ediciones. 330p.

Díaz, Angela María. (2002). "Percepción del riesgo. Incidencia en los niveles de aceptabilidad". En: *Gerencia de riesgos y seguros*. Vol. 20. No. 079. pp. 41-53.

Fernández, Gabriela y otros. (1994) *Sistema de análisis y evaluación de riesgos*. Medellín. Tesis de grado Maestría en Administración. 256p.

Fundación Mapfre. (1998). *Gerencia de riesgos y seguros en la empresa*. Madrid. Editorial Mapfre. 463p.

McNamee, David. (2002). "La Gerencia de riesgos hoy y mañana. Experiencias en administraciones públicas". En: *Gerencia de riesgos y seguros*. Vol. 19. No. 077. pp. 17-30.

Mejía, Rubi Consuelo. (2000). *Diseño de un sistema de control organizacional para Pymes*. Guía para evaluación del riesgo. Investigación. Medellín. 420p.

Modelo de Control Interno para entidades del Estado. Manual de implementación (2004). Bogotá. USAID - Casals & Associates INC-EAFIT. 620 p.

Modelo de Control Interno para entidades del Estado. Marco Conceptual (2004). Bogotá. USAID -Casals & Associates INC-EAFIT. 192 p.



Homo Administrativus y su doble, en busca del saber

Autor: Richard Déry²

*Dios creó al hombre a su imagen, a la imagen de Dios lo creó, hombre y mujer los creó.
Yahvé Dios sembró un jardín en Edén, al oriente, y en él colocó al hombre que había modelado.
Y Yahvé Dios le dio al hombre este mandato: "Puedes comer de todos los árboles del jardín.
Pero del árbol del conocimiento del bien y del mal no comerás, pues, en el momento en que lo comas,
ciertamente morirás".*

*La serpiente era el más astuto de todos los animales del campo [...] le dijo a la mujer:
"[...] el día en que comas de él, vuestros ojos se abrirán y seréis como dioses que conocen el bien y el
mal". Ella cogió un fruto y se lo comió.*

Le dio también a su marido [...] y él comió.

Entonces se le abrieron los ojos a los dos y se dieron cuenta que estaban desnudos.

*Al hombre, [Yahvé Dios] dijo: "Porque [...] has comido del árbol del que te había prohibido comer,
imaldito sea el suelo a causa tuya! Con muchos esfuerzos obtendrás la subsistencia todos los días de
tu vida.*

Producirá para tí espinas y cardos y comerás la hierba de los campos".

Génesis

*Desde el momento en que espero con paciencia en esta habitación oscura escucho que se divierten y
que cantan al final del pasillo;*

Alguien ha tocado el cerrojo y me he sumergido en la claridad meridiana

He visto las fanfarrias, las barreras y la gente alrededor

En los primeros momentos creí que era suficiente con defenderse

Pero este lugar no tiene salida. Comienzo a comprender

Ellos se han encerrado detrás de mí. Tienen miedo de que yo retroceda [...]

¿Es este mundo serio?

Francis Cabrel, *La corrida*

¹ Este texto combina dos artículos aparecidos en *Gestion. Revue internationale de gestion*: "L'impossible quête d'une science de la gestion", 20(3): 35-46, 1995, y "Homo administrativus et su double: du bricolage à l'indiscipline", 22(2): 27-33, 1997.

Nota del editor: Texto original en francés, publicado en: Côte, Marcel et Taïeb Hafsi. (2000). *Le management aujourd'hui. Une perspective nord-américaine*. Montreal. Universidad Laval. Traducido por María Cecilia Gómez B, con la autorización del autor. (2004) Medellín. Revisado por el profesor Rodrigo Muñoz Grisales. Departamento de Organización y Gerencia (2005)

² MSc Gestión de Recursos Humanos (HEC, Montreal), PhD Management (Laval). Profesor titular de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC, Montreal). Dirección electrónica richard.dery@hec.ca.

La administración es un territorio práctico y teórico totalmente fragmentado, heteróclito, disperso y dividido. La unidad de la diversidad que, muy a menudo sirve de llamado a la reunión en gestión, es un acuerdo tácito y frágil que autoriza, en efecto, el reino del bricolaje, de la anomia, del relativismo exacerbado, en una palabra como en mil, el reino de la torre de Babel práctico y teórico. Por doquier, la confusión hace las veces de lenguaje común. La fragmentación de los saberes y de las formas discursivas le disputa al estallido de las prácticas y de las herramientas.

Ciertamente la administración se muere de confusión, pero triunfando. Como un virus, se infiltra por todas partes y en la vida real en su totalidad, tanto en su materialidad como en su esencia, se encuentra reducido a una realidad económica que hay que administrar. Todo se vuelve problema de gestión, todo se reduce a ella. Se administra la vida, su familia, el tiempo, las emociones, los sentimientos, las preferencias, las de los otros, etc. Ya no existen escuelas, hospitales, teatros, sino organizaciones para administrar. Tampoco existen estudiantes, enfermos o espectadores sino claramente clientelas por satisfacer. Los propietarios, ejecutivos y obreros de ayer se convierten en miembros de ese club muy selecto de la modernidad avanzada³ en el que se ha convertido la organización. Mejor aún, los miembros se convierten a su vez en clientes y estos en asociados. La organización sustituye al mercado y este último se organiza⁴. La empresa red, ese arquetipo del siglo venidero, sólo tiene clientes adentro y miembros afuera⁵.

³ Sobre el concepto de modernidad avanzada, ver A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press, 1990.

⁴ Ver, entre otros, O. Williamson, *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press, 1975.

⁵ Sobre la empresa red ver, entre otros, D. Poulin, B. Montreuil y S. Gauvin, *L'entreprise réseau*, Montreal: Publi-relais, 1994, y F. Butera, *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*, Paris: Éditions d'Organisation, 1991.

Y, por supuesto, ya no hay ni cursos para dar, ni espectáculos para ofrecer, ni cuidados para prodigar, sino más bien productos y servicios para vender que, se cae de su peso, son siempre de calidad total.

Al vivir en una sociedad de organizaciones donde predomina la administración, nuestros problemas sociales son pues, cada vez más, problemas de gestión. Es decir, que la administración de hoy está confrontada a problemas sin precedente. En efecto, como lo muestran los problemas ecológicos, los cuestionamientos a la comercialización y distribución de la sangre humana, las posibilidades de manipulaciones genéticas con fines mercantiles, el endeudamiento sin cesar creciente de las economías occidentales y el empobrecimiento galopante de la mayoría de los humanos y de las naciones, por sólo nombrar algunos, los problemas de hoy son no solamente complejos, sino decisivos. De su solución depende, en una gran parte, la sobrevivencia de la especie. Al ocupar el proscenio social, los gerentes de hoy no pueden esconderse. Deben intentar resolver los problemas que han contribuido a construir. ¿Pero pueden enfrentarlos? ¿Están formados para resolverlos? ¿Son medianamente conscientes de la incidencia de sus escogencias y de sus acciones sobre nuestro devenir colectivo? Si lo son, ¿saben que más allá de la culpabilidad existen soluciones para poner en marcha? ¿Que en un mundo de gestión, son actores claves, inevitables mediums de soluciones? Que les plazca o no, que sean o no conscientes, nuestro porvenir colectivo está ampliamente entre sus manos.

Por lo demás, el estado de deterioro y de estallido de la gestión, combinado con la urgencia de los problemas concretos por resolver, permite entonces a una variedad de bricolajes conceptuales sin fundamentos tener casa propia, que de golpe, abre la puerta a todos los excesos. En territorio anómico todo se vuelve posible, particularmente lo peor. Cuando lo excesivamente significativo termina por crear un vacío insignificante, estamos

entonces a merced de todos aquellos y aquellas que, por misticismo, carisma o simplemente por ocasiones de negocios, nos ofrecen soluciones milagrosas a todos nuestros problemas reales o imaginarios, presentes o por venir.

¿Pero cómo la administración, en tanto que cuerpo de conocimientos, de útiles y de saber-hacer ha llegado acá? Precisamente a esta pregunta intenta responder este corto texto. Voluntariamente panfletario, este artículo no tiene otros objetivos que el de suscitar la discusión, pero me acomodaría muy bien al debate al que podría dar origen.

Por supuesto, el camino de la reflexión crítica es resbaladizo. Tres trampas principales se tienden delante de la trayectoria crítica. En primer lugar, es una excepción a las reglas más elementales de la cortesía. En efecto, en el mundo contemporáneo, no es ni prudente, ni cortés hablar de sí mismo. Además, plantear su propia práctica, su propio territorio, como problema para comprender y resolver, es muy exótico. Hablar del vecino, está bien, es mejor. El vecino puede ser calificado de tecnócrata, de artista o de artesano sin que eso nos plantee un problema. ¿Pero podemos aplicarnos este mismo tratamiento? ¿Podemos, sin herir susceptibilidades, sostener, a la manera de Patricia Pitcher, que las ciencias de la gestión han nacido bajo el signo del arte, han progresado gracias a artesanos y están de una manera considerable en la era de los tecnócratas⁶, o también, según la expresión atinada de Alain Chanlat⁷, en las manos de los enterradores de instituciones? Si no llegamos a soportar la reflexión crítica, sería necesario quizás pensar en organizar lapiceros y teclados. No podemos continuar echando una mirada crítica sobre la realidad administrativa y, sin cesar, esquivarla. La regla del “dos pesos, dos medidas” deber claramente dejar de existir un día.

⁶ P. Pitcher, “L’artiste, l’artisan, et le technocrate», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(2): 23-29, 1993.

⁷ A. Chanlat, “La société malade de ses gestionnaires”, *Interface*, 14(6): 24-31, 1993.

La segunda dificultad, se la habrá adivinado, es la acusación de prejuicio, de subjetividad, de mirada parcial, de ausencia de distancia crítica, etc. Hay que tranquilizarse, acepto desde el comienzo que todas las reflexiones, bien sean críticas o no, actualizan una toma de posición, son subjetivas, ordenan una mirada parcial y carecen inevitablemente de distancia crítica, si no quieren perder contacto con el objeto de reflexión. ¿Cómo podría ser de otra manera? Nadie está por encima de la refriega, y pretender lo contrario no es más que una manera, astuta ciertamente, pero manera sin embargo de intervenir mejor.

La tercera dificultad se deriva de la precedente y toma la forma de un relativismo exacerbado que se expresa con expresiones del tipo: es tu opinión, es tu paradigma, a cada quien según lo vivido, tu no sabes todo, etc. Probablemente la más desarmante de las objeciones es quizás el estilo panfletario que puede sacudir mejor el cocotero de la indiferencia confortable que nos lleva al relativismo sin fin. Tal es mi apuesta y al diablo la prudencia y la maravillosa colocación en el mundo de “Blanca Nieves y de los siete verticalmente diferentes”⁸ que permite mantener un pensamiento políticamente correcto.

Más allá de las dificultades en su camino, es claro que la reflexión crítica no tiene apelación. Imposible aquí dar marcha atrás o evocar clásicas consecuencias inesperadas de la acción humana para abandonar sus responsabilidades sin por tanto abdicar a su soberanía. Así como Alicia en el país de las maravillas, al atravesar el espejo o el sabio *gestalt-switch* de T. Kuhn, la reflexión crítica no autoriza la marcha atrás. Una vez atravesado, el espejo no autoriza el regreso y, corriendo el riesgo de quemarse en él, aquel o aquella que la practica se entrega a la política de tierra arrasada.

⁸ Ver J. F. Garner, *Politically Correct Bedtime Stories. Modern Tales for our Life & Times*, New York: Macmillan, 1994.

Más allá de la reflexión crítica y de su estilo panfletario, este texto se presenta bajo la forma de una estructura teatral en seis actos. En el primero, los elementos esbozados como introducción son retomados y juntos forman el decorado en el cual los actores administrativos representan su drama. Es pues a los actores a los que está consagrado el segundo acto. Los gerentes y los profesores-investigadores están allí respectivamente representados bajo los rasgos de los personajes clave del drama administrativo que son *homo administrativus* y *homo academicus*. El tercer acto está consagrado a la búsqueda de saber de los actores administrativos. El cuarto da testimonio de la crisis de identidad de esos actores. El quinto levanta el velo sobre el drama administrativo y los malentendidos que lo animan. Finalmente, el panfleto desemboca sobre las vías de rebasamiento del drama, sobre la nueva alianza posible entre *homo administrativus* y su doble.

EL DECORADO

La vida organizada

Correlativamente a la traducción corriente del mundo en términos económico-administrativos, el universo social entero se fracciona y se organiza en una variedad indefinida de organizaciones concretas. *Homo sapiens* ha trocado la caverna, la tribu, la familia, la aldea de ayer por un mundo de organizaciones. Vio el día (¡sería más preciso hablar de luz incandescente!) en una organización (el hospital o la casa de partos) y, si se quiere que aproveche múltiples cuidados que ordenará seguramente su frágil estado de niño de pecho, rápidamente es registrado en otra (la notaría o la iglesia). Dará sus primeros pasos en una organización (guardería) y será instruido por otra (la escuela). En primer lugar, esta última le ofrecerá inscribirse, mediante retribución, a una organización de vigilancia de las lecciones, tareas y diversiones organizadas (los servicios de custodia). Ya sacudido por tantas miradas

organizadas, el pequeño *homo sapiens* podrá escuchar en otra organización (la notaría) que, de su padre, o de su madre, tendrá en lo sucesivo la responsabilidad de inscribirlo en las múltiples organizaciones deportivas y culturales que solicitan su presencia, su dinero y su tiempo para vender los productos, (chocolates, *T-shirts*, naranjas, tirajes y otros enlatados que permitirán autofinanciar las actividades lúdicas que son los torneos de todo tipo, los campos de ski o las colonias de vacaciones). La gestión se hará, por supuesto, en una de esas nuevas aldeas corporativas (los *Common Interest Developments* y otros condominios de todo género) donde uno de sus padres habrá decidido volverse copropietario y co-responsable, esto es obvio, de las múltiples reglas que rigen su funcionamiento.

Para retomar su aliento ante tanta solicitud, el pequeño *homo sapiens* contará con uno u otro de los múltiples fabricantes de juegos video, contemplará el mundo de los grandes en la televisión y soñará con la Navidad que le preparan ya, desde finales de Halloween, los vendedores reagrupados en organizaciones de negocios.

Al salir de la adolescencia ahíto de *fast food* amorosamente vendidas por todas las *Ronald McDonald* de este mundo, el pequeño *homo sapiens*, que ya es grande, deberá trocar su papel de consumidor compulsivo por el de productor motivado y encargado de bienes y servicios. Para lograr su entrada en el maravilloso mundo de las organizaciones (¿pero ya no ha sido siempre un miembro activo?), *homo sapiens* en ciernes tiene la dificultad de escoger. Habrá organizaciones que podrán ayudarlo a encontrar un empleo (las agencias de empleo), otras lo ayudarán si no lo encuentra realmente (las agencias gubernamentales vía subsidio al desempleo o la ayuda social!) y otras, por fin, se movilizarán si él decide convertirse en un sin organización vagando por las calles (los organismos comunitarios).

Para suavizar la entrada al mercado de las organizaciones y prepararlo bien para su futuro papel de productor, los padres previsivos de *homo sapiens* lo habrán incitado a levantarse antes que los mayores para entregar a domicilio los periódicos, cortar el césped, recoger la nieve y las hojas, a trabajar como monitor o monitora en las colonias de vacaciones, ser cajero o cajera en las *fast food* de la infancia y, finalmente, a acostarse después de los mayores cuando, a las 11 pm., el establecimiento de la esquina cierre sus puertas. Los padres más previsivos incluso habrán iniciado a su pequeño *homo sapiens* en las maravillas del empresario organizando. Cada otoño un gigantesco *mercado de las pulgas* que, además de una substancial economía de bolsas de basuras, permite almacenar las sumas necesarias para la adquisición de lo que será vendido en el próximo *mercado de las pulgas*.

Al final de su vida organizada, de los funerales de *homo sapiens* se encargarán respetuosamente otra organización (los servicios de las pompas fúnebres) y, si él ha sido previsivo y generoso, sus nobles restos podrán ser distribuidos a organizaciones que se encargarán de que otros *homo sapiens* se beneficien de él.

La institución-faro de la modernidad avanzada

En este mundo hormigueante de organizaciones, existe una que ocupa un puesto preponderante, a saber, la empresa. Ésta pasó de ser el lugar de todos los pecados de ayer a ser la institución faro que debe guiar el conjunto del cuerpo social sobre las oleadas azules pero turbias de la modernidad avanzada. En todas partes, la empresa se da como ejemplo. Y al escuchar los oráculos de toda clase, de su libertad de acción y de los inevitables éxitos que se desprenderían de ella, dependerían nuestro bienestar colectivo e individual, nuestra vitalidad económica y psíquica, incluso nuestro devenir cultural y humano. No es sorprendente entonces que nuestros gobiernos la cortejen, la soliciten, la

estimulen y la subvencionen. No obstante, si un poco de luz esclarece, guía la acción, demasiada luz enceguece. Así, de la empresa industrial de comienzos del siglo a la variedad indefinida de las formas contemporáneas de empresa que se dan como ejemplo a seguir, se va de seguro a encallar en los arrecifes de la modernidad avanzada.

Ya claramente en el centro de nuestra realidad social la empresa nos hace soñar. Productora de imaginario, se escenifica. Películas, series televisivas, publicidades, piezas de teatro y novelas le insuflan ahora una vida imaginaria a la empresa, este personaje clave de nuestra modernidad. Y ya no estamos en la organización kafkiana que ahoga, encierra y oprime, ni tampoco en *Tiempos modernos* de Chaplin, o en las luchas exacerbadas descritas por Zola en *Germinal*. No, la organización de hoy se funde en el paisaje y, como ella tiende a volverse el actor clave de la sociedad, ya no es más que un decorado, el nuevo lugar imaginario donde la vida, por un tiempo, ha escogido emanciparse.

Objeto de culto y de sueño, sin embargo la empresa no podría permanecer allí. Ella aspira al nirvana trascendental. Para llegar a él, debe entonces cortar el cordón umbilical que la liga al mundo impuro de los humanos que le han dado vida. *Down-sizing*, mecanización, informatización y robotización no son más que algunos jalones en la ruta del nirvana. De golpe, al dejar de ser humano y flotante en las más altas esferas míticas donde se codean todas las divinidades, muy simplemente la empresa dejará de ser.

Además, ante el adivino en potencia, conviene inclinarse. Sobre todo, es necesario dar testimonio de su apego, lo que no dejan de hacer los humanos de hoy al enarbolar con orgullo los colores empresariales en su ropa y en todos los objetos que amueblan su entorno cotidiano. Nuevas tribus humanas se forman,

la tribu *Macintosh* se enfrenta con la tribu *IBM* en una repetición moderna de David contra Goliat. Los conflictos de generaciones toman un nuevo sentido con el ascenso de la *Generación Pepsi*. Y los niños que ayer cargaban llaves, las trocan por celulares *Amigo* o *Liberti*, garantes de la seguridad parental y válvula para la culpabilidad de esos padres decididamente siempre tan distantes. Pero es cierto que en periodo de modernidad avanzada la distancia ya no tiene importancia.

LOS ACTORES ADMINISTRATIVOS

En el corazón de este mundo de organizaciones es donde se encuentran los actores administrativos. Estos últimos se presentan, en efecto, bajo dos formas principales, la una práctica y la otra teórica. Progenitor del otro, *homo administrativus* es, en su versión práctica, un sin oficio, un rey desnudo, una persona que hace bricolaje social de soluciones problemáticas que no mide muy bien todas las consecuencias de sus actos y que tiene la despreocupación de la infancia, cualidades primordiales, por lo demás, para quien quiere jugar el juego de la acción. Proveedor autorizado de imaginario gerencial, *homo academicus* es, en su versión universitaria, un sin disciplina, un sabio-ignorante que, retrocediendo sin cesar los límites de su saber, sólo extiende su territorio de ignorancia al practicar el contrabando de conocimientos paralizantes, a veces rentables. Retomemos de manera más detallada la descripción de estos dos actores clave del mundo administrativo.

Homo administrativus

La administración como práctica social

La administración es una práctica que extrae su legitimidad del espacio social en el que participa. Además, su participación le otorga el derecho de contribuir en lo social. Como todas las prácticas, la gestión es una acción reflexiva. Por una parte, lleva consigo un conocimiento puesto en acción, y, por la otra, su materialización

efectiva y siempre singular, es el origen de la construcción de nuevos conocimientos administrativos. En otros términos, al practicar su oficio, que por lo demás no lo es, los gerentes usan conocimientos y se construyen novedades. ¿No tenemos allí un índice que permite comprender la gran variedad del saber administrativo? Las prácticas concretas de gestión pueden a la vez movilizar una diversidad muy grande de saberes y abrirse a una variedad indefinida de nuevos conocimientos que van entonces a alimentar las prácticas venideras. Pero, concretamente, ¿cómo la administración llega a sacar legitimidad de su universo social?

La gestión como solución problemática

Vivir en sociedad no es fácil, en la medida en que la gestión se presenta como una solución al problema de la acción colectiva, es claro que ella tampoco es obvia fácil⁹. La administración es, de alguna manera, una solución que plantea problemas, una solución portadora de problemas. La gestión se nutre de problemas que crea y se plantea para resolver. Es pues decir, que a la pregunta clásica ¿"qué hace el gerente?", la respuesta es doble: construye problemas y echa los cimientos de las soluciones.

Invenición social, la gestión es pues un bricolaje nacido de la acción y de la reflexión de los humanos ante el problema que le plantea la vida organizada. Porque es necesario admitirlo, la vida se ha organizado lo mejor posible, ella sigue siendo lo que siempre ha sido, imprevisible, problemática, rica, simple y compleja, etc. Cooperar, organizarse no es un asunto fácil, incluso si los humanos sólo pueden ser verdaderamente libres al ser restringidos por el universo social. Solución casi siempre singular y contingente, la administración, tal como la vida que pretende organizar, es también

⁹ Ver M. Crozier y E. Friedberg, *L'acteur et le système*, París: Seuil, 1977, y E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, París: Seuil, 1993..

portadora de problemas. De cierta manera, la gestión se alimenta creando las condiciones de su ejercicio, de su legitimidad: la competencia exacerbada apela a la colaboración bajo forma de alianza estratégica o de malla; la globalización se enraíza localmente; al darse vastas zonas de libre intercambio, los gerentes colaboran para rivalizar mejor; las empresas se hacen tratamientos de adelgazamiento para engordar mejor, etc.

Cuando *homo administrativus* toma conciencia del carácter problemático de sus acciones, corre el riesgo de una parálisis. Para evitarla, construye entonces las fuerzas ocultas que liberan su poder de acción. La competencia desleal, la globalización de los mercados, el estado de la economía, la naturaleza de la industria, los gobiernos o la sociedad sirven de explicación, de válvula de escape y de trampolín hacia nuevas soluciones problemáticas.

El bricolaje

Esta complejidad real o potencial de la vida organizada ha favorecido pues la emergencia de un oficio que no lo es, la administración. En efecto, ¿qué pueden tener claramente en común los millones de gerentes que, por todo el globo, practican este oficio que no lo es? Más allá de las generalidades que se aplican a todos los seres humanos, no tienen nada de particular en común y es precisamente esta ausencia de características particulares lo que, paradójicamente, los singulariza.

Se sabe qué hacen los electricistas, los plomeros, los químicos, los médicos, etc. ¿Pero qué hacen los gerentes? ¡Bricolaje! Para resolver los problemas recurrentes y nuevos que plantea la vida organizada, *homo administrativus* hace bricolaje bebiendo en la fuente de la totalidad del saber humano puesto que se encuentra en el centro de una red que liga lo social, lo material, lo artificial y lo viviente.

Homo academicus

De la misma manera que para su objeto de reflexión que es también su generador y su doble, el oficio de *homo academicus* es muy misterioso. Se sabe claramente lo que hacen los sociólogos, los estadísticos, los psicólogos, los lingüistas, los antropólogos, etc., ¿pero qué hacen los profesores-investigadores en administración? Quizás es porque además no se sabe muy bien lo que hacen que es tan difícil coordinarse con ellos. En efecto, en tanto que profesor-investigador de gestión, yo no tengo necesidad de asistir, entre otras, a los cursos de mis colegas economistas, estadísticos, sociólogos y psicólogos, ni tampoco contactarlos de viva voz, para saber lo que hacen en clase (de economía, de estadística, de sociología y de psicología) ¿puedo yo decir lo mismo de mis colegas de gestión? ¿Qué hacen ellos? ¿Qué dicen? Y si ellos me responden que hacen gestión, ¿quedo verdaderamente satisfecho? No del todo. Por una parte, *homo academicus* no puede hacer gestión en clase, puesto que ésta no se hace más que en la realidad administrativa concreta. Por otra parte, si él se restringe a dar testimonio de la realidad administrativa, ¿de qué realidad puede claramente dar testimonio? ¿No es ésta indefinidamente múltiple y variada?

Lo mismo que su objeto de reflexión, *homo academicus* hace bricolaje. Igual que su doble, puede beber en la fuente de la totalidad del saber humano para hacer bricolaje con sus reflexiones. A diferencia de su progenitor, su bricolaje no está concretamente sumergido en la realidad administrativa, puesto que no hace tarea de gestión, sino de elucidación de ésta¹⁰. *Homo academicus* deberá claramente decidirse aquí, no podría ser su doble. El no es un práctico de la gestión. Su oficio es el de reflexionar la gestión, no practicarla.

¹⁰M. Audet, "Le procès des connaissances de l'administration", p. 23-56, en M. Audet y J.-L. Malouin (dir.), *La production de connaissances scientifiques de l'administration*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.

La indisciplina

Del mismo modo que su doble no tiene oficio, *homo academicus* no tiene disciplina. Es un indisciplinado. Ahora bien, dos peligros lo acechan: la disciplina y el diletantismo. Si se encierra en una disciplina para comprender la administración entra en contacto con los rangos de esta disciplina y deja, de repente, de ser un indisciplinado. Si rechaza reconocerse como tal, crea entonces ruido con los disciplinados. Un profesor-investigador de gestión que se encierre, por ejemplo, en lo económico para conceptualizar y enseñar la gestión haría tarea de economista y sus estudiantes estarían entonces privados de un curso de gestión.

Al no querer cambiar su ausencia de identidad por la de un ser disciplinado, *homo academicus* puede intentar abarcar un máximo de disciplinas, corriendo el riesgo de ser superficial, de ser diletante. Es pues necesario confesárselo, precisamente se necesitan muchas disciplinas para ser un indisciplinado. ¿Pero cómo *homo academicus* llegó a ese punto?

Como en el Génesis, *homo academicus* perdió las llaves de su paraíso al comer el fruto del árbol del conocimiento. La alianza clásica de ayer que lo ligaba a su doble y poderoso creador ha sido rota. Mientras *homo academicus* se encerraba en el cuadro praxeológico restringido forjado por esos ingenieros sociales que eran Fayol y Taylor, la armonía reinaba, el territorio estaba asegurado. Pero *homo academicus* ha comido la manzana del saber y, al no poder dar marcha atrás, se encuentra, desde entonces, desnudo, sin disciplina, ni oficio, incluso sin un nombre para designar su indisciplina. Solo en un mundo que no es el suyo, *homo academicus* intenta en ocasiones tomar el vestido del vecino, el oficio del otro, la disciplina del colega.

El contrabando

Homo academicus se busca un nuevo paraíso al visitar todos los territorios disciplinarios. En cada

uno, toma, saquea y prosigue su ruta en busca del inaccesible paraíso por venir. Por donde quiera que pase, *homo academicus* es percibido rápidamente por lo que es, un ser desnudo y sin nombre. Aunque él lo olvida a veces, no es ni economista, ni psicólogo, ni sociólogo. No tiene nada que ofrecer si no es el recuerdo del paraíso perdido y la nobleza de su búsqueda. De repente, *homo academicus* es rápidamente rechazado de todos los territorios que frecuenta y, poco a poco, aprende el difícil oficio de equilibrista en las fronteras de las disciplinas. En este no-lugar entre los jardines disciplinarios, él transa. Se entrega a un incesante contrabando. Y como todos los contrabandistas, tiene el olfato para las buenas oportunidades. Puede siempre, a partir de esta línea imaginaria entre los territorios disciplinarios, ofrecer a los disciplinados como a los sin-oficios que son los gerentes el fruto de sus hurtos, los productos a la moda. Los disciplinados vienen precisamente, después de años de dura labor, de fundamentar una teoría del caos, de la que ya *homo academicus* hace su comercio ilegítimo (evidentemente) bajo la etiqueta del *caos de la gestión empresarial*¹¹. Estos otros disciplinados siempre están dispuestos a construir una teoría de la estructuración de lo social que ya está en venta libre bajo el título *La estructuración de la empresa*¹² ¿Y qué decir de la ecología que se ve reciclada en *eco-gestión*¹³? ¿O de las ciencias cognitivas que se hacen birlar sus valiosos conceptos para verlos mejor bajo la forma de *la empresa neuronal*¹⁴?

Para combatir el flagelo mercantilista del contrabando y sacar a *homo academicus* del mercado lucrativo de las ideas, son posibles dos

¹¹ T. Peters, *Le chaos management*, París: InterÉditions, 1988.

¹² A. Eraly, *La structuration de l'entreprise*, Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1988

¹³ Ver, entre otros, D. Frappier y J. Nolle, "Le prochain défi des dirigeants: éthique et environnement", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 37-46, 1994; T. Pauchant, «Gestion, philosophie et écologie», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 48-58, 1992

¹⁴ H. Landier, *L'entreprise polycellulaire*, París: Entreprise moderne d'édition, 1989.

estrategias: reforzar la vigilancia en las fronteras o practicar la rebaja de precios intelectuales. En efecto, nada mejor que las dos a la vez como lo testimonian las virulentas críticas disciplinarias de las ciencias de la gestión¹⁵ y las numerosas apariciones de libros prácticos de gestión escritos por disciplinados¹⁶.

¿Pero por qué diablos, puesto que se trata claramente de él, *homo academicus* ha abandonado su paraíso? Quizás por aburrimiento o hastío, pues hay que reconocerlo bien, se le daba rápidamente la vuelta. Pero también para tomar sus distancias con su creador y volar mejor con sus propias alas. Pero muy seguramente por invitación. Todo ocurre como en el Génesis, *homo academicus* ha sido invitado a comer en el saber.

Nacimiento de la indisciplina

Aún recientemente expulsado del paraíso para interesarse en la condición humana (los sucesivos estudios clásicos de la escuela de las relaciones humanas)¹⁷, *homo academicus* sucumbe a la invitación que, inicialmente lanzada en los Estados Unidos en los años 50 y un poco después en todas partes alrededor del globo luego, lo convida a disciplinarse¹⁸. Para pretender al título de nobleza de universitario y liberarse, una vez por todas, de la tutela de su doble, *homo academicus* debía comer con ganas el saber disciplinario. De repente, sin que se tome demasiado cuidado, los primeros jalones de la indisciplina se colocaron y las primeras bases del mercado del contrabando se constituyeron¹⁹. Al mismo tiempo, *homo academicus* se abría a

una crisis existencial que, desde entonces, lo habita y lo atormenta: ¿es la administración arte o ciencia²⁰? Al haberle dado la espalda al arte y siempre situado en la frontera de las ciencias legítimas, *homo academicus* se encuentra atrapado entre dos mundos inaccesibles. Como el asno de Buridan, está condenado a la indecisión, a la tentación perpetua. No puede decidirse en la escogencia de Sofía y sacrificar lo uno por lo otro.

A primera vista, los disciplinados encontraban allí su campo un nuevo territorio para conquistar e infieles para disciplinar. Y esto venía bien, aunque en el mismo momento había crisis de empleo en los territorios disciplinados. Las escuelas de gestión, ese importante lugar de indisciplina, abrían sus puertas y se ofrecían a la disciplina. La ocasión la pintaban calva y los disciplinados no irían de ningún modo a perderla. No lo sabían entonces, pero su alma sería sometida a ruda prueba. No se codea impunemente con el ángel caído que se ha vuelto maestro en el arte del contrabando.

Las disciplinas pues, no irían a salir indemnes de la frecuentación de esas encrucijadas de contrabando. De otra parte, para preservar su defensa y asegurarse un porvenir, debían aproximarse al paraíso aunque haya sido abandonado por los otros y convertirse, de golpe, en una especie híbrida. Ese fue el caso, por ejemplo, de la sociología que, a causa de su frecuentación con *homo academicus*, ha dado a luz a una teoría de la organización que, hasta muy recientemente, había permanecido desconocida en el territorio de origen. De la misma manera, principalmente en el seno de escuelas de gestión, irían a emerger y florecer la psicología y la economía de las organizaciones.

¹⁵ Ver J.-P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, París: La Découverte, 1992; N. Rousseaux (dir.), «Le culte de l'entreprise», *Autrement*, 100, noviembre 1988..

¹⁶ Ver M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, París: InterÉditions, 1989.

¹⁷ Ver F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson, *Management and the worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

¹⁸ R.A. Gordon y J. E. Howel, *Higher Education for Business*, New York: Columbia University Press, 1959.

¹⁹ Ver L.W. Porter y L.E. McKibbin, *Management Education and Development*, New York: McGraw-Hill, 1989.

²⁰ Ver, entre otros, C.J. Grayson, "Management Science and Business Practice", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1973: 41-48; R.E. Gribbins y S.D. Hunt, "Is Management a Science? *Academy of Management Review*, 3(1): 139-144, 1978.

Cuerpos híbridos de conocimientos, frutos de un matrimonio transdisciplinario, entre las disciplinas y los indisciplinados, estos conocimientos irían a ser el objeto de numerosas disputas entre los cónyuges ¿A quién se parece la prole? ¿Quién tiene la autoridad para hablar en su nombre? ¿Quién debe cuidar de ella? Se puede pensar en una custodia compartida? ¿No se puede simplemente raptar al niño para llevarlo al territorio disciplinario donde podrá verdaderamente crecer bajo el signo de la pureza disciplinaria?

Pero las disciplinas no habían llegado al final de sus penas con *homo academicus*. Pues infiel era, infiel seguirá siendo. Al compartir las migajas (hoy, diríamos bits) de su saber con indisciplinados, las disciplinas corrían el riesgo de que este saber parcial fuera reciclado por los mismos que se quería convertir. Al tener siempre la fibra de comerciante, *homo academicus* no iría a privarse de ella. En sus manos, todo se puede convertir en objeto de comercio. Ante este flagelo y después de los fracasos repetidos de las estrategias de críticas disciplinarias y de rebajas de precios intelectuales, las disciplinas pueden entonces poner en funcionamiento la solución ética e intentar despertar, eliminar en el infiel, su fibra moral²¹. Se trata del llamado a la pureza praxeológica. Para que esta solución funcione, es preciso no obstante quitarle a *homo academicus* el saber transmitido y hacerle comprender los méritos de su paraíso perdido. ¡Ah! Como era de bello ese paraíso!, ¡como era de útil y noble!

Al poner oídos sordos, ya bastante en el caso del canto de las sirenas y ahora roto en los rodajes de la indisciplinada, *homo academicus* prosigue incansablemente su búsqueda. Indisciplinado por formación, ya no se contenta con disciplinas oficiales. Se le coge gusto a la indisciplinada, sin hablar de las enormes ventajas del contrabando. Es así como a lo económico, a la estadística, la psicología y

²¹ A. Etzioni, *The Moral Dimension*, New York: Free Press, 1989.

la sociología de ayer, *homo academicus* añade a su arco las otras disciplinas de las ciencias sociales, especialmente la antropología²², la lingüística²³ y el psicoanálisis²⁴. Las ciencias de la naturaleza²⁵ le brindan igualmente nuevas ocasiones de negocios, y esta vez es en torno a la filosofía²⁶, la epistemología²⁷ y la literatura²⁸ que se prueba su medicina.

Atormentadas entre la herida narcisista que implica la partida de *homo academicus* hacia otros cielos disciplinarios y la liberación de los territorios, las disciplinas oficiales hacen valer sus derechos de propiedad sobre su progenie y el objeto de su búsqueda. Sin embargo, actualmente, es demasiado tarde para rechazar las hordas de indisciplinados en su paraíso perdido. Pues no solamente el germen de la indisciplinada ha sido sembrado y lleva en sí el paraíso por conquistar (esta es la esperanza secreta de *homo academicus*), sino que también, por un lado, *homo academicus* tiene ahora disciplinas que quieren su saber y, por el otro, ha aprendido muy bien su lección. Él sabe, se le ha repetido lo suficiente, que su paraíso perdido era reductor, insuficiente, problemático, avocado al fracaso y sin porvenir²⁹.

Los discípulos

Al cabo de los años, *homo academicus* se ha buscado tribunas para compartir su ignorancia.

²² Ver, entre otros, N. Lemaître, "La culture d'entreprise, facteur de performance", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 19-25, 1985.

²³ Ver, entre otros, A. Chanlat y R. Bédard, "La gestion, une affaire de parole", p. 79-100, y J. Girin, «Problèmes de langage dans les organisations», p. 37-78, en J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1990.

²⁴ Ver M. Kets de Vries y D. Millar, *L'entreprise névrosée*, París: McGraw-Hill, 1985.

²⁵ Ver T. Peters, *Le chaos management*, París. InterÉditions, 1988.

²⁶ Ver T. Pauchant, "Gestion, philosophie et écologie", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 48-58, 1992.

²⁷ Ver G. Von Krogh y J. Roos, *Organizational Epistemology*, Manchester: St Martin's Press, 1995.

²⁸ Ver T. Pauchant, *In Search of Meaning*, San Francisco: Jossey Bass, 1995.

²⁹ O. Aktouf, *Le management. Entre tradition et renouvellement*, Montreal: Gaëtan Morin, 1994.

Inicialmente confinado a los estudios superiores donde su ignorancia no vendría a perturbar a jóvenes en formación y a los cuales era imperativo enseñarles la gracia divina del paraíso perdido, su enseñanza del contrabando ahora se extiende como mancha de aceite. Hoy su ignorancia no tiene fronteras, tampoco límites. Para contenerla de nuevo, sería preciso encontrar puros y duros del paraíso perdido a quienes se le confiaría la pesada tarea de evangelización de la gran mayoría, renunciando a los heréticos, mantenidos, como ayer, en las esferas superiores. Pero observemos que los puros, los apóstoles del paraíso perdido son una especie en vía de extinción. Todos más o menos han comido en el saber. La tabla de salvación sería entonces llamar a su doble. Invitado a compartir su saber, su doble cae rápidamente en la trampa. ¿Cómo compartir aquello que sólo es práctica³⁰? Él, hijo de la práctica, ¿tiene un saber qué decir? Además, él reescribe la historia, rehace el camino de *homo academicus*. Al traducir su práctica de ayer, la pone a distancia y da su vuelo a la espiral abstracta del conocimiento³¹. Liberado de su encierro práctico, su saber se desmultiplica, se transforma, se enriquece empobreciéndose, se extiende y se profundiza. ¡Ah! ¡la irresistible manzana del saber! Los carmelitas tenían mucha razón. Es en el silencio donde se cultiva la pureza.

LA BÚSQUEDA: HISTORIA DE LA INDISCIPLINA

En el tiempo sagrado del comienzo, *homo administrativus* reinaba como amo indiscutible en una comarca simple, en crecimiento y previsible, la empresa industrial del recodo del siglo³². Su tarea es planificar, organizar, dirigir y

controlar objetivamente la realidad concreta de las empresas. Establecer el plan de conjunto y los medios de llevarlos a cabo partiendo entonces de su circunstancia. Elaborar estrategias constituía la nobleza de su tarea. Por lo demás nadie ponía en duda su prosa administrativa. Era un hombre de principios y, aunque fueran administrativos, inspiraban confianza. Guardián de la razón administrativa, *homo administrativus* debía atenerse a lo que sabía hacer mejor: la práctica administrativa. Considerado racional, debía contentarse con sus reglas. Pero sucede que los jardines del otro eran muy envidiables, y aquellos y aquellas que los cultivaban y cerca de los cuales, por lo demás, él tenía muy mala reputación, se hacían insistentes. El salto a lo desconocido era tanto más inevitable cuanto que *homo administrativus* le había dado rápidamente la vuelta a su propio paraíso. Por añadidura, un viento de tempestad, incluso de tormenta barría su apacible territorio. Sí, la tentación de abandonar su paraíso era ardiente, aunque fuera sólo por un corto instante. Más allá de los límites de su universo axiomático y mecánico, existían tantas maravillas para descubrir, tantas comarcas para visitar, tantos saberes para adquirir. ¿Cómo resistir? Sobre todo, ¿por qué resistir? ¿Qué riesgo había para entregarse a breves incursiones en territorio desconocido? En el peor de los casos, volvería con las manos vacías, en el mejor, de los casos saldría de allí enriquecido. El asunto valía la pena, el análisis costos-beneficios no dejaba dudas sobre la pertinencia del viaje. Y esto sin contar los riesgos de perder su alma, de dejar allí su identidad y su lenguaje.

Es así como un buen día, sin poner demasiado cuidado y movido por una irresistible necesidad de saber, *homo administrativus* comió del fruto prohibido y se convirtió de golpe en la sombra de sí mismo, denominado *homo academicus*, ese teórico universitario de los tiempos modernos. Propulsado fuera del paraíso empresarial, *homo administrativus*, de repente convertido en *homo academicus*, deambula

³⁰ Sobre las dificultades de la traducción del saber tácito, ver M. Polany, *The Tacit Dimension*, New York: Double Day, 1966.

³¹ Sobre el carácter espiroidal de la construcción de los conocimientos, ver J. Piaget, *Logique et connaissance scientifique* París: Gallimard, 1967.

³² Ver H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, París: Dunod, 1979 [1918]

desde entonces sin fin por las vastas regiones teóricas en búsqueda de su práctica y de su destino. Su búsqueda es noble, su trayectoria siempre trágica.

En el transcurso de su incansable búsqueda de saber, *homo academicus* ha acumulado fracasos. Primero, dirigido al ideal de una cierta ingeniería social, *homo academicus* ha propuesto a su doble técnicas racionales de gestión que, en la práctica, se han mostrado frecuentemente muy problemáticas y poco útiles. Con el fracaso del proyecto fundador, *homo academicus* ha renegado de su origen práctico para alcanzar los rangos supuestos más nobles de las ciencias humanas y sociales. Animado esta vez por una sed de saber objetivo, *homo academicus* ha intentado entonces levantar el velo que oculta la complejidad de la realidad de la administración. De repente, ha construido una diversidad de conocimientos pretendidamente objetivos que, en los hechos, se han revelado ampliamente paralizantes. Este segundo fracaso fue la señal de partida de su última búsqueda, es decir, la búsqueda de sabiduría práctica. Al tomar su inspiración en las diversas corrientes de una cierta filosofía humanista y existencialista, al alimentarse en el mismo universo de las teorías de la ética, esta última búsqueda ofrece un discurso crítico de la gestión que, muy a menudo, desemboca en evidencias virtuosas ancladas en el sentido común.

A fines del siglo XX y al término de su imposible búsqueda, *homo academicus* se encuentra pues atrancado entre técnicas problemáticas, conocimientos paralizantes y evidencias virtuosas. Para salir del círculo en el cual se encierra aún más cada día, debe firmar una nueva alianza con su doble, el mismo que lo ha parido en la tormenta de la industrialización, luego alojado a permanecer en lujosas escuelas de gestión y sin cesar alimentado de sus aventuras, de su realidad y de sus recursos financieros, a saber, *homo administrativus*. Es decir que, para salirse del callejón sin salida, *homo academicus*

debe entablar un nuevo y saludable diálogo con su doble. Además, si él quiere conservar una cierta legitimidad social, debe cuestionarse sobre lo bien fundamentada que debe estar su imposible búsqueda

La búsqueda de racionalidad

El canto de las sirenas: el llamado a la razón

Primera búsqueda en con la cual se compromete *homo administrativus*, la búsqueda de racionalidad contiene, en alguna medida, el recuerdo vivo de su paraíso perdido. Para esta búsqueda, *homo administrativus* puede remitirse a los consejos de su doble, *homo academicus*, que pretende conocerlo mejor de lo que él mismo se conoce. Por otra parte, ¿no lo ha tomado como objeto de estudio desde hace casi un siglo? Además, *homo academicus* se vuelve insistente prometiéndole las peores desgracias si se hace el sordo y las mejores soluciones si se deja seducir por los dulces frutos de la razón. La invitación a dejarse arrullar por el canto de las sirenas teóricas es tanto más tentadora cuanto que se trata de prácticos que están en la fuente del saber teórico. En efecto, *homo administrativus* en búsqueda de racionalidad se encuentra rápidamente en regiones de conocimiento en medio de los Taylor, Fayol y Barnard, los padres fundadores de las ciencias de la gestión. Como él, fueron prácticos movidos por el deseo de fundamentar su acción sobre el poder de la razón.

La primera incursión en territorio teórico se anuncia pues llena de promesas a los ojos de *homo administrativus* ávido de soluciones concretas. Rápidamente descubre allí un universo teórico estimulante. Por una parte, los conocimientos que se le ofrecen toman una forma normativa, forma muy cerca del diálogo jerárquico que domina su mundo práctico. Por otra parte, la imagen que le devuelve el espejo teórico es halagadora: es una persona que decide de forma soberana. Es libre. No obstante, esta libertad sólo se expresa por la obligación que

tiene de hacer escogencias. Está, de alguna manera, obligado a ser libre. No puede escapar a sus responsabilidades que son a la vez un pesado fardo que hay que cargar y el testigo indiscutible de su libertad. Ser de escogencia, decimos de él, debe sin embargo dar pruebas de racionalidad. Tal es el precio de su estatuto de persona que decide.

Si se deja seducir por los llamados a la razón y toma parte de esta formidable búsqueda de racionalidad que le propone su doble, *homo administrativus* se abre entonces a una lógica de la acción. De golpe, troca su identidad ancestral de práctico intuitivo por la de un ser ideal de reflexión y de cálculo, un técnico en búsqueda de un máximo de racionalidad. *Homo administrativus* se compromete entonces en lo que se volverá rápidamente un callejón sin salida práctico.

La lógica de la acción: el camino del callejón sin salida

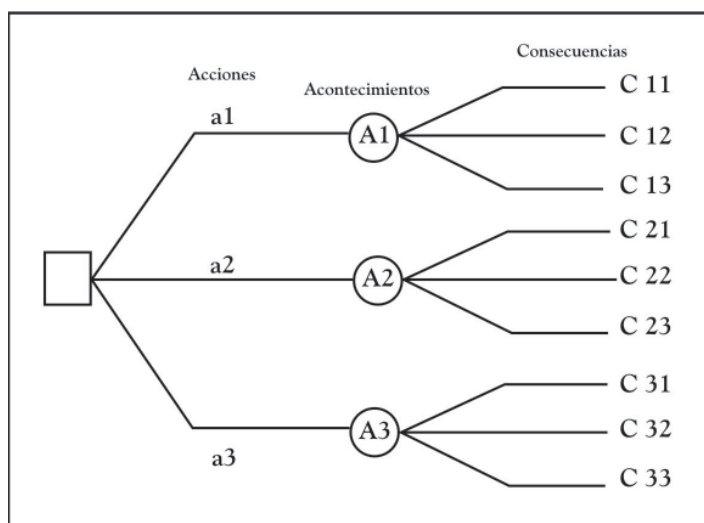
Prosiguiendo la búsqueda de racionalidad lanzada por los padres fundadores de las

ciencias de la gestión, los teóricos han definido entonces la gestión en términos de proceso racional de decisión. Una tal definición tenía la ventaja de subrayar la soberanía del actor sobre las estructuras, de ser la expresión por excelencia de la razón humana. Le quedaba, no obstante, a los teóricos definir prácticamente lo que quería decir decidir. En los años 50, esta definición tomaba una forma relativamente acabada: decidir es un proceso analítico y lógico donde, al aplicar un criterio formal de decisión y a la luz de la evaluación cuantitativa de las consecuencias probables de ciertas acciones y de acontecimientos igualmente probables, es escogida una acción racional entre un conjunto de acciones posibles.³³ Esta definición está generalmente representada bajo la forma de un árbol de decisión que no se da sin recordar las estructuras jerárquicas que dominan el universo práctico (ver figura 1).

La espiral paradójica

Cuidadoso en fundamentar su decisión sobre informaciones pertinentes, *homo administrativus* debe conservar las que conciernen

Figura 1
El árbol de la razón



³³ Ver R. Kast, *La théorie de la décision*, Paris: La Découverte, 1993, y G. Dufresne, «Pour gagner du temps et prendre de meilleures décisions, il faut de la méthode», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 3(3): 85-87, 1978.

tanto a los acontecimientos probables como a las acciones posibles y sus consecuencias potenciales. Además, para ser plenamente racional *homo administrativus* debe dotarse de un criterio formal de decisión. Esta obligación plantea no obstante un serio problema lógico puesto que *homo administrativus* está entonces confrontado, de alguna manera, a la necesidad de tener que aplicar un proceso formal de decisión a su propio proceso de decisión! Por supuesto, para salirse de esta espiral sin fin, puede intentar simplificarse la vida limitando su zona de escogencia al conjunto de los únicos criterios que ponen en acción una lógica de cálculo, tales, para sólo nombrar algunos, como el criterio del maximim que permite retener la acción que maximiza las consecuencias minimum, el criterio del maximax que apunta a escoger la acción que maximiza las consecuencias maximum, el criterio del minimax que orienta la escogencia hacia la acción que minimiza las penas maximum que resultan de una elección de acción o, finalmente, el criterio de la utilidad esperada maximum que permite retener la acción que maximiza la utilidad esperada frente a las consecuencias posibles de las acciones. Tal estrechamiento del conjunto de los criterios de decisión posibles no hace sin embargo más que desplazar el problema a otro nivel, retardando el momento del inevitable atolladero lógico.

En efecto, no existen criterios últimos y absolutos que permitan mantener el mejor de los criterios cualquiera que sea, y esto, incluso frente a un abanico limitado de criterios de decisión. Es decir, de una cierta manera, *homo administrativus* en búsqueda de un maximum de racionalidad es considerado de entrada en déficit. Le es imposible ser totalmente lógico y racional. La escogencia del criterio de decisión, escogencia no obstante tan crucial para quien quiera ser verdaderamente racional, escapa a la lógica de la racionalidad. Para ser lógico, *homo administrativus* debe pues abandonar el territorio de la razón lógica y, de golpe, dejar de serlo! El camino de la razón es por lo menos desconcertante.

Homo administrativus puede con seguridad decirse que todo eso es, en resumidas cuentas, una nimiedad, por no decir francamente superficial, y que lo que importa de verdad es mantener finalmente un buen criterio entre el conjunto de los criterios formales que puedan encontrar. Probablemente tal reacción es la que explica que en nuestros días aún sea posible hacer escogencias racionales fundamentadas en una lógica del análisis y del cálculo. No obstante, hay que decirlo claramente, la escogencia de un criterio en lugar de otro puede constituir una enorme diferencia. En efecto, según el criterio que él retiene, *homo administrativus* es conducido a escoger acciones diametralmente opuestas.

La espiral en la cual se compromete *homo administrativus* sólo es válida para la escogencia de un criterio de decisión. En efecto, el vértigo sin fin está igualmente en el encuentro cuando hay que determinar los contornos del conjunto de las acciones posibles y de las opciones que se le ofrecen. Antes incluso de retener una opción, *homo administrativus* debe escoger un conjunto de opciones dentro del cual, al final del proceso de decisión, una de ellas será seleccionada. ¿Cómo hacer esa escogencia de manera verdaderamente racional? Una vez más, *homo administrativus* será conducido a una espiral paradójica: antes de escoger una opción, debe primero delimitar el conjunto de las opciones posibles, lo que lo conduce forzosamente al conjunto de los conjuntos de opciones posibles, luego al conjunto de los conjuntos de conjuntos, etc. Esta situación paradójica, de la que sólo sale al precio de un fatal esguince de la racionalidad, se repite, por supuesto, cuando se trata de delimitar el conjunto de los acontecimientos verosímiles y de trazar los contornos del conjunto de las consecuencias probables.

De espirales paradójicas, *homo administrativus* es llevado, pues, rápidamente a hacer el duelo de su pretensión a una perfecta racionalidad. No obstante, nada le impide del todo intentar ser él lo más racional posible, nada, si no son excepto sus propios límites.

Homo *administrativus* frente a sus límites

A la luz de numerosas investigaciones en neurociencias dirigidas por su doble, *homo administrativus* comprende rápidamente que tiene capacidades neurofisiológicas limitadas. Por lo demás, con respecto a esta capacidad, él no tiene otras escogencias que admitir los límites de su racionalidad³⁴. Por una parte, teniendo en cuenta el número restringido de neuronas que él posee y de la cantidad limitada de relaciones que ellas pueden establecer entre sí gracias a las sinapsis, *homo administrativus* sólo puede tratar un número limitado de informaciones.

En efecto, su cerebro, o más precisamente su corteza cerebral, tiene incluso una formidable potencia de tratamiento de información, puesto que contiene 10^{10} neuronas y cerca de 10^{14} conexiones sinápticas, o puntos de transmisión de la información.

En lenguaje informático, esto significa pues que *homo administrativus* puede teóricamente movilizar una capacidad de tratamiento y de almacenamiento de 10^{14} octetos, es decir mucho más que el más eficaz de las computadoras actualmente en servicio sobre la Tierra. Sin embargo, y aunque sea inmensa, esta capacidad es limitada y sometida a ruda prueba en contexto de incertidumbre y de complejidad. Para convencerse de ello, *homo administrativus* sólo tiene que tomar el problema simple del caso de fracaso, tan a menudo evocado por los teóricos de la inteligencia artificial³⁵. En un caso de fracaso, hay cerca de 30 desplazamientos laterales posibles, lo que implica que, por cada desplazamiento y su réplica, hay que considerar 10^3 posibilidades. Si una parte comporta 40 desplazamientos de piezas, hay que considerar 10^{120} posibilidades³⁶. Teniendo en cuenta

que la corteza cerebral humana sólo puede contar sobre una posibilidad de 10^{14} octetos, es entonces evidente que un jugador de ajedrez no pueda considerar todas las posibilidades que se le ofrecen. ¿Qué decir entonces de *homo administrativus*, que debe dirigir las organizaciones de hoy y que enfrenta situaciones mucho más complejas que las necesarias para planificar una partida de ajedrez?

Por otra parte incluso, si su cerebro tuviera una capacidad ilimitada de tratamiento de información, *homo administrativus* estaría no obstante limitado, esta vez, no por el espacio, sino más bien por el tiempo. Para persuadirse de ello, sólo hay que tomar el ejemplo del *Cubo Rubick*. Para este juego, bastante popular en los años 80, hay 43 252 003 274 489 856 000 combinaciones diferentes. El individuo que, a razón de 10 combinaciones por segundo, quisiera comprenderlas todas le dedicaría 100 mil millones de años lo que, desafortunadamente hay que reconocerlo, está muy claramente por encima de la esperanza de vida de lo que se entiende por ¡“ser humano”!

Con respecto al proceso formal y analítico de decisión, estos dos ejemplos triviales imponen serias reservas a las pretensiones de *homo administrativus* al estar este análisis racional dotado del poder de hacer el inventario de todas las opciones que se le ofrecen, de escoger la mejor y de entrever el encabalgamiento de las restricciones y recursos propios de la acción organizada. Y esto, sin hacer mención de sus rodeos psicológicos ligados, entre otros, a su percepción de la cual se sabe ahora que no es esa cámara susceptible de darle completa objetividad a los contornos, la fuente, el contenido y las consecuencias de las situaciones problemáticas³⁷. Las situaciones no se ofrecen a la lectura objetiva, ellas son interpretaciones, construcciones humanas.

³⁴ Ver H. A. Simon, *Administrative Behavior*, New York: Free Press, 1947.

³⁵ Ver, entre otros. A. Newell y H.A. Simon, *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

³⁶ Ver H.A. Simon, “Theories of Bounded Rationality”, p. 161, 1976, en C. McGuire y R. Radner (dir.), *Decision and Organization*, Amsterdam: North Holland Publ., 1972.

³⁷ Ver R. Hogarth, *Judgement and Choice*, New York: Wiley, 1980; A. Tversky, P. Slovic y D. Kahneman (dir.), *Judgment under Uncertainty*, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

Ser de razón, *homo administrativus* es también un ser de interpretación, limitado por el tiempo y el espacio, que enfrenta problemas que debe intentar solucionar. En un tal contexto, las organizaciones se presentan entonces como un medio, un instrumento susceptible, por el acuerdo y la organización de las capacidades de varios, de representar una ganancia substancial de racionalidad. Lo que sólo eran límites inherentes a la condición humana se vuelve ahora límites a la acción colectiva, a la decisión organizacional.

Homo administrativus en un mundo organizado

El tratamiento de la información que, como acabamos de verlo, está al principio del proceso formal y analítico de decisión plantea igualmente problemas cuando *homo administrativus* aborda la cuestión en el ámbito organizacional. En este nivel, constata que no es raro que los actores organizacionales recojan información que no utilizan; es frecuente que la información, antes de que sirva de fundamento en la toma de decisión, sirva para justificar después las decisiones, y es claro que la información puede ser utilizada para otros fines diferentes a la toma de decisión, en particular como sistema de control.

Además, en las organizaciones modernas, la información tiene valor de símbolo en el sentido en que da para pensar que aquel o aquella que la posee es una persona competente³⁸. Ella está igualmente asociada al poder y sirve de base a su ejercicio³⁹. Añadamos que al situarse en el

ámbito organizacional, *homo administrativus* ve bien que la toma de decisión no pone en juego solamente la información, sino también valores e ideologías⁴⁰.

Finalmente, la realidad misma de la información plantea problemas. De una cierta manera, los actores organizacionales intercambian mucho más representaciones, imágenes de su realidad, argumentaciones, que informaciones ya construidas y a la espera de ser recogidas, tratadas y utilizadas en procesos de decisión⁴¹. Esta última constatación es importante pues significa que el proceso formal y analítico de decisión plantea problemas en su fundamento mismo. En efecto, *homo administrativus* nunca ha accedido a una lectura objetiva de su situación; a lo sumo, se encuentra ante una variedad de representaciones concurrentes, un conjunto de imágenes más o menos contradictorias de su situación. Para algunos, existirán allí problemas, mientras que, para otros, no habrá asunto para decidir, ni incluso para discutir. Y si nunca, como lo iremos a ver, todos se entienden para interpretar la situación en términos de problemas por resolver, no está dicho que harán consenso para definirlo de la misma manera. En un tal contexto, ¿cómo aspirar a la racionalidad? La variedad de intereses en juego en las organizaciones vuelve ilusoria toda pretensión a la racionalidad, al menos en los términos del proceso formal y analítico de decisión.

Consciente de sus límites y no obstante decidido a probar un máximo de racionalidad, *homo administrativus* no ha llegado al final de sus penas. Pues otro obstáculo, igualmente mayor que aquél, se erige sobre el camino de su búsqueda de racionalidad, es decir, como acabamos de esbozarlo, la presencia del otro.

³⁸ Ver J.G. March, *Décisions et organisation*, París: Les Éditions d' Organisation, 1991; H. Mintzberg, «Au delà de la mise en œuvre, la résistance au politique», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 5(1): 70-83, 1980.

³⁹ Ver F. Harel-Giasson, «Les habilités politiques: sans elles, point de salut», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(4): 46-50, 1993; F. Giasson, «Dirigeants, à qui est-ce qui vous donne votre pouvoir?», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 2(1): 30-36, 1977. M. Crozier y E. Friedberg, *L'acteur et le système*, París: Seuil, 1977; E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, París: Seuil, 1993.

⁴⁰ Ver J. B. Beyer, «Ideologies, Values and Decision Making Organizations», p. 166-202, en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (dir.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2, Oxford: Oxford University Press, 1981.

⁴¹ Ver R. Déry, «De l'information à l'argumentation», p. 101-114, en J.-F. Chanlat (dir), *L'individu dans l'organisation*. Québec: Les Presses de l' Université Laval, 1990.

En efecto, *homo administrativus* debe confrontar sus escogencias preliminares con la de sus pares y es muy posible que estos hayan llegado a escogencias diferentes de las suyas. Además, como si la situación no fuera ya desconsoladora para las pretensiones de *homo administrativus*, aparece otra que le pone freno a su carrera a la racionalidad. En efecto, cada uno de los conjuntos que son las acciones, los acontecimientos y las consecuencias puede tomar la forma de una estructura donde domina la medida, el orden o la ambigüedad⁴². Por ejemplo, ¿puede *homo administrativus* medir las consecuencias en términos cuantitativos o está reducido a clasificarlas por orden de preferencia? ¿Pero puede ser que la situación sea a tal punto ambigua que toda clasificación sea imposible de hacer?

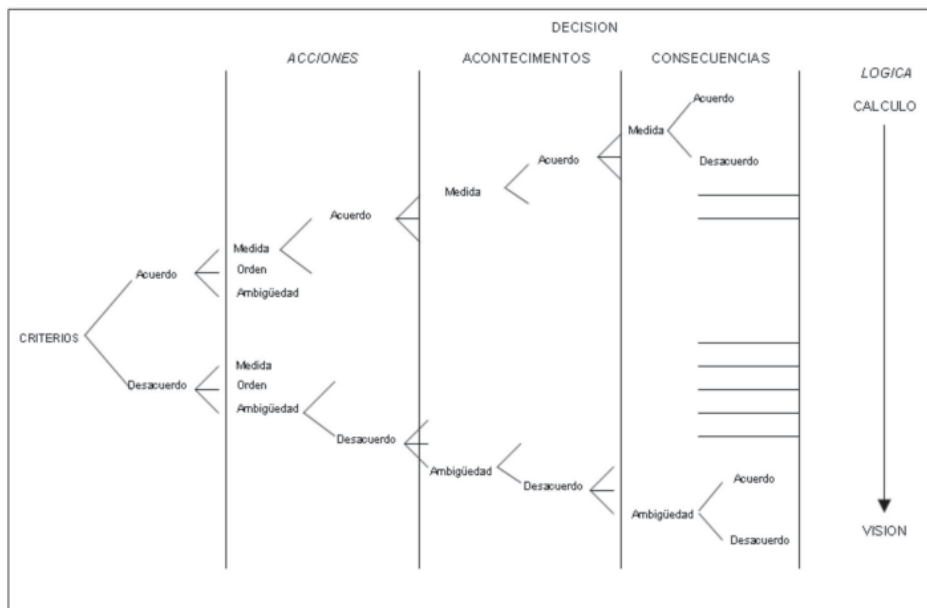
Teniendo en cuenta todas estas nuevas posibilidades, allí donde *homo administrativus* no veía más que una vía regia que conduce a la mejor escogencia posible, existe de hecho una encrucijada donde se cruzan 216 caminos

posibles (ver figura 2). Es decir que su estrategia de decisión, la única que sea verdaderamente aceptable para él, sólo representa el 0.4 % de las situaciones potenciales. ¡Es lo mismo que decir nada! Puede incluso ocurrir que *homo administrativus* deba hacerle al duelo a toda racionalidad y resolverse a tomar el camino de la visión, camino propicio a las situaciones caracterizadas por el desacuerdo completo.

A pesar de todo, existe aún esperanza para *homo administrativus*. En tanto que ser soberano, puede intentar modificar su contexto de acción para imponerle su lógica de decisión. Puede hacer de manera que todos compartan su lógica, que sólo sean tratadas las situaciones que se prestan para una lógica de cálculo, lógica fundamentada en el acuerdo de los espíritus y en la medida de lo real. En una palabra, puede burocratizar su organización⁴³.

Pero, antes de optar por este último gesto de desespero, *homo administrativus* puede abrirse, como lo invita por lo demás a hacerlo, su doble

Figura 2
La variedad de las lógicas de acción



⁴² Ver R. Charreton y J.-M. Bourdairé, *La décision économique*, París: PUF, Que sais-je?, 1985.

⁴³ Ver H. Denis-Grenier, "Comment bureaucratiser votre organisation", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7(1): 9-17, 1982.

y teórico de la gestión, a las características de su contexto de acción de manera que adapte allí su acción. Al abrirse a su medio de acción, *homo administrativus* es invitado de repente a cambiar su lógica de cálculo por una lógica contextual. Como iremos ahora a verlo, ese cambio de naturaleza de la racionalidad conduce entonces a un conocimiento paralizante.

La búsqueda de saber objetivo **La realidad en observación**

Ante el fracaso del proyecto fundador de una ciencia aplicada que sea verdaderamente útil al mundo de la práctica, los teóricos de la gestión administración se han dirigido entonces a las ciencias humanas y sociales para emprender en ellas una nueva búsqueda: la búsqueda de saber objetivo.

Para justificar este cambio de rumbo, los teóricos de la gestión han puesto en evidencia los límites de la búsqueda de racionalidad, pero sobre todo, como lo hemos visto, han hecho suyas las reflexiones de la *Ford Commission* sobre la formación en gestión administración en los Estados Unidos que, en los años 50, recomendaban a los universitarios incluir en la formación de los futuros *homo administrativus* enseñanzas sacadas de las ciencias humanas y sociales⁴⁴. Además podían igualmente hacer que la prestigiosa Association of American Collegiate Schools of Business hiciera de la enseñanza de las ciencias humanas y sociales una de las condiciones esenciales para obtener los certificados de excelencia que otorga a las escuelas de gestión. De cierta manera, para salir del callejón sin en el cual habían metido al *homo administrativus*, los teóricos de la gestión se dejaron pues, a su vez, seducir por el canto de las sirenas.

⁴⁴ Ver R.A. Gordon y J.E. Howell, *Higher Education for Business*, New York: Columbia University Press, 1959. Ver también F.C. Pierson, *The Education of American Businessman: A Study of University-College Programs in Business Administration*, New York: McGraw-Hill, 1959.

Bien anclados en el territorio de las ciencias humanas y sociales, los teóricos de la gestión administración la han puesto entonces en observación. Y puesto que la realidad de la gestión es compleja, han entonces bebido entonces en el conjunto del saber de las ciencias humanas y sociales que han proyectado por consiguiente sobre esta realidad. Además, preocupados por la objetividad, a lo largo de esta segunda búsqueda, han mantenido a distancia crítica a *homo administrativus* al que ayer aún cortejaban. De compañero activo que era, en la primera búsqueda, ahora estaba invitado, en un primer momento, a hacerse objeto de observación y, en un segundo momento, a volverse un consumidor del nuevo saber objetivo constituido sin él. Al término de la búsqueda de objetividad de los teóricos, *homo administrativus* era invitado, de alguna manera, a un formidable banquete cognitivo. No obstante, a modo de precio de entrada al maravilloso mundo del saber objetivo, *homo administrativus* debía, una vez más, cambiar de identidad. El calculador lógico de ayer debía dar la espalda a sus técnicas racionales para ahora fundamentar su acción sobre las bases de un saber pretendidamente objetivo.

Fortalecido del nuevo saber objetivo constituido sin él, *homo administrativus* iría a enrutarse en la vía de la parálisis.

La realidad de acción: la vía de la parálisis

Al abrirse al mundo del saber objetivo de los teóricos, *homo administrativus* comprende pronto las razones del fracaso de su búsqueda de racionalidad. Esta búsqueda pecaba por exceso de pureza y de formalismo. El mundo de la gestión no es un universo lógico-matemático. Está hecho de humanos al igual que de material. Y, sobre todo, este mundo resiste a su reducción bajo la forma de técnicas racionales. Para ser verdaderamente eficaz, *homo administrativus* debe pues renunciar a las solas técnicas formales y aprender a leer su contexto de acción. Lo que

puede ahora hacer colocándose en el saber que le ofrece su doble.

Si tiene en cuenta su contexto de acción, *homo administrativus*, en búsqueda de coherencia, es rápidamente conducido a reformular su lógica de acción en términos de proceso concreto y continuo adaptado a la realidad de su acción. Con esta nueva formulación de la acción administrativa, la racionalidad cede el lugar a una nueva clave, la coherencia. En esta lógica de la coherencia, lo que prima no es el alcance de un óptimo utópico, sino más bien la búsqueda de un proceso y de una solución a los problemas que estén fundamentados en las características siempre contingentes del contexto.

Como lo puede constatar la figura 3, este contexto se presenta bajo la forma de un árbol del saber constituido por tres ramificaciones principales, la que comienza con el gerente, la que toma su fuente en la organización, y, finalmente, la que se abre con el entorno.

Ahora, convencido de la necesidad de adaptar su acción a la realidad de su contexto, y al intentar ser lo más eficaz posible, *homo administrativus* debe entonces extender su investigación de informaciones de manera que incluya en ellas las que conciernen a su organización y su entorno. Debe igualmente dejar de ponerse entre paréntesis y debe de este modo tener en cuenta su propia persona. Concretamente, la extensión de su territorio de conocimientos conducirá a *homo administrativus* a adaptar su acción a cada uno de los elementos presentados en la figura 3

Homo administrativus deberá pues, en un primer momento, adaptar su acción a la realidad de su organización. Esto quiere decir pues, que deberá conservar un estilo de gestión que sea coherente con el tipo de propiedad de su organización (estatal, cooperativo, privado o asociativo)⁴⁵, la estructura de la organización (burocrática, simple, adhocrática, misionera

o divisionalizada)⁴⁶, la tecnología que debe utilizar (simple, de masa o en continuo)⁴⁷, los recursos con los cuales puede contar (humanos, financieros, físicos, etc.), el sistema político que caracteriza la organización (autocrático, burocrático, democrático, etc.)⁴⁸, el desarrollo de la organización (periodo de lanzamiento, de crecimiento, de decadencia, etc.)⁴⁹, la cultura de la organización (las prácticas, los ritos, etc.)⁵⁰, el clima social (competencia, compromiso, evasión, etc.)⁵¹, el estilo de gestión privilegiado por la dirección (autoritario, paternalista, consultivo, etc.)⁵², las relaciones de trabajo, el territorio sobre el cual se extiende la organización (local, nacional o internacional), el tamaño de la organización (pequeña, media o grande), la naturaleza del producto o del servicio y, finalmente, la demografía organizacional (el número de personas, sus diferencias, la naturaleza de sus relaciones)⁵³.

Cada una de estas facetas de la realidad organizacional puede, de alguna manera, dictarle a *homo administrativus* el tipo de gestión que debe adoptar si aspira a un cierto nivel de “coherencia organizacional”. De este modo, por ejemplo, cuando una gestión relativamente mecánica puede convenirle a organizaciones burocráticas, será mejor mantener un modo claramente más flexible si *homo administrativus* quiere

⁴⁵ Ver, entre otros, G. Bélanger, “Les différences fondamentales entre l’entreprise privée et publique”, *Gestión. Revue internationale de gestion*, 5(3): 56-60, 1980.

⁴⁶ Ver H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, París: Les Éditions d’Organisation, 1982.

⁴⁷ Ver J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.

⁴⁸ Ver G. Morgan, *Images de l’organisation*, Québec: Les Presses de l’Université Laval, 1989, cap. 6

⁴⁹ Ver L. Grenier, “Evolution and Revolution as Organization Grow”, *Harvard Business Review*, Julio 1979: 37-46.

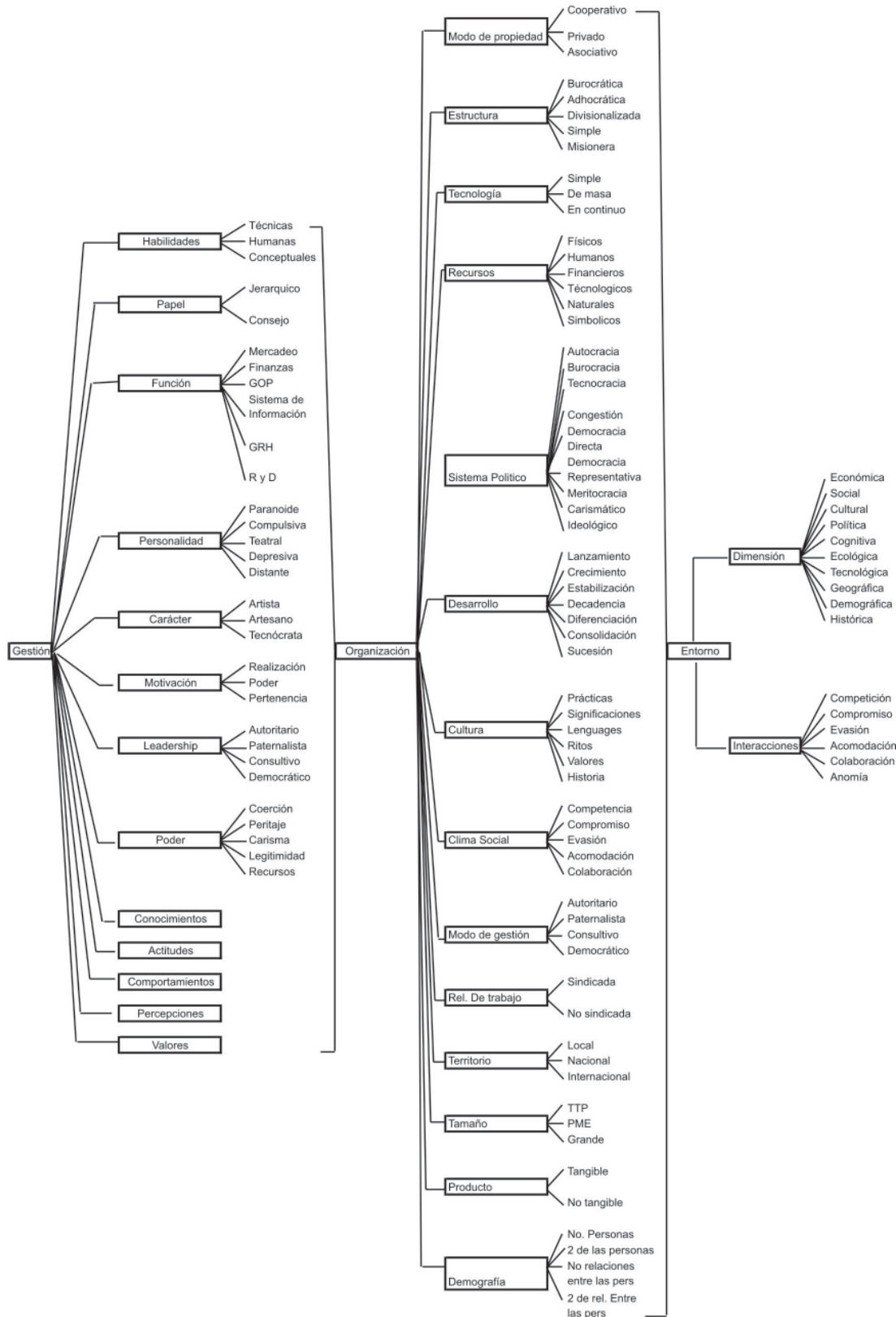
⁵⁰ Ver, entre otros, G. Morgan, *Images de l’organisation*, Québec: Les Presses de l’Université Laval, 1989, cap. 5.

⁵¹ Ver K. Thomas, “Conflict and Conflict Management”, en M.D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.

⁵² Ver R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*, New York: McGraw-Hill, 1967.

⁵³ Ver F. Seguin y R. Pommerville, “La démographie organisationnelle: l’émergence de nouveaux défis”, *Gestión. Revue internationale de gestion*, 13(1): 30-35, 1988.

Figura 3
El árbol del saber objetivo



verdaderamente sacar ventaja de lo que puede ofrecerle una estructura adhocrática. la misma manera, si los modos de gestión autoritaria se acomodan bien a una lógica de cálculo, no es el caso para las organizaciones caracterizadas por un estilo de gestión consultivo o democrático.

Si *homo administrativus* logra encontrar el punto de equilibrio que marca la coherencia entre el proceso de gestión adoptado y la naturaleza de la organización, le queda asegurarse que esta escogencia esté también en coherencia con la naturaleza del entorno de su organización. Es decir que *homo administrativus* debe también volverse estratega⁵⁴. Debe pues disponer de la información relativa a los diferentes componentes del entorno organizacional (económico, social, cultural, etc.)⁵⁵. Añadamos que, en tanto estratega que busca una acción coherente, *homo administrativus* debe acomodarse a la naturaleza de las interacciones que vincula la organización con su entorno. Sobre todo, debe conceder una atención muy particular al entorno competitivo de su organización⁵⁶.

Finalmente, la elección de un estilo coherente de gestión estará también en función de lo que caracteriza al *homo administrativus*. El estilo adoptado variará según las habilidades (humanas, técnicas o conceptuales)⁵⁷, su papel en la organización (jerárquico o de consejo *staff*)⁵⁸, la función que ocupa (marketing, finanzas, gestión de las operaciones, etc.), su personalidad (paranoide, compulsiva,

teatral, etc.)⁵⁹, su carácter (artista, artesano y tecnócrata)⁶⁰, sus motivaciones (realización, poder o pertenencia)⁶¹, su leadership (autoritario, paternalista, consultivo, etc.)⁶², sus conocimientos, sus bases de poder (coerción, peritaje, carisma, etc.)⁶³, su comportamiento, sus percepciones, sus actitudes y sus valores⁶⁴.

Es obvio, por ejemplo, que un proceso formal de gestión necesita habilidades técnicas, mientras que un proceso político pone en juego más que todo las habilidades humanas. Ocurre lo mismo cuando una persona que tiene una personalidad compulsiva se inclinará a concederle más importancia a los detalles y pondrá en acción una lógica del cálculo, lo que no es el caso para una persona teatral, que ante todo se inclinará a optar una gestión en la cual sus habilidades oratorias serán aprovechadas mejor que sus habilidades de cálculo y de análisis.

Como *homo administrativus* puede darse cuenta de ello, la tarea que consiste, en buscar una acción que sea verdaderamente adaptada a la realidad de su contexto está lejos de ser simple, incluso casi imposible. Empujada hasta sus límites, esta lógica contextualista puede conducir al atascamiento de sus procesos de gestión que pueden volverse inoperantes por un exceso de factores a considerar y, consecuentemente, por una cantidad astronómica de información para tratar. Además, si *homo administrativus* reconoce que la realidad puede prestarse a una

⁵⁴ Ver A. Noël (dir.), "Gérer stratégiquement", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(3) (numero especial), 1989.

⁵⁵ Ver, entre otros, R. Millar, "L'administration: un schéma conceptuel systémique", en R. Millar (dir.) *La direction des entreprises. Concepts et applications*, Montreal: McGraw-Hill, 1989

⁵⁶ Ver M. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

⁵⁷ Ver R. Katz, "Les qualités indispensables du gestionnaire", en T.B. Blodquett y E.C. Bursk (dir.), *Les fonctions humaines du cadre dirigeants*, Paris: Publi-Union.

⁵⁸ Ver H. Mintzberg, *Le manager au quotidien*, Paris: Éditions d'Organisation, 1984, cap. 5

⁵⁹ Ver M. Kets de Vries y D. Miller, *L'entreprise névrosée*, Paris: McGraw-Hill, 1985.

⁶⁰ Ver P. Pitcher, "L'artiste, l'artisan et le technocrate", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(2): 23-29, 1993.

⁶¹ Ver D. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton. N.J.: Van Nostrand, 1961.

⁶² Ver B. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press 1981.

⁶³ Ver J.R.P. French, y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. Zander (dir.), *Group Dynamics*, New York: Harpe and Row, 1968.

⁶⁴ Ver J. B. Beyer, "Ideologies, Values and Decision Making Organizations", p. 166-202, en P.C. Nystrom y W. H. Starbuck (dir.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2, Oxford: Oxford University Press, 1981.

variedad indefinida de interpretaciones, ve venir rápidamente el callejón sin salida en el cual se sumergirá, sin quisiera respetar al pie de la letra las exigencias de esta lógica contextualista. Además de la huída a la abstracción de la que da testimonio, una tal actitud tal, equivaldría a una burocratización del pensamiento, en una forma de apertura a la parálisis⁶⁵.

Al término de su segunda búsqueda, *homo administrativus* debe reconocer claramente que el camino del saber objetivo es por lo menos muy oscuro. A menos que no sea precisamente lo inverso: ante tanta claridad de su realidad, *homo administrativus* sólo puede encontrarse enceguecido y condenado a la estrategia de los pequeños pasos, a los tanteos perpetuos. Sea lo que sea, una vez más la búsqueda general de eficacia parece sin salida. Frente a este otro fracaso, a este ascenso, en forma de espiral abstracta, de este conocimiento paralizante, voces cada vez más fuertes se hacen oír, tanto en la academia como en el mundo práctico. Estas voces, como vamos a verlo ahora, llevarían a un nuevo callejón sin salida.

La búsqueda de sabiduría práctica *Los gritos del corazón: el desencadenamiento de las pasiones*

Apenas restablecido del fracaso de su segunda búsqueda, *homo administrativus* proclama a los cuatro vientos que está en el centro de la tormenta de la nueva economía. Que es un verdadero viento de tempestad el que azota su apacible territorio. Fábricas se occultan en la fábrica⁶⁶, los servicios toman el relevo de las fábricas⁶⁷, lo inmaterial y lo fútil sustituye lo material y lo útil⁶⁸, la nueva

economía expulsa a la antigua⁶⁹, la gestión de empresas renovada impugna la supremacía de la gestión tradicional⁷⁰, lo estratégico le disputa a lo operacional⁷¹, la visión toma el mando⁷², etc.

Promovido al rango de navegador antes de aprender a pilotar en la tempestad⁷³, *homo administrativus* está invitado a unirse al concierto de críticas que se eleva por encima de su paisaje borrascoso⁷⁴. De todas maneras, no existe verdaderamente elección puesto que está ampliamente considerada como responsable de los tormentos del siglo, como lo testimonian esos diferentes gritos del corazón: “la sociedad se ha vuelto inadministrable a causa de la gestión de empresas⁷⁵”, “por falta de aprender a administrar de otro modo a sus empleados, numerosos dirigentes están en vías de transformar la gestión de los recursos humanos en herramienta de regresión social⁷⁶”, “siempre existe un costo para lograr la excelencia⁷⁷”, “la sociedad está enferma de sus dirigentes⁷⁸”, “la situación global actual, que no deja de ser inquietante, es la consecuencia de decisiones gerenciales⁷⁹”.

⁶⁵ N. Beck, *La nouvelle économie*, Montreal: Les Éditions Transcontinentales, 1994.

⁷⁰ Ver O. Aktouf, *Le management. Entre tradition et renouvellement*, Montreal: Gaëtan Morin, 1994.

⁷¹ Ver H. Mintzberg, *Le management. Voyage au centre des organisations*, París: Éditions d'Organisation, 1990.

⁷² Ver J. Kotter, *El leadership. Clé de l'avantage concurrentiel*, París: InterÉditions, 1990.

⁷³ L. Courville, *Piloter dans la tempête. Comment faire face aux défis de la nouvelle économie*, Montreal: Québec/Amérique, 1994.

⁷⁴ Ver, entre otros, J.-Y. Le Louarn, “Doit-on prendre la gestion des ressources humaines au sérieux”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(1): 10-11, 1995.

⁷⁵ Ver H. Mintzberg, *Le management. Voyage au centre des organisations*, París: Éditions d'Organisation, 1990.

⁷⁶ T. T. Wils y A. Beaufis, “¿Gestion des ressources humaines ou de regression sociale?”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 6-7, 1994..

⁷⁷ Ver N. Aubert y V. de Gaujelac, *Le coût de l'excellence*, París: Éditions du Seuil, 1992; ver también J.-L. Castro y J. Lauriol, «L'excellence: du neuf et du vieux», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(4): 31-37, 1989.

⁷⁸ A. Chanlat, “La société malade de ses gestionnaires”, *Interface*, 14(6): 24-31, 1993.

⁷⁹ O. Aktouf, *Le management. Entre tradition et renouvellement*, Montreal: Gaëtan Morin, 1994. Ver también O. Aktouf, «La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 11(4): 31-37, 1986.

⁶⁵ Ver A. Langley, “Entre la paralysie par l'analyse et l'extinction par l'instinct”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(1): 6-17, 1992.

⁶⁶ Ver J.G. Miller y T. E. Vollmann, “La face cachée de l'usine”, *Harvard-l'Expansion*, invierno 1986-1987: 79-86.

⁶⁷ Ver J. Gadrey, *L'économie des services*, París: La Découverte, 1992.

⁶⁸ Ver C. Goldfinger, *L'utile et le futile. L'économie de l'immatériel*, París: Éditions Odile Jacob, 1994..

Las escuelas de gestión están igualmente prisioneras en la tormenta y, de golpe, no escapan tampoco a ese viento de críticas: “Nuestras enseñanzas tienen un fuerte contenido ideológico incluso si se lo oculta tras un pesado andamiaje científico y una proliferación de cuadros con doble entrada que no se duda en bautizar teorías y que no son a menudo más que una proyección más o menos elaborada de nuestras opiniones personales⁸⁰”, “Nuestras escuelas de gestión figuran entre los bastiones más sólidos de la “tecnologización” de las relaciones y de la desaparición progresiva de la preocupación por la ética⁸¹”.

Con el fracaso de la búsqueda de saber objetivo y la turbulencia que golpea el mundo de la empresa y de la enseñanza de la gestión, no quedan pues dudas de que la gestión se ha convertido en un verdadero envite de sociedad⁸². Se añaden las críticas virulentas de las que ella es objeto, el número creciente de diarios que consagran secciones enteras a la actualidad económica, los periódicos de negocios y las revistas de gestión que se vuelven cada vez más numerosas, las escuelas de gestión que ya no son suficientes para la demanda de formación en gestión administración e incluso el mundo de lo imaginario que escenifica cada vez más frecuentemente la realidad de la empresa dan testimonio, a su manera, de la importancia central de la gestión en la sociedad contemporánea. Por otro lado, al oír los gritos del corazón que no dejan de hacerse escuchar, parecería que la solución a todos los grandes problemas contemporáneos pasaría ahora por

el mundo de la empresa, y ésta orquestaría el ejercicio de una sana gestión, mientras que ayer todavía se confiaba ante todo en el estado y en los políticos para resolver estos problemas. De cierta manera, la gestión se volvería no solamente un envite de sociedad, sino también una verdadera “religión” de los tiempos modernos⁸³, con la empresa como lugar de culto⁸⁴.

Decididamente, la última búsqueda de las ciencias de la gestión se anuncia por lo menos mística. Además, no engañan las etiquetas de “papa de la gestión empresarial⁸⁵” y de “gurús de la gestión⁸⁶” con las cuales se disfrazan los principales teóricos de este período. Incluso el lenguaje característico del periodo hace las veces, entre otras, de “visión para compartir⁸⁷” de “lecciones para sacar⁸⁸”, de “movilización⁸⁹”, de “interpelación⁹⁰”, de “mandamientos a seguir⁹¹” de “bien y mal que hay que distinguir⁹²”,

⁸³ Ver G.Y. Kerven, “L’evangile selon saint Mac”, *Gérer et comprendre*, 2: 692-698, Marzo de 1986.

⁸⁴ Ver N. Rousseaux (dir.), “Le culte de l’entreprise”, *Autrement*, 100, Noviembre de 1988; B. Ouvry-Vial (dir.), “L’excellence: une valeur pervertie”, *Autrement*, 86, Enero de 1987

⁸⁵ Etiqueta en otro tiempo reservada para designar a P. Drucker y que, en nuestros días, es igualmente utilizada para designar a H. Mintzberg y T. Peters.

⁸⁶ Ver N. Rousseaux, “Le gourou, entretien avec Tom Peters”, *Autrement*, 100: 49-51, Noviembre de 1988

⁸⁷ Ver L.J. Fillion, “Le développement d’une vision: un outil stratégique à maîtriser”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(3): 24-35, 1989..

⁸⁸ Ver O. Aktouf, “Le symbolisme et la culture d’entreprise: des abus conceptuels aux leçons du terrain”, p. 553-588, en J.-F. Chanlat (dir.), *L’individu dans l’organisation*, Québec: Les Presses de l’Université Laval, 1990; B. Fabi, “Les cercles de qualité: leçons de l’expérience internationale”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(1): 50-58, 1991..

⁸⁹ Ver A. Rondeau y M. Lemelin, “Pratiques de gestion mobilisatrice”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(1): 26-32, 1991.

⁹⁰ Ver O. Aktouf, “Leadership interpellable et gestion mobilisatrice”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 15(4): 37-44, 1990

⁹¹ Ver, entre otros, la lista de los “diez mandamientos” de los PDG de empresa de Québec en M. Côté, “La gestion dans les années 90: le point de vue de 25 présidents d’entreprise québécoises”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(3): 16-23, 1989.

⁹² Ver L. Racine, “L’éthique et les affaires”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 51-56, 1991; I.L. Mangham (dir.), «The Manager and Morality», *Organization*, 2(2) (número especial sobre la ética y la moralidad en negocios), 1995.

⁸⁰ Ver A. Chanlat, “L’enseignement de la gestion et le métier d’enseignant en gestion en question”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 6(3): 55-63, 1981..

⁸¹ O. Aktouf, “Le management et son enseignement: entre doctrine et science?”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 9(2): 44-49, 1984; O. Aktouf, “La méthode des cas et l’enseignement du management: pédagogie ou conditionnement”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 9(4): 37-42, 1984

⁸² Ver Y. Allaire, “Organisations, stratégie et environnements turbulents”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7(2): 20-23, 1982

de “dimensión moral para reconocer⁹³”, de “héroes⁹⁴” de “campeones⁹⁵”, de “maestros y de discípulos⁹⁶” de “interioridad⁹⁷”, de “alma de empresa⁹⁸” y de “filosofía de gestión⁹⁹”, anuncia el carácter místico de la búsqueda de sabiduría práctica¹⁰⁰.

La ética de la acción: los mil senderos de la evidencia virtuosa

A comienzos del siglo XXI y empujado hacia nuevas búsquedas por incesantes gritos del corazón tanto como por su realidad cada vez más turbulenta, *homo administrativus* se compromete pues en su última búsqueda. Marcada con el sello de la filosofía e impregnada de un cierto misticismo, esta última búsqueda impone, una vez más, un cambio de identidad. Después de haber sido invitado sucesivamente a volverse técnico y científico, *homo administrativus* está ahora convidado a volverse filósofo. Este cambio de identidad parece tanto más justificado cuanto que en estos tiempos atormentados se le dice desmoralizado, es decir a la vez amoral y derrotado por tantas búsquedas infructuosas y desafíos cada vez más imposibles de enfrentar.

⁹³ Ver A. Etzioni, *The Moral Dimension*, New York: Free Press, 1989.

⁹⁴ Ver N. Lemaître, “La culture d’entreprise, facteur de performance”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 19-25, 1985.

⁹⁵ Ver R. Waterman, *Les champions du renouveau*, París: InterÉditions, 1991.

⁹⁶ Ver P. Pitcher, “Maître Brute Agréé”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 12-13, 1995

⁹⁷ Ver, entre otros, L. Lapierre (dir.), “Puissance, leadership et gestion”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 13(2): 39-49, 1988

⁹⁸ Ver A. Etchegoyen, *¿Les entreprises ont-elles une âme?*, París: François Bourin, 1990.

⁹⁹ Ver R. Bédard y A. Chanlat, “Être patron aujourd’hui”, *RND*, 6: 1-13, junio de 1993; A. Low, *Le Zen au service du management*, Montreal: Libre Expresión, 1993; P. Koestenbaum, *Socrate et le management*, París: Édition d’Organisation, 1993; J. Kélada, “La gestion intégrale de la qualité: une philosophie de gestion”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(1): 8-14, 1989; D. Boutiller y G. Guérin, “La philosophie de gestion des ressources humaines”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(2): 20-29, 1989.

¹⁰⁰ Esta búsqueda habría podido ser igualmente calificada de “búsqueda del gran buen sentido”. A este propósito, ver M. Debay, “La duperie”, en N. Rousseaux (dir.), “Le culte de l’entreprise”, *Autrement*, 100: 93-97, Noviembre de 1988.

Después de un siglo consagrado al deseo de “hacer bien las cosas”, es ahora convocado a “hacer el bien”, como lo atestigua por lo demás la abundante literatura reciente sobre la ética de los negocios¹⁰¹. Ética que se conjuga cada vez más frecuentemente con una preocupación ecológica¹⁰².

El porvenir, entre el infierno y el paraíso

En el camino del bien, *homo administrativus* es primero invitado a contemplar el porvenir, como lo indican algunos títulos de libros con éxito: “*La conquista del futuro*¹⁰³”, “*Hacia la organización del siglo XXI*¹⁰⁴”, “*Más allá del capitalismo: la metamorfosis de este fin de siglo*¹⁰⁵”, “*Al descubrimiento del futuro: los paradigmas*¹⁰⁶”, “*Le doy una cita mañana*¹⁰⁷” y “*El capitalismo del siglo XXI*¹⁰⁸”.

Homo administrativus se da cuenta rápidamente de que el porvenir está sembrado

¹⁰¹ Ver, entre otros, A. Etchegoyen, *La valse des éthiques*, París: François Bourin, 1991; J. Bourbeau, “¿Quelle importance l’entreprise doit-elle accorder à l’éthique?”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7(2): 3-7, 1982; J. Nantel y W. A. Weeks, “L’éthique en marketing: d’une approche utilitariste à une approche déontologique”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 57-63, 1991; S.A. Jarislowsky, “L’éthique en finance”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 64-69, 1991; R. Doucet, «L’éthique et la gestion des ressources humaines», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 70-77, 1991; J. Pasquero, «La philanthropie d’entreprise, de la bienfaisance au calcul stratégique», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 6-14, 1992.

¹⁰² Ver D. Frappier y J. Nollet, “Le prochain défi des dirigeants: éthique et environnement”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 37-46, 1994; T. Pauchant, “Gestion, philosophie et écologie”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 48-58, 1992.

¹⁰³ G. Hamel y C. K. Prahalad, *La conquête du futur. Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, París: ERPI, 1995.

¹⁰⁴ J.M. Salvat, *Vers l’organisation du XXI siècle*, Sainte-Foy: Presses de l’Université du Québec, 1993.

¹⁰⁵ P. Drucker, *Au delà du capitalisme: la métamorphose de cette fin de siècle*, París: Dunod, 1993.

¹⁰⁶ J.A. Barker, *À la découverte du futur: les paradigmes*, Montreal: Un monde différent, 1995.

¹⁰⁷ P. Drucker, *Je vous donne rendez-vous demain*, París: Maxima, 1993

¹⁰⁸ R. Heilbroner, *Le capitalisme du XXI siècle*, París: Bellarmin, 1994.

de trampas. Está hecho de turbulencias y de crisis, de metamorfosis y de mutaciones, de tempestades, de complejidad creciente, de competitividad exacerbada, de globalización de los mercados, de trastornos tecnológicos, de *big bangs* organizacionales, de caos sin fin. En una palabra, el porvenir se anuncia sombrío, por no decir infernal. Más vale pues prepararse mejor para ello, construir desde ahora el paraíso de mañana. A este último, los teóricos de la gestión ya lo encaran por lo demás y lo designan con una multitud de nombres: la empresa virtual¹⁰⁹, policelular¹¹⁰, inteligente¹¹¹, en red¹¹², en alerta¹¹³, post-moderna¹¹⁴, con valor agregado¹¹⁵, a la escucha¹¹⁶, del tercer tipo¹¹⁷, de la segunda era¹¹⁸, que aprende¹¹⁹, del siglo XXI¹²⁰, post-jerárquico¹²¹, post-fordista¹²², etc. Después de la huida en la abstracción, es pues a un salto al porvenir al que está convidado *homo administrativus* comprometido por con los senderos de la sabiduría práctica.

El testimonio en el camino al paraíso

Para merecer las llaves del paraíso futuro, *homo administrativus* debe no obstante, romper el silencio de la segunda búsqueda. Le es preciso dar testimonio a los ojos de todos del fruto de su experiencia práctica¹²³. Lo que hará claramente muy a gusto recordando a los teóricos de la gestión que “dirigir es un arte¹²⁴”, que es necesario “dirigir sin excusarse¹²⁵” y “evaluar sin engañar¹²⁶”, que el “liderazgo es un proceso continuo de comunicación¹²⁷”, “fundamentado sobre la calidad¹²⁸” y que se “conjuga en lo cotidiano¹²⁹”, que hay que “saber navegar a contracorriente¹³⁰”, que hay que “dirigir orgánicamente prestando atención tanto a la vida como a las personas¹³¹”, que es necesario ser a la vez “constructor y humanista¹³²”, que es preciso “apuntar a la excelencia¹³³” y, finalmente, que el cliente¹³⁴, la calidad¹³⁵, los costos¹³⁶, y el cambio¹³⁷ deben convertirse en objetos de pasión.

¹⁰⁹ D. Ettighoffer, *L'entreprise virtuelle*, París: Ediciones Odile Jacob, 1992; W. H. Davidow y M. S. Malone, *The Virtual Corporation: Revitalizing the Corporation for 21st Century*, New York: Harper, 1992.

¹¹⁰ H. Landier, *L'entreprise polycellulaire*, París: Entreprise moderne d' édition, 1989.

¹¹¹ J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York: Free Press, 1992.

¹¹² Ver D. Poulin, B. Montreuil y S. Gauvin, *L'entreprise réseau. Batir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montreal: Publi-Relais, 1994; F. Butera, *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*, París: Éditions d' Organisation, 1991.

¹¹³ R. Kanter, *L'entreprise en éveil: maîtriser les stratégies du management postindustriel*, París: InterÉditions, 1992.

¹¹⁴ S. Clegg, *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Londres: Pinter, 1990; J. Hassard y M. Parker (dir.), *Postmodernism and Organizations*, Londres: Sage, 1993.

¹¹⁵ P. Gagnet y M. Lefevre (dir.), *L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois*, Montreal: Publi-Relais, 1993

¹¹⁶ M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, París: InterÉditions, 1989

¹¹⁷ G. Archier y H. Sérioux, *L'entreprise du troisième type*, París: Éditions du Seuil, 1984.

¹¹⁸ D. Tapscott y A. Caston, *L'entreprise de la deuxième ère*, París: Dunod, 1994.

¹¹⁹ P. Senge, *La cinquième discipline*, París: First, 1991.

¹²⁰ J.-M. Salvat, *Vers l'organisation du XXI^e siècle*, Sainte-Foy: Presses de l' Université du Québec, 1993.

¹²¹ D. Quinn Mills, *L'entreprise post-hiérarchique*, París: InterÉditions, 1994.

¹²² R. Boyer y J.-P. Durand, *La prè-fordisme*, París: Syros, 1993

¹²³ Ver, entre otros, L. Iaccoca, *Iaccoca par Lee Iaccoca*, París: Robert Lafont, 1985; L.J. Fillion, *Les entrepreneurs parlent*, Montreal: Les Éditions de l' entrepreneur, 1990; M.H. McCormack, *Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard. Notes d'un homme de terrain*, París: Rivages, 1985.

¹²⁴ M. de Pree, *Diriger est un art*, París: Rivages, 1985.

¹²⁵ R. Arpin, “Diriger sans s'excuser”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 55-61, 1994.

¹²⁶ R. Arpin, “Évaluer sans tricher”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(3): 8-9, 1994.

¹²⁷ R. D. Landry, “Leadership et gestion: un processus permanent de communication”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(3): 69-73, 1991.

¹²⁸ Ver R. Lacasse, “L'expérience de Xérox: le leadership fondé sur la qualité”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(4): 65-69, 1991

¹²⁹ P. Laurin, “Le leadership au quotidien”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(3): 74-80, 1991.

¹³⁰ R. Semler, *À contre-courant*, París: Dunod, 1993

¹³¹ P. Bourque, “Diriger organiquement: l'attention à la vie et aux personnes”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(1): 48-55, 1994.

¹³² A. Robichaud, *Un dirigeant bâtisseur et humaniste: Oscar Mercure*, Montreal: HEC, Collection Témoignages, 1993..

¹³³ T. Peters y R. Waterman, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, París: InterÉditions, 1983; T. Peters y N. Austin, *La passion de l'excellence*, París: InterÉditions, 1985.

¹³⁴ Y. Dubuc, *La passion du client. Viser l'excellence du service*, Montreal: Les Éditions Transcontinentales, 1994.

¹³⁵ J.H. Harrington, *Le coût de la non qualité*, Montreal, Publi-Relais, 1991.

¹³⁶ P.B.B. Turney, *Common Cents. The ABC Performance Breakthrough*, Hillsboro, OR: Cost Technology, 1991.

¹³⁷ T. T. Peters, *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, París: InterÉditions, 1988.

El renacimiento: en el camino hacia un nuevo fracaso

Después de tantos extravíos teóricos, la toma de la palabra por *homo administrativus* es interpretada, por los teóricos, como un verdadero renacimiento de la gestión. Orgullosos con estos numerosos testimonios y bajo el encanto de un cierto discurso humanista y existencialista¹³⁸, los teóricos se lanzan a una búsqueda de sabiduría práctica con la esperanza de una renovación de la gestión. En efecto, todo se vuelve objeto de renovación, tanto la administración general¹³⁹ como la contabilidad¹⁴⁰, tanto la estrategia¹⁴¹ como la gestión de los recursos humanos¹⁴², tanto la gestión de las operaciones¹⁴³ como el control de la gestión¹⁴⁴.

Esta renovación, real o imaginaria, actual o por venir, se estructura bajo la forma de un árbol del bien y del mal para el uso de *homo administrativus* ahora considerado consciente y

por lo tanto responsable de las consecuencias de sus acciones administrativas (ver figura 4). En este árbol, como en la abundante literatura que siembra los senderos de esta última búsqueda, el mal es comparado con las prácticas tradicionales de gestión, mientras que las prácticas renovadas permitirían actualizar el bien.

De cierta manera, el paso del “mal” al “bien”, de la tradición a la renovación, no se da sin recordar los proverbios y las fábulas de la sabiduría popular: “Un cliente satisfecho vale más que dos clientes potenciales”, “El continente no hace el contenido”, “Si uno no puede vencer la competencia, más vale unirse a ella por alianzas estratégicas”, “Es dirigiendo que uno se vuelve dirigente”, “Todo lo que tiene un bello embalaje no es forzosamente bueno”, “La calidad se ve de lejos, los defectos de cerca”, “Mientras que la pequeña empresa orgánica se doblega bajo el viento de la tempestad de la nueva economía, la gran empresa burocrática arriesga en ella su existencia”, “De nada sirve almacenar, hay que entregar justo a tiempo”, “Al querer extenderse demasiado diversificándose, la empresa corre el riesgo de estallar”, “La gestión del tiempo, es la gestión de los costos”, “Siempre se tiene necesidad de dar al más pequeño”, “El provecho individual no constituye la felicidad colectiva”, etc.

Al recorrer las ramificaciones de este árbol, *homo administrativus*, siempre preocupado por resolver sus problemas al estar ahora convencido de la nobleza que hay en hacer el bien, comprende rápidamente que si quiere hacer frente a los múltiples desafíos de mañana y escapar a las tempestades que se le han anunciado, debe hacer tabla rasa de su pasado, de los conocimientos adquiridos, de sus prácticas tradicionales. Por lo demás, ¿no es eso precisamente lo que le recomiendan hacer los tenores de la nueva corriente en gestión que representa la reingeniería de los procesos de los negocios¹⁴⁵? Para alcanzar el ideal

¹³⁸ Ver A. Chanlat, *Humanisme et gestion*, HEC, 1992; P. Guillet de Monthoux, *Action and Existence*, New York: Wiley, 1983; T. Pauchant, *In Search of Meaning*, San Francisco: Jossey Bass, 1995.

¹³⁹ O. Aktouf, *Le management. Entre tradition et renouvellement*, Montreal: Gaëtan Morin, 1994.

¹⁴⁰ H. Boisvert, “Une nouvelle en comptabilité de gestion: la comptabilité por activités”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(2): 39-48, 1993; H. Boisvert, “Le renouvellement de la comptabilité de gestion”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(1): 23-30, 1989.

¹⁴¹ H. Mintzberg, «Les nouveaux rôle de la planification, des plans et des planificateurs», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 6-14, 1994; H. Mintzberg, “Pièges et illusions de la pensée stratégique”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(1): 66-74, 1994; D. Amar y A. Olié-Amar, “De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique: une transition vitale pour les PME...”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 2-5, 1985; T. Hafsi, “Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 6-14, 1985.

¹⁴² G. Guérin y T. Wils, *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montreal: Presses de l'Université de Montréal, 1992; J.-P. Bourbonnais y A. Gosselin, “Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 13(1): 23-29, 1988.

¹⁴³ Ver N. Giroux y S. Landry, “Qualité totale: courants et contre-courants”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(4): 51-58, 1993

¹⁴⁴ H. Boisvert y M.A. Caron (dir.), *Redéfinir la fonction finance-contrôle*, Montreal: Les Éditions Transcontinentales, 1995.

Figura 4
El árbol del bien y del mal



paradisiaco de mañana y así evitar la suerte de Icaro, muerto por demasiadas certidumbres¹⁴⁶, *homo administrativus* debe, de alguna manera, practicar la política de la tierra arrasada. Ese sería el precio a pagar para, como Fénix, renacer de sus cenizas y así poder dar libre curso a la pasión que se incubaba bajo la brasa.

Ante la magnitud de la tarea que lo espera, *homo administrativus* podría buscar un repliegue estratégico en el confort de la tradición. Pero podría también dejarse estimular por el desafío. Para comenzar la reconstrucción de su gestión, puede remitirse al árbol del bien y del mal y ver en él tantas facetas de su realidad para tomar en cuenta y modificar. Puede también accionar las listas de principios de gestión a partir de los cuales el árbol se ha constituido. La figura 5 comprende algunas de las listas más célebres.

De la lectura de estas listas célebres de principios de gestión a seguir, resulta muy evidente que la búsqueda de la sabiduría práctica desemboca muy a menudo en evidencias normativas y virtuosas sacadas del sentido común. ¿No es obvio “hacer lo que se sabe hacer”, “fabricar cosas que marchan”, “responder de manera cortés al teléfono”, “escuchar a los clientes”, “comenzar por el comienzo” y “respetar la gente”? ¿Ha contado *Homo administrativus* con el enunciado de estos principios para ponerlos en acción? Antes de su formulación, ¿buscaba hacer lo que no sabía hacer, fabricar cosas que no marchaban, responder de manera descortés al teléfono, prestar oídos sordos a los

clientes, comenzar por el fin y despreciar la gente? Podemos sospechar esto.

Al término de la búsqueda de eficacia y a la lectura de esta sabiduría práctica en forma de evidencias virtuosas, *homo administrativus* estaría en el derecho de preguntarse lo que puede aún esperar de una ciencia que, desde el comienzo del siglo, lo conduce de una encrucijada a un callejón sin salida.

LA CRISIS DE IDENTIDAD: LA TORRE DE BABEL

Desde hace ya un siglo, de una búsqueda en otra, *homo academicus* gira pues en círculo alejándose, como se ha visto, siempre un poco más de su paraíso perdido. En efecto, *homo academicus* recorre un trayecto en forma de espiral. Como ésta, avanzando más adelante en su búsqueda abstracta, mantiene siempre un ojo en la realidad administrativa que le ha servido de punto de partida y, espera él, que le sirva también de destinación última. No obstante, lo que, para *homo academicus*, no es más que la inevitable trayectoria de toda búsqueda de saber, es rápidamente percibido por su doble como un torbellino conceptual, incluso un vasto tornado cognitivo que, si se arriesgara, lo conduciría muy ciertamente a su extravío. Una vez de pie nuevamente, este tornado tiene la misma significación para *homo academicus* que para su doble, es decir una vasta torre de Babel con aspectos inquietantes. A la sombra de esta torre, resuena una indescriptible cacofonía hecha de una variedad indefinida de conceptos, modas, teorías, paradigmas, imágenes, representaciones, herramientas, etc.

Sin oficio, ni disciplina, sin nombre, ni territorio y al no lograr siempre guiar a su doble por el camino de la eficacia, *homo academicus* iría pues inevitablemente a penetrar el mundo interior de la crisis identitaria. Le era preciso ahora dar un nombre a lo que él era, decir lo que hacía. Es así como las etiquetas

¹⁴⁵ Ver M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1994; F. Bergeron y M. Limayem, “Le paradoxe de la réingénierie: le difficile choix des projets”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 63-70, 1994; B.A. Aubert, L. Bouchard y L. Gingras, «La RPA: vision globale et rôle des technologies de l’information», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 56-62, 1994; C. Bernier, A. Pinsonneault, S. Rivard y H. Blouin, «La réingénierie: un processus à gérer», *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 44-55, 1994.

¹⁴⁶ Ver D. Miller, “La paradoxe d’Icare”, *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(3): 33-41, 1991.

Figura 5
Listas celebres de principios de gestión a seguir

<p>Peters y Waterman (1983) El precio de la excelencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar el partido de la acción 2. permanecer en la escucha del cliente 3. Favorecer la autonomía y el espíritu innovador 4. Sentar la productividad sobre la motivación del personal 5. Movilizarse en torno a un valor clave 6. Hacer lo que se debe hacer 7. Preservar una estructura simple y ligera 8. Jugarse sobre la flexibilidad y el rigor 	<p>Peters y Austin (1985) La pasión de la excelencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a cada uno dentro de la organización la capacidad de innovar al menos un poco. 2. Responder al teléfono y portarse con cortesía con los clientes 3. Escuchar a los clientes e incitarlos a exponer sus ideas 4. Fabricar cosas que marchan 5. Escuchar los miembros del personal, solicitar sus ideas y actuar en consecuencia 6. Pasearse con los clientes, los proveedores y el personal 7. Nutrir el orgullo, la confianza, el entusiasmo, la pasión y por qué no, el amor
<p>Covey (1989) The Seven Habits of highly effective people</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser proactivo 2. Tener un objetivo en la cabeza 3. Comenzar por el comienzo 4. Pensar en términos de ganador/ganador 5. Buscar comprender antes que ser comprendido 6. Crear sinergia 7. Ser justo 	<p>de Pree (1990) Dirigir es un arte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los jefes de empresas deben dejar tras si un activo y una herencia 2. Los jefes de empresas deben proveer y mantener la dinámica de las empresas 3. Los jefes de empresas deben ser eficaces 4. Los jefes de empresas deben jugar un papel en el desarrollo, la expresión y la defensa de la cortesía y de los valores 5. Respetar a la gente 6. Comprender que nuestras creencias prevalecen sobre la política y la practica 7. Ponerse de acuerdo sobre los derechos del trabajo 8. Comprender la implicación de las convenciones y contratos de trabajo 9. Comprender que las relaciones humanas son más importantes que las estructuras.

de multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios han hecho su intrusión en la ciudad. Interdisciplinario en la medida en que se encuentra en la frontera imaginaria entre los territorios disciplinarios, *homo academicus* no podría ser multidisciplinario, pues él no tiene disciplina para multiplicar. En efecto, es un indisciplinado situado en territorio interdisciplinario y que, desde allí, se entrega a la transdisciplinariedad de manera que nutra su práctica de contrabando cognitivo.

Inmerso clandestinamente en las fronteras disciplinarias, *homo academicus* mantiene no obstante un ojo sobre su paraíso pedido, el objeto de sus sueños, su objeto libidinal, la realidad administrativa. Pero sucede que, sin suerte, su realidad abandona el campo, se fracciona sedimentándose, resiste a su mirada y se evapora, se rebela, se virtualiza y se metafORIZA. Es decir, pierde su rumbo. Al perder su referencia y su sueño, privado de identidad referencial y cada vez más conocedor de su ignorancia, *homo academicus* se encuentra, en la aurora del siguiente milenio, varado sin ideas a kilómetros conceptuales de su doble. Finalmente está maduro para una nueva alianza con su creador. Pero antes, debe procurarse un encuentro.

EL DRAMA: EL ENCUENTRO IMAGINARIO DE HOMO ADMINISTRATIVUS CON SU DOBLE

(Variación sobre el tema del *Principito* de Saint-Exupéry)

Homo academicus vivió solo, sin nadie con quien hablar verdaderamente, hasta que sufrió una avería en el desierto en los confines de las fronteras disciplinarias. Algo se había roto en su lógica de comerciante. Y como no había con él ni proveedores de conceptos, ni clientes golosos de pizzas teóricas, se preparaba para tratar de lograr, completamente solo, una reparación difícil. Era para él una cuestión de vida o muerte institucional. A duras penas tenía algunos conceptos y métodos para meterse entre los dientes y muy poco tiempo por delante.

La primera noche, *homo academicus* se durmió pues sobre las fronteras a mil millas de toda realidad administrativa. Estaba mucho más aislado que un pobre dirigente antes de pilotear en la tempestad de la nueva economía. Entonces imagínense su sorpresa, al amanecer, cuando una curiosa vocecilla lo despertó. Decía:

-Por favor... ¡dibújeme una solución práctica!

- ¡Eh!

- Dibújeme una solución práctica...

Homo academicus saltó sobre sus pies como si hubiera sido alcanzado por un rayo. Se frotó bien sus ojos. Miró bien. Vio a un pequeño gerente completamente extraordinario que lo miraba con seriedad.

Homo academicus miró esta aparición con los ojos bien redondos de asombro. No olviden que se encontraba a mil millas de toda realidad administrativa, en los confines de su no-lugar interdisciplinario. Ahora bien, su pequeño gerente no parecía ni confundido, ni turbado por la globalización de los mercados, ni desamparado frente a un mundo demasiado complejo para administrar. No tenía para nada la apariencia de un gerente perdido en medio de ninguna parte, a mil millas de toda realidad administrativa. Cuando *homo academicus* logró por fin hablar, le dijo:

-Pero... ¿qué haces tú aquí?

Y su pequeño gerente le repitió entonces, muy suavemente, como una cosa muy seria:

-Por favor... dibújeme una solución práctica...

Cuando el misterio es demasiado impresionante, uno no se atreve a desobedecer. Tan absurdo como esto le parezca a mil millas de todas las empresas concretas y en peligro de muerte institucional, sacó de su bolsillo una hoja de papel y un estilógrafo. Pero *homo academicus*

le recordó entonces que había estudiado sobre todo lo económico, la estadística, la sociología, la psicología, la teoría administrativa y la contabilidad, y le dijo a su pequeño gerente (con un poco de mal humor) que su oficio era sólo dibujar soluciones prácticas. Su pequeño gerente le respondió:

-No importa. Dibújeme una solución práctica.

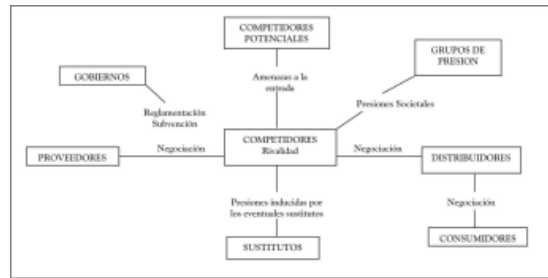
Como *homo academicus* no había nunca dibujado una solución práctica, le hizo uno de los únicos dibujos que era capaz. El de una estructura de empresa. Y quedó estupefacto al oír a su pequeño gerente responderle:



-¡No! ¡No! Yo no quiero un organigrama, una estructura descompuesta en áreas funcionales. Un organigrama es muy peligroso y una estructura descompuesta en áreas funcionales es muy embarazosa. En mi planeta es todo pequeño. Yo necesito una solución práctica. Dibújeme una solución práctica.

Entonces *homo academicus* hizo otro dibujo. Su pequeño gerente miró atentamente, luego:

El Modelo de Porter (1980)¹⁴⁷



-¡No! Esta solución está ya muy enferma. Hágame otra.

Homo academicus hizo pues otro dibujo:

La Cadena de Valor de Porter (1985)¹⁴⁸



Su amigo sonrió gentilmente, con indulgencia:

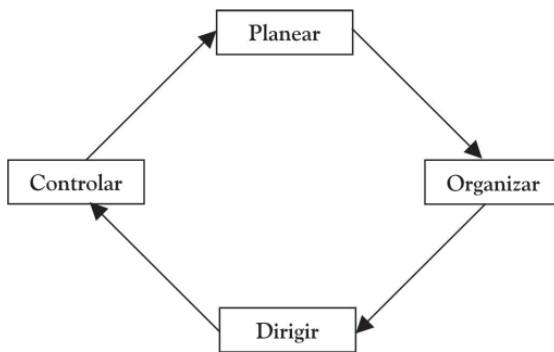
-Tu has visto bien... ¡esto no es una solución, es un problema para resolver!

Homo academicus volvió a hacer otro dibujo. Pero fue rechazado, como los precedentes:

¹⁴⁷ M. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

¹⁴⁸ M. Porter, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985

El modelo de Fayol

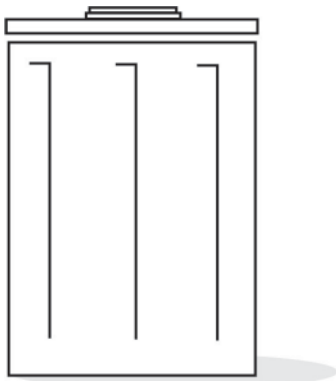


-Esta solución es demasiado vieja. Yo quiero una nueva solución práctica.

Entonces, faltándole paciencia, como *homo academicus* tenía prisa para comenzar el desmontaje de su crisis existencial, le garabateó otro dibujo y lo lanzó:

-Esto es una caneca de basura. La solución que tu quieres está adentro.

El modelo de Cohen, March y Olsen (1972)¹⁴⁹



¹⁴⁹ M.D. Cohen, J.G. March y J.P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25, 1972.

Pero *homo academicus* se sorprendió bastante al ver iluminarse el rostro de su pequeño juez:

-¡Es exactamente así como yo lo quería!
¿Crees que le sea necesario muchos problemas a mi solución?

-¿Por qué?

-Porque en mi planeta es todo pequeño...

-Esto será suficiente. Yo te he dado una pequeña solución.

Su pequeño gerente agachó la cabeza hacia el dibujo:

-No tan pequeña como ésta... ¡Ten!
Ella acaba de encontrarse un pequeño problema para resolver...

y es así como *homo academicus* conoció a su doble.

HACIA UNA NUEVA ALIANZA

Indisciplinado de formación y siempre en busca del inaccesible paraíso por venir, *homo academicus* vive actualmente una crisis de identidad sin precedente. Arrinconado entre el mundo de las disciplinas universitarias y el universo variado de la realidad administrativa, *homo academicus* se da claramente cuenta, al final de un siglo de contrabando y de deambular, que él no pertenece ni a uno, ni al otro. En el transcurso del siglo, al querer aproximarse al mundo universitario, cavó un hueco bueno para él, un espacio a la vez lejos de la práctica administrativa y de las disciplinas universitarias. Allí está por lo demás su drama.

A partir de su vacío disciplinario, *homo academicus* se hizo en bricolaje, una práctica buena para él, la indisciplina. De repente, se ha convertido en sospechoso tanto para los unos como para los otros. Nunca totalmente libre de su pasado como práctico, no supo ganarse un título de nobleza universitaria, como da testimonio de ello la ausencia de etiqueta para nombrar su indisciplina. Ávido de conocimientos y al no retroceder ante ninguna

prohibición disciplinaria, *homo academicus* quizás se equivocó al construir conocimientos paralizantes a los ojos de su doble y técnicas problemáticas con respecto a los otros. Para salir de su drama existencial, *homo academicus* debe reconocer los frutos de su búsqueda y entablar un saludable diálogo con su doble.

El pluralismo

Con el fracaso de la lógica del cálculo, de la lógica contextualista y de la movilización apasionada del sentido común, *homo administrativus*, siempre preocupado por la eficacia, ¿debe darle la espalda a las ciencias de la gestión? No sería prudente hacerlo, puesto que todas las búsquedas de eficacia que le fueron propuestas en el transcurso del siglo parecen conducir a callejones sin salida y no parecen practicables, más que al precio de esguinces que vienen pronto a desnaturalizarlas. ¿No queda más que la intuición? ¿Que el “flash” existencial? ¿Que una hermenéutica cotidiana y limitada de las situaciones de gestión? ¿Está verdaderamente *homo administrativus* condenado a hacer el duelo de toda búsqueda de eficacia?

Sin embargo no, pues esos fracasos no significan que *homo administrativus* deba volver a guardar en el armario las técnicas, los conocimientos y la sabiduría que le ha hecho en bricolaje su doble, aunque no representen más que maneras parciales y fragmentarias de interactuar en la realidad de la administración. La acción colectiva y organizada no podría reducirse a un proceso lineal y mecánico de gestión, a una incesante búsqueda de la coherencia perfecta, ni a una movilización permanente de la pasión.

Antes de oscilar entre el territorio de la irracionalidad y el relativismo exacerbado al que puede conducir esta constatación de fracaso, *homo administrativus* preocupado por la eficacia puede intentar, sin hacerse demasiadas ilusiones, combinar en la acción las tres búsquedas, sólo

conservando de cada una el espíritu que las anima: el cuidado por los vínculos lógicos, la búsqueda de coherencia y la voluntad de hacer el bien. Una actitud tal, permite entonces la cohabitación fructífera de tres búsquedas y el reconocimiento de sus inevitables límites. Tal cohabitación puede incluso conducir a justificar el recurso a una lógica que se apoya en las otras dos. Es especialmente el caso del recurso a las técnicas de análisis y de cálculo en las situaciones donde predominan las cuestiones de orden material, donde, con respecto incluso a la lógica contextualista, aparece justificado recurrir a ellas. ¿No es, en efecto, completamente coherente querer, por ejemplo, aplicar una lógica del cálculo en el universo de la gestión de los stocks? A la inversa, ¿no es lógico recurrir al universo de la sabiduría práctica para enriquecer las relaciones humanas en la empresa? Finalmente, ¿no es prudente y lógico buscar un cierto nivel de coherencia organizacional? De una cierta manera, *homo administrativus* encuentra pues la salvación en sus límites, en la riqueza que ha permitido constituir la prosecución, hasta sus límites, de estas búsquedas.

El diálogo

Por su lado, *homo academicus* debe entablar el diálogo con su doble, debe firmar con él una nueva alianza. Esta nueva alianza, con o sin distancia crítica, deberá hacerse entre compañeros verdaderamente iguales, mutuamente respetuosos de sus diferencias. Ya no sobre la base de una relación mercantil entre productores de técnicas problemáticas, de conocimientos paralizantes o de evidencias virtuosas y consumidores impotentes en construirse los conocimientos de los que tendrían verdaderamente necesidad para resolver los inevitables problemas que plantea la acción organizada. Ya no sobre la base de una relación de idolatría, ni incluso de desprecio mutuo.

Para salir de los callejones sin salida que él se construye sin cesar y entablar un verdadero diálogo con el mundo concreto de la gestión, *homo academicus* debe también dejar de considerarse otro, en este caso su doble: él no es gerente y no tiene lecciones para darle. Por el contrario, y al deberle claramente su existencia, su supervivencia y su desarrollo, *homo academicus* no tiene que subordinar su práctica a la de su doble. Además, ¿cuál sería el interés para *homo administrativus* en contar con teóricos que tendrían como mandato comportarse como los consultores con los cuales puede ya contar o como los analistas que laboran ya eficazmente dentro de las organizaciones contemporáneas?

Si no es un gerente, *homo academicus* debe igualmente rendirse ante la evidencia de que no es tampoco un científico, ni un filósofo. Debe asumir plenamente su diferencia. Hijo del siglo, el teórico de la administración debe sacar las lecciones de su triple negación: no es ni práctico, ni científico, ni filósofo. Si ha creído posible, por un tiempo, darse un pequeño territorio disciplinario a partir del cual habría podido construir una lógica de la eficacia humana, debería reconocer hoy que no es nada de eso. Condenado a deambular entre las disciplinas científicas y filosóficas y los medios concretos de acción, él no puede ser lo que es, un fabuloso contrabandista transdisciplinario que, desde su no-lugar interdisciplinario, practica febrilmente la indisciplina soñando con un territorio práctico aun por inventar.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. (1990). "Le symbolisme et la culture d'entreprise: des abus conceptuels aux du leçons du terrain". p. 553-588. En: J.-F. Chanlat (dir.), *El individuo en la organización*. Québec. Les Presses de l' Université Laval.

Aktouf, O. (1984). "Le management et son enseignement: entre doctrine et science?". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 9(2): 44-49.

Aktouf, O. (1990). "Leadership interpellable et gestion mobilisatrice". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 15(4): 37-44.

Aktouf, O. (1984). "La méthode des cas et l'enseignement du management: pédagogie ou conditionnement?". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 9(4): 37-42.

Aktouf, O. (1986). "La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits" En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 11(4): 31-37.

Aktouf, O. (1994). *Le management. Entre tradition et renouvellement*. Montreal. Gaëtan Morin.

Allaire, Y. (1982). "Organisations, stratégie et environnements turbulents". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7(2): 20-23.

Amar, D. y Oliel-Amar, A. (1985). "De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique: une transition vitale pour les PME...". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 2-5.

Archier, G. y Sérieux, H. (1984). *L'entreprise du troisième type*. Paris. Éditions du Seuil.

Arpin, R. (1994). "Évaluer sans tricher". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(3): 8-9.

Arpin, R. (1994). "Diriger sans s'excuser". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 55-61.

Aubert, B.A., Bouchard, L. y Gingras, M. (1994). "La RPA: vision globale et rôle des technologies de l'information". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 56-62.

Aubert, N. y de Gaujelac, V. (1992). *Le coût de l'excellence*. Paris. Éditions du Seuil.

- Audet, M. (1986). "Le procès des connaissances de l'administration", p. 23-56. En: M. Audet J.-L. Malouin (dir.), *La production des connaissances scientiues de l'administration*. Québec. Les Presses de l' Université Laval.
- Barker, J.A. (1995). *À la découverte du futur: les paradigmes*. Montreal. *Un monde différent*. Montreal.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York. Free Press.
- Beck, N. (1994). *La nouvelle économie*. Montreal. Les Éditions Transcontinentales.
- Bédard, R. y Chanlat, A. (1993). "Être patron aujourd'hui". En: *RND*, 6: 1-13, junio.
- Bélangier, G. (1980). "Les différences fondamentales entre l'entreprise privée et publique". En: *Gestión. Revue internationale de gestion*, 5(3): 56-60.
- Bergeron, F y Limayem, M. (1994). "Le paradoxe de la réingénierie: le difficile choix des projets". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 63-70.
- Bernier, C., Pinsonneault, A., Rivard, S. y Blouin, H. (1994). "La réingénierie: un processus à gérer". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 44-55.
- Beyer, J.B. (1981). "Ideologies, Values and Decision Making Organizations". p. 166-202. En: P.C. Nystrom y W. H. Starbuck (dir.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2. Oxford. Oxford University Press.
- Boisvert, H. (1989). "Le renouvellement de la comptabilité de gestion". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*. 14(1): 23-30.
- Boisvert, H. (1993). "Une nouvelle en comptabilité de gestion: la comptabilité por activités". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(2): 39-48.
- Boisvert, H. y Caron, M.A. (dir.). (1995). *Redéfinir la fontion finance-contrôle*. Montreal. Les Éditions Transcontinentales.
- Bourbeau, J. (1982). "¿Quelle importance l'entreprise doit-elle accorder à l'éthique?". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7(2): 3-7.
- Bourbonnais, J.P. y Gosselin, A. (1988). "Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 13(1): 23-29.
- Bourque, P. (1994). "Diriger organiquement: l'attention à la vie et aux personnes". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(1): 48-55.
- Boutiller, D. y Guérin, G. (1989). "La philosophie de gestion des ressources humaines". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(2): 20-29.
- Boyer, R. y Durand, J.P. (1991). *L'après-fordisme*. París. Syros.
- Butera, F. (1991). *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*. París. Éditions d' Organisation.
- Butera, F. (1991). *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*. París. Éditions d' Organisation.
- Castro, J.L. y Lauriol, J. (1989). "L'excellence: du neuf et du vieux". *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(4): 31-37.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. Londres. Pinter.
- Cohen, M.D., March, J.G. y Olsen, J.P. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice". En: *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- Côté M., "La gestion dans les années 90: le point de vue de 25 présidents d'entreprise québécoises". (1989). En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(3): 16-23.
- Courville, L. (1994). *Piloter dans la tempête. Comment faire face aux défis de la nouvelle économie*. Montreal. Québec/Amérique.

- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris. InterÉditions.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris. Seuil.
- Chanlat, A. (1993). "La société malade de ses gestionnaires". En: *Interface*, 14(6): 24-31.
- Chanlat, A. (1992). *Humanisme et gestion*. HEC.
- Chanlat, A. (1981). "L'enseignement de la gestion et le métier d'enseignant en gestion en question". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 6(3): 55-63.
- Chanlat, A. (1993). "La société malade de ses gestionnaires". En: *Interface*, 14(6): 24-31.
- Chanlat, A. y Bédard, R. (1990). La gestion, une affaire de parole, p. 79-100,
- Charreton, R. y Bourdair, J.M. (1985). *La décision économique*. Paris. PUF. Que sais-je?.
- Davidow W. H. y Malone M. S. (1992). *The Virtual Corporation: Revitalizing the Corporation for 21st Century*. New York. Harper.
- Debay, M. (1988). La duperie. En N. Rousseaux (dir.), *El culto de la empresa. Autrement*, 100: 93-97.
- Denis-Grenier, H. (1982). "Comment bureaucratiser votre organisation". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7(1): 9-17.
- Déry, R. (1990). De l'information à l'argumentation. pp. 101-114. En J.-F. Chanlat (dir.). *L'individu dans l'organisation*. Québec. Les Presses de l' Université Laval.
- Doucet, R. (1991). « L'éthique et la gestion des ressources humaines ». En : *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 70-77.
- Drucker, P. (1993). *Au delà du capitalisme: la métamorphose de cette fin de siècle* Paris. Dunod.
- Drucker, P. (1993). *Je vous donne rendez-vous demain*. Paris. Maxima.
- Dubuc, Y. (1994). *La passion du client. Viser l'excellence du service*. Montreal. Les Éditions Transcontinentales.
- Dufresne, G. (1978). "Pour gagner du temps et prendre de meilleures décisions, il faut de la méthode". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 3(3): 85-87.
- Eraly, A. (1988). *La structuration de l'entreprise*. Bruxelles. Éditions de l' Université de Bruxelles.
- Etchegoyen, A. (1990). *¿Les entreprises ont-elles une âme?*. Paris. François Bourin.
- Etchegoyen, A. (1991). *La valse des éthiques*. Paris. François Bourin.
- Ettighoffer, D. (1992). *L'entreprise virtuelle*. Paris. Ediciones Odile Jacob.
- Etzioni, A. (1989). *The Moral Dimension*. New York. Free Press.
- Fabi, B. (1991). "Les cercles de qualité: leçons de l'expérience internationale". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(1): 50-58.
- Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod.
- Fillion, L.J. (1990). *Les entrepreneurs parlent*. Montreal. Les Éditions de l' entrepreneur.
- Fillion, L.J. (1989). "Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(3): 24-35.
- Frappier, D y Nollet, J. (1994). "Le prochain défi des dirigeants: éthique et environnement". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 37-46.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris. Seuil.
- Gadrey, J. (1992). *L'économie des services* . Paris. La Découverte.

- Gagnet, P. y Lefevre, M. (dir.). (1993). *L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois*. Montreal. Publi-Relais.
- Garner, J.F. (1994) *Politically Correct Bedtime Stories. Modern Tales for our Life & Time.*, New York. Macmillan.
- Giasson, F. (1977). "¿Dirigeants, ¿qu'est-ce qui vous donne votre pouvoir?". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 2(1): 30-36.
- Giddens. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge. Polity Press.
- Girin, J. Problèmes de langage dans les organisations. p. 37-78. En: J.-F. Chanlat (dir.). *L'individu dans l'organisation*. Québec. Les Presses de l' Université Laval.
- Giroux, N. y Landry, S. (1993). "Qualité totale: courants et contre-courants". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(4): 51-58.
- Goldfinger, C. (1994). *L'utile et le futile. L'économie de l'immatériel*. París. Éditions Odile Jacob.
- Gordon, R.A. y Howeel, J.E. (1959). *Higher Education for Business*. New York. Columbia University Press.
- Grayson, C.J. (1973). "Management Science and Business Practice". En: *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 41-48.
- Grenier, L. (1979). "Evolution and Revolution as Organization Grow". En: *Harvard Business Review*. Julio. pp. 37-46.
- Gribbins, R.E. y Hunt, S.D. (1978). "Is Management a Science?". En: *Academy of Management Review*, 3(1): 139-144.
- Guérin, G. y Wils, T. (1992). *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé.*, Montreal. Presses de l' Université de Montréal.
- Guillet de Monthoux, P. (1983). *Action and Existence*. New York. Wiley.
- Hafsi, T. (1985). "Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 6-14.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995). *La conquête du futur. Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. París. ERPI.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation*. Harper Business.
- Harel-Giasson, F. (1993). "Les habilités politiques: sans elles, point de salut". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*. 18(4): 46-50.
- Harrington, J.H. (1991). *Le coût de la non qualité*. Montreal. Publi-Relais.
- Hassard, J. y Parker, M. (dir.), (1993). *Postmodernism and Organizations*. Londres. Sage.
- Heilbroner, R. (1980). *Le capitalisme du XXI siècle*. París. Bellarmin.
- Hogarth, R. (1980). *Judgement and Choice*. New York: Wiley.
- Iaccoca, L. (1985). *Iaccoca par Lee Iaccoca*. París. Robert Lafont.
- J.R.P. French, y B. Raven. (1968). The Bases of Social Power. En: D. Cartwright y A. Zander (dir.). *Group Dynamics*. New York. Harpe and Row.
- Jarislowsky, S.A. (1991). "L'éthique en finance". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 64-69.
- Kanter, R. (1992). *L'entreprise en éveil: maîtriser les stratégies du management postindustriel*. París. InterÉditions.
- Kast, R. (1993). *La théorie de la décision*. Paris. La Découverte,
- Katz, R. Les qualités indispensables du gestionnaire. En T.B. Blodquett y E.C. Bursk (dir.), *Les fonctions humaines du cadre dirigeants*. París. Publi-Union.

- Kélada, J. (1989). "La gestion intégrale de la qualité: une philosophie de gestion". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(1): 8-14.
- Kerven, G.Y. (1986). "L'évangile selon saint Mac". En: *Gérer et comprendre*, 2: 692-698.
- Kets de Vries, M. y Millar, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. París. McGraw-Hill.
- Koestenbaum, P. (1993). *Socrate et le management*. París. Édition d' Organisation.
- Kotter, J. (1990). *El leadership. Clé de l'avantage concurrentiel*. París. InterÉditions.
- Lacasse, R. (1991). "L'expérience de Xérox: le leadership fondé sur la qualité". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(4): 65-69.
- Landier, H. (1989). *L'entreprise polycellulaire*. París. Entreprise moderne d' édition.
- Landry, R.D. (1991). "Leadership et gestion: un processus permanent de communication". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(3): 69-73.
- Langley, A. (1992). "Entre la paralysie par l'analyse et l'extinction par l'instinct". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(1): 6-17.
- Lapierre, L. (dir.). (1988). Puissance, leadership et gestion". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 13(2): 39-49.
- Laurin, P. (1991). "Le leadership au quotidien". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(3): 74-80.
- Le Goff, J.P. (1992). *Le mythe de l'entreprise*. París. La Découverte.
- Le Louarn, J.Y. (1995). "Doit-on prendre la gestion des ressources humaines au sérieux". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(1): 10-11.
- Lemaître, N. (1985). "La culture d'entreprise, facteur de performance". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 10(1): 19-25.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*. New York. McGraw-Hill.
- Low, A. (1993). *Le Zen au service du management*. Montreal. Libre Expresión.
- Mangham, I.L. (dir.). (1995). "The Manager and Morality". En: *Organization*. 2(2)
- March, J.G. (1991). *Décisions et organisation*. París. Les Éditions d' Organisation.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*, Princeton. N.J. Van Nostrand.
- McCormack, M.H. (1985). *Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard. Notes d'un homme de terrain*. París. Rivages.
- Millar, R. (1989). L'administration: un schéma conceptuel systémique. En R. Millar (dir.). *La direction des entreprises. Concepts et applications*. Montreal. McGraw-Hill.
- Miller, D. (1991). "La paradoxe d'Icare". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*. 16(3): 33-41.
- Miller, J.G. y Vollmann, T.E. "La face cachée de l'usine". En: *Harvard-l' Expansion*, invierno 1986-1987: 79-86.
- Mintzberg, H. (1994). « Les nouveaux rôle de la planification, des plans et des planificateurs» . En : *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(2): 6-14.
- Mintzberg, H. (1980). "Au delà de la mise en œuvre, la résistance au politique". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 5(1): 70-83.
- Mintzberg, H. (1994). "Pièges et illusions de la pensée stratégique ". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 19(1): 66-74.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. París. Éditions d' Organisation.

- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. París. Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. París. Éditions d'Organisation.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*. Québec. Les Presses de l' Université Laval.
- Nantel, J. y Weeks, W.A. (1991). "L'éthique en marketing: d'une approche utilitariste à une approche déontologique". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 57-63.
- Newell, A. y Simon, H. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Noël, A. (dir.), (1989). "Gérer stratégiquement". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 14(3) (numero especial).
- Ouvry-Vial, B. (dir.). (1987). "L'excellence: une valeur pervertie". *Autrement*, 86.
- Pasquero, J. (1992). "La philanthropie d'entreprise, de la bienfaisance au calcul stratégique". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 6-14.
- Pauchant, T. (1992). « Gestion, philosophie et écologie ». En : *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 48-58.
- Pauchant, T. (1995). *In Search of Meaning*. San Francisco. Jossey Bass.
- Pauchant, T. (1992). " Gestion, philosophie et écologie ". En : *Gestion. Revue internationale de gestion*, 17(4): 48-58.
- Peters, T. (1988). *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. París. InterÉditions.
- Peters, T. y Austin, N. (1985). *La passion de l'excellence*. París. InterÉditions.
- Peters, T. y Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*. París. InterÉditions.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. París. Gallimard.
- Pierson, F.C. (1959). *The Education of American Businessman: A Study of University-College Programs in Business Administration*. New York. McGraw-Hill.
- Pitcher, P. (1993). "L'artiste, l'artisan et le technocrate". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 18(2): 23-29.
- Pitcher, P. (1995). "Maître Brute Agréé". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 12-13.
- Polany, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York. Double Day.
- Porter, L.W. y McKibbin, L.E. (1989). *Management Education and Development*. New York. McGraw-Hill.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York. Free Press.
- Poulin, D., Montreuil, B y Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau. Batir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montreal. Publi-Relais.
- Poulin, D., Montreuil, B y Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau*. Montreal. Publi-relais.
- M. de Pree. (1990). *Diriger est un art*. París. Rivages.
- Quinn Mills, D. (1994). *L'entreprise post-hiérarchique*. París. InterÉditions.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York. Free Press.
- Racine, L. (1991). "L'éthique et les affaires". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(2): 51-56.
- Robichaud, A. (1993). *Un dirigeant bâtisseur et humaniste: Oscar Mercure*. Montreal. HEC. Collection Témoignages.

- Roethlisberger, F.J. y Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Rondeau, A. y Lemelin, M. (1991). "Pratiques de gestion mobilisatrice". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(1): 26-32.
- Rousseaux, N. (1988). "Le culte de l'entreprise". En: *Autrement*, 100, noviembre.
- Rousseaux, N. (1988). "Le gourou, entretien avec Tom Peters". *Autrement*, 100: 49-51.
- Salvet, J.M. (1993). *Vers l'organisation du XXI siècle*. Sainte-Foy. Presses de l' Université du Québec.
- Seguin, F. y Pommainville, R. (1988). "La démographie organisationnelle: l'émurgence de nouveaux défis". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 13(1): 30-35.
- Semler, R. (1993). *À contre-courant*. París. Dunod.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline*. París. First.
- Simon, H.A. (1972). "Theories of Bounded Rationality", p. 161, 1976. En C. McGuire y R. Radner (dir.). *Decision and Organization* Amsterdam. North Holland Publ.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York. Free Press.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1994) *L'entreprise de la deuxième ère*. París. Dunod.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. En: M.D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chigago. Rand McNally.
- Turney, P.B. (1991). *Common Cents. The ABC Performance Breakthrough*. Hillsboro, OR. Cost Technology.
- Tversky, A., Slovic, P. y Kahneman, D. (1982). (dir.). *Judgment under Uncertainty*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Von Krogh, G. y Roos, J. (1995). *Organizacional Epistemology*. Manchester. St Martin's Press.
- Waterman, R. (1991). *Les champions du renouveau*. París. InterÉditions.
- Wils, T. y Beaufis, A. (1994). "¿Gestion des ressources humaines ou de regression sociale?". En: *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20(2): 6-7.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York. The Free Press.
- Woodward, J. (1995). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.