

Los fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas¹

2- LA TRILOGÍA ADMINISTRATIVA²

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

Resumen

Para comprender las acciones y las conductas de una persona, es necesario rastrear los fundamentos implícitos. Esto exige prestar atención no sólo a las acciones concretas de la persona, a sus actitudes y a sus palabras, sino buscar sobre qué están profundamente apoyadas esas maneras de actuar, de comportarse y de hablar, más allá de las explicaciones racionales y lógicas que la persona pueda dar. Para lograr esto, he propuesto ya un marco de análisis que comporta cuatro partes estrechamente ligadas entre sí y que presento bajo la forma de un rombo.

Luego de haber presentado cada uno de los cuatro elementos de base – las prácticas, los métodos, los valores y los principios generales – mostré cómo se podía utilizar el rombo para reconstituir la estructura íntima de una actividad concreta o de una conducta.

A medida que progresaba mi investigación sobre un marco de análisis que me permitiera comprender y decodificar las experiencias o los hechos concretos vividos en el marco de mi trabajo administrativo, una segunda estructura comenzó a revelarse progresivamente como un telón de fondo, a la cual le llamé trilogía administrativa. Globalmente, se trata de tres grandes funciones de base que toda persona y toda sociedad deben realizar para sobrevivir y desarrollarse.

¹Traducido del francés por la profesora María Paola Podestá Correa. Revisado por los profesores Rodrigo Muñoz Grisales y Juan Carlos López. Departamento de Organización y Gerencia. Universidad EAFIT. La traducción y publicación del texto fueron autorizadas por la autora.

²**Nota del Editor:** El texto que se presenta a continuación es la segunda parte del trabajo publicado en la tercera edición de ADMINISTER, bajo el título de Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 1- El Rombo y las Cuatro Dimensiones Filosóficas. El segundo, *La trilogía Administrativa*, puede asumirse como su continuación.

³Renée 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.

Este segundo esquema y el rombo son los marcos de análisis de base que utilicé para observar, organizar e interpretar los hechos y gestos de las personas y los fenómenos organizacionales. La trilogía se encuentra raramente como tal en las organizaciones pero se la presenta detrás de la manera de dividir el trabajo y de desglosar las actividades. Estos tres dominios generales son: *la producción y la creación; la protección y la seguridad; el gobierno y el interés general.*

Abstract

Understanding people's behavior means going to the bottom of their inner roots. Beyond rationality and intellect-related issues, this demands looking for the most profound reasons of acting, behaving and communicating. In order to achieve this, the paper sets a work frame comprised by four elements represented by a Rhombus.

Practices, methods, values and principles are the rhombus elements. The author shows how to use the rhombus to build the inner structure of an action or behavior. Later on, her research revealed a second structure to analyze the phenomenon, the so-called 'administrative trilogy'. This deals with three basic functions that every individual and society has to take into account to survive and develop.

More than a tangible situation in organizations, the trilogy only shows up by a deeper look at the division of work and procedures. Its three basic domains are: *Production and innovation; security and protection; government and general interest.*

Palabras Clave:

Organización, Funciones administrativas, Producción, Seguridad, Gobierno

Key Words:

Organizations, Administrative Process, Production, Security, Government.

Introducción

“Todos los hombres son filósofos. Aún si no son conscientes de toparse con *problemas filosóficos*, al menos no carecen de *prejuicios filosóficos*, la mayoría de los cuales son teorías que, admiten, están más allá de ellos mismos: las han retomado de su entorno intelectual o de la tradición⁴.” (Popper, 2000, p. 278).

Para comprender las acciones y las conductas de una persona, es necesario rastrear los fundamentos implícitos. Esto exige prestar atención no sólo a las acciones concretas de la persona, a sus actitudes y a sus palabras, sino buscar profundamente sobre qué están apoyadas esas maneras de actuar, de comportarse y de hablar, más allá de las explicaciones racionales y lógicas que la persona pueda dar. Para lograr esto, he propuesto ya un marco de análisis que contiene cuatro partes estrechamente ligadas entre sí y que presento bajo la forma de un rombo. Llegué a esta representación cuando me interrogaba acerca de los rostros ocultos de las conductas y de las prácticas individuales y buscaba explicarlas y tener luces al respecto. Es entonces cuando la imagen de un *iceberg* se me aparece, aquella montaña de hielo cuya parte que emerge del agua no alcanza sino alrededor de un octavo de la altura total, y la transpongo a la figura esquemática del rombo. Estas cuatro componentes son: primero, las prácticas y conductas de la persona, que representan la parte visible del comportamiento humano. Cuando se busca comprenderlas, el siguiente nivel de explicación que surge es de naturaleza metodológica. Se explica la acción concreta por hábitos, convicciones metodológicas o procedimientos del pensamiento, que dan a la acción su validez y fiabilidad. Más profundamente, los valores culturales, sociales y personales se evocan como una fuente de inspiración y de influencia. Finalmente, en

los recovecos más oscuros se encuentran los principios fundadores últimos, las creencias filosóficas a las que los otros tres elementos apelan y que, la mayor parte del tiempo, son difíciles de identificar claramente. Estas cuatro partes que entran en la composición de la acción humana han sido muy estudiadas por la filosofía. Son la *praxeología*, para las prácticas y las conductas, la *epistemología*, para los procedimientos y los métodos, la *axiología*, para los valores, y la *ontología*, para los principios y las teorías generales. (Bédard, 2003).

Estas dos representaciones, el iceberg y el rombo, evocan bien la idea de una parte emergente, manifiesta y visible, y aquella de los fundamentos implícitos que, casi siempre, escapan al conocimiento y a la conciencia. El rombo permite además distinguir nítidamente las diversas categorías de fundamentos –la epistemología, la axiología, y la ontología–, encontrar las relaciones que las cuatro partes sostienen entre ellas, y posibilitar un análisis detallado de cada una de las partes, y, finalmente, dar una imagen integrada de la actividad humana. (Figuras 1, 2 y 3)

Todas estas componentes del hacer humano, que han sido artificialmente separadas para responder a las necesidades del conocimiento y de la especialización técnica, se abordan de manera fragmentada por el sesgo de la cultura, de la psicología, de la sociología... Dependiendo de la perspectiva disciplinaria adoptada –antropológica, moral, sociológica, económica...– se explican las acciones de una persona, haciendo énfasis sobre uno u otro aspecto. Sin embargo, la acción humana es compleja y tiene raíces en las capas de la realidad individual que son múltiples y más o menos profundas, de allí la estabilidad y la permanencia de la conducta a través de sus diversas manifestaciones. Globalmente, la idea desarrollada en el texto que precede a éste, es que la acción de una persona, cualquiera que sea el dominio de aplicación en el que se ejerce, no se

⁴La itálica es mía.

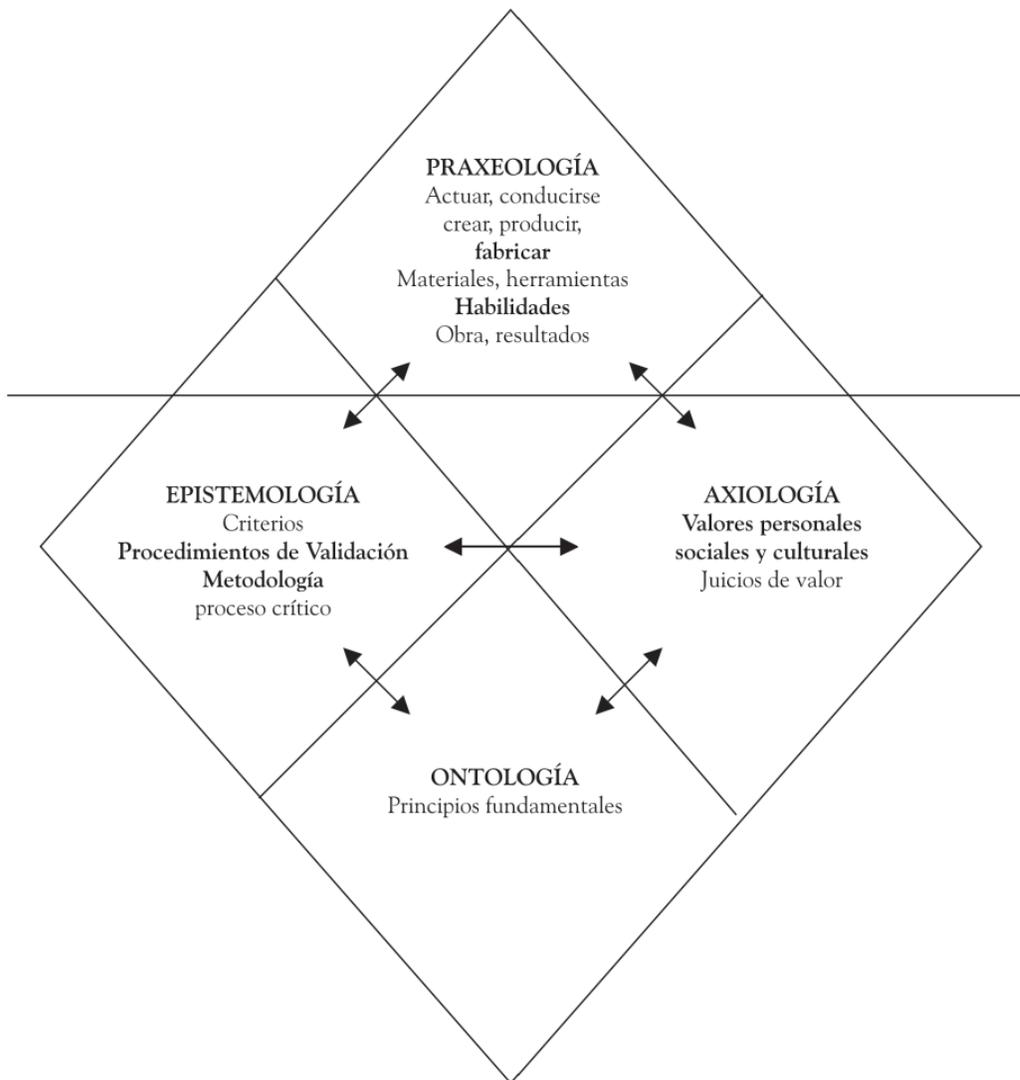
remonta solamente a conocimientos científicos, técnicos o empíricos, motivaciones, cálculos racionales, habilidades o estados psíquicos. Se enraíza en tomas de posición personal, en convicciones o “prejuicios filosóficos” a la luz de lo Bello, lo Verdadero, el Bien y lo Real, de allí la importancia de la reflexión filosófica que permite hacer explícitos estos fundamentos.

“Todos los hombres son filósofos porque frente a la vida y la muerte adoptan tal *posición* o tal *actitud*.”

Hay quienes sostienen que la vida no tiene valor porque tiene un término. Se les escapa el hecho de que el argumento opuesto también puede ser defendido: si no hubiera término, la vida no tendría ningún valor. Se les escapa el que es el riesgo siempre presente de perder la vida el que nos ayuda a *comprender el valor* de la vida...” (Popper, 2000, p.290)⁵

y podríamos agregar, a dar un sentido a nuestra propia realidad...

Figura 1



⁵ La itálica es mía

Figura 2

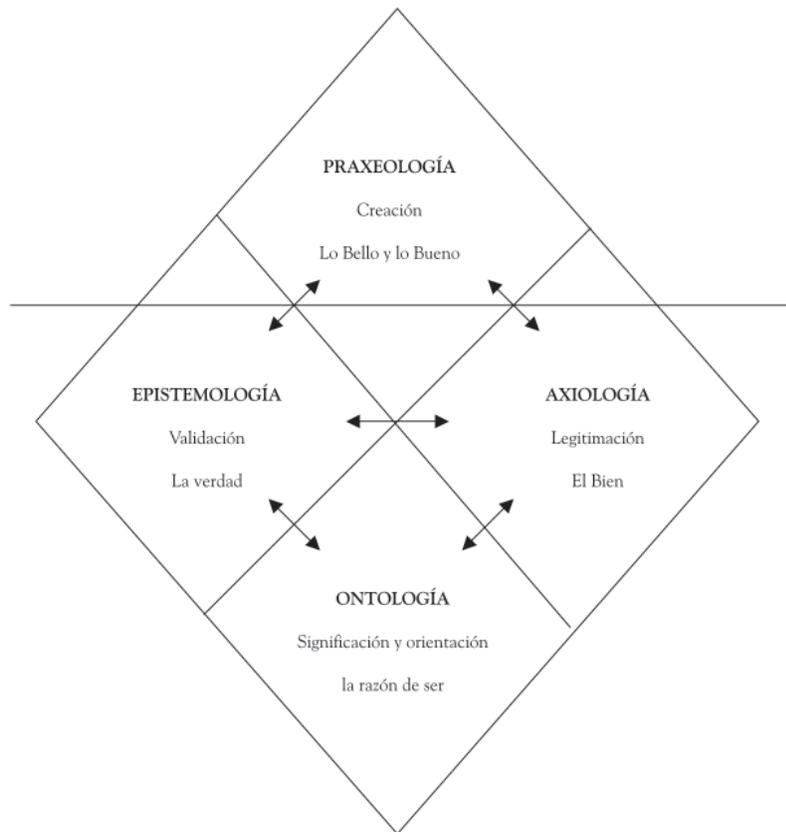
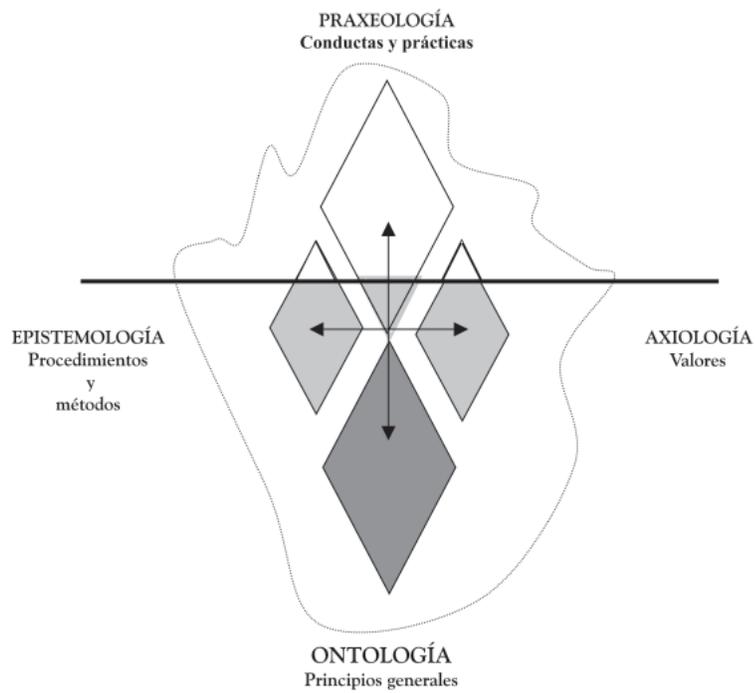


Figura 3



Luego de haber presentado cada uno de los cuatro elementos de base –las prácticas, los métodos, los valores y los principios generales–, mostré cómo se podía utilizar el rombo para recomponer la estructura íntima de una actividad concreta o de una conducta. Este conocimiento profundo hace posible una toma de conciencia de los elementos subyacentes a una práctica y, si es necesario, puede guiar una intervención con miras a modificarla o a reforzarla. Igualmente, he insistido en el rol determinante que lleva a los principios fundadores, es decir a la ontología personal, institucional y social. En relación con las otras tres partes, la ontología constituye el núcleo duro y provee el hilo conductor, la mayor parte del tiempo implícito y no formulado, de toda acción. Como lo ha dicho André Malraux justamente, “el hombre es lo que hace”, lo que muestra bien el lazo directo entre el hacer y el ser. Fundamentalmente, la ontología se remonta a cuatro grandes ejes: la relación consigo mismo –el Yo–, la relación con los demás –el Otro–, la relación con la naturaleza –la Realidad– y la relación con lo inexplicable –lo Sagrado y lo Divino. La relación consigo mismo consiste en la manera como la persona define su identidad y su ser. Esto condiciona y determina la relación con los demás, que tiene por objeto la naturaleza de las relaciones que la persona sostiene con su medio humano o social. Una persona que “se siente bien consigo misma” tiene todas las oportunidades de estar bien con los otros. La relación con los otros se expresa en diversos tipos de lazos (afecto, amistad, autoridad, poder...), diferentes tipos de relaciones (contribución, participación, oposición, contestación, disidencia, rebelión...), de instituciones y de estructuras sociales (el matrimonio, la familia, la filiación...). La relación con la naturaleza y con el medio físico determina la manera que tiene un individuo de situarse en el universo (valoración del medio, explotación de las riquezas, preservación, enriquecimiento, prevención...) y su concepción de la realidad. Finalmente, la relación con lo inexplicable o con la trascendencia designa

la actitud de la persona frente a lo que ella considera como sagrado o desconocido, al misterio y a aquello que la rebasa, a eso que la ciencia no puede explicar. La relación con lo inexplicable influencia la actitud de cada uno (temor, sumisión, fusión, rechazo, adoración...) frente a las grandes preguntas de la vida como el amor, la muerte, el sufrimiento, la violencia... y ella se expresa en manifestaciones místicas, religiosas, simbólicas y culturales.

A medida que progresaba mi investigación sobre un marco de análisis que me permitiera comprender y decodificar las experiencias o los hechos concretos vividos en el marco de mi trabajo administrativo, una segunda estructura comenzó a revelarse progresivamente como un telón de fondo, a la cual le llamé la trilogía. Globalmente, se trata de tres grandes funciones de base que toda persona y toda sociedad deben realizar para sobrevivir y desarrollarse. Son de alguna manera necesidades vitales, exigencias esenciales que se deben satisfacer, obligaciones de las que no se puede prescindir y que constituyen la trama de las diferentes actividades corrientes de una persona o de un grupo. Este segundo esquema, la trilogía aplicada al mundo administrativo, y el rombo son los marcos de análisis de base que utilicé para observar, organizar e interpretar los hechos y las manifestaciones de las personas y los fenómenos organizacionales. La trilogía se encuentra raramente como tal en las organizaciones pero se la presenta detrás de la manera de dividir el trabajo y de desglosar las actividades. Estos tres dominios generales son: *la producción y la creación; la protección y la seguridad; el gobierno y el interés general.*

1. Los marcos teóricos en Management

La teoría administrativa no es nada explícita sobre sus presupuestos científicos y aún menos sobre sus fundamentos filosóficos e ideológicos. Los marcos de referencia generales –los paradigmas– y los marcos de análisis –los

modelos estructurales que permiten clasificar los fenómenos, estudiarlos y explicar sus relaciones—que se proponen a los administradores actuales y futuros son raramente discutidos. Por ejemplo, la función de dirección o de gobierno ha sido tradicionalmente abordada por el sesgo del *management*, del *leadership* o de la toma de decisión. En cuanto a la función de producción, ésta generalmente se mira desde el punto de vista de la gestión de las operaciones. Las otras funciones, como el mercadeo, la contabilidad, la gestión de personal... son la mayor parte del tiempo llevadas a meras técnicas. Con el auge de la política general y de la planeación estratégica a partir de 1975, se impuso la idea de que la identidad y la esencia del dirigente y de la dirección se reducían a la estrategia y que el *management*, por su parte, le estaba subordinado como función que gerencia las operaciones y los recursos. Este movimiento de pensamiento suscitó conflictos de escuela entre los teóricos del *management* y de la estrategia en el seno de la organización y en las responsabilidades de la dirección. Además, ejerció una influencia sobre la representación que los dirigentes se hicieron de su rol y de la manera de ejercerlo. Con el advenimiento de la preocupación por la gobernabilidad alrededor de 1995, la pregunta por la naturaleza de la dirección general se reactivó.

En el marco de mis actividades profesionales en gestión en el seno de una universidad, tuve la ocasión de codearme con decenas de dirigentes que provenían de todas las disciplinas y que presentaban perfiles personales y profesionales muy diversificados.⁶ Muchos de

⁶Mis investigaciones sobre la dirección y el *management* se apoyaron en mi experiencia como asistente de la alta dirección de una universidad. Ahora bien, la organización universitaria se caracteriza por la rotación continua de los cargos de dirección (decanos, directores de departamento, directores de programa, directores de centro...) y por la multiplicación de los sectores de actividades (facultades, escuelas, disciplinas, centros de investigación,...). Como los dirigentes se escogen por turno entre los miembros del cuerpo profesoral, el resultado es una multiplicación de ejemplos de dirigentes. Además, la mayoría de los administradores

estos dirigentes han hecho un trabajo honesto y han dejado recuerdos de su paso que se constituyen en material de reflexión. Contrario al mundo empresarial, en el medio universitario los dirigentes se nombran por turnos para un período de duración determinada y no tienen formación de administradores. Y como la universidad es un medio profesional donde la libertad de expresión es sagrada, cada uno da vía libre a sus comentarios sobre la competencia de los dirigentes. La gran variedad de casos de dirección que se encuentran allí, mucho menos corriente en otros medios de trabajo, está igualmente ligada a la complejidad de la organización universitaria—donde las instancias, los sectores y los programas de actividades son numerosos y muy diferentes unos de otros—tiene sus fuertes tradiciones democráticas y sus modos igualitarios de funcionamiento. Esta rica muestra de dirigentes llevó a preguntarme lo que se entiende por un buen dirigente, lo que hace que un dirigente se juzgue competente o eficiente y a buscar comprender las razones del éxito o el fracaso de una persona que asume responsabilidades de dirección. La mayoría de los oficios y profesiones exigen, para su ejercicio, un saber científico y técnico, y unas calidades mínimas en el área. ¿Cómo explicar que la administración pueda ser ejercida por cualquier neófito? ¿Por qué la actividad de dirección no exige competencias y cualificaciones específicas? Frente a estas preguntas, volví sobre las teorías acerca de la dirección y descubrí que aquellas existentes trataban el tema esencialmente a partir del sesgo de las habilidades de dirección, los tipos de personalidad, el *leadership*, la decisión y la estrategia. Intenté comprender

universitarios tiene una formación y una experiencia diferentes a la gestión y con frecuencia son elegidos como administradores con base en su aceptación por parte de sus pares. La universidad se caracteriza por su poder colegial, lo cual tiene como efecto favorecer modos de funcionamiento que no se apoyan en la autoridad estatutaria. Habida cuenta de estas características especiales, el terreno universitario se revela para un investigador en administración, como un campo de gran riqueza. Finalmente, por la naturaleza de sus actividades y de su personal, la universidad es el arquetipo de la sociedad de saber que está emergiendo.

por qué las teorías en gestión evitaban abordar los malos ejemplos de dirigentes y de prácticas gerenciales, como si el conocimiento no versara sino sobre las situaciones ideales y los problemas no hicieran parte de la ciencia y de la realidad corriente.⁷ El marco de análisis que propongo aquí, la trilogía administrativa, abre nuevos caminos de reflexión sobre estas diversas preguntas.

El *management* reposa esencialmente sobre dos teorías que se consideran *generales*, es decir como teorías *universales*, de allí una fuente de confusión importante sobre la naturaleza y el tema de ellas.⁸ La primera viene de la obra *Administración industrial y general* (1916) de Henri Fayol (1841-1925) y la segunda de *La estructuración de las organizaciones* (1981) de Henry Mintzberg.

1.1 El modelo de Fayol

En su obra, que fue de gran inspiración en la teorización sobre *management* en los Estados Unidos y un poco en todo el mundo a partir de la década de los cincuenta, Henri Fayol indica que las seis funciones de base o esenciales de la empresa manufacturera son las siguientes: la *función técnica* que comprende todo el proceso de transformación; la *función comercial* que trata sobre las compras, las ventas y los intercambios⁹;

la *función financiera* que investiga y gerencia los capitales externos; la *función de seguridad* que asegura la protección física de los bienes y personas, y que previene los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y aun la vida de la empresa¹⁰; la *función de contabilidad* que es el órgano de visión de la empresa y que le da las instrucciones exactas, claras y precisas, permitiéndole saber en cada momento dónde está o para dónde va; finalmente, la *función administrativa* que es responsable de proponer el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos¹¹. Bajo estas seis funciones, Fayol menciona la existencia de una responsabilidad aún más general: el *gobierno*. “Gobernar, es conducir la empresa hacia su objetivo buscando sacar el mejor partido posible de todos los recursos de los que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales” (Fayol, 1966, p.5)

Figura 4



mantienen unas con otras. “Todo concurre a darle a la función técnica, y, en consecuencia, a la *capacidad técnica* una relevancia que deja a la sombra otras capacidades también necesarias y en ocasiones más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas. Sin embargo, la función técnica no es siempre la más importante de todas (...) La prosperidad de una empresa industrial depende a menudo de la función comercial tanto como de la función técnica; si el producto no circula, es la ruina”. (Fayol, 1966, p. 2)

¹⁰ “Es el ojo del jefe, es el perro guardián de la empresa rudimentaria, es la policía, es el ejército en el Estado. Es, de manera general, toda medida que da a la empresa, la *seguridad*; al personal, la *tranquilidad* que necesitan”. (Fayol, 1966, p. 3) (La itálica es mía).

¹¹ Como lo dijo Fayol, la función administrativa se distingue claramente de las otras cinco funciones *esenciales*, sin confundirse con la *dirección* de la empresa. Sin embargo, “tiene en el papel de los grandes jefes un lugar importante, papel que en ocasiones puede parecer exclusivamente administrativo”. (Fayol, 1966, p. 5). (La itálica es mía).

⁷ “Como la ciencia no se establece sino por medio de la comparación, el conocimiento del estado patológico o anormal, no podría obtenerse sin el conocimiento del estado normal (...)”. (Bernard, 1952, p. 34).

⁸ Tenemos la costumbre de considerar lo general y lo universal como sinónimos. Sin embargo, la distinción entre ambos es muy importante, pues afecta directamente la concepción que se tiene de la gestión. En el sentido clásico, lo general trata sobre la esencia o la naturaleza de una cosa, designa los caracteres o los principios fundamentales. Lo general o lo esencial se oponen a lo particular, a lo que es accidental y no necesario. Lo general puede, no obstante, sufrir excepciones. Una teoría general trata sobre los caracteres esenciales. Lo universal, por otra parte, designa lo que conviene al conjunto de seres o de objetos considerados, poco importa la naturaleza del carácter del que se trata. Entonces no sufre excepciones.

⁹ Sin minimizar la importancia de la función técnica, Fayol insiste en la estrecha dependencia que las diversas funciones

Al escribir su libro, Fayol pretendió describir las particularidades de un nuevo papel industrial que él mismo había desempeñado con éxito: el papel de jefe de la dirección, o de director general, en contraste con aquel de empresario, de propietario-dirigente o de jefe de empresa. Él apunta entonces a identificar las características de esta nueva actividad profesional de dirección o de gerencia a la que se le dará el nombre de *management*. Estas responsabilidades generales y estas atribuciones propias de la dirección son: la *planeación*, la *organización*, el *mando*, la *coordinación* y el *control*. Después de medio siglo, este marco de análisis al que se hace referencia bajo la sigla PODC (planear, organizar, dirigir y controlar) se presenta como el camino a seguir en la dirección.

Esta representación de la empresa como un conjunto de funciones especializadas, complementarias y puestas sobre el mismo lugar de igualdad, análogas a las funciones orgánicas del cuerpo humano, tuvo como consecuencia hacer perder a la función técnica (la producción) el lugar central que ocupaba anteriormente, como puede constatar en los organigramas corrientes en los que todas las unidades se ubican sobre un mismo plano. Una vez especializadas, cada una de estas funciones y aquellas que nacerán más tarde, tenderán a desarrollarse de manera independiente, siguiendo su finalidad y lógica propias, lo que explica el lugar importante atribuido a las actividades y mecanismos de coordinación.

1.2 El modelo de Mintzberg

En *La Estructuración de las Organizaciones* (1979), Henry Mintzberg, sesenta años más tarde, adopta una perspectiva diferente, ya no funcional sino estructural¹². Se interesa en la

¹² La perspectiva estructural se interesa por la integridad del sistema y las relaciones de interdependencia entre las partes, mientras que la perspectiva funcional enfatiza en el dinamismo y el desarrollo del organismo vivo.

organización en tanto género y concepto¹³, es decir, una categoría mental que agrupa varias especies de establecimientos: la empresa, el hospital, la escuela, el comercio, el gobierno... Pero en lugar de investigar las características *esenciales* que estos tipos de establecimientos comparten, identifica más bien los caracteres que tienen en *común*. Desde su punto de vista, el concepto de organización designa un agenciamiento variable de cinco elementos básicos: la *base operacional*, donde se ejecuta el trabajo que encarna la razón de ser de la organización; la *cima estratégica* y la *línea jerárquica* para las actividades administrativas decisionales; la *tecnoestructura* para los servicios de asesoría, los *sistemas administrativos* y *de control* y los *sistemas técnicos centrales*; finalmente, el *apoyo logístico* para las actividades indirectas de mantenimiento.

La *base operacional* es el corazón de cada organización, su centro neurálgico. Está compuesta por los miembros de la organización que producen los bienes o suministran los servicios principales. Comprende todas las actividades asociadas a las diferentes etapas de la producción, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la venta y la distribución de los productos o servicios. En contraste, la *cima estratégica* designa la dirección general y el personal de dirección cuyas acciones se ejercen sobre el conjunto de la organización. Su papel es doble: lograr que la organización cumpla con su misión de manera eficaz y que sirva a las necesidades de aquellos que controlan la organización o que detentan un poder sobre ella. Entre la cima estratégica y el centro operacional se encuentra la *línea jerárquica*. Esta comprende el personal que dirige las diversas unidades de la organización directamente ligadas a la

¹³ El género es un grupo ficticio en el cual todos los individuos, en número indefinido, que tienen ciertos caracteres comunes, se juntan. El género es la idea general mirada desde el punto de vista de su extensión, mientras que el concepto es la idea general mirada desde el punto de vista de su comprensión (GOBLOT. *Vocabulaire de la philosophie*, artículo *Concept*.)

producción (compras, producción, ventas, expediciones,...). Sus papeles son idénticos a aquellos de la dirección general y de los equipos que se desprenden de este nivel, pero su interés se limita a la gerencia de su propia unidad. En cuanto a la *tecnestructura*, ella se compone de analistas y de controladores cuyos dos papeles principales son: al interior, la estandarización de los procedimientos de trabajo, de los resultados y de las cualificaciones, y hacia fuera, el desarrollo de medidas destinadas a procurar que la organización se adapte a los cambios del entorno. Finalmente, el *apoyo logístico* comprende los medios generales que aportan su soporte indirecto al conjunto (las actividades complementarias como restaurantes,

asesoría jurídica, servicio de salud,...). Esquemáticamente, Mintzberg representó la organización de la siguiente manera. (Figuras 5 y 6)

La ventaja de esta figura, contrariamente al organigrama clásico en el que todas las actividades se colocan sobre el mismo plano, es que resalta muy bien el eje principal que va desde la *cima estratégica* y la *línea jerárquica* hasta el *base operacional*, y muestra el papel accesorio o complementario de los otros elementos. Como bien lo indica el autor, en los hechos y en un gran número de organizaciones, existe toda suerte de variantes que dan lugar a configuraciones diversas –la burocracia mecanicista, la burocracia

Figura 5

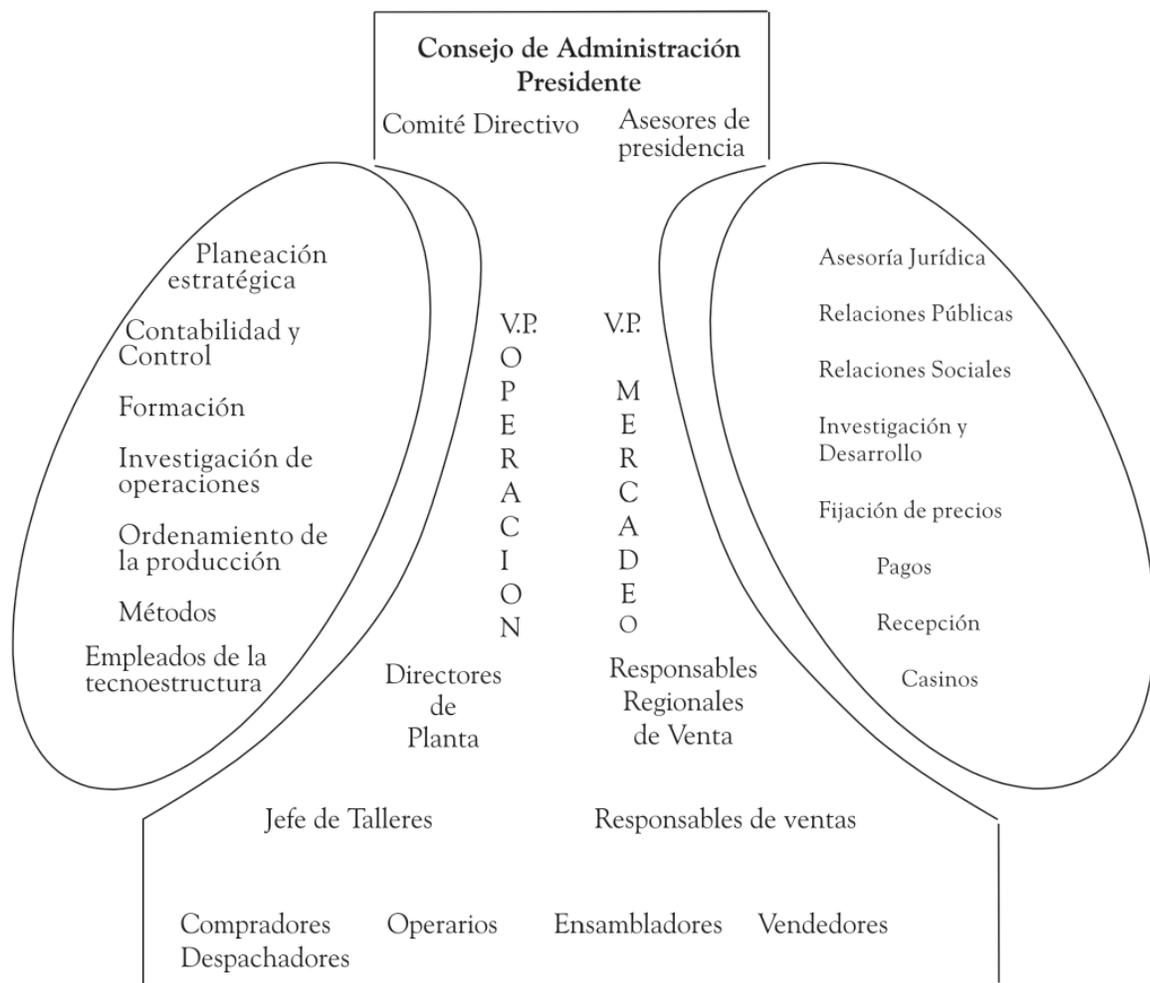
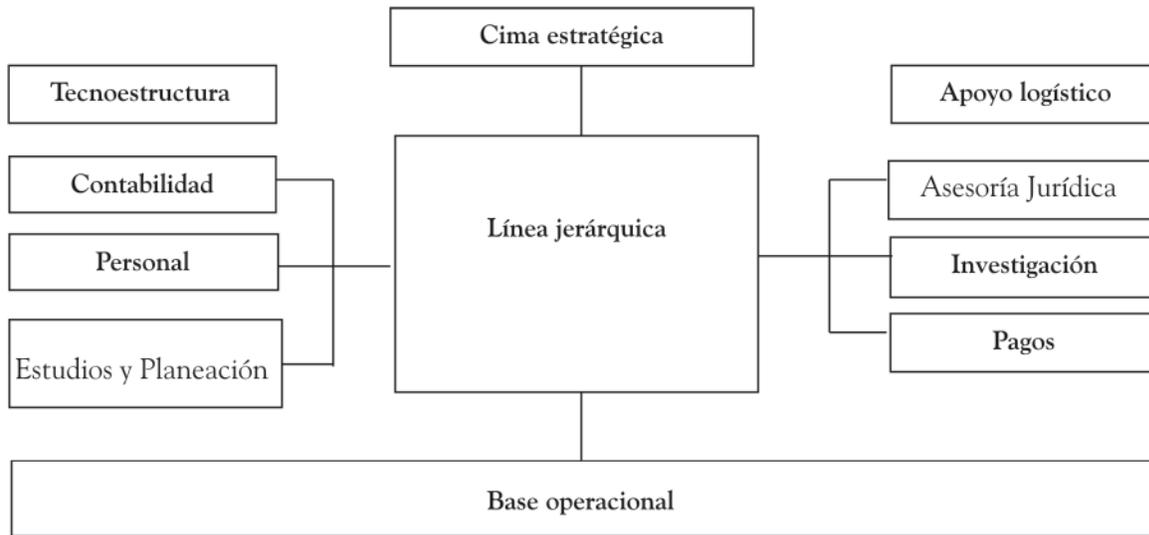


Figura 6



profesional, la estructura divisionalizada...– y a situaciones de trabajo diferentes. Gracias a este boceto genérico de la organización, se pueden visualizar cómodamente las diferencias en las formas o en las estructuras que las organizaciones adoptan y las consecuencias de esas estructuras en el funcionamiento, se puede hacer seguimiento a las transformaciones que se producen en la organización y prestar especial atención a los problemas o a las condiciones particulares que esas transformaciones revelan. Así sucede que la tecnoestructura, en razón de su poder general de estandarización, se intercala como un nivel jerárquico adicional entre la cima estratégica y el centro operacional, y se pone al servicio de la alta dirección con fines de control. Incluso se desarrolla como un brote exagerado. Dependiendo de la cultura organizacional y del contexto, ciertas funciones de apoyo logístico como la asesoría jurídica y el soporte informático, que gozan de una autoridad y de un prestigio ligados a su experiencia, terminan en ocasiones por imponer su lógica a toda la organización. Se puede encontrar fácilmente ejemplos de establecimientos donde la gestión de personal está fuertemente orientada al derecho y la regla en detrimento de los acomodos y de la flexibilidad que la producción exige, donde los intereses

de los informáticos o de otros especialistas los llevan a desarrollar sistemas costosos y complicados cuya utilidad general es incierta, donde la rigidez de los sistemas de gestión y de control con fines administrativos y contables paralizan la decisión y la acción sobre el terreno, se conoce la situación, en las administraciones públicas y parapúblicas particularmente y en las burocracias profesionales, donde la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de la clientela y de los usuarios están frecuentemente subordinadas a los intereses o a los puntos de vista del personal de la producción (los profesionales y los funcionarios, por ejemplo).

Fenómenos recientes como la especialización bastante impulsada y la investigación de la eficiencia económica¹⁴, que se consideraron principios de la sana gestión y fueron transferidos a las organizaciones, afectaron el funcionamiento de las mismas. La primera contribuyó ampliamente a aumentar los niveles jerárquicos e intermedios, a dar rigidez y burocratizar las organizaciones, a alejar la base centro operacional de la alta dirección,

¹⁴ La capacidad de producir el *máximo* de resultados con el *mínimo* de esfuerzo y gastos.

mientras que la segunda prácticamente hizo desaparecer la línea jerárquica y subordinó el centro operativo a simples imperativos financieros. Finalmente, entre las diversas atribuciones de la cima estratégica – supervisión directa, gestión de las condiciones de fronteras y de las relaciones con el entorno, desarrollo de la estrategia–, el énfasis de los teóricos se hizo en especial sobre la estrategia y sobre el ambiente externo, vistos como responsabilidades exclusivas y principales de la dirección, lo que resultó en llevar a los dirigentes a desinteresarse por la gestión interna de las organizaciones, a subordinar el *management* a la estrategia y a ser negligentes frente a la dirección del personal. Con el modelo estructural de la trilogía, los fenómenos técnicos, sociales y humanos que se producen actualmente en las organizaciones pueden ponerse en perspectiva y mirarse desde un punto de vista que atraviesa las fronteras de las especialidades.

2. La trilogía administrativa: Otra manera de concebir la organización

En este texto, propongo una forma diferente de concebir la organización como un sistema integrado que reposa sobre tres pilares o funciones de base, igualmente esenciales y complementarias. La organización aparece aquí como un todo orgánico en el que todas las unidades especializadas y las actividades concurren en el funcionamiento de estas tres grandes funciones de base que son: 1) la producción y la creación; 2) la protección y la seguridad; 3) el gobierno y el interés general.

Este esquema no es una invención salida de mi imaginación. Está omnipresente en la sociedad que nos rodea, por poco que le prestemos atención. Sin embargo, no lo vislumbré de un solo golpe, sino que se me reveló progresivamente en el transcurso de mis años de trabajo como asesora en gestión junto a la alta dirección, cuando encontré problemas o enigmas a los cuales los teóricos científicos del *management* no habían aportado respuestas. Desde mis encuentros con el personal de todos los niveles, noté observaciones frente a los dirigentes y juicios sobre su aptitud para ejercer esta actividad, que indicaban que cada persona tenía en su mente una idea no equívoca de lo que la dirección ideal debería ser, aún si la formulación de esta concepción continuaba siendo imprecisa. Afirmaciones como “Fulano no está a la altura del cargo que ocupa”, “Tal gesto o tal palabra no están a su nivel”, “Él desempeña bien su papel”, “Él desvaloriza la función”, “Él nos cumple”, “Él nos avergüenza”, “Estamos orgullosos de él”, “No está en su lugar”, “Nos representa bien”, “Se ocupa de lo que no le corresponde”, “Gerencia, pero no dirige”, “Cumple su función con dignidad”, “Con él no se sabe jamás dónde estamos parados”, “No me inspira”, “Es un verdadero jefe”; me llamaron la atención y me generaron curiosidad. Llevando más lejos mi investigación, descubrí que aquellas frases me devolvían a una representación vaga, pero que parecía ampliamente compartida, de niveles u órdenes de responsabilidad existentes en la sociedad y en las organizaciones. Llevando el análisis más allá, identifiqué la existencia de tres grandes esferas de responsabilidad que, en términos generales, se presentan de la siguiente manera:



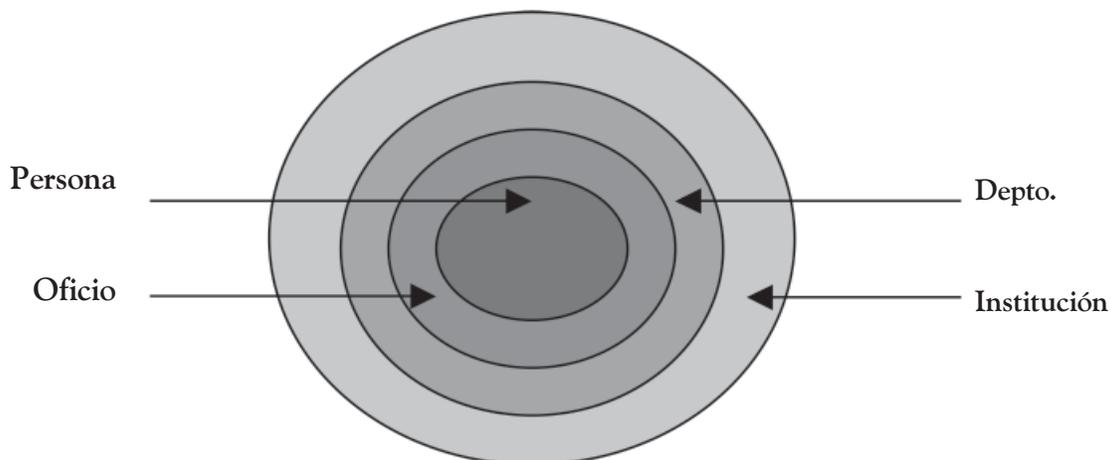
2.1 La producción y la creación

Cuando se intenta comprender lo que ocurre en una organización, el punto de partida comienza (o debería comenzar) por la producción, es decir los lugares donde se desarrollan las actividades y las operaciones corrientes. En estos últimos años este dominio ha sido estudiado sobre todo desde el punto de vista económico. No obstante, esta perspectiva está lejos de ser la única pertinente. En todas las organizaciones estructuradas con base en unidades o departamentos especializados, se observa la existencia de lógicas diferentes que vienen de la identidad particular de cada una de las unidades, de allí una coexistencia más o menos armoniosa y la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, como la información, las reglas administrativas, las técnicas de gestión, la cultura y la socialización... Estas diferencias entre las unidades especializadas vienen del campo de actividad propia de cada una y reposan en conocimientos teóricos y en prácticas reconocidas, métodos y procedimientos formales, normas y reglas de conducta aceptadas, y orientaciones generales que les son propias a cada una. Estas diversas dimensiones son la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología. (Bédard, 2000).

En la empresa, la actividad principal es la producción de un bien o de un servicio. Las unidades especializadas de apoyo son compras, mercadeo, contabilidad, finanzas, personal e informática. En una universidad, las unidades responsables de la producción, es decir la docencia y la investigación, son las facultades y departamentos académicos. En un hospital, los tratamientos de salud son suministrados por los diferentes servicios o departamentos médicos. En la administración pública, los servicios son organizados sobre la base de los ministerios. Cada unidad presenta un rombo que le es propio, de allí los problemas de coexistencia.

Una persona que pertenece a la función productora de base, bien sea que esté en la dirección o en operaciones, es competente en grados diversos si responde a las exigencias de la disciplina, del sector o del oficio, si presenta las habilidades y las cualidades humanas que se requieren para la situación y el contexto, y si está capacitada para la creación. Esta persona será competente y eficiente cuando sus cuatro dimensiones –su praxeología, su epistemología, su axiología y su ontología personales– converjan con aquellas de su oficio, de su unidad de pertenencia y de la institución a la que ésta pertenece. (Figura 7)

Figura 7



2.2 La protección y la seguridad

Una organización no es solamente un agrupamiento o conjunto de departamentos que cumplen cada uno una función productiva o una función de apoyo y que tienen un lazo con la actividad de base o con la actividad económica principal. Cada organización se presenta también como un grupo social determinado, con la voluntad común de persistir, de allí la obligación de reducir o de eliminar las amenazas internas y externas. Tal es el sentido de la función general de protección y de seguridad, cuya finalidad es asegurar la perennidad del grupo, su protección y su seguridad.

2.3 El gobierno y el interés general

Finalmente, aun si seres diferentes aspiran a vivir conjuntamente y a formar una sociedad fuerte, independiente, pacífica y duradera, este deseo, esta intención o esta determinación no son suficientes. Para constituir una entidad dotada de unidad, de identidad, de personalidad y de individualidad, que acepte compartir una existencia o un destino y que reconozca como legítimas las instituciones que la gobiernan (las costumbres, las leyes, las convenciones...), los miembros deben tener en común una visión del mundo, un parentesco intelectual y espiritual profundo que los antropólogos identifican como un sistema de representaciones.¹⁵ Este campo está muy impregnado de manifestaciones simbólicas y habitualmente reservado a las más

¹⁵ La expresión sistema de representación designa de manera general los conjuntos de ideas y de valores propios de una sociedad. Según los etnólogos, toda sociedad elaboraría múltiples sistemas de representaciones especializados: del cosmos, de la totalidad social, de la magia, de la hechicería, etc. (Boyer, 1991, pp. 626-627). Más que una filosofía, una visión del mundo es una actitud fundamental, de naturaleza espiritual o intelectual, que se dirige hacia la totalidad de lo real y que determina la posición adoptada frente a la vida, a la acción y a los valores. Esta manera de ver aporta un orden profundo a la realidad, ayudando a la persona a encontrar una unidad en la pluralidad y en la diversidad de las perspectivas posibles. Ver (Vallée, 1985, 195-242).

altas instancias. Para la administración, se hablará en adelante de la dirección.

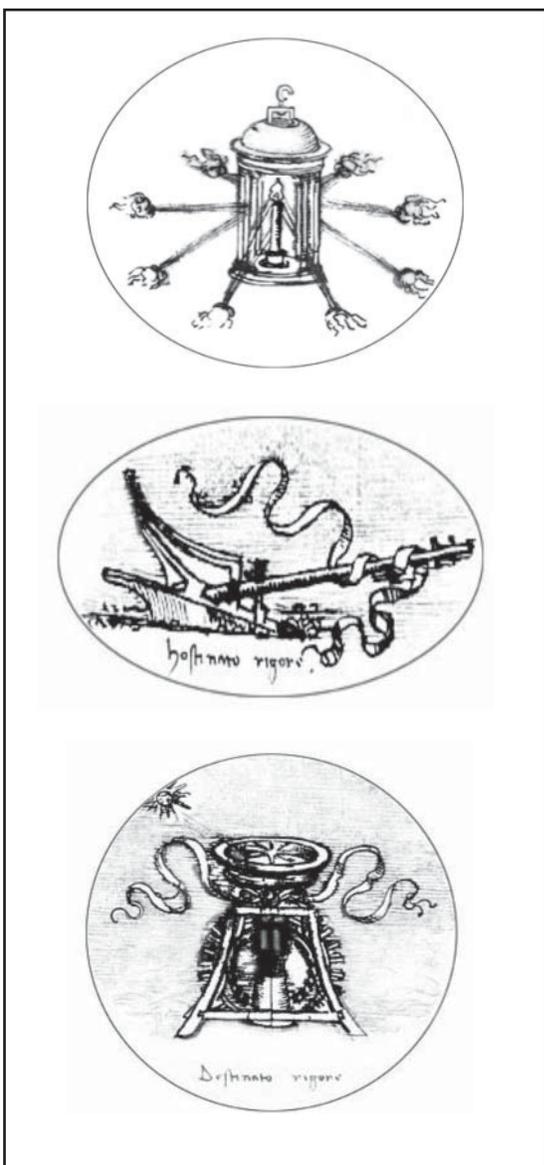
Esta concepción trilogica está muy presente en la sociedad occidental, en que impregna numerosas esferas del pensamiento y de la organización de la vida cotidiana. Está profundamente inscrita en nuestros esquemas mentales y en la estructura de nuestras organizaciones sociales.¹⁶ Si se presta atención, se la descubre bajo una multitud de formas. Por ejemplo, el artículo 3 de la *Declaración universal de los derechos del hombre*, estipula que “Todo individuo tiene derecho a la *vida*, a la *libertad* y a la *seguridad personal*”, lo que corresponde respectivamente a la producción (la vida), el gobierno (la libertad) y la protección (la seguridad). En la religión cristiana, las virtudes calificadas como cardinales por Tomás de Aquino, son la sabiduría o la prudencia (el gobierno), el coraje (la protección), la templanza (la producción) y la justicia que es la virtud de síntesis.¹⁷ Cuando una familia de la aristocracia italiana le pedía a Leonardo Da Vinci concebir su blasón, él diseñaba la figura a continuación.¹⁸ Los tres emblemas simbolizan respectivamente el trabajo (el arado para la producción), la dirección o el mando (la brújula para el gobierno) y la vigilancia (el farol para la protección). Están acompañados por dos divisas: obstinación rigurosa, que significa tesón, tenacidad, ardor y energía (la producción), y destino riguroso, que evoca la visión, el objetivo, la dirección, la exactitud, la justicia, la rectitud y la firmeza (el gobierno). (Figura 8)

¹⁶ Georges Dumézil (1898-1986) consagró su vida a estudiar esta representación mental propia de la civilización occidental. Las tres funciones que identificó y que se retoman en el presente texto son la *soberanía*, la *seguridad* y la *fecundidad*. Él es el autor de una veintena de volúmenes sobre la persistencia de esta representación en las instituciones occidentales.

¹⁷ En *La República*, libro IV, Platón muestra que la justicia es una virtud global y arquitectónica y que es en realidad la fuente de las otras tres. De allí la posición y el estatus elevados que la justicia detenta en nuestra civilización.

¹⁸ Este diseño ha sido reproducido con la autorización de la Biblioteca Real de Windsor.

Figura 8



El blasón diseñado por Leonardo da Vinci

La trilogía de la que se habla en este texto designa tres grandes funciones humanas y sociales generales. Ellas son diferentes y complementarias, pueden cumplirse por parte de diversas instancias y por el sesgo de una multitud de actividades. Por analogía con el ser humano, las tres funciones generales –la nutrición, la reproducción y la relación– son ejecutadas por diversos órganos. Aun si las tres esferas –la producción, la protección y el gobierno– son

tan necesarios unos como otros, existe entre ellos un orden convenido, que fija a cada uno una posición y un estatus a los que se asocian privilegios, atribuciones, obligaciones, derechos y deberes propios. En el sistema occidental de representaciones, las tres funciones se clasifican en un orden de importancia, de prestigio, de autoridad y de dignidad, que expresa una escala de valores y una cosmovisión particulares. La trilogía es una concepción intelectual que representa un modelo de funcionamiento humano que comporta su armonía y su estética, su lógica, su ética y su simbolismo propios. Es una cosmología de la sociedad humana ideal.

En la obras que tratan de estas cuestiones, las tres funciones son frecuentemente dissociadas y presentadas como dualidades que se oponen y que luchan por la supremacía, tales como lo económico y lo político, lo político y lo social, lo material y lo cultural, lo material y lo espiritual... Con el boceto trilogico, se pueden comprender las posturas que presentan la supremacía actual de lo económico y su extensión a todas las actividades y anticipar los problemas o las reacciones que resultarán. Concentrándose en la complementariedad de las tres necesidades humanas fundamentales que la producción y la creación, la protección y la seguridad, el gobierno y el interés general representan y sobre su orden de prioridad, la trilogía da por terminadas las oposiciones artificiales, las luchas de influencia nefastas entre ámbitos diferentes y los errores de juicio o de apreciación por parte de los dirigentes que con frecuencia son llevados a tomar decisiones con base sólo en criterios económicos a corto plazo, a falta de marcos de referencia y de análisis apropiados. Como se trata de funciones u orientaciones generales, toda actividad concreta o especializada puede contribuir momentáneamente a una función más que a otra, dependiendo del contexto y del momento. Así, por ejemplo, para una sociedad civil, la educación puede representar un dominio de apoyo a la vida económica y material (la producción), un dominio estratégico

de educación cívica, de supervivencia o de expansión del grupo (la protección), un dominio que ocupa una posición eminente en la escala de los valores de la colectividad (el gobierno). Ocurre algo similar para las actividades de formación en el seno de la empresa, por ejemplo. Como se puede ver, este marco de análisis permite evaluar con más fineza la naturaleza y la importancia de la contribución de cada unidad particular y de cada actividad en relación con estas tres necesidades vitales, bien sea en el momento presente, o para una duración mayor. Es claro que una evaluación tal tendrá consecuencias directas sobre la naturaleza de los objetivos a lograr para cada unidad y sobre los recursos que le serán atribuidos en consecuencia.

En las organizaciones, las tres funciones se reparten entre diversas unidades especializadas, como por ejemplo, para la función de protección y de seguridad: las relaciones públicas, la auditoría interna, la seguridad, el personal. Sin embargo, como se ha visto, una unidad puede participar en varias funciones al mismo tiempo, dependiendo de su campo de acción y puede ser llamada a contribuir en el transcurso del tiempo en funciones diferentes dependiendo del contexto. Es posible, por ejemplo, que las relaciones públicas o las comunicaciones sirvan a la vez de instrumento al servicio de la alta dirección para desarrollar la identidad, motivar la adhesión de los miembros y suscitar consensos (el gobierno), de instrumento de relaciones externas o de socialización (la protección) y de instrumento de promoción de los productos (la producción). Finalmente, las tres funciones no tienen un orden de prioridad definitivo. Desde el punto de vista de la dirección de las organizaciones, sucede que la prosperidad y el bienestar (la producción) o el orden interno y la paz externa (la protección) se convierten en la prioridad del momento. En ese caso, el gobierno concederá una especial atención a esta prioridad. Otra particularidad de este modelo es que cada unidad (servicio, departamento u otro) comprende sus propias tres funciones. Por

ejemplo, en una universidad, la función general de producción y de creación está asegurada por los profesores. Para un profesor, sus actividades de enseñanza y de investigación son su producción y su creación; sus cualificaciones, su competencia y su ética son su protección y su seguridad; los campos en los que es soberano como profesor – la libertad de pensamiento y de expresión (la libertad académica), la autonomía sobre la materia enseñada, el poder de decidir, ... –son el gobierno y el interés general de su profesión.

Finalmente, un último comentario antes de presentar la trilogía. Cada función general comporta dos aspectos contrarios, inseparables e indispensables el uno al otro, pudiendo ser movilizados cada uno a su vez, según los contextos. Ambas maneras de ser son igualmente legítimas y válidas, de allí la importancia para un dirigente de constituir equipos heterogéneos o de tomar asistentes que presenten perfiles diferentes al suyo. El peligro está en que uno de los aspectos no termine por sobrepasar al otro o que uno sea más pertinente en un preciso momento y que se utilice el otro. Estas dos modalidades determinan cualidades y debilidades diferentes, fallas –por exceso o por defecto– para cada una de las funciones.

3. La producción y la creación

“Es entonces razonable pensar que las creaciones del hombre son hechas, o bien en vista de su *cuerpo*, y allí está el principio llamado *utilidad*, o bien en vista de su *alma*, y allí está lo que él busca bajo el nombre de *belleza*.” (Valéry, 1924, p.184).

De entrada, esta cita trae a colación un punto interesante. Se trata de la dualidad cuerpo y alma a la cual corresponden dos criterios diferentes: la utilidad y la belleza, que son por tradición el dominio de lo económico y de lo estético. Esta frase expresa claramente la idea de que la producción y la creación no se reducen

sólo a los aspectos materiales y técnicos del trabajo, ni a la finalidad económica utilitaria, sino que ellas implican dimensiones estéticas muy frecuentemente ignoradas, sino olvidadas por la gestión. Ahora bien, estas dimensiones son también cruciales, incluso más potentes y más intensas, pero mucho más difíciles de penetrar, pues ellas implican la vida afectiva, el imaginario, el juego... Un examen atento y fino de las empresas humanas que tuvieron éxito hace que se destaquen esas dimensiones intangibles que hacen parte de una estética personal en el sentido amplio, que marcan la diferencia entre un trabajo ordinario y una obra, y que son sin duda las principales fuentes de valor agregado.

La función general de producción conlleva en realidad tres aspectos: la producción estrictamente hablando, la acción y la creación. Globalmente, esta función trata sobre el trabajo humano bajo todas las formas que reviste, y sobre los resultados o las obras que de allí se desprenden. La producción es la acción de hacer o fabricar alguna cosa, de poner en práctica, de realizar una obra. En sentido amplio, la producción engloba el hacer y el actuar. Ella significa igualmente la capacidad de crear. Como actividad humana fundamental, la producción tiene como objetivos la prosperidad, la fertilidad, la fecundidad, la riqueza, la opulencia y el bienestar. Ella enfoca la abundancia en hombres y en bienes, la valorización de los recursos para crecer y prosperar, la fecundidad de la tierra y de los hombres, la vitalidad, la apertura de la vida en todas sus dimensiones. En la realidad de las organizaciones o de la sociedad, la producción está parcelada en numerosos territorios, actividades o profesiones, que corresponden al desglose disciplinar del saber tal como nosotros le conocemos (la agricultura, el comercio, el artesanado, la industria, la educación, la medicina, las artes...).

Además del hacer (*homo faber*), la producción comprende el actuar, es decir, toda actividad o conducta humana que tenga como objetivo satisfacer necesidades o aspiraciones de orden personal, o de transformar la realidad, la naturaleza o la sociedad. Así como el hacer reposa sobre conocimientos teóricos y prácticos, el hacer individual y colectivo supone la adhesión consciente o no a una filosofía de la acción (el pragmatismo, el epicureísmo, el racionalismo...), que determina las maneras de actuar, los procedimientos, los valores y las orientaciones.

La producción es igualmente el lugar privilegiado del arte y de la creación. En ausencia de creación, se habla de una actividad en términos de técnica, de operación o de realización.¹⁹ Según la importancia y la amplitud del objeto creado, se tendrá una labor, una obra, una obra maestra; pero para que una producción o una acción sea calificada de creadora, la obra debe tener tres características: un carácter único (una unicidad y una originalidad), una personalidad (una existencia más allá del autor y un aura singular) y una responsabilidad (la ruptura de la obra con las rutinas de la época, de suerte que comprometa la responsabilidad del creador) (Sartre, 1976, p.25). Cuando ella se asocia a la imaginación, la creatividad se designa con el término de fertilidad o fecundidad, en contraste con la productividad, relación que tiene una naturaleza estrictamente cuantitativa entre un resultado y los recursos o los medios utilizados.

El dominio general de la producción y de la creación comprende los productores, los artesanos y los creadores (los artistas). En el plano humano, es el campo por excelencia del oficio, de la competencia y de la eficiencia, del cambio, de la novedad y de la invención, de

¹⁹ Se habrá notado que, en *La Estructuración de las Organizaciones*, Mintzberg habla de los miembros de la base operacional como operadores. (Mintzberg, 1979, p. 41).

la libertad, del bien y de lo bello, de la ética y la estética, del placer y la vida afectiva. Las cualidades fundamentales de este ámbito son la vitalidad y el vigor, la energía y el entusiasmo, la apertura de mente y la hospitalidad. En el plano de la sociedad, el arquetipo de las instituciones de este nivel es la familia, que encarna la sociedad en miniatura²⁰ y que suministra la matriz de referencia, es decir, las prácticas, ejemplos y modelos, las normas, reglas y criterios, los valores y los principios fundadores que pueden servirle de modelo.

Aplicada a la gerencia de las organizaciones, la producción y la creación corresponden a la función técnica en Fayol y a la base operacional en Mintzberg, es decir, al conjunto de actividades básicas que llevan a cabo concretamente la misión o la razón de existir de la organización. Curiosamente, la producción se aborda raramente en la administración y cuando se hace, se mira sobre todo desde el punto de

vista de la ingeniería para los aspectos técnicos y desde el punto de vista económico para el resto. La creación está, para todos los fines prácticos, ausente de la reflexión administrativa sobre la producción.

He mencionado que cada función presenta dos vertientes posibles, es decir, dos lógicas que bien pueden ser exitosas ambas, dependiendo del contexto. En el caso de la producción y la creación, esas dos lógicas son la abundancia y la frugalidad, la originalidad y la conformidad, el placer y el sufrimiento, la lúdica y el trabajo mecánico, la libertad y la disciplina. En la práctica, esta dualidad significa que se puede funcionar bien con personas o con sistemas que pertenecen a una u otra orientación, dependiendo del contexto concreto. La literatura comporta numerosos ejemplos de este par de contrarios (Hermes y Apolo, Don Quijote y Sancho Panza, Narciso y Goldmundo...). (Hesse, 1984)

Cuadro 1
PRODUCCIÓN Y CREACIÓN: LAS CUALIDADES Y DEFECTOS ESENCIALES

CUALIDADES	DEFECTOS
La vitalidad y la vivacidad	La debilidad y el descuido
La fecundidad	El activismo
La riqueza y la prosperidad	El aburrimiento y la pereza
	El afán de lucro, la avaricia y la codicia
	La indigencia
	El derroche y el gasto
	El robo
La destreza y la habilidad	La incompetencia y la negligencia
La preocupación por lo bello y la estética	La fealdad
	El exceso de perfeccionismo
La sensualidad y el placer	La desmesura
	El formalismo

²⁰ Se comprende por qué la economía, cuyo sentido original designa la manera de conducir la esfera familiar (*oikos*, familia, comunidad y *nomos*, ley), se pudo imponer como teoría general de la fecundidad.

4. La protección y la seguridad

“La libertad política consiste en la seguridad, o al menos en la opinión que se tiene de su propia seguridad”. (Montesquieu, 1979, p. 328)

Estrictamente hablando, la protección y la seguridad comprenden toda actividad que concurre a crear un ambiente humano exento de temor, de angustia, de miedo o de inquietud, causados por el sentimiento de un peligro o de un mal por venir. En un sentido positivo, esta función general designa toda actividad que se enfoque a consolidar y reforzar el grupo social, interna y externamente. La protección y la seguridad son una extensión directa de la actividad política, en el sentido en el que Platón la definía como el arte del tejedor real que une “en una vida común, por la concordia y la amistad”, los contrarios en una sociedad. (Platón, 1960)

La protección y la seguridad comprenden tres grandes roles que, respectivamente, apuntan a cada una de las funciones. El primer rol respecto de la producción, consiste en proteger a los miembros de la organización o del grupo y los bienes que les pertenecen, de suerte que las condiciones favorables para la vida (la vitalidad) sean preservadas. El segundo rol, específico para la función de protección, es garantizar la seguridad interna y externa. La seguridad interna se obtiene por la concordia y la armonía colectiva, haciendo reinar el orden y observando el respeto por las reglas, convenciones y otras formalidades. El civismo hace parte de la seguridad interna. Por su parte, la seguridad externa resulta del establecimiento de relaciones amistosas o de ser buen vecino con los colegas o amigos (la diplomacia) o del desarrollo de estrategias que tienen como eje la fuerza y la defensa (la guerra). El tercer rol de la protección y de la seguridad frente al gobierno es proteger la autoridad legítima, el sistema y las instituciones, así como el patrimonio colectivo.

En la sociedad civil, la protección y la seguridad se asumen por parte de varias instancias como el ejército y la policía, el protocolo, la diplomacia... Como la protección y la seguridad, son responsables de defender las otras dos funciones, esta multiplicidad de roles les da una legitimidad y una autoridad que les permite intervenir en varios niveles e invocar diversas “razones de interés superior”. Esta situación es una fuente de problemas pues permite una gran libertad de maniobra. Por ejemplo, la misión de proteger la autoridad legítima y el sistema se encuentra frecuentemente en el origen de las intervenciones militares y los golpes de estado, cuando los militares estiman que el régimen político o el gobierno pone en peligro los intereses superiores de la nación o de la patria. Por otra parte, la dualidad de los roles de guardián de las instituciones y protector de los ciudadanos, de corregir y castigar, de vigilar y asegurar, puede ser ejercida arbitrariamente por las fuerzas policiales, de allí la importancia de las medidas de precaución y disciplina.

Las otras instancias que llevan a cabo la protección y la seguridad nacionales son los servicios de información, la protección de las fronteras, la guardia costera, la administración en general y la auditoría. En las organizaciones, estos roles son en ocasiones asumidos por unidades especializadas (el servicio de seguridad y de prevención, el servicio de relaciones públicas o de comunicaciones, el servicio de desarrollo internacional, control interno, el servicio de personal, el servicio de contabilidad, el servicio de mercadeo, el servicio de finanzas...) o repartidos en todas las unidades (la gerencia de personal, el control...).

Al igual que para la producción y la creación, la protección y la seguridad conllevan dos modos de ejercicio opuestos, cada uno con fortalezas y debilidades propias. Por ejemplo, en la mitología griega, los dos dioses que personifican la función marcial son

Hércules, que es un guerrero y un camorrista, y Aquiles, que encarna el arte de la estrategia, la inteligencia astuta, el espíritu caballeresco y la diplomacia. Estos héroes configuran, el primero, la faceta violenta anclada en la fuerza bruta, y el segundo, la faceta pacífica centrada en la fineza, el ingenio y la astucia. Los caracteres comunes en ambos son la fuerza (física, moral o de carácter), el coraje y la bravura, la audacia en la lucha y el desprecio por el peligro. Sin embargo, estos caracteres tomarán formas diversas según se trate de uno u otro perfil. Así, el coraje podrá aparecer como audacia, atrevimiento, heroísmo, bravura, temeridad o intrepidez en el primero,

y como determinación, constancia, firmeza, tenacidad o voluntad en el segundo.

El ámbito general de la protección y de la seguridad, no se limita sin embargo a la seguridad del territorio, de la institución, de las personas y los bienes. Comprende igualmente la cohesión social (la socialización y la formación) y la protección social, es decir, el conjunto de medidas que apuntan a asegurar a los miembros de la comunidad una seguridad material y psíquica (los seguros, los subsidios de seguridad para la vejez o familiares, los programas de pensión y de seguridad profesional, los servicios de salud, las ventajas sociales...).

Cuadro 2
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD: LAS CUALIDADES Y DEFECTOS ESENCIALES

CUALIDADES	DEFECTOS
Los rasgos comunes	
El sentido del honor	La cobardía
La disciplina y la obediencia	La insubordinación y la rebelión
La lealtad	La usurpación de la autoridad, la traición, la perfidia y el engaño
El sentido de solidaridad	El individualismo y el egoísmo
El coraje	El miedo, la huida y la deserción
El espíritu caballeresco	El adulador, el chupatintas, el fierabrás y el golfo
La reserva y la moderación	La jactancia
	La temeridad y el espíritu belicoso
El respeto de la ley	La corrupción
El sentido cívico	El anarquismo
La moderación	La brutalidad
La probidad y la integridad	El regateo
El espíritu pacífico	El temperamento colérico y provocador
	El espíritu belicoso y el abuso de la fuerza
	La violencia y el carácter impulsivo
El juicio	El exceso de celo y legalismo
La vigilancia	La desatención y la negligencia

Si esto se transpone a aquello que se ha presentado en las páginas anteriores en el campo de la gestión, se constata que la protección y la seguridad son garantizadas por diversas instancias y por actividades repartidas entre varias unidades. En el plano de la seguridad externa, las actividades principales son: la planeación estratégica para el posicionamiento de la organización en el medio; el mercadeo para el conocimiento, el desarrollo de los mercados y el territorio, así como para las operaciones de intercambio y comercio; las finanzas para la búsqueda y gerencia de capitales, y para los asuntos de dinero; las comunicaciones externas y las relaciones públicas para los intercambios y relaciones dinámicas con el entorno, los medios y la opinión pública; el reclutamiento para la búsqueda de personas; las compras para la adquisición de las materias primas y los recursos productivos; lo jurídico para los litigios susceptibles de ser sometidos a los tribunales.

En el plano de la seguridad interna, las actividades son: las relaciones de trabajo para el orden y la paz internas; la formación para el mantenimiento y la promoción de la competencia de las personas; la contabilidad para el registro de las transacciones; el control gerencial y la auditoría interna para la utilización de los recursos; los sistemas de planeación y control; los mecanismos de unión; la gerencia de personal y las comunicaciones internas para la armonía, la concordia y la paz social; los archivos para la conservación de los documentos; la salud para la protección y el bienestar físico de las personas; la seguridad y las ventajas sociales para la protección material de las personas, espacios y bienes. Cada una de estas actividades presenta sus propias prácticas aceptadas y validadas por su comunidad de pertenencia, sus reglas, sus criterios y sus justificaciones, sus valores y sus principios fundamentales. En otros términos, todas ellas tienen su propio rombo y, en la mayor parte de los casos, ellos pueden ser incompatibles entre sí, de allí una fuente de problemas para la gerencia y para la organización.

Por ejemplo, el mercadeo es un universo en el que reinan la incertidumbre y lo contingente. En consecuencia, tiene necesidad de libertad para expresar su creatividad y su iniciativa, su flexibilidad y su capacidad de aprovechar las oportunidades, contrariamente a lo que ocurre con la contabilidad gerencial, en la que deben dominar la exactitud, la estabilidad, y la previsión. Sin embargo, aun si estas dos unidades persiguen lógicas productivas diametralmente opuestas en su realidad cotidiana, ellas se reencuentran en el plano de la protección y de la seguridad bajo ciertas dimensiones. La contabilidad se percibe como una función de vigilancia, de control y de protección del patrimonio, y el mercadeo como una función de vigilia, de defensa y de expansión del territorio. Sin entrar en detalles, esta ilustración muestra cómo el marco de análisis trológico permite trascender los conflictos naturales cuando se pasa a un orden superior de integración.

5. El gobierno y el interés general

Cada comunidad humana cumple actividades diversificadas y complementarias que distribuye entre sus miembros. De allí resulta una división del trabajo que cambia con el tiempo y que no es la misma de un establecimiento al otro. No todas las organizaciones se estructuran de la misma manera, incluso si operan en el mismo sector de actividades. No obstante, la voluntad de pertenecer a una comunidad de intereses o a una colectividad organizada en procura de un destino común, exige que los intereses particulares estén subordinados a la armonía y a la estabilidad del grupo. De esto se desprende que las diferentes unidades deben compartir una identidad más amplia, que les dé unidad y unicidad, y que se manifieste en representaciones simbólicas originales. Este tercer nivel de integración es el gobierno y el interés general.

Si bien la producción y la creación, la protección y la seguridad son funciones

generales relativamente bien delimitadas, no sucede lo mismo en el caso del gobierno y el interés general, que son mucho más difíciles de cercar, pues ellas encarnan realidades intangibles como los valores, las orientaciones generales, los símbolos, lo que no quiere decir una ausencia de actividades concretas, todo lo contrario. Para una persona, tanto como para un grupo humano, las cuestiones concernientes a la identidad, la integridad, la perennidad, la justicia, la ética, son fundamentales, serias y delicadas de tratar. De manera similar, se ubican en los lugares más altos en la escala de las preocupaciones. Se ocupan del gobierno y el interés general. Además, dado que lo que reviste un valor primordial en una sociedad determinada es relativo, el gobierno y el interés general presentan una gran plasticidad que hace que las actividades de este nivel no sean repetitivas. En la civilización occidental, el gobierno y el interés general tradicionalmente han implicado tres (3) dimensiones: lo sagrado, la justicia y lo político.

En el pasado, lo sagrado era más o menos sinónimo de divino y de religioso.²¹ También estaba reservado a la institución religiosa. Con los trabajos de Mircea Eliade, gran especialista de lo sagrado y de la experiencia religiosa, se estableció una distinción entre lo religioso (la relación con la divinidad) y lo sagrado (la relación con los valores más elevados). Considerar lo sagrado separadamente de lo religioso permite comprender mejor la importancia de los símbolos y de los rituales para los seres humanos. Mientras que el sentimiento religioso se asocia con la creencia en una realidad trascendente, permanente y absoluta, lo sagrado designa todo lo que se venera y valora en grande para el hombre, todo lo que es objeto de respeto, principalmente lo que éste considera poderes positivos y negativos, en un

²¹ Después de los trabajos de Émile Durkheim, particularmente *Les formes élémentaires de la vie religieuse: le système totémique en Australie*, (1912).

dominio u otro de la existencia. (Eliade, 1965). Lo sagrado es, entonces, histórico y contextual. En la familia, la autoridad paterna reviste un carácter sagrado; en la sociedad capitalista, es el poder del dinero; para la sociedad quebequense, la lengua francesa, el agua y el bosque son realidades sagradas; para la profesión médica, el mantenimiento de la vida está investido de un valor sagrado, mientras que en la universidad, es la búsqueda de la verdad. Desde el punto de vista de la sociedad, la historia, la lengua, la cultura, la identidad nacional, el territorio, el patrimonio son categorías sagradas. Frente a los excesos que la economía genera, la sacralización de la naturaleza (el medio ambiente) aparece como un freno de gran poder, como se puede ver a diario en las reacciones provocadas a raíz de los accidentes ecológicos. Lo sagrado es un elemento muy importante del gobierno y el simbolismo es también una dimensión esencial de éste. En tanto representante oficial y exclusivo de lo sagrado y de los valores, el dirigente, cualquiera que sea su nivel jerárquico, es una suerte de “gran sacerdote” que preside en toda especie de ritos: representaciones y ceremonias oficiales, sanción y promulgación de los textos oficiales, recepción de los visitantes destacados y toda una serie de actividades emblemáticas y protocolarias. Entre los jefes de estado recientes, François Mitterand es uno de los que manipularon los símbolos con gran destreza. Como lo afirma uno de sus allegados: él manejaba “los dispositivos que sacralizan el poder presidencial”.

El segundo aspecto del gobierno y del interés general es la justicia, que consiste en el poder de juzgar, de dirimir los litigios y, por extensión, de definir el derecho. Globalmente, es la autoridad última. Este dominio ocupa un lugar de singular importancia en la civilización occidental desde los tiempos más antiguos. En efecto, según la concepción griega, la justicia es la virtud moral principal, aquella que constituye

la esencia de todas las otras virtudes, que no son más que expresiones particulares de ésta.²² La justicia se identifica con la virtud en general. En *La República*, Platón muestra que la justicia es una virtud global y arquitectónica, fuente de otras tres virtudes –la sabiduría, el coraje y la templanza– que son absolutamente necesarias para la supervivencia de la ciudad.²³ La justicia comporta dos (2) tareas principales: la regulación de las relaciones entre los individuos que tengan identidades e intereses particulares (la justicia conmutativa) y la repartición de los frutos comunes de la cooperación (la justicia distributiva). Ella se expresa concretamente por medio de la legislación y el derecho, la ética y la administración: la legislación para los principios reguladores de la ciudad y el derecho para los principios y las reglas de los comportamientos sociales; la ética para los comportamientos individuales y la administración para su aplicación corriente. La legislación está enfocada en la armonía y el orden colectivos, el derecho, el logro del Bien, la ética, la Felicidad o la Virtud y la administración, el Bienestar. En este sentido, la justicia está íntimamente ligada a las tres funciones, de allí la superioridad en valor que se le reconoce.

El tercer aspecto es la dimensión política que comprende principalmente el gobierno y la legislación. Por definición, la política es la actividad humana que organiza una sociedad a partir de la idea que los miembros se hacen de la comunidad en la que quieren vivir, por eso existe una Constitución y modos de cohabitación y estructuras propias. Concretamente la política

²² La justicia consiste en dar a cada cual el lugar que merece. Cuando cada uno cumple su función social, existe un orden natural que corresponde a la justicia. Así, la justicia en sí misma es la expresión del *lógos* en el hombre y en la ciudad humana. La preeminencia en valor del poder judicial, de la función y del dominio jurídicos (el derecho y la legislación) viene de esta concepción de la justicia.

²³ Estas tres virtudes designan respectivamente la cualidad esencial de cada una de las funciones: la sabiduría es la virtud característica del gobierno, el coraje aquella de la protección y la templanza aquella de la producción.

se expresa en la legislación, que consiste esencialmente en definir reglas por parte de la autoridad soberana, sea en virtud de la continuidad (la historia y la tradición), sea en virtud de un proyecto de acción sobre la sociedad. Se expresa igualmente en el gobierno de la ciudad (*pólis*), es decir el gobierno de una entidad distintiva constituida por un poder institucionalizado y una colectividad organizada cuyos miembros forman el cuerpo en un destino común. (Freund, 1990, p. 1978). Globalmente, el gobierno es una función de impulso y de ánimo general, que se prolonga en la función administrativa. (Bergeron, 1993, p. 52). En realidad, el gobierno y el interés general están estrechamente asociados a la protección y a la seguridad. Por ejemplo, las relaciones exteriores y la protección externa están en general íntimamente ligadas al campo de acción de las más altas instancias.

Al igual que para las otras funciones, el gobierno y el interés general presentan dos vertientes diferentes que permiten comprender tanto las cualidades requeridas, como los peligros que los amenazan. Por ejemplo, en la mitología griega, Zeus, que representa la autoridad suprema, es a la vez un dios benévolo y terrible. Personifica la sabiduría, la prudencia y la justicia, que son las cualidades del buen soberano. De manera inversa, él posee todo el poder y la potencia que le dan el sello de tirano. Aristóteles muestra en *La Política* que el peligro que amenaza al soberano es precisamente la necesidad de poseer ese doble carácter, en el cual el exceso o la debilidad engendran modos de gobierno más o menos buenos: así, el tirano no sueña sino con sus intereses privados y no busca sino el poder, el placer y la riqueza; el buen rey, por otra parte, está animado por la preocupación por la justicia, se enfoca en el bien común y busca ser el protector de su pueblo.²⁴

En este texto he traído a colación las principales cualidades y defectos que le son

propios a cada función en el ejercicio de las responsabilidades inherentes a la función misma. Son las cualidades y defectos más importantes y los más graves, pues tocan la identidad, la ética, los usos y responsabilidades propias de cada función general, es decir, las cuatro componentes del rombo de esa función precisa. La importancia de las cualidades a conservar y la gravedad de las faltas cometidas cuando se ocupa un cargo o se ejecuta una tarea de tal o cual función, vienen del hecho de que esas cualidades o defectos son la expresión o la negación de la esencia o de la finalidad de la

función misma. Sin embargo, existen también otras cualidades y defectos que le son propios a cada función pero en sus relaciones con las otras dos. Por ejemplo, en sus relaciones con la protección y la seguridad, el gobierno debe mantener un espíritu pacífico y un carácter apacible que no incite a la violencia, añada leña al fuego o lo atice. En relación con la producción, se espera que el gobierno haga gala de generosidad, que evite los comportamientos egoístas y que no se aproveche de la situación con fines personales.

Cuadro 3
GOBIERNO E INTERÉS GENERAL: LAS CUALIDADES Y DEFECTOS ESENCIALES

CUALIDADES	DEFECTOS
La sabiduría	El orgullo, la desmesura, la violencia
La prudencia	La irreflexión, la ligereza
La justicia	La iniquidad
La verdad y el respeto por la palabra dada	La mentira
El sentido ético	El cinismo
El altruismo y la preocupación por el bien común	La ambición personal, el egoísmo y la vanidad
Le respeto por lo sagrado	La impiedad
La fuerza moral	La debilidad, la complacencia, la pusilanimidad
La magnanimidad	El espíritu rencoroso
Le talento de mando	El rechazo por asumir sus responsabilidades
La ejemplaridad	La mala conducta y el mal ejemplo
La moderación	El abuso de su función y el abuso de confianza

La pregunta por saber en qué consisten el gobierno y el interés general es muy importante para la teoría gerencial, pues responderla es hacer claridad sobre los diversos órdenes de responsabilidades de la dirección y sobre lo que es un buen dirigente. Hasta el presente, la literatura administrativa ha tratado la dirección según diversas perspectivas: en Henri Fayol, las responsabilidades de la dirección son prever, organizar, comandar, coordinar y controlar, esto en versión moderna se convierte en el P.O.D.C. (planear, organizar, dirigir y controlar); en su obra *The Functions of the Executive*, Chester I. Barnard (1938), sostiene que las funciones propiamente ejecutivas se anclan sobre tres (3) polos: la formulación de las orientaciones (metas, objetivos y fines) de la organización, el funcionamiento del sistema de comunicación organizacional y la gerencia de los servicios suministrados por los miembros de la organización; alrededor de 1965, los teóricos del *management* desarrollaron el concepto de política general de la empresa como concepto integrador de la dirección.²⁵ Esta noción estará en el origen del paradigma de la estrategia y de una importante corriente del pensamiento; a partir de sus observaciones empíricas a dirigentes, Henry Mintzberg (1973) estableció una nomenclatura de los diferentes roles jugados por el *manager* (símbolo, líder, agente de unión, observador activo, difusor, portavoz, empresario, regulador, repartidor de recursos y negociador) e identificó cinco (5) razones que justifican la existencia de la dirección: el cumplimiento de la misión primordial, la estrategia frente al entorno, las expectativas de las instancias que ejercen un control sobre la organización, la comunicación entre la organización y el entorno, la estabilidad de las operaciones; muchos otros autores se inclinaron por el liderazgo, la toma de decisiones o los tipos de dirigente. Recientemente, alrededor de 1995, el concepto

de gobierno de la empresa hizo su aparición. Considerado como un nivel que trasciende la administración corriente, este concepto reúne la noción de gobierno que Fayol había indicado sin desarrollarla. Aunque todas ellas aportan claridad importante sobre la dirección, ninguna de estas teorías suministra un marco de análisis general que permita aprehender el tema en su integralidad.

Con la trilogía, se ve más claramente cuál es la finalidad de cada función general. El carácter central de la esfera productiva y creativa aparece claramente, así como la responsabilidad de apoyo que las otras dos funciones detentan en relación con ella. Gracias a ese retorno al centro sobre la función de producción y creación, se comprende mejor el rol de protección y de seguridad jugado por el *management* o la administración (*ad minister*, al servicio de) y aquel de soberanía que lleva el gobierno. Se constata que la dirección, en su función de gobierno y de guardia del interés general, no sólo es responsable de las cuestiones que tienen que ver con la identidad, la legitimidad, la justicia y el simbolismo, sino que está íntimamente ligada a la protección y a la seguridad. Así las tres grandes responsabilidades de la dirección, que legitiman o justifican su existencia en el grupo humano, se desprenden de manera muy clara: asegurarse de que los miembros dispongan de las condiciones favorables para generar prosperidad y bienestar (la producción y la creación); consolidar el buen funcionamiento de las instituciones civiles del grupo, regular y reprimir la necesidad, asegurar la perennidad, la integridad y el poder de la colectividad (la protección y la seguridad); reforzar la solidaridad, la identidad y la unidad del grupo social, movilizar su participación en el Bien común, preservar la legitimidad de sus instituciones, defender los valores de la comunidad, procurarle orientaciones, impartir justicia, definir las leyes o las reglas de conducta generales (el gobierno y el interés general).

²⁵(Chanlat, 1997). Ver sus diferentes descripciones sobre las patologías de los dirigentes. HEC Montreal, Grupo Humanismo y Gestión.

Conclusión

En este texto, propongo una forma diferente de representar las organizaciones y de definir las responsabilidades de la dirección, apoyándome sobre la idea de que toda agrupación humana debe satisfacer tres necesidades fundamentales para sobrevivir y prosperar: *la producción y la creación* en búsqueda del bienestar material y físico de los miembros, por la valoración de los recursos de la naturaleza y el ingenio humano; *la defensa y la protección*, es decir el mantenimiento del orden y de la paz en las relaciones humanas que están en la base de la socialización; *el gobierno y el interés general*, cuya finalidad es la de suscitar un sentido compartido que tiene raíces en una comunidad de valores, de miradas y de ideas. Estas tres exigencias básicas existen para toda persona, toda organización y toda colectividad, y se concretan en la realidad bajo la forma de unidades especializadas o de actividades. Al concentrarse en la complementariedad de estas tres grandes preocupaciones humanas fundamentales, la trilogía propuesta aquí suministra un marco de análisis que ayuda a formular los problemas concretos, a darles un orden y a situarlos, y a medir lo que realmente está en juego, más allá de las fronteras y de los intereses de las especialidades. Por ejemplo, imaginémos que la dirección concibe la competencia como un problema relevante de la producción. En este caso, ella tendrá que adoptar medidas dictadas por la lógica económica, que es una lógica de producción y que podrían consistir en bajar los precios, en recortar los gastos, en aumentar la productividad, en disminuir la calidad, todas medidas que terminarán por debilitar su propia producción. En cambio, si la competencia es vista como un problema de seguridad, es decir, la defensa de un territorio dado o la fidelidad de un grupo, la empresa podría considerar medidas diferentes, que se inscriben más que todo en una lógica de defensa o de protección, como lo serían concluir alianzas, retroceder, atacar, desarrollar modos de fidelización de la clientela...

Contrariamente a los organigramas clásicos en los que todas las unidades son recortadas según un campo disciplinario o de actividades exclusivas y colocadas sobre un nivel de igualdad, la trilogía ofrece la ventaja de situar cada unidad especializada de la organización o programa de actividades según su contribución propia a una u otra de las tres grandes funciones generales. Como estas funciones no son herméticas y varias unidades pueden contribuir de manera propia, la conciencia de contribuir a una misma función debería acercarlas. Además, se podría, con la trilogía, proceder a hacer reestructuraciones o la formación de nuevos equipos interdisciplinarios, reagrupando las actividades que contribuyen a una misma función, lo que permitiría desfragmentar las organizaciones e instaurar una cultura de colaboración. Finalmente, la trilogía permite apreciar las actividades corrientes de cada unidad en función de una visión de conjunto, respetando la perspectiva de la dirección general, es decir, el bien común y el interés general.

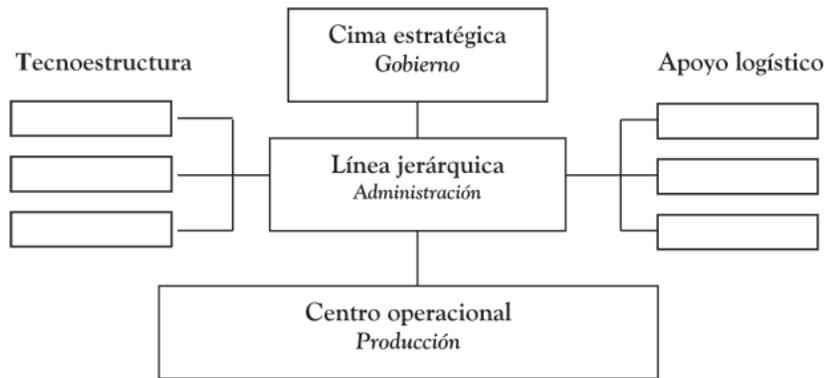
A partir del marco de referencia trilógico, se puede ahora reconfigurar las seis funciones identificadas por Henri Fayol de una manera diferente, que muestran bien el rol de cada una en una composición de conjunto. Se pueden igualmente representar los cinco elementos de Henry Mintzberg, dándoles una significación más amplia.

En la cultura occidental, los tres dominios están jerarquizados y es desde allí que la trilogía tiene en parte su originalidad. Ellos representan la manera en la que los pueblos pertenecientes a esta civilización han definido los aspectos de la realidad humana, que consideraron fundamentales y los han organizado por orden de prestigio y dignidad en valor. La trilogía expresa una percepción particular de la sociedad humana, una representación simbólica original de cierta visión del mundo y actúa como principio director y unificador entre quienes la comparten. Así por ejemplo, la credibilidad de la producción

Figura 9



Figura 10



no trata solamente sobre la competencia de las personas o sobre la calidad de sus obras, sino sobre la credibilidad, la reputación, la imagen, la fiabilidad y la estabilidad del establecimiento, que se desprenden del gobierno y de la protección, de allí la estrecha interdependencia de las tres funciones. En las universidades y hospitales, por ejemplo, los profesores y médicos se benefician de la reputación de la institución y del establecimiento. Algo similar ocurre para todos los otros oficios. Estas tres funciones generales no tienen una forma definitiva y es posible que, en la vida corriente, la trilogía no se encuentre como tal. Con frecuencia, las funciones son cumplidas por instancias diversas y por el sesgo de medios o de operaciones variadas.

En una época en la que la lógica económica tiende a predominar, a extenderse a todas las esferas de la sociedad y a imponerse como la única lógica legítima y válida, la trilogía nos recuerda que toda sociedad, para sobrevivir y progresar, debe asegurar la realización de tres grandes funciones complementarias, cada una con su finalidad, su ética, su lógica, sus usos y prácticas propias. Así, la producción y la creación tienen como papel asegurar el bienestar material y la prosperidad de los individuos que viven en sociedad; el gobierno y el interés general están al servicio del conjunto de intereses superiores del todo (*ad minister*); y la seguridad tiene como misión defender y proteger las otras dos. Como cada unidad posee sus propias prácticas,

procedimientos, valores e ideas generales –la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología–, la trilogía permite ver cuáles son los puntos de convergencia y de fricción entre las unidades o sub-unidades que colaboran en una misma función.

Toda agrupación humana comprende los tres dominios generales que, reitero, están en estrecha relación de complementariedad. Pero una de las particularidades de este esquema es que cada función y cada unidad poseen sus propias tres dimensiones: finalidad y principios fundadores (el gobierno); usos, reglas y normas reconocidas, ética del oficio, medios de defensa y medidas de precaución (la protección); realización de las actividades principales (la producción).

Otra característica es la dualidad que cada dominio presenta y que constituye sus dos caras opuestas, inseparables e inevitables, pues una y otra son alternativamente necesarias. Por ejemplo, el gobierno y el interés general pueden exigir, dependiendo de las circunstancias, una actitud benevolente o una autoridad firme. El peligro es que una de las caras termine siempre por prevalecer sobre la otra, lo que daría lugar a defectos o debilidades por exceso o por defecto. Como la dualidad nos permite en adelante identificar las cualidades y defectos de cada función, en relación consigo misma y con las otras dos, esta perspectiva abre la vía hacia una reflexión más estructurada sobre los buenos y malos ejemplos de dirigentes y de prácticas gerenciales.

Cuadro 4

<p>GOBIERNO E INTERÉS GENERAL</p>	<p>Gobierno: Principios : Bien común, identidad, unidad, legitimidad, justicia</p> <p>Protección: Sabiduría y prudencia, ética, tradiciones, historia, cultura, control externo, imagen y reputación</p> <p>Producción: Actividades simbólicas, legislación, justicia, actividades de gobierno, decisiones de conjunto, orientaciones, cultura...</p>
<p>PROTECCIÓN Y SEGURIDAD</p>	<p>Soberanía: Principios: Orden y paz, armonía, cohesión, solidaridad...</p> <p>Protección: Valores y competencias, lealtad, sentido de pertenencia, disciplina y moderación...</p> <p>Producción: Diplomacia y relaciones exteriores, actividades de vigilancia y comunicación, actividades de socialización y de coordinación, reglamentación, control interno...</p>
<p>PRODUCCIÓN Y CREACIÓN</p>	<p>Soberanía: Principios: Bienestar y prosperidad</p> <p>Protección: Oficio y profesión, competencias y conocimientos, valores, modelos y experiencia</p> <p>Producción: Todos los dominios de las artes, las ciencias y las técnicas</p>

El esquema trológico permite también rehabilitar la producción y la creación como la actividad central de la organización, hacia la cual las otras dos esferas tienen una responsabilidad de apoyo y de protección (*ad minister*, al servicio de). Además, muestra bien que la producción no se reduce a la fabricación, sino que comporta una dimensión de creación que se constituye en la fuente principal de su riqueza y

de su dinamismo. Nos invita, por consiguiente, a centrar nuevamente la producción en la persona, a cesar de contemplar la producción a partir de criterios exclusivamente económicos y a abandonar la concepción mecánica de la persona que, a pesar de los discursos, jamás ha cesado de adaptarse, que los sindicatos frecuentemente han contribuido a acrecentar y que la tecnología corre aún el riesgo de acentuar, descalificando el trabajo humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Barnard, Chester I. (1938). *Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Bédard, Renée. (2003) "Los fundamentos del pensamiento administrativo: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas". En: *Revista Ad Minister*, N° 3. pp.68-88.
- Bédard, Renée. (2000). *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives*. HEC. Montreal.
- Bergeron, Gérard. (1993). *L'État en fonctionnement*. L'Harmattan y Quebec, Les Presses de l'Université Laval. París. p. 52.
- Bernard, Claude. (1952). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, París, Flammarion.
- Boyer, Pascal (1991). En: Bonte, Pierre y Michel Izard (dir.). *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, París, PUF.
- Durkheim, Émile. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse: le système totémique en Australie*, París, Presses universitaires de France.
- Eliade, Mircea. (1965). *Le sacré et le profane*, París, Gallimard.
- Fayol, Henri. (1966). *Administration industrielle et générale*, París, Dunod.
- Freund, Julien. (1990). "Politique". En: André Jacob (dir). *Encyclopédie philosophique universelle, Les notions philosophiques*. Volumen 2. París, Presses universitaires de France.
- Hesse, Hermann. (1948). *Narcisse et Goldmund*, París, Calmann-Lévy.
- Mintzberg, Henry. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper & Row.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.
- Montesquieu. (1749). *De l'esprit des lois*. Volumen 1, XII, II. París, Garnier-Flammarion.
- Platon. (1960). *Le politique ou la royauté*, Obras completas, Biblioteca de la Pléyade, París, Gallimard.
- Popper, Karl. (2000). *À la recherche d'un monde meilleur*, Paris, Anatolia, Le Rocher.
- Sartre, Jean-Paul. (1976). *L'être et le néant*, París, Gallimard.
- Valéry, Paul. (1924). *Eupalinos*, París, Gallimard.
- Vallée, Lionel. (1985). *Représentations collectives et sociétés*. En: Chanlat, Alain y Dufour Maurice (dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montreal, Quebec/Amérique y París, Les éditions d'organisation.