

Los Fundamentos

del Pensamiento y las Prácticas Administrativas ¹

1- EL ROMBO Y LAS CUATRO DIMENSIONES FILOSÓFICAS ²

Autora: Renée Bédard, Ph.D.³
GRUPO HUMANISMO Y GESTIÓN
HEC Montreal

Introducción

Durante mis estudios de doctorado, experimenté muy tempranamente la dificultad de encontrar una metodología apropiada que me permitiera dar cuenta de las informaciones y de los datos empíricos recolectados durante los quince años que había ejercido la función de asesora adjunta a la alta dirección de la Universidad Laval, experiencia que constituiría el material de base de mi tesis. En el presente texto, describiré el marco del análisis que he construido progresivamente a medida que mi reflexión avanzaba y que me ha servido para descifrar, analizar e interpretar los hechos que habían llamado mi atención y que constituían la base de mis interrogaciones. El modelo que yo represento bajo la forma de un rombo, integra cuatro grandes ramas de la filosofía estrechamente ligadas entre sí: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología. Esos diferentes componentes no se me aparecieron intempestivamente; ellas han tomado forma poco a poco de una manera, primero poco clara, y han sido identificadas una a una a partir de preguntas que me hacía sobre el material que iba acumulando. Una vez precisado ese marco de análisis, he podido, en el desempeño de mi trabajo de asesora adjunta, validar el modelo procediendo a verificaciones y ensayos. Pero pasando a su presentación, me parecería importante recordar el contexto en el cual este rombo ha tomado forma.

En el ejercicio de mi primer empleo profesional, he sido llamada a cumplir funciones administrativas en un hospital durante cinco años. Dado que disfruté de esta experiencia, decidí adelantar estudios de MBA para poder adquirir las bases teóricas de la administración y para poder ejercer esta actividad con la competencia requerida. En esta época no había proyectado hacer un doctorado y todas las cuestiones administrativa me interesaban sin distinción; no había identificado todavía una problemática particular para una investigación. No obstante, en el curso de esos dos años de estudios intensivos, comencé a interrogarme sobre el contenido de las orientaciones del programa que seguía y me interesé progresivamente en profundizar tres grandes cuestiones:

¹ Traducido del francés por el profesor Rodrigo Muñoz G., Universidad EAFIT.

² **Nota del Editor:** El texto que se presenta a continuación es el primero de dos textos referentes al trabajo de la autora. El segundo, *La trilogía Administrativa*, puede asumirse como continuación de este y será publicado en la cuarta edición de AD-MINISTER.

³ Renée Bédard ha obtenido un Ph.D. (*management*) de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (Montreal, 1996). Su tesis trata sobre los *fundamentos filosóficos de la gerencia*. El presente texto retoma ciertas de las ideas de su tesis de la cual se encuentra un libro en preparación. Ella es miembro del grupo de investigación *humanismo y gestión* (HEC Montreal), fundado y dirigido por el profesor Alain Chanlat. Este grupo se ha propuesto como misión desarrollar una perspectiva de la administración centrada en la persona y, para lograrlo, se apoyan sobre las contribuciones de las ciencias humanas y de la filosofía bajo una perspectiva interdisciplinaria.

- Las especificidades de Occidente y su administración,
- El lugar del ser humano en el campo de los estudios y de las prácticas administrativas, y
- Los fundamentos teóricos del pensamiento y del conocimiento administrativo.

I Las Especificidades de Occidente y su Administración

Durante mis primeros estudios universitarios en ciencias aplicadas, yo ya había sido formada en el pensamiento y la práctica científicos y estaba familiarizada con sus características metodológicas y filosóficas. Posteriormente, siguiendo los estudios en historia y literatura comparadas, me encontré en otro universo tan real como en el mundo de las ciencias “duras” pero de una naturaleza completamente diferente. Mientras que las ciencias exactas descartaban lo particular y lo individual, las ciencias humanas demandaban una actitud opuesta, especialmente con respecto a las manifestaciones de orden simbólico, y exigían además una atención minuciosa, no solamente a los contextos específicos en los cuales los eventos y los hechos se producían, sino también a sus antecedentes. Más tarde tuve la ocasión de vivir durante unos años en Europa, Estados Unidos, África y en el Cercano Oriente, ejerciendo mi oficio en los más diversos sectores de actividad (turismo, salud, educación superior, consultoría y política municipal). Esta variedad me ha permitido constatar personalmente la existencia de diferencias profundas entre los diversos contextos, entre las personas que allí viven, entre los individuos de un mismo establecimiento y entre los individuos de una misma profesión. He podido observar igualmente en esta ocasión que estas diferencias se manifiestan en una multitud de detalles que constituyen la realidad concreta cotidiana. ¡Cuál no sería mi sorpresa cuando descubrí que la concepción administrativa enseñada en las escuelas de negocios negaba toda esta riqueza y esta diversidad y que ella reposaba por el

contrario en la investigación de la uniformidad en nombre de la universalidad científica!

En el programa de estudios de maestría en administración que seguía, noté en efecto que uno de los postulados del pensamiento administrativo es su *universalidad*⁴, lo que implica dos consecuencias. Desde el punto de vista de la *extensión*, el pensamiento administrativo busca la totalidad de los universos, es decir, que la administración es susceptible de aplicarse por todas partes ya se trate de países, de colectividades humanas o de organizaciones. Ese principio que viene del pensamiento americano ha sido tomado por los programas MBA del mundo –tipo de programa que constituye el vehículo privilegiado de transmisión de esta filosofía- y nos permite comprender, por ejemplo, el interés implícito en el Management japonés, como si se tratara de una variedad de Management universal en vez de verlo como un fenómeno cultural típico. Esto lo vemos en el intento de implantarlo en todas partes en los años 80. La convicción de que existe una administración uniforme donde poco importa el tipo de establecimiento (universidades, hospitales, comercio, ONG, etc.), proviene de la filosofía misma. Así la distinción secular entre la administración de la empresa comercial –fundada en los principios del intercambio mercantil– y la administración pública –fundada en los principios del derecho civil y público– se reduce cada vez más, tanto sobre el nivel teórico como el práctico, como lo podemos constatar

⁴ Un postulado es una proposición, ni evidente ni demostrada, pero que se pide admitirla sin embargo. La universalidad se entiende de dos maneras: en extensión y en comprensión. Esta dualidad viene de la distinción aristotélica entre cantidad y calidad. En el primer caso (lo universal numérico), un predicado (trátese de una propiedad o de una característica) es universal en la medida que él se aplica a todos los sujetos sin excepción. En el segundo caso (el universal genérico), un predicado que designa una calidad o una propiedad esenciales universal pues entra en la definición del género, si no, es accidental. Contrariamente al universal numérico, el universal genérico puede tener excepciones. Por ejemplo, la geografía general trata sobre los principios fundamentales de la geografía, mientras que la geografía universal tiene por objeto todos los países.

en los programas de estudio, en las prácticas administrativas, en los discursos oficiales, etc.⁵

Desde el punto de vista de la *comprensión*, descubrimos que la lógica administrativa y especialmente, sus supuestos económicos tales como el egoísmo y el interés personal, la utilidad, la competencia, la acumulación y el intercambio, están cada vez más presentes como si constituyeran la esencia de la naturaleza humana. Según esta concepción, el ser humano es fundamentalmente y principalmente un “*homo economicus*” motivado por consideraciones mercantiles y materiales, fundadas en el intercambio mercantil y en un deseo permanente de optimizar sus ganancias personales.

En la tradición griega, los principios generales de la conducta humana son el objeto de la ética, mientras que las modalidades de su aplicación pertenecen a la política y a la economía doméstica, lo que constituye la administración de la ciudad y de la familia respectivamente. Con relación a esta orientación, que ha suministrado las bases y la estructura de la sociedad humana occidental durante más de un milenio, asistimos actualmente a un cambio mayor que se ha ido desarrollando poco a poco desde hace doscientos años. Definiéndose como la ciencia de los principios fundamentales del comportamiento humano en general, la economía aspira hoy a reemplazar la ética mientras que la administración, concebida como la ciencia aplicada de lo económico de donde aquella saca sus principios generales, tiende a invadir el campo de la ciencia política y ocupar todo el terreno de la vida pública y privada. Contrariamente a la idea corriente en la historia de las ideas según la

⁵ Aristóteles muestra que el intercambio mercantil ligado al comercio (el negocio) busca el beneficio pecuniario, mientras que el intercambio personal ligado al uso, busca el consumo directo y la satisfacción de las necesidades domésticas. Este último tipo de intercambio refleja la complementariedad de las actividades que aparecen con la formación de la ciudad y la división del trabajo que la acompaña y que permite la expresión de los talentos de cada uno. Es entonces conforme a la naturaleza humana y se rige por los principios del derecho privado.

cual esa tendencia se inscribe en la continuidad del pensamiento clásico, el triunfo actual de esta concepción hegemónica de la ciencia económica formal y su substitución de la ética, dan lugar a pensar que estamos en presencia de un verdadero cuestionamiento de los fundamentos de la sociedad occidental.

Occidente ha heredado de Grecia una concepción jerarquizada del conocimiento según la cual la verdad es el resultado de un esfuerzo intelectual de abstracción del mundo sensible; lo que quiere decir que el conocimiento de los principios fundamentales está en un nivel de verdad superior a aquel de las realidades concretas. En el orden del mundo terrestre, el tipo ideal de conocimiento verdadero es la matemática –la ciencia de los objetos abstractos que trata sobre las formas y las figuras materiales detrás de las cosas materiales–, o la física –la ciencia de los objetos concretos que trata de las leyes universales detrás de los fenómenos materiales. Ese doble ideal del conocimiento verdadero representado por las matemáticas y la física es el que la “ciencia administrativa” ha adoptado, lo que supone que ella tiene un objeto, con propiedades y principios generales bien identificadas, así como el estatus del conocimiento universal (válido en todo punto del espacio y en todo momento del tiempo). Hasta el presente los únicos fundamentos de la administración que pretenden tener el estatus de ley universal equivalentes a las “leyes naturales” en el dominio de lo físico, son las leyes económicas.

Si la administración no es un conocimiento universal en los dos sentidos del término –la universalidad numérica y la universalidad genérica–, el problema radica en saber cuál es su estatus con relación a los otros tipos de conocimiento; ¿qué es lo que lo caracteriza en el contexto occidental con relación a las otras culturas y cuáles son sus modalidades?⁶

⁶ La modalidad designa una manera de ser particular. Contrariamente al atributo que representa la esencia de la

Cuando comencé mis investigaciones sobre los fundamentos que daban cuenta de las características actuales del pensamiento occidental, varias personas me han conducido hacia influencias judeo-cristianas. No conociendo ninguna obra susceptible de responder a mis preguntas, decidí emprender mi propia búsqueda y comenzar con el principio de la civilización escrita desde Grecia. A partir de la escuela de Mileto y a principios de I siglo VI a.C. hasta Platón (428–347 a.C.), yo me sentía como un viajero en un país extranjero. Pero cuando llegué a los escritos de Aristóteles (385–322 a.C.), he tenido la impresión de encontrarme en casa en el universo que él proponía.

A medida que avanzaba y consideraba la filosofía general como una disciplina o un campo con un objeto de estudio especializado (los grandes problemas de la moral, la lógica y la estética) comprendí que la filosofía no era un dominio como los demás que tenían un objeto de estudio determinado, circunscrito y exclusivo (como por ejemplo los fenómenos de la vida para la biología, la materia para la física, lo divino para la teología, etc.) sino que representaba una especie de matriz básica que determina ciertas visiones del mundo y que impregna todas las disciplinas. Igualmente tomé conciencia de la importancia de la dualidad platónica *mythos/logos* introducida por Platón en la historia del pensamiento occidental.⁷

En efecto, según la interpretación que domina en la historia de las ideas, el advenimiento de la Razón en Occidente, lo

substancia y que expresa la necesidad, la modalidad implica la idea de contingencia y de posibilidad.

⁷ La dualidad *mythos/lógos* expresa una oposición, juzgada decisiva en Grecia antigua, entre un discurso tradicional que transmite oralmente un sistema de representaciones y de valores provenientes de un pasado remoto (la mitología) y un discurso nuevo (el discurso racional.) Éste sería una manifestación de la “revolución mental” que la introducción de un nuevo tipo de escritura desencadena en Grecia antigua en el siglo VIII a. C. y que da nacimiento a formas discursivas como la “historia” y la “filosofía” por contraste con la tradición oral y la fe religiosa. (Ver AUROUX, Sylvain (dir). *Encyclopédie philosophique universelle, Les notions philosophiques*, volumen II, Paris, PUF, 1990, p.1714)

simboliza la revolución socrática del siglo V a.C. La fórmula “Conócete a ti mismo” nos muestra la afirmación de las capacidades del pensamiento humano como fuente del conocimiento y la liberación de las certidumbres trascendentes. De allí el descrédito arrojado después sobre la mitología y la teología, consideradas como explicaciones “preracionales” y de menor verdad con relación a la filosofía que, ella sí, representa la expresión de la Razón y un tipo acabado de conocimiento reflexivo.

Las consecuencias de esta concepción dualista *mythos/logos* son de diversa índole. En primer término, cuando la ciencia nueva apareció a su turno en el Renacimiento y vino a poner en tela de juicio ciertas explicaciones de naturaleza filosófica, esta forma particular de conocimiento se explicará, no como una segunda revolución mental, pues la razón ha emergido ya una vez y ella constituye el principio supremo de la naturaleza humana, sino como un tipo de conocimiento racional que se ha autonomizado con relación a las explicaciones “metafísicas”. Esto pone a la filosofía en una posición inferior, de menos validez que la ciencia, y disminuye su autoridad y su jurisdicción haciéndole sufrir a su vez la suerte que había infligido a la mitología. Esta nueva manera de ver el mundo, será reforzada por el hecho que la concepción galileana de la física será considerada como una ruptura y un progreso con relación a la física griega (*physis*), que llevaba también el nombre de “filosofía natural”. Por tal razón la concepción moderna de la ciencia será mirada como una ruptura con relación a la filosofía, lo que tenderá a desvalorizarla al considerarla un abuso del conocimiento abstracto. Finalmente, el nacimiento de la ciencia moderna aparecerá como el advenimiento de la Ciencia como modo por excelencia de conocimiento. En otros términos, la forma propia que toma la ciencia moderna se presenta como el nacimiento de la idea de la Ciencia, lo que implica que no existía actividad científica en las épocas anteriores y en otras civilizaciones.

En los párrafos que siguen, mi propósito no es recordar todos los fundamentos del pensamiento occidental, sino simplemente ilustrar, a partir de un ejemplo, cómo el pensamiento actual conserva las huellas de sus orígenes filosóficos o “pre-científicos” y permanece influenciada por ellas, a pesar de la idea corriente en historia del pensamiento que la revolución copernicana o galileana representa una ruptura paradigmática decisiva frente al pensamiento filosófico griego.

Uno de los puntos de partida de la reflexión en Occidente es la cuestión del Ser. No la cuestión de hacer o de tener, sino la cuestión del Ser. Ahora bien, en griego, esta interrogación conlleva dos aspectos:

El ser singular y único, tal como se presenta en la realidad física y que la experiencia sensible conoce: El ser que existe bajo formas diversas y que cambia en el curso de los tiempos (*einai*). En filosofía, se designa este ser concreto de la experiencia como el “estar”⁸. Esa perspectiva será desvalorizada en beneficio del ser abstracto y dejada de lado durante más de 2500 años, hasta el romanticismo y, más recientemente, el existencialismo.

El ser permanente y verdadero, que buscamos descubrir detrás de las apariencias engañosas de la realidad cambiante y que tiene por características únicas la unidad, la identidad y la eternidad (*ón ousia*) por oposición a la realidad cotidiana cuyos rasgos son la multiplicidad y la diversidad, la diferencia y la temporalidad: el ser sin color y sin figura, intangible y accesible al solo espíritu.

Esta interrogación sobre el ser, propia de Occidente, continúa impregnando nuestras concepciones, nuestros valores, nuestras

orientaciones, nuestras maneras de ver y de actuar, como un substrato inmanente –análogo al inconsciente en psicoanálisis–, de allí la importancia de retornar a los fundamentos. Por ejemplo, de esta posición inicial de base –la distinción entre el estar y el Ser (de la cual encontramos huellas en el español entre los verbos *estar* y *ser*) y la superioridad del Ser–, de las cuales se derivan varias consecuencias, cinco de las cuales son las siguientes:

El valor de la superioridad asignada a lo abstracto sobre lo concreto, al espíritu sobre la materia, a lo esencial sobre lo accidental, a lo general sobre lo específico, a lo universal sobre lo particular y, de una manera general, a la vida intelectual sobre la vida afectiva y sensible;

Una actitud dualista donde uno de los dos términos es superior al otro, y donde los dos elementos son concebidos según el esquema de oposición y mutua exclusión más que de complementariedad (realidad/apariencia, esencia/accidente, reposo/movimiento, luz/tinieblas, verdadero/falso, bien/mal);

Una concepción de la verdad como resultado de una ascesis, un esfuerzo intelectual y moral, como conocimiento de lo absoluto y de lo eterno, centrado en la abstracción, la generalidad (la esencia) y la universalidad (lo que es común o en mayor número);

Una jerarquización de tipos de conocimiento (*épistémé, praxis, poiesis*), de donde el conocimiento de los principios fundamentales y de las leyes, la matemática y la física ocupa una posición superior;

Una valorización de los métodos que se apoyan sobre el razonamiento abstracto, por oposición a otros modos de conocimiento como la dialéctica, la fenomenología o la hermenéutica.

⁸ “*Létant*” en el original francés. N. del T.

II El lugar del ser humano en el campo de los estudios y de las prácticas administrativas

En el curso de mis estudios y de mis actividades administrativas, percibí en el mundo de la administración un ambivalencia con respecto al ser humano. Aun si los salarios representan uno de los gastos más importantes (en la universidad por ejemplo, constituyen más del 85% de los gastos de funcionamiento); aun si las inversiones más elevadas en materia de automatización y de tecnología no alcanzan a abolir la necesidad de la intervención humana; aun si el discurso moderno sobre el trabajo no se cansa de promover la participación, la excelencia, la eficacia y la productividad, cualidades que exigen la contribución inevitable de la creatividad personal; aun si “la economía del conocimiento” que está en vía de suplantar la economía industrial clásica reposa esencialmente sobre la “materia gris”; a pesar de todos los argumentos de importancia, es forzoso constatar que, en la filosofía que subyace al pensamiento y a la práctica administrativas, tal como se proponen actualmente, la persona es apenas más importante que los bienes materiales y es considerada ni más ni menos como una fuente de problemas, en esencia, un mal necesario.

En el currículum de los estudios universitarios en administración, el conocimiento de la persona se reduce a menudo a las nociones elementales de psicología “organizacional” y, en las organizaciones la función de gestión de los recursos humanos, ha circunscrito su objeto a las técnicas de dotación, de evaluación, de remuneración, de negociación, etc. Al respecto es interesante anotar que si Henri Fayol (1841-1925) no había incluido en su tipología de las operaciones de base de la empresa –que comprenden las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas– una categoría específica para la gestión del personal, podemos suponer que esta omisión no es debida a la

ignorancia o al olvido sino que se explica por el hecho de que administrar el personal constituye una actividad común y de naturaleza general más que un grupo de operaciones especializadas y, en consecuencia, representa una de las responsabilidades de base de cada persona que ocupa un puesto de dirección.

Desde un punto de vista antropológico y sociológico, la sociabilidad o la vida en sociedad constituye una característica fundamental del ser humano. Además, la sociedad se define como un grupo humano fundado en relaciones de interdependencia. Así la persona mirada como un ser humano racional, se encuentra en el núcleo de toda sociedad humana, cualquiera que sea la razón de ser o la finalidad de la institución social de que se trate. Según la tradición griega, existe un universo material ordenado (*kosmos*) del cual hacen parte los seres humanos. Más acorde con la escala de estos últimos, el universo ordenado es la ciudad (*polis*), que representa el modelo y el tipo ideal de toda forma de organización humana armoniosa. Como “microcosmos”, la ciudad posee un sistema de instituciones que contribuyen, cada una a su propia manera, a la realización de tres grandes funciones esenciales para la supervivencia del grupo. Esas funciones de base son complementarias y necesarias pero ellas son jerárquicamente ordenadas según su dignidad y valor. Ellas son, por orden de primacía: la soberanía, la protección y la riqueza⁹. Cada institución particular de la sociedad, sea que pertenezca al comercio, a la agricultura, a la armada, la educación, la salud, etc. posee una finalidad propia que es determinada por una de las tres funciones generales a cumplir y por la distribución del trabajo que caracteriza la vida en comunidad. Siguiendo esta concepción propiamente occidental de la vida en sociedad, una de las instituciones sociales a la cual le incumbe la función de la riqueza es la empresa y

⁹ Una presentación del marco de referencia trifuncional, hace parte del objeto de la segunda parte de este texto.

su razón de ser, la creación del bienestar material, es subordinado al bien común.¹⁰

La concepción humanista de la actividad administrativa que se propone aquí y que consiste en elaborar un enfoque que reconozca, de un lado, el lugar central del ser humano en general y, del otro, tenga en cuenta las particularidades individuales, lo que implica no solamente comprender las características propias de la especie humana sino también respetar y valorizar los potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo. Ahora bien, los rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana son, entre otros:

El *logos* (razón), esta facultad común a toda la especie humana (*homo sapiens* o animal racional) por diferencia con la animalidad implica cuatro dimensiones complementarias:

1. El saber o la capacidad de captar los principios explicativos, de abstraer y de buscar la verdad;
2. La acción metódica o la capacidad de relacionar los medios y los fines;
3. El debate o la capacidad de argumentar;
4. La cooperación y el acuerdo para llegar a un orden por oposición al caos.

¹⁰ Esta posición y la del grupo Humanismo y Gestión pone al ser humano en el centro de las instituciones de la sociedad en general, comprendida allí la empresa, la cual constituye el principal poder de creación. Esta afirmación converge con la misión de la empresa, la única institución social cuya finalidad propia es la creación de riqueza y prosperidad.

El lenguaje y la herramienta son las dos producciones características del *homo sapiens*, y conviene que se le dé una atención particular en la formación y la práctica administrativas, lo que no siempre es el caso.¹¹

La *psykhé*, fuerza vital y aliento interior, ha sido traducida por la noción de alma. Los fenómenos psíquicos son a menudo clasificados en tres categorías.

1. La afectividad o la capacidad de experimentar sentimientos y afectos, incluyendo las pulsiones (la búsqueda del placer, la sexualidad, etc.);

La concepción humanista de la actividad administrativa que se propone aquí y que consiste en elaborar un enfoque que reconozca, de un lado, el lugar central del ser humano en general y, del otro, tenga en cuenta las particularidades individuales, lo que implica no solamente comprender las características propias de la especie humana sino también respetar y valorizar los potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo.

2. La voluntad (el deseo reflexionado), de allí la capacidad de actuar y de escoger en función de valores (la razón práctica);

3. La representación o la capacidad de sentir en sí la presencia de un objeto externo, lo que implica la intuición, la simpatía, la receptividad, la imaginación, etc.

El deseo de inmortalidad o de sobrevivir a la muerte, de donde se desprenden la reproducción (la familia), la herencia (el patrimonio), la costumbre (la regulación social) y la tradición (el lenguaje, la historia, las costumbres, etc.)

La palabra, concebida como una función de expresión, de comunicación y de significación.

¹¹ LEROI-GOURHAN, André. *Le geste et la parole, Technique el langage* (vol I) y *La mémoire et les rythmes* (vol II), Paris, Abin Michel, 1964

El trabajo, visto como la expresión de sí y como creación.

El juego, entendido como una forma de comportamiento o una experiencia vivida relativa a la creación, la diversión y la fiesta, por oposición a la cotidianidad y al trabajo en la dimensión productiva y utilitaria, sería y más o menos penosa (*homo ludens* en oposición al *homo laborans*).

La representación y la simbolización,

Lo sacro que está en el origen de las prácticas y creencias religiosas,

La sociabilidad o la inclinación a entrar en la vida social,

La perfectibilidad o la capacidad y el deseo de perfeccionarse, que empuja al ser humano a desarrollar las potencialidades que, de otro modo, quedarían inutilizadas por oposición a la animalidad, cuyas especies se caracterizan por el estatismo. La perfectibilidad exige el espíritu crítico, la curiosidad y la creatividad.

¿Cómo explicar entonces lo poco que de esas características fundamentales de la naturaleza humana y por consiguiente esenciales a la vida de cada persona han sido tomadas en consideración o tratadas directamente en la teoría y la práctica administrativas corrientes? ¿Sería pensable, por ejemplo, tomar por competente a un médico que hiciera caso omiso de las características esenciales de sus pacientes?

III Los Fundamentos Teóricos del Pensamiento y el Conocimiento Administrativos

En el programa de MBA que he seguido, no había sido previsto ningún espacio para la discusión de los fundamentos conceptuales de las disciplinas y de las teorías presentadas, a excepción de un recuento histórico de la contribución de los actores considerados como los fundadores del pensamiento administrativo (Fayol, Taylor, Barnard, Mayo, etc.) La reflexión de orden epistemológico sobre las características del conocimiento científico con relación a otros tipos de conocimiento y a los procedimientos y métodos ligados a cada disciplina, está principalmente asociada a la actividad de investigación doctoral.

No existe un examen crítico de las prácticas administrativas, los estudios de casos tratan sobre todo de los éxitos y los modelos a seguir (los líderes, por ejemplo) y evitan el examen de los fracasos.

Como el progreso teórico y la práctica suponen el cuestionamiento crítico de los resultados y de los fundamentos, esta orientación pedagógica y el tipo de formación que se derivan de ella tienen el riesgo de engendrar en los futuros ejecutivos de la administración consecuencias

como: vulnerabilidad e imposibilidad de desarrollar la capacidad de sorpresa y la crítica frente a las propuestas de moda por falta de instrumentos de interpretación; una gran motivación a seguir las reglas y los esquemas establecidos, que se apoyan sobre el dogmatismo, el conformismo, la reproducción y el hábito, más que en el espíritu de exploración y de creación;

¿Cómo explicar entonces lo poco que de esas características fundamentales de la naturaleza humana y por consiguiente esenciales a la vida de cada persona han sido tomadas en consideración o tratadas directamente en la teoría y la práctica administrativas corrientes? ¿Sería pensable, por ejemplo, tomar por competente a un médico que hiciera caso omiso de las características esenciales de sus pacientes?

una predisposición para el tecnicismo y la cultura tecnocrática que se manifiestan entre otros por el recurso fácil a la prescripción explícita que describe el procedimiento a seguir para obtener los resultados esperados (reglas, recetas, programas, sistemas expertos, etc.) y excluyendo al ser humano considerado como la principal fuente de contingencia. Además, las teorías enseñadas en la administración prestan a menudo de otras disciplinas (el derecho, la economía política, la psicología, el psicoanálisis, etc.); que poseen cada una de ellas sus propios fundamentos y presupuestos, la coherencia teórica y la integración práctica dejando, tanto al estudiante como al ejecutivo, las dificultades particulares de tal integración, pues no son verdaderamente discutidas y resueltas durante la formación. En lo que concierne a la ética, y aunque se ha manifestado incesantemente la necesidad de integrarlas a la administración, su inserción parece difícil de lograr, como si se tratara de un cuerpo extraño.

Finalmente, el pensamiento administrativo actual es atravesado por corrientes ideológicas o concepciones filosóficas heterogéneas como el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo; sus conceptos y marcos teóricos son influenciados por los grandes paradigmas que orientan el pensamiento occidental desde hace 200 años (el funcionalismo, el estructuralismo, el positivismo, la hermenéutica, la dialéctica, el marxismo,...) estas raíces –postulados y premisas, no explícitos, sedimentos que constituyen la base o la matriz

El pensamiento administrativo actual es atravesado por corrientes ideológicas o concepciones filosóficas heterogéneas como el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo; sus conceptos y marcos teóricos son influenciados por los grandes paradigmas que orientan el pensamiento occidental desde hace 200 años (el funcionalismo, el estructuralismo, el positivismo, la hermenéutica, la dialéctica, el marxismo,...) estas raíces –postulados y premisas, no explícitos, sedimentos que constituyen la base o la matriz de los conocimientos actuales- son raramente discutidas.

de los conocimientos actuales– son raramente discutidas. Pero para cualquiera que se interese en los fundamentos del pensamiento administrativo, la dificultad no consiste tanto en buscar hacia atrás las etapas, o las diversas vías que ha seguido o los préstamos que ha realizado. Sus dos problemas principales son: el primero, desarrollar una explicación genética, gracias a la cual podría establecerse la filiación de las teorías actuales y situarlas en un marco de conjunto en lugar de limitarse a un desarrollo cronológico; el segundo, a utilizar un método que le permita remontarse a las fuentes, descifrar las influencias, clasificar y relacionar los elementos para comprenderlos. Habiendo encontrado tempranamente estos obstáculos, he tenido que crear de todas esas piezas sueltas un cuadro de análisis que me diera la capacidad de codificar y de interpretar los datos de que disponía. Es así como el rombo de las cuatro dimensiones filosóficas ha tomado forma gradualmente.

Antes de presentar el rombo, una última precisión se impone. El término “modelo” puede

ocultar tres realidades diferentes según las disciplinas. Desde el punto de vista epistemológico, puede expresar ya sea una teoría general, es decir representar bajo la forma de figura concreta un conjunto de conocimientos abstractos, o ya sea traducir un fenómeno local particular en una forma figurativa abstracta que pone en evidencia los elementos juzgados esenciales.

El modelo que yo propongo responde al segundo sentido del término. Además, el modelo puede ser una construcción o una representación simplificada que pretende ser operativa, es decir, que puede ser utilizada como una herramienta de observación, de cálculo o de previsión. Puede ser descriptiva, expositiva o explicativa, inductiva o predictiva. Esencialmente es una herramienta de reflexión, de búsqueda y de acción. El rombo que explicaremos es un instrumento que es construido para analizar fenómenos concretos: ha sido concebido bajo una forma que permita comprender los hechos observados a partir de un esquema integrador y relacionar las dimensiones a menudo abordadas de manera separada. Este rombo no es fruto de mi imaginación; nace de una manera estrictamente empírica a partir de mis observaciones sobre las prácticas administrativas, de preguntas surgidas de esas observaciones y experimentaciones para verificarlas y validarlas.

El punto de partida de mi reflexión nace, como lo he dicho más arriba, de las prácticas administrativas de los dirigentes en todos los niveles de la cadena de mando y de la jerarquía. Habiendo recibido una formación universitaria en administración, he sido principalmente expuesta a partir de mis estudios en las dimensiones científicas de diversas disciplinas que entran en dicha formación. Ahora bien, la tradición establece que la administración es a la vez “una ciencia y un arte”. El primer aspecto hace referencia a los marcos de referencia teóricos que tocan sobre todo la gestión de los bienes materiales, el segundo abarca las calidades personales asociadas al gobierno de las personas y a la puesta en práctica de principios teóricos. Esta dualidad ciencia/arte viene de la distinción griega entre la *theoria*, la *praxis* y la *poiesis* (el pensamiento, la acción y la producción), que es igualmente el origen de la dualidad teoría/práctica.

Como ciencia, la administración es una ciencia aplicada, lo que significa que pone en

práctica concepciones teóricas. ¿De cuáles concepciones teóricas se trata? Esa pregunta nos remite al marco de referencia teórica que valida la actividad administrativa concreta, cotidiana y particular.

Como arte, la dimensión que implica la creación de una obra o de un arte en el cual la persona participa estrechamente en su calidad de artista, de artesano o de técnico, la administración debería ser comprendida como una conducta humana creadora. Ahora bien, los tres criterios de la producción creadora son: el carácter único de la obra (su unicidad y su originalidad); su personalidad (su existencia por fuera del autor); y la responsabilidad del creador¹². En ausencia de creación, se hablará más que todo de “función” o de “producción”. Como podemos verlo consultando los escritos administrativos actuales, la frecuencia de utilización de términos asociados a las ideas de función (funcionar, funcionamiento, funcional,...) y de producción (producto, productividad, producir,...) en el vocabulario administrativo por contraste con el término creación, revela una orientación principalmente mecanicista y técnica, más que artística.

Si la administración conlleva dos dimensiones (prácticas concretas que son legitimadas por fundamentos teóricos), ¿cómo explicar que las personas puedan ejercer la administración sin haber recibido formación teórica propia, lo que no es el caso en ningún otro oficio? Por qué algunos dirigentes empíricos pueden revelarse como buenos dirigentes científicos y, a la inversa, por qué algunos dirigentes formados en el propio campo sean malos administradores? Es preciso concluir que las prácticas administrativas reposan sobre otros fundamentos diferentes a los usuales conocimientos teóricos de este campo de conocimiento, los cuales serían al fin de cuenta las condiciones necesarias de una práctica competente. Si

¹² SARTRE, Jean-Paul. *L'Être et le Néant*, Paris, Gallimard, 1976, p.25.

“fundamentar es encontrar el punto de dónde partir para construir para no ser derribado y cuestionado¹³”, ¿cuáles son entonces esos fundamentos?

Ya sea que se trate de la actividad administrativa o de cualquier otro tipo de actividad humana, el campo de la práctica designa el lugar de la acción en general y de la acción concreta en particular. Este campo, que constituye el medio en el cual se despliega la actividad humana, lleva aquí el nombre de *praxeología* y comprende todo lo que rodea las prácticas humanas individuales. Estas prácticas toman aquí dos tipos de fundamento: de una parte, los criterios de validez que orientan los procesos y los métodos y que surgen de la *epistemología* y, de otra, los valores sociales individuales y culturales que circunscriben la elección y que apoyan las preferencias individuales y colectivas. Esos valores surgen de la *axiología*. Más profundamente, existe un substrato de la psicología de carácter más duradero, que comprende los paradigmas fundadores y que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas, ese soporte es la *ontología*.

La praxeología

“La praxis podría ser considerada como la actividad humana material y social de transformación de la realidad objetiva de la naturaleza, de la sociedad y del hombre mismo¹⁴”.

La tradición griega distingue, como lo hemos visto, la *theoría*, la *praxis* y la *poiesis* que remitían respectivamente a las actividades humanas de conocer, actuar y hacer. En este rombo filosófico yo utilizo el término praxeología en un sentido amplio para englobar todos los aspectos de la actividad humana y no solamente

la acción y sus diferentes realidades particulares. La praxeología comprende entonces desde un punto de vista general: las diferentes conductas humanas y las actividades de creación, de producción y de fabricación (la praxis y la poiesis); las actitudes (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados.

Desde un punto de vista particular, la praxeología se ocupa, en un primer término, del campo de actividad particular (el comercio, el derecho, la medicina, el arte). En parte escogí como objeto de estudio la administración y la dirección y adopté un punto de vista humanista centrado sobre la persona. Cualquiera que sea ese campo, la praxeología contiene una base teórica que le da los fundamentos conceptuales propios.

La materia de la praxeología está constituida por la realidad cotidiana fenomenológica, el mundo de los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas que hacen su práctica en el campo en cuestión y que ejercen una actividad especializada. Esta base empírica se caracteriza por lo particular, lo individual y lo contingente. Ella es el lugar por excelencia de la vivencia, del presente, de lo subjetivo, de la sensibilidad, de lo existencial, “del gesto y de la palabra”. La praxeología es el dominio propio de la estética, del juicio, del arte, de la tecnología y de la técnica, de la realidad material en todas sus dimensiones.

Como objeto de reflexión y de investigación, la praxeología suministra una información de tipo fenomenológico, es decir que el conocimiento que ella procura está ligado a la sensibilidad (los cinco sentidos y los sentimientos). Lo que explica que ese tipo de información se expresa en términos de belleza,

¹³ OSIER, Jean-Pierre. “Fondement” en AUROUX. Sylvain (dir.) *op. cit.* Vol. 1, p:1010.

¹⁴ AGUIRRE ORAA. José María. “Praxis” en AUROUX. Sylvain (dir.) *op. cit.* Vol. 2, p:2022.

de bondad, de placer, de dolor, de facilidad, etc. Tan precisa y exhaustiva como pueda ser la observación de las situaciones y de los fenómenos concretos, esta información es sin embargo incompleta. Para utilizar una imagen evocadora, la praxeología representa una parte visible y sensible del *icerberg* (ver figura 1), que es inmediatamente accesible a la vista y a los diversos sentidos. Por analogía con la práctica médica, la praxeología corresponde a ese primer componente del diagnóstico que trata de los síntomas y de los signos perceptibles.

Para aumentar la fiabilidad de la información y avanzar hacia un grado de certidumbre más alto, debe franquearse una etapa adicional que toca con la evaluación¹⁵. Esta comprende dos aspectos diferentes, la *validación* y la *legitimación*. En *Principios de filosofía*, Descartes menciona que existen dos tipos de certeza que podemos aproximar a aquellas dos operaciones diferentes pero complementarias. La una es de naturaleza intelectual, la otra, de orden moral¹⁶. En el lenguaje moderno, estas dos especies de certeza corresponden, la primera a la validación que trata sobre la exactitud, la confirmación o la verificación y que es del dominio de la epistemología; la segunda a la legitimación que se interesa en la justificación según el buen

¹⁵ La evaluación trata ya sea sobre la coherencia, la compatibilidad, la conformidad entre una norma y un fenómeno, o ya sea sobre el sentido, las significaciones y el valor que reviste el fenómeno, o ambos.

¹⁶ “(...) yo distinguiría aquí dos clases de certeza. La primera es llamada moral, es decir, suficiente para reglamentar nuestras costumbres, o tan amplia como aquella moral de los actos que no tenemos costumbre de poner en duda relativas a la conducta de la vida. (...) la otra clase de certeza es cuando pensamos que no hay posibilidad que la cosa sea diferente a como la juzgamos...y ella está fundada sobre un principio de metafísica muy firme, que es Dios, soberanamente bueno y fuente de toda verdad, pues es Él quien nos ha creado. Es cierto que el poder o la facultad que Él nos da para distinguir lo verdadero de lo falso no se equivoca nunca cuando hacemos buen uso y nos muestra evidentemente que una cosa es verdadera. Así esta certeza se extiende a todo lo que se demuestra en matemáticas (...)” DESCARTES, René, *Principes de Philosophie*, IV, 1205-206, en *Cŕeves de Descartes*, bajo la dirección de ADAM, Charles y Paul TANNERY. Paris, Vrin, 1996, tomo IX p. 323-324.

derecho, la razón, el buen sentido, la cultura, la mentalidad..., y que es del dominio de la axiología.



Figura 1.
El Iceberg como ilustración del rombo



Figura 2. La Praxeología

La epistemología

“Por tradición y vocación, la epistemología es el lugar donde se debate de manera particular y precisa el problema filosófico de la verdad; el lugar donde ese problema es proyectado, circunscrito, determinado, efectuado. Es el soporte donde toda teoría de conocimiento,

cualquiera que sea, es obligada a tomar sus valores¹⁷”.

En los medios especializados, la epistemología se entiende como un dominio o un campo de estudios compartido entre dos objetos distintos: el estudio del conocimiento en general, es decir el análisis de la facultad en el acto de conocer, en los fundamentos, su naturaleza, su lógica, sus procesos, su valor y sus límites. Ese aspecto particular llega a tener el nombre de gnoseología. El segundo objeto de la epistemología es el estudio de las ciencias como modalidad y como tipo particular de conocimiento en oposición a la mística, a la filosofía y al arte. En este caso, la epistemología se interesa tanto en la teoría de la ciencias en general, es decir, que tiene por objeto tanto el estudio crítico de los principios, las leyes, lo postulados e hipótesis científicas, como el estudio de las ciencias consideradas como las realidades que se observan, describen y analizan. Ella toca entonces con la formación y la transformación de las teorías científicas, con las metodologías y las técnicas de investigación y con los procesos de creación del objeto científico. En su estado actual de desarrollo, la epistemología se divide en epistemología general, regional o interna (según la diversificación de las ciencias), genética e histórica.

En el rombo, la epistemología es visualizada no como un territorio particular, es decir una disciplina o un campo especializado aunque así lo hayamos identificado arriba, sino como una función general de vigilancia crítica que ejerce su autoridad sobre todos los territorios especializados. Su mandato propio es el de la investigación de la Verdad, pero en el lenguaje científico actual, se prefiere hablar de validez más bien que de verdad. Etimológicamente, la validez designa la fuerza, la solidez de un cuerpo. Por extensión, una cosa es considerada válida cuando es revestida de todas las formalidades necesarias. El centro de gravedad de la epistemología es

¹⁷ SERRES, Michel. Hermès. *La communication*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1969, p. 62 (El resaltado es mío)

entonces, como lo veremos, la noción de criterio de validez, y el problema crucial será entonces, en consecuencia, su determinación.

Esta función de supervisión y de control la ejerce de diversas maneras con respecto a la praxeología pero, globalmente, la epistemología busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, más precisamente, evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas; ella examina los procedimientos y los métodos utilizados; ella emite un juicio sobre los resultados obtenidos con respecto al marco de referencia que ha servido para justificarlas *a priori*.

De una manera general, la administración, bajo su doble aspecto de ciencia y de arte, de conducta y de acción creadoras, de administración de las cosas y de gobierno de las personas¹⁸, es a la vez la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos empíricamente, los procedimientos inéditos y las concepciones teóricas reconocidas. Estas constituyen el marco de referencia inmediato sobre el cual se apoya la actividad concreta y particular y la justifica desde el punto de vista de la validez. El estudio de ese cuadro de referencia es de la competencia de la epistemología.

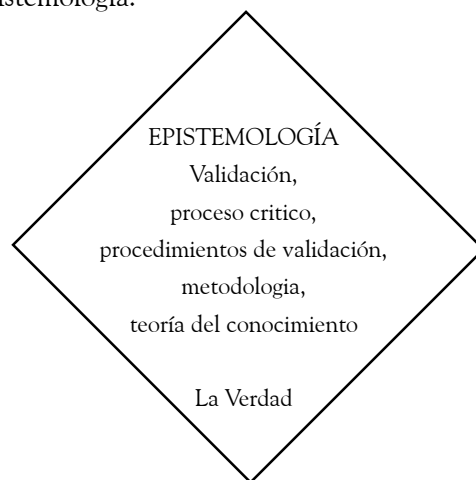


Figura 4. La Epistemología

¹⁸ Ver CHANLAT, Alain, con la colaboración de BOLDUC, André y Daniel LAROUCHE. *Gestión et culture d'entreprise: le cheminement d'Hydro-Québec*. Montréal. Québec / Amérique. 1984.

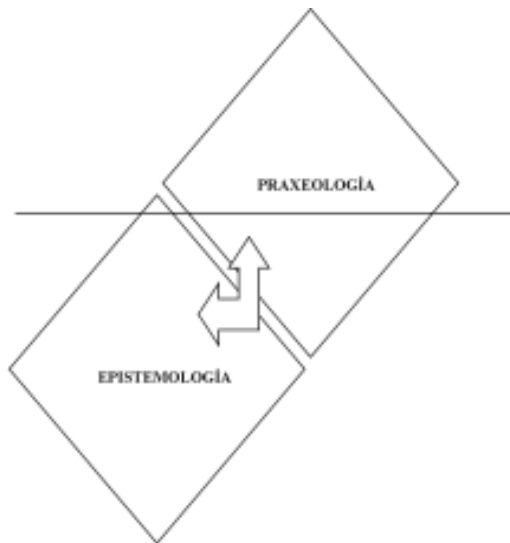


Figura 5. Vinculación entre las dimensiones Epistemológica y Praxeológica

La axiología

“La axiología es una especie de metafísica de la sensibilidad y del querer¹⁹”.

La axiología designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir los valores morales y culturales, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres. Ella pertenece al dominio del bien. La axiología comprende la ética y la moral. La ética se interesa en los principios generales de la conducta humana y tiene por objeto la teoría de la acción moral, individual y colectiva. Por su parte, la moral trata sobre las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad. En un sentido estricto, la moral se entiende como un conjunto de reglas que se imponen a la conducta de cada hombre en la sociedad donde vive y en su vida privada. Aplicada a la acción moral colectiva y privada, la ética funda la política (para la vida en sociedad) la deontología (para la vida en el trabajo) y la moral doméstica (para la vida en familia).

¹⁹ LAVELLE, Louis. *Traité des valeurs*, Paris, PUF, 1950-1955, volume I, p.26.

Como la epistemología, la axiología ejerce una función de vigilancia crítica con respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad por los juicios de valor que ella conlleva, pero desde un punto de vista que le es propio: aquel de la conciencia del bien y del mal, de los sentimientos morales, de la virtud, de la conciencia moral en general y de las costumbres concretas en particular. La axiología es entonces el lugar de los valores, absolutos o relativos, según sean reconocidos como los valores intrínsecos o que resulten de una elección subjetiva o social y de las normas derivadas.

Si el elemento clave de la epistemología es el criterio de validez, en la axiología, el valor juega un rol fundamental análogo, puesto que es ella la que determina aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. La distinción entre válido y valedero permite ver bien la complementariedad de la epistemología y de la axiología como funciones de vigilancia con respecto a las prácticas. Mientras que una cosa es considerada válida cuando ha sido revestida de todas las formalidades necesarias en el momento presente, una cosa es valedera en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ella se derivará, por el hecho de ser admitida. Así, un acto es válido cuando no hay nada que agregar para que tenga toda su fuerza. Es válido de derecho, es decir que tiene todas las cualidades necesarias. Por otra parte, un acto es valedero por el hecho de que será recibido y aceptado por una autoridad. No hay nada que temer, pues él no dejará de tener su efecto. El acto es valedero de hecho hacia el futuro. Un pasaporte es válido cuando ha sido emitido por las autoridades competentes; es valedero cuando produce el efecto esperado ante aquellos que lo reciben. Un conocimiento es válido cuando no está afectado de ninguna cláusula de nulidad. Un conocimiento es valedero cuando tiene un cierto mérito que lo hace digno de ser creído, que tiene valor o que llena todas las condiciones para ser aceptado por una autoridad y producir

su efecto. La validez implica la idea de valor absoluto, esencial, reconocido sin condición por todos en todas partes; contrariamente, una cosa es valedera cuando ella tiene un valor de hecho, relativo, admisible solamente en ciertos casos, con relación a ciertas cosas o a ciertas personas²⁰. La distinción entre *criterio de validez* y el *valor*, aparece claramente en la definición que le da Louis Lavelle²¹: “el valor es siempre una preferencia objetiva e identificada (...), sin embargo las preferencias no se tornan en valor más que a condición de fundar lo preferido sobre lo preferible” como podemos verlo, el valor implica la preferencia, es decir, un sentimiento o un juicio por el cual ubicamos una persona o una cosa por debajo de otra. Ahora bien la preferencia supone un sentimiento o un juicio de agrado, de mérito, de estima o de afección, una elección y un acto voluntario.

Desde el punto de vista de la filosofía, la preferencia tiene de particular que la elección que ella engendra no conlleva una justificación absoluta, sea por desconocimiento, sea porque los objetos sobre los cuales ella trata, no lo pretenden. Como las cosas que son objeto de la preferencia permanecen inciertas en su resultado final, la preferencia responde entonces a la contingencia de los objetos²². Vemos que la preferencia implica una parte de la voluntad del sujeto por contraste con la normatividad científica y epistemológica, impersonal y objetiva. En una perspectiva humanística, comprendemos entonces lo importante del “juicio axiológico o del juicio de valor” y las implicaciones surgidas por la tendencia actual apoyadas principalmente sobre el juicio científico, fundado sobre criterios de naturaleza epistemológica. Max Weber había visto bien la importancia de la relación con los valores que tienden cada vez más a ser escamoteados en beneficio de la evaluación

epistemológica, sobre todo, como lo escribe Robert Blanché: cuando “la epistemología aparece (...) escapa cada vez más a los filósofos para pasar a los científicos mismos”²³

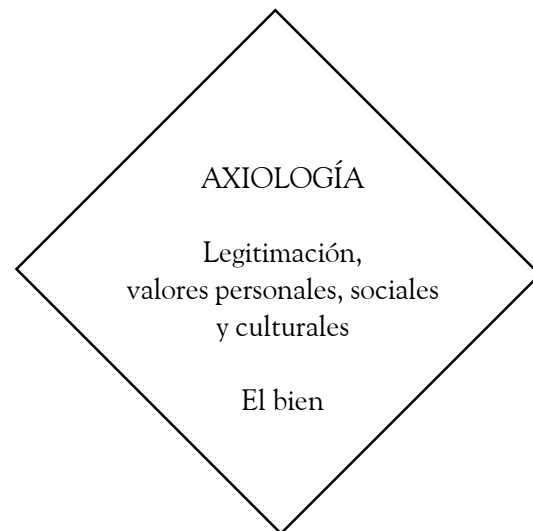


Figura 6. La Axilología

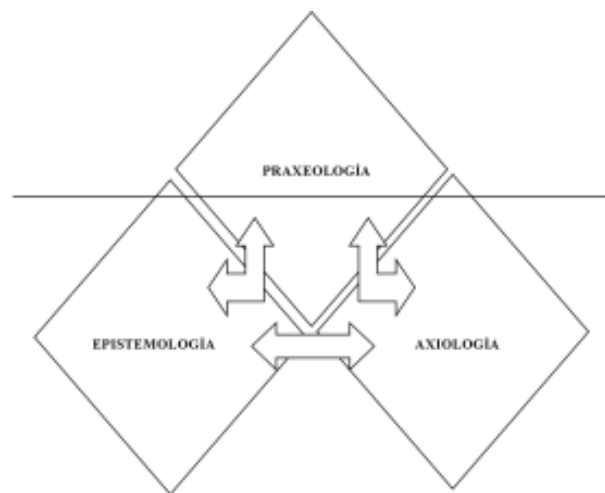


Figura 7. Interacción de las dimensiones Praxeológica, Axilológica y Epistemológica

²⁰ LAFAYE, Pierre-Benjamin. *Dictionnaire des synonymes de la langue française*, Paris, Hachette, 1857, 10 edición, p. 272.

²¹ LAVELLE. Louis. *Op. Cit.*, p. 523

²² BARBARAS, Renaud, “Préférence” en AUROUX, Sylvain (dir), *op. Cit.* Vol. 2, p. 2028).

²³ BLANCHÉ, Robert. *L'épistémologie*. Paris, PUF, 1972, p. 17.

La ontología

“Para la persona, la ontología determina su ‘manera’ de habitar lo real, de orientarse en medio de las cosas y de encontrar una salida en la búsqueda de sí²⁴”.

Como lo hemos visto en las páginas precedentes, la praxeología está no solamente apoyada en un cuadro conceptual teórico y empírico, sino también, validado por la epistemología y legitimado por la axiología, que, conjuntamente, tienen por visión asegurar el fundamento de la acción. Sin embargo, la seguridad que ellas aportan para tomar la idea de certeza de Descartes, no es ni suficiente ni completa, pues la epistemología y la axiología en sí mismas, tienen su origen en los fundamentos más vagos y a menudo no formulados. Para que exista una explicación completa de la praxeología, la epistemología y de la axiología, es siempre necesario una ontología.

La ontología, cuya etimología nos remite al conocimiento del ser, trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad. Ella es el componente más profundo del marco de referencia, del substrato en el que las ideas y las concepciones de la naturaleza general de la persona tienen sus raíces; por ese hecho, son a menudo las más difíciles de penetrar. La ontología suministra las grandes ideas directrices que permiten a cada uno orientarse, asegura la inteligibilidad de base y procura las certidumbres fundamentales; ella ofrece una cierta lectura del universo, una primera concepción de la realidad. Para resumir, ontología es la matriz y la base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es subsecuentemente construido.

La ontología comprende los paradigmas fundadores, considerados como los puntos de

vista comunes compartidos por varias personas sobre un tema, en un momento y en un lugar dados. En el mundo de la ciencia de donde saca su definición moderna, se ha calificado como el paradigma del “mito fundador de una comunidad científica dada”²⁵. Más exactamente, un paradigma comprende no solamente un marco teórico reconocido sino además un conjunto de disposiciones adquiridas por los miembros de la comunidad: leyes, valores, modelos y ejemplos, procedimientos y esquemas. Sin embargo, esta manera de concebir el paradigma no es exclusivo de las ciencias y más bien se aplica a toda forma de conocimiento. Además, es importante subrayar que existen varios niveles paradigmáticos.

En efecto, cada disciplina implica un cuadro conceptual o una matriz disciplinaria que representa la suma de conocimientos en un campo del saber, ya se trate de un arte, de una ciencia o de otro tipo de conocimiento. Esta matriz disciplinaria conlleva generalizaciones teóricas, modelos, valores y ejemplos²⁶. Encontramos aquí formulados de una manera diferente, los cuatro componentes filosóficos del rombo: las generalizaciones teóricas (ontología), los modelos (epistemología), los valores (axiología) y los ejemplos (praxeología).

Bajo este primer nivel, se encuentran los marcos de referencia correspondientes a menudo a corrientes filosóficas o científicas dominantes en un cierto espacio-tiempo. Por ejemplo, las grandes corrientes filosóficas que han marcado el pensamiento occidental moderno y que han ejercido una influencia sobre la concepción del conocimiento, de la acción, y de la fabricación, para retomar la trilogía aristotélica son: el empirismo, el positivismo, el utilitarismo, el existencialismo, el pragmatismo, etc.

²⁴ DARDEL, Eric, “Le mytique” en *Diogène*, Paris, 1954, vol. 7, p. 50.

²⁵ DUMOUCHEL, Paul. “Paradigme” en AUROUX, S (dir), op. cit. Vol. 2, p:1847.

²⁶ KHUN, Thomas. *La structure des révolutions scientifiques* (1962), Paris, Flammarion, 1983.

Más profundamente, existen concepciones genéricas sobre la realidad, su organización y su funcionamiento que son más que todo representaciones de orden cosmológico más bien que doctrinas metafísicas, pues ellas corresponden a grandes maneras de concebir y de leer el universo. Desde hace tres siglos, las principales orientaciones cosmológicas que gobiernan el pensamiento occidental y que dividen los pensadores en escuelas de pensamiento son: el liberalismo con Locke (1632-1704), Montesquieu (1689-1755) y Adam Smith (1723-1790), el materialismo filosófico con Christian Wolff (1679-1754), Leibniz (1646-1716) y sus sucesores, el marxismo con Karl Marx (1818-1883), el funcionalismo con Claude Bernard (1813-1878) y Émile Durkheim (1858-1917), el estructuralismo con Ferdinand de Saussure (1857-1913), la fenomenología con Husserl (1859-1938). Esas cosmologías locales se inscriben a menudo en las filiaciones de concepciones filosóficas más antiguas como el vitalismo (para lo viviente, el funcionalismo y la teoría de sistemas), el atomismo y la forma (para el mecanicismo y el estructuralismo), el caos (para el marxismo), la materia de los físicos de Jonia (para el materialismo y el positivismo)

Si cavamos más profundo, encontramos una representación de la realidad propia de una cierta área cultural, que pone su acento sobre ciertas cosas, que se hace preguntas y que da orientaciones propias, las cuales en definitiva, determinan los desarrollos subsecuentes del conocimiento. Por ejemplo, a diferencia de otros pueblos en los cuales el paradigma fundador es el Uno, la armonía o de otra manera, los griegos a partir del siglo VI a.C., han mirado el universo a partir de un principio del logos, es decir, la idea que existe un orden trascendente e inmanente en el universo, más allá del caos visible en la realidad humana y sensible.

La idea de un logos universal —es decir la existencia de una uniformidad, de una regulación y de una permanencia detrás de la

variedad y de la inestabilidad de la realidad— permite explicar que si los seres cambian en el curso del tiempo y si la realidad es múltiple en el espacio, se trata simplemente de apariencias. A escala universal, el logos se traduce por el *kosmos*, el universo ordenado comprende una esfera celeste inmutable y una esfera terrestre corruptible; a la escala de la colectividad, se encarna en la ciudad ideal platónica; a escala del género humano, se presenta bajo la forma de la razón (el hombre como animal racional). Del principio inicial del logos, se derivan dos consecuencias: una concepción esencialista de la realidad y la primacía del problema ontológico sobre los otros aspectos.

La concepción esencialista de la realidad significa la trascendencia de una realidad permanente y estable, cuyas dos características principales son la unidad y la identidad, sobre la realidad sensible que se nos aparece a los sentidos como múltiple, en devenir de movimiento. Este fundamento de la realidad y de lo verdadero es el Ser, de donde se deriva un prejuicio favorable con respecto a lo eterno, inmóvil, acabado e idéntico a sí mismo. De allí resulta, para explicar la realidad de la diversidad del cambio, una visión dualista del universo, en la cual los dos términos son contrarios más que complementarios y donde uno de los dos es superior en valor por el hecho de representar la integralidad del ser mientras que el segundo es una expresión inacabada, imperfecta e indeterminada. Las cinco dualidades aristotélicas fundamentales que explican la diversidad y la movilidad de la realidad son: la esencia y los accidentes, la forma y la materia, el acto y la potencia, el sí mismo y el otro, el reposo y el movimiento²⁷. Esta manera de concebir la realidad como un sistema de oposiciones dicotómicas y jerárquicas que impregna nuestros hábitos y nuestros

²⁷ Para explicar la multiplicidad en el mundo sensible, Platón definió los cinco géneros supremos de la realidad: El Ser, el Sí Mismo / el Otro, el Reposo / el Movimiento (PLATÓN. *Le Sophiste*, trad. A. Diès, Paris, Les Belles Lettres, 1955, 254b-256d).

instrumentos conceptuales, como podemos observarlo corrientemente en el lenguaje utilizado (alma y cuerpo, espíritu y materia, el fondo y la forma, la realidad y las apariencias, el pensamiento y la acción, la teoría y la práctica, la concepción y la ejecución, la gerencia y las operaciones, etc.)

Con respecto a la superioridad del problema ontológico sobre los otros problemas, la supremacía adjudicada a la cuestión del Ser, ha tenido como consecuencias principales el establecer para las generaciones futuras la superioridad de la vida intelectual (episteme) sobre las otras actividades (la prâxis, que es el dominio de la acción moral y política, y la poësis que es el de la producción), del conocimiento teórico sobre los otros tipos de conocimiento, de la Verdad sobre el Bien y la Belleza. Dos mil quinientos años más tarde, esta orientación fundadora es siempre perceptible en el prestigio y la superioridad en valor reconocidos a las ciencias sobre el arte, a las ciencias puras y las matemáticas sobre las ciencias aplicadas, a los principios sobre la aplicación, a las ideas sobre los hechos, al universo sobre las otras instituciones...

La ontología comprende entonces este vasto territorio que trata de los principios generales de la realidad y, en última instancia, que suministra la base de la doble vigilancia epistemológica y axiológica, así como la justificación última de las actividades concretas mismas. La ontología da a la persona un marco general de referencia, un telón de fondo metafísico o filosófico, un marco conceptual de naturaleza general que procura los principios fundadores que permiten explicar el orden de las cosas tales como ellas existen en la realidad fenomenológica (el estar).

De alguna manera, la ontología busca aportar respuestas a los interrogantes fundamentales de la persona sobre la naturaleza de la realidad en la cual ella vive y sus relaciones con los diferentes elementos de aquella. Para retomar el esquema de Georges Gusdorf, la

ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado, con Dios, con lo desconocido, con el universo, consigo mismo y con los demás²⁸. Según cada uno de estos objetos, la ontología toma la forma de una mitología o de una teología (la relación con lo sagrado, lo divino y lo desconocido), de una metafísica (los principios de la realidad), de una cosmología (la relación con el universo), de una psicología (la relación consigo mismo) y de una antropología (la relación con el otro).

Mas allá del marco teórico de los fundamentos epistemológicos y axiológicos, que comprenden las bases conceptuales y las condiciones de validación y de legitimación, la ontología determina entonces, los principios generales fundadores y los grandes marcos de referencia que orientan el pensamiento y la acción. Ella representa una tentativa de comprensión cualitativa de la realidad que se extiende a las grandes cuestiones que constituyen los núcleos de la problematización propia de la cultura occidental. A menudo ella no está formulada y está implícita detrás de las posiciones intelectuales teóricas adoptadas por las diversas disciplinas que subyacen a nuestras actividades.

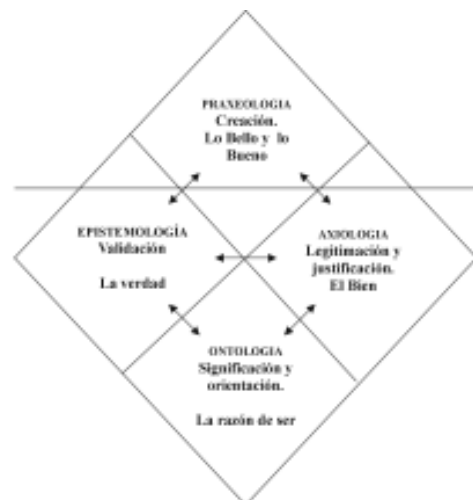


Figura 8: Interacción de las cuatro dimensiones filosóficas

²⁸ El marco de análisis de la ontología viene de Christian Wolff (1679-1754). Y ha sido retomado por Georges Gusdorf en su obra *Les sciences humaines et la pensée occidentale*. Paris, Payot, 13 volúmenes.

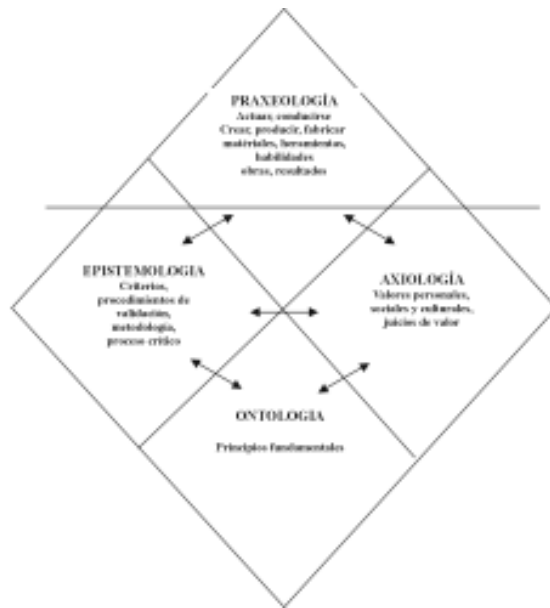


Figura 10. El rombo filosófico

Conclusión

Salido de mi experiencia, el esquema de análisis que ha sido presentado en este texto –el rombo de las cuatro componentes filosóficas– me ha permitido ir más allá de las prácticas manifiestas y cernir el conjunto de dimensiones implícitas que las constituyen, suscitando interrogaciones y un procedimiento de descubrimiento muy dinámico y fecundo. Ciertas conclusiones se desprenden de ese esquema que presentaré ahora de manera sucinta.

Las cuatro instancias no son entidades separadas sino aspectos y entidades particulares de una sola y misma realidad. Ellas están en estrecha interacción formando entre ellas una armonía. Toda empresa de comprensión sería de una realidad, compromete las cuatro dimensiones. En efecto, toda actividad concreta, tratase de una acción perteneciente a un dominio de la praxis o de la poiesis, supone un dominio de tres órdenes: epistemológico, axiológico y ontológico. Al intervenir de manera intensa y durable sobre uno u otro de los elementos que surgen de la praxeología, es

necesario profundizar en las tres categorías de fundamentos y no solamente, como es a menudo el caso, en los fundamentos epistemológicos, que suministran a la práctica su justificación fácil y racional. En efecto, olvidamos fácilmente que existe otra función de vigilancia crítica tan importante, más compleja, que se deriva de la axiología.

Pero si las cuatro partes son complementarias y están interrelacionadas, la ontología funda y condiciona las tres otras. Dos corrientes contrarias se han presentado en la historia del pensamiento. La del pensamiento filosófico que otorga la primacía a la ontología, y la del pensamiento científico que da a la epistemología la preeminencia. La supremacía que actualmente ejerce la epistemología sobre la axiología y la ontología, defendida con vigor en los establecimientos universitarios, arriesga, en último análisis, ser más que todo una versión formalista y que corresponde principalmente a una concepción ideológica de la ciencia que a una concepción que los científicos sobre sus prácticas concretas, así como lo ha mostrado Bruno Latour en sus obras sobre la antropología de las prácticas científicas²⁹. Ese rol clave de la ontología implica que, para comprender una actividad y actuar profundamente sobre ella, es preciso arrojar una luz sobre los fundamentos más profundos de una manera análoga al proceso de introspección psicoanalítico.

Las cuatro dimensiones están íntimamente articuladas y son convergentes, y cada una es condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de esas diversas instancias entraña una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un

²⁹ LATOUR, Bruno. *Petites leçons de sociologie des sciences*, Paris, La découverte, 1993.

CALLON, Michelle y Bruno LATOUR (dir) *La science telle qu'elle se fait : anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La découverte, 1991.

LATOUR, B. *La science en action*, Paris, La découverte, 1989.

LATOUR, B y Steeve WOOLGAR. *La vie de laboratoire*, Paris, La découverte, 1998.

desacuerdo desemboca sobre las dificultades de funcionamiento. Si aplicamos el rombo a una organización en su conjunto, un departamento o una unidad de trabajo, ese principio permite descubrir que las fuentes de los problemas organizacionales pueden resultar de una incoherencia entre las dimensiones, sea por exceso, o por un déficit de la una o de la otra.

Finalmente, en relación a la esfera de la actividad humana concerniente, debemos siempre recordar que es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa (*ad minister*, al servicio de) y no a la inversa. En efecto, la razón de ser de la actividad administrativa es la de favorecer la acción recíproca de los cuatro aspectos y de hacer posible que los practicantes tengan las condiciones favorables que les permitan ejercer plenamente todas sus competencias.

Sobre el plan de la persona, esas cuatro dimensiones constituyen la estructura de base, los componentes íntimos e interdependientes de la competencia individual. En efecto, una persona competente en el sentido amplio del término, es aquella cuyas prácticas, procedimientos, valores y principios convergen. “Tener oficio” no se reduce a la cualidad de saber ni a la riqueza de la experiencia; es un ideal que podemos observar cuando todos los componentes de la persona forman un conjunto armonioso.

Al intervenir de manera intensa y durable sobre uno u otro de los elementos que surgen de la praxeología, es necesario profundizar en las tres categorías de fundamentos y no solamente, como es a menudo el caso, en los fundamentos epistemológicos, que suministran a la práctica su justificación fácil y racional. En efecto, olvidamos fácilmente que existe otra función de vigilancia crítica tan importante, más compleja, que se deriva de la axiología

Aun si las cuatro dimensiones cohabitan durante toda la existencia de una persona, la experiencia indica que cada una ocupa un lugar más menos importante según el periodo de la vida de un individuo. Así, al principio de la vida adulta, la persona que ha recibido formación en un dominio específico carece de experiencia práctica, de donde resulta que la fuente principal de su incompetencia viene de la praxeología. Después de algunos años de trabajo, su debilidad surge del lado epistemológico y se traduce por

necesidades de actualización de conocimientos, de formación continua y de perfeccionamiento. A medida que la persona gana en madurez, el ejemplo del modelo que ella representa a los ojos de otros devienen cada vez más cruciales, y de allí la importancia de la ética y de la dimensión axiológica. Finalmente, con la madurez y la sabiduría que lo acompañan normalmente, la persona busca depurar la diversidad, dar sentido a lo que hace e ir a lo esencial. Eso se refleja por el predominio de la ontología. En la constitución

de los equipos de trabajo, tendremos sin duda interés en considerar esta complementariedad inevitable y fecunda en cuanto a la edad y a la experiencia, lo que reduciría visiblemente los riesgos de errores costosos y problemas ligados a la uniformidad de las perspectivas.

Bibliografía

- AGUIRRE ORAÁ, José María. "Praxis". En: AUROUX, Sylvain (dir.) Vol. 2. 2022p.
- AUROUX, Sylvain (dir). (1990). *Encyclopédie philosophique universelle, Les notions philosophiques*. volumen II. Paris. PUF. 1714p.
- BARBARAS, Renaud, "Preferencia" en AUROUX, Sylvain (dir), op. Cit. Vol. 2. p. 2028.
- BLANCHÉ, Robert. (1972). *L'épistémologie*. Paris. PUF. p. 17.
- CALLON, Michelle y Bruno Latour (dir). (1991). *La science telle qu'elle se fait : anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris. La découverte.
- CHANLAT, Alain. *et al.* (1984). *Gestión et culture d'entreprise: le cheminement d'Hydro-Québec*. Montréal. Quebec / Amérique.
- DARDEL, Eric. (1954). "Le mythique" en *Diogène*. Paris. Vol. 7. p. 50.
- DESCARTES, René. (1996). *Principes de Philosophie*, IV, 1205-206, en *Œuvres de Descartes*, bajo la dirección de ADAM, Charles y Paul TANNERY. Paris. Vrin. tomo IX pp. 323-324.
- DUMOUCHEL, Paul. "Paradigme". En: AUROUX, S (dir), op. cit. Vol. 2, p:1847.
- GUSDORF, Georges. *Les sciences humaines et la pensée occidentale*. Paris. Payot. 13 volúmenes.
- KHUN, Thomas. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris. Flammarion.
- LAFAYE, Pierre-Benjamin. (1857). *Dictionnaire des synonymes de la langue française* Paris. Hachette. 10 edición. p. 272.
- LAVELLE, Louis. (1950-1955). *Traité des valeurs*. Paris. PUF. Volume I. p.26.
- LATOUR, Bruno. (1993). *Petites leçons de sociologie des sciences*. Paris. La découverte.
- LATOUR, B. (1989). *La science en actino*. Paris. La découverte.
- LATOUR, B y Steeve Woolgar. (1998). *La vie de laboratoire*, Paris. La découverte.
- LEROI-GOURHAN, André. (1964). *Le geste et la parole*, volume 1, *Technique et langage*, volume 2, *La mémoire et les rythmes*. Paris. A. Michel.
- OSIER, Jean-Pierre. "Fondement". En: AUROUX, Sylvain (dir.) *op. cit.* Vol. 1. p.1010.
- PLATÓN. (1955). *Le Sophiste*, trad. A. Diès, Paris. Les Belles Lettres. pp.254b-256d.
- SARTRE, Jean-Paul. (1976). *L'être et le néant*, Paris. Gallimard. 25 p.
- SERRES, Michel. (1969). *Hermès L La communication*. Paris. Les Éditions de Minuit. pp. 62 (El resaltado es mío).