

¿LIDERAZGO O POLÍTICA EN LA EMPRESA?

1. Introducción

Un repaso a la evolución de las teorías del liderazgo pone de manifiesto que el rasgo que más destaca en muchas de ellas es la presencia de una fuerte dicotomía, e incluso podría hablarse de enfrentamiento, entre lo que de un modo genérico suele llamarse organización informal, que tiene que ver con la vitalidad de lo espontáneo, lo que ocurre en el día a día, y lo que se acostumbra a designar como organización formal que tiene que ver con la racionalidad de un plan establecido, que fija objetivos, y establece los medios para alcanzarlos del modo más eficiente posible. Es precisamente ante esta situación aparentemente insuperable de enfrentamiento y difícil conciliación entre lo espontáneo y lo formal cuando surge la necesidad del concepto de liderazgo. La misión que le corresponde al líder sería lograr la integración de ambos aspectos. Se espera de él que pueda conseguir que la vitalidad de lo informal se ponga al servicio de la formalidad, que lo espontáneo colabore al logro del objetivo impuesto desde fuera. Un buen líder vendría a ser aquel que logra que la empresa alcance esa armonía entre espontaneidad y formalidad, propia de una personalidad enteriza. Lo que no está muy claro es como puede el líder lograr ese objetivo.

Analizados con atención los medios que, según esas teorías, se supone dispone el líder, se percibe que predomina un enfoque que puede ser calificado de voluntarista, o si se quiere de «retoricista». Se confía en que sólo la palabra del líder, la racionalidad de su discurso, el influjo de su carisma, será suficiente para lograr el objetivo previsto. Por paradóji-

co que pueda parecer, esta actitud voluntarista es consecuencia de un prejuicio racionalista en el modo de entender el problema moral. Se da por supuesto que la racionalidad, la lógica formal del diseño que trata de imponer el líder, junto con el impulso de su propia personalidad, será suficiente para vencer la resistencia de la espontaneidad de lo informal, y lograr que todo quede encaminado al logro de un objetivo impuesto desde fuera. En realidad se le asigna al líder una misión que podría ser calificada de cuasi mágica, debe actuar como un encantador de serpientes, alguien que con la sola fuerza de sus palabras es capaz de someter la realidad.

La razón última de la dificultad que subyace en estos enfoques del liderazgo es consecuencia de una antropología dualista, que ha llevado a un deficiente planteamiento del problema de la acción humana, y en consecuencia a una miopía sobre la naturaleza de la moral. Se da por supuesto que los problemas prácticos pueden ser reducidos a simple lógica formal. Pero, como la realidad se resiste a este forzamiento teórico, cuando se experimenta la impotencia de la razón instrumental para dar explicación de la formación de capacidades operativas, las teorías del liderazgo se acaban convirtiendo en técnicas manipuladoras, en un puro enunciado programático de conductas y actitudes que teóricamente debería seguir el líder para el logro de su objetivo. En otras palabras todo se apoya en la idea racionalista de que la realidad puede ser amoldada al imperio de una racionalidad exógena. El líder se convierte de este modo en una figura inexplicada, alguien que no se sabe cómo, dispone de la capacidad para manipular los resortes que activan el mecanismo que desata la adecuada motivación para que lo informal se ponga al servicio de lo formal. Todo lo que de un modo u otro el enfoque racionalista deja sin explicar se oculta bajo el vago concepto de carisma, que en el fondo vendría a ser un arcano, que más tiene que ver con el capricho de la Fortuna, que con una verdadera teoría del gobierno o la dirección.

Para mejor entender la naturaleza de los problemas que plantea el enfoque liderazgo y para adquirir otra perspectiva que permita superar sus limitaciones podría ser interesante realizar un contraste con el enfoque «política» que, enfrentándose con el mismo problema, lo estudia desde una perspectiva diferente y más completa. La política, al menos en la acepción que queremos darle en este trabajo, no sólo no plantea un antagonismo entre la realidad vital y la razón calculadora, sino que más bien parte de una idea más plena e integradora de la racionalidad, que necesita de la continua colaboración entre una vertiente práctica y otra teórica de la acción, que son inseparables y se apoyan mutuamente. No pretende la política la imposición de un objetivo exógeno y acabado, con olvido o desprecio de la realidad existente, sino que quiere hacer brotar algo

que de forma potencial reside en el seno de la realidad ya existente. La intención que gobierna la política es primariamente la práctica, y en nuestra opinión sólo mediante esta primacía de la práctica se hace posible lograr la integración que intenta alcanzar el liderazgo.

2. Liderazgo y política

Es innegable la modernidad del concepto de liderazgo. Aunque en realidad cabría decir que se trata más bien de un concepto postmoderno, ya que su aparición y amplísima difusión actual viene a coincidir con el triunfo de la terapéutica como medio de salir de la crisis de las ciencias sociales en las últimas décadas, cuando se fueron haciendo cada vez más evidentes las limitaciones de la metodología racionalista en el estudio de los fenómenos sociales. El concepto de liderazgo es consecuencia de la idea moderna de que la razón, reducida a pura capacidad de cálculo, puede reconstruir la realidad a su antojo. A partir de esta idea, cualquier tipo de sociedad no podría ser más que un diseño: el resultado agregativo y contractual de las decisiones de individuos que pueden elegir objetivos y valores separados de su propia constitución psicológica. Surge entonces un permanente conflicto teórico entre la teoría y la realidad, entre los objetivos de los individuos y el de la comunidad, que exige algún tipo de solución. Ante esta manifestación de la resistencia de la realidad a ser avasallada por un supuesto diseño teórico se hace inevitable el recurso a una especie de «deus ex machina» que haga de puente entre ambas orillas. Podría decirse que la necesidad de recurrir al concepto de liderazgo tiene un cierto paralelo con la que tuvo Descartes de recurrir a la glándula pineal como modo de proporcionar alguna explicación de cómo se pueden conectar lo pensante con lo extenso, el alma con el cuerpo. Una falsa solución que se limita a escamotear un problema cuya raíz está en un mal planteamiento antropológico.

El enfoque político, que como hemos dicho está unido a una visión unitaria del hombre, supone que la razón teórica y la razón práctica, aunque distinguibles no son separables, y se implican mutuamente. Al enfrentarse con el problema de cómo la razón puede gobernar lo corporal, no se guía por la obtención de un objetivo concreto, diseñado racionalmente *a priori*, que debe ser impuesto a una realidad existente, sino que se centra principalmente en el proceso práctico de formación de capacidades. Es decir, insiste en que ese problema se resuelve primariamente en el plano de la práctica, y que es imposible pretender imponer cualquier solución teórica *a priori*, que de hecho negaría la posibilidad de la práctica. Es algo necesariamente *a posteriori*, una capacidad de hacer,

consecuencia de la práctica, la que permite llevar a cabo esa integración entre la informalidad de lo vital, y la formalidad del diseño. Por su propia naturaleza se trata de algo inacabado e inacabable, y por tanto siempre mejorable. Supone una realidad previa, unas capacidades que siempre se pueden mejorar, y que por eso mismo sólo se puede lograr de modo parcial y gradualmente.

El planteamiento que hace el liderazgo de este mismo problema es por contraste esencialmente teórico y *a priori*. Toma como punto de partida un diseño racional y completo de lo que debe ser la sociedad: un sistema de individuos ya acabados, en cierto sentido individuos-comunidades, que guiados por sus intereses perfectamente establecidos, alcanza una solución previsible para todos que debe ser impuesta a la realidad. Individuos acabados, que son como son, cerrados en sí mismos. Sin embargo para la política los individuos son sistemas abiertos, que necesariamente necesitan estar en el seno de alguna comunidad, ya que se definen por relación a los demás.

La racionalidad que subyace en el concepto de liderazgo es perfecta e instantánea, propia de la coherencia de un sistema lógico, mientras que la racionalidad propia de la política sólo es posible en el seno de algún tipo de comunidad, que proporcione sentido a una acción que sólo puede ser tendencial y en consecuencia siempre provisional y mejorable. Por eso la primera tiende a establecer un pacto o un equilibrio entre intereses ya establecidos, mientras que la segunda trata, mediante la práctica de mejorar capacidades que tienen unos individuos que forman parte de algún tipo de comunidad. No prejuzga que se tenga que alcanzar ningún resultado, ninguna idea preestablecida de lo que tiene que ser la sociedad, sólo le interesa el sentido de la propia actividad, o lo que es lo mismo de la comunidad en que se desarrollan.

Por su propia naturaleza la política considera que todo tipo de fines tanto colectivos como individuales no son algo perfectamente establecidos *a priori*, sino algo siempre provisional que continuamente tienen que ser revisados. En ese sentido los objetivos, en cuanto consecuencia de las capacidades y actividades que constituyen a cada comunidad, se sitúan en un segundo plano.

El mismo hecho de donde surge el liderazgo, la necesidad de imponer un modelo de sociedad perfectamente previsible y acabado, sugiere que se trata de una visión parcial, propia de algún individuo que desde su inevitable finitud y limitación trata de dar una explicación global o teórica de la realidad. En ese sentido podría decirse que la política, por contraste, adopta una postura más humilde, y por tanto más realista, no trata de imponer ninguna visión previa, sino que por prueba y error, busca no tanto los mejores objetivos posibles en cada momento, como descubrir y

poner en acto las mejores capacidades que se pueden desarrollar en cada momento histórico de la vida de una comunidad. Podría decirse que mientras en el liderazgo predomina una visión estática orientada al logro de un resultado, que lleva al forzamiento de la realidad, en la política predomina una visión dinámica, que orientada a la mejora de la acción, trata de descubrir lo mejor que ofrece la realidad en cada momento.

No tiene nada de extraño que el problema del liderazgo se haya planteado con especial importancia en el seno de las teorías de la empresa. El sesgo que por razones históricas adoptó la antropología que subyace en esas teorías ha llevado de una manera inevitable a plantear en toda su crudeza el problema teórico del choque entre un objetivo exógeno y perfectamente definido, que es el que pretende imponer el empresario, y un conjunto de individuos adultos y libres que se supone tienen sus propios objetivos perfectamente establecidos, con independencia del que se les pretende imponer. Un problema surgido de la aplicación del individualismo metodológico a una realidad tan compleja como es la producción de valor económico, esencia de la actividad de la empresa.

El enfoque liderazgo es consecuencia inevitable de un *a priori*, sea ganar dinero, reducir costes, o aumentar la productividad, que debe ser impuesto a la realidad como objetivo central imprescindible para la propia configuración de la empresa. Es decir, parte del supuesto de que el objetivo del empresario es indiscutiblemente superior a cualquier otro objetivo que pudiera surgir de la comunidad empresarial. Superioridad que es presentada como necesidad inevitable: sin reducción de costes, o sin aumento de la productividad, no habría empresa, ni sería posible alcanzar el equilibrio del mercado. Este modo de situar una consecuencia, un resultado, como principio de acción, lleva a un falso e inevitable antagonismo entre eficiencia y esencia de la empresa, que en cierto sentido es un caso particular de lo que sucede cuando se parte de una teoría del conocimiento en la que la razón, de algún modo, se sitúa como fuera y enfrentada con la naturaleza. Pero, además, conlleva una inevitable fractura de la propia empresa, creando un antagonismo entre el empresario o directivo que debe imponer un objetivo, y los obreros o empleados que deben aceptarlo. Por contraste el enfoque político, al colocar como principio de acción el desarrollo de capacidades, la mejora de la acción, presupone implícitamente una paridad, no entre los objetivos que cada uno persigue, sino entre la condición personal de todos los que forman la comunidad, de tal modo, que aunque exista desigualdad funcional, no enfrenta a los que mandan con los que obedecen, ya que de algún modo ambos tienen que hacer las dos cosas.

De modo revelador el liderazgo tiene sus antecedentes más remotos en los problemas que se plantean cuando los hombres tratan de poner en

práctica su dominio sobre los animales, y de forma más concreta en la conducción de ganado. El pastoreo trata de que alguien (ductor, leader, führer) imponga a las reses un objetivo determinado, que sólo conoce el pastor, ya que debido a la patente superioridad que le otorga su razón, no puede compartirlo con los animales que viven encerrados en el logro de los objetivos que en forma no consciente les plantean sus instintos. La inteligencia del pastor tiene que enfrentarse con los instintos o tendencias naturales y aprovecharlos para someterlos a su objetivo de conducir el ganado de la forma más pertinente. No obstante conviene advertir que aún el arte del pastoreo no consiste tanto en enfrentar la razón con la naturaleza, representada los instintos de los animales, sino en aprovecharlos del modo que favorezca el logro de los objetivos fijados por el pastor.

Otro antiguo antecedente del liderazgo sería el mando de los ejércitos, sobre todo el de mercenarios, donde se vuelve a plantear la necesidad de someter una comunidad a un objetivo impuesto desde fuera. La idea del liderazgo militar es que el ejército debe comportarse como un organismo vivo, donde el estratega actúa como la mente, y los soldados como los brazos y los pies, formando una unidad de acción. El mismo sentido de la instrucción militar, basada en la repetición mecánica de respuesta rápida y automática a ordenes, trata de inculcar una docilidad de respuesta a la voz de mando. Se trataría de lograr que, como sucede en un cuerpo sano y bien entrenado, los miembros respondan rápida y dócilmente a los impulsos de la mente. El objetivo del ejército es en apariencia bastante simple, defenderse o atacar a un enemigo, y no pretende construir comunidad permanente, una forma de vida, sino más bien un instrumento al servicio de ese objetivo externo y transitorio.

Ambos antecedentes, el pastoreo y el ejército, tienen en común el hecho de plantear una visión naturalista del gobierno, es decir, entienden el gobierno conforme al modelo de un organismo vivo, donde la mente manda y el cuerpo obedece. Un planteamiento basado en la desigualdad natural que impone la necesidad funcional.

Tanto Aristóteles como Maquiavelo se dieron cuenta del peligro que esa concepción naturalista del gobierno, aplicada al ejército, representaba para la política. Al no darse en el caso del ejército esa desigualdad manifiesta que existe entre el pastor y las ovejas, sino más bien una igualdad esencial, surge inmediatamente la posibilidad de conductas oportunistas. Cabe la posibilidad de que los individuos, especialmente si son mercenarios, sigan su propio interés y no el de la comunidad, con lo que pueden llegar a constituir un peligro para aquellas comunidades políticas que utilizan ese tipo de ejércitos al servicio de sus objetivos. Podría suceder que los intereses privados de los jefes y soldados, separados del objetivo común de la ciudad, ligados por motivos utilitaristas, provo-

quen el chantaje o a la imposición de la tiranía. Por ese motivo el republicanismo clásico siempre sostuvo que para que las repúblicas se mantengan libres e independientes es importante que no existan ejércitos de mercenarios, y que sean los ciudadanos los que se convierten en soldados cuando la ocasión lo requiere, ya que de este modo no se plantea problema de liderazgo, ni es necesario que el estratega se esfuerce por controlar la lealtad de los soldados.

En una línea que de algún modo se remonta a la postura de Aristóteles y Maquiavelo, advierte Weber que las burocracias a medida que se racionalizan se hacen más inflexibles e ingobernables por parte de las elites que las erigieron y pretendían controlarlas. La única posibilidad que se le ocurre a Weber para recuperar el control sobre este tipo de burocracias es recurrir a un tipo especial de liderazgo, que cada vez necesita ser más carismático. Se llega así a la extraña y contradictoria solución de que a medida de que crece la racionalidad, mayor es la necesidad del carisma, que para Weber, viene a representar todo aquello que no es explicable desde el punto de vista de la racionalidad. Una especie de necesidad de continua ampliación de la desigualdad entre el que manda y el que obedece. En cierto sentido Weber, al llevar el problema del liderazgo a su paroxismo, deja patente lo errado del planteamiento al que pretende dar solución.

Como puede verse el liderazgo vendría a ser una especie de prótesis que se hace imprescindible cuando la política se corrompe, cuando se implanta la anarquía. La añoranza por los «cirujanos de hierro», y «caudillos salvadores», tiene que ver con la existencia de algún tipo de impedimentos al normal desarrollo de la vida política. Por paradójico que parezca, lo que la gente en esas ocasiones hecha de menos es precisamente la orientación que proporciona la política, aunque por un motivo psicológico tiende a personalizar, y busca «alguien que mande», que «sepa lo que hay que hacer».

Otro aspecto no menos importante, pero al que sólo haremos una breve referencia, es en relación con el concepto de propiedad. Mientras la política supone una concepción integradora de la propiedad, que se relaciona con el proceso colectivo de creación de valor, el liderazgo tiene más que ver con una idea de apropiación individual, sobre algo ya acabado, que necesariamente provoca incompatibilidad y escasez.

3. Liderazgo y oportunismo

Desde un cierto punto de vista podría decirse que Hobbes es el primero que al proponer la sustitución de la política por una especie de mecánica social, se ve obligado a recurrir a algo muy parecido al liderazgo.

Trata de explicar la aparición de la sociedad a partir de un conjunto de individuos que tienen sus propias visiones y valores. Y llega a la conclusión que en un sistema compuesto por individuos racionales y con el mismo afán de dominio, no puede eliminarse la continua tendencia a la conducta oportunista, a obtener ventaja privada, cosa que constituye una amenaza sin cesar a la cohesión de cualquier sociedad que se intente construir a partir de este supuesto de partida. Nadie tiene superioridad suficiente para imponerse a los demás y el sistema social degenera en guerra incesante de todos contra todos.

Hobbes opta por el Leviatán, antecedente del liderazgo, como única solución posible al tipo de explicación mecanicista de la sociedad que había elaborado. Consiste en la instauración de una desigualdad radical, no basada en la superioridad de la razón sobre las pasiones, que Hobbes ponía en duda, sino en la superioridad del más fuerte sobre el más débil. Es decir, viene a reconocer que su diseño racionalista de la sociedad sólo puede ser externo a los individuos e impuesto mediante la violencia. El diseño racionalista de un problema práctico, como es la formación de la sociedad, lleva a la contradicción de acabar apelando a algo tan apolítico como es el uso de la violencia. Hobbes pretende justificar esa violencia apelando al mayor bienestar resultante para todos, lo cual supone que todos tienen que prever y admitir la solución que se les impone. Una previsión que elimina de hecho el desarrollo de la misma actividad social, con lo que la imposición de esa solución aplasta la posibilidad de la práctica.

Este modelo utilitarista de sociedad diseñado por Hobbes ha sido durante mucho tiempo el núcleo de los paradigmas contractuales de la estructura organizativa de la empresa capitalista. La empresa vendría a estar constituida por un tipo de contrato en el que hedonistas inteligentes intercambian libertad individual, necesariamente negativa, por bienestar colectivo. Un contrato que en el fondo sólo puede ser impulsado por la más fuerte de las pasiones: el terror a la muerte y a la miseria. O aceptas, y consigues estabilidad y bienestar, o eres arrojado a las tinieblas exteriores, donde sólo tienes inseguridad y miseria. El problema es que a pesar de todo, el contrato no altera la condición de hedonistas inteligentes de los contratantes, y por tanto el empresario o directivo tiene que actuar como un gendarme en continua vigilia para impedir la aparición de la conducta oportunista que destruyan la unidad de la empresa y hagan desaparecer la posibilidad de alcanzar la hipotética y futura situación de mayor bienestar. Se ve obligado a adoptar una actitud de permanente sospecha hacia el obrero que es considerado como alguien que potencialmente actúa como freno y resistencia al diseño que el empresario tiene en la cabeza y desea llevar a la realidad. Como señala Smith la empresa

es un terreno de continua disputa entre los obreros que buscan el máximo salario, y los empresarios que se resisten a concedérselo.

Taylor con su propuesta de dirección científica realizó un nuevo intento de dar solución racionalista al problema que subyace en el diseño hobbesiano de la empresa. En su opinión el origen de las conductas oportunistas reside en una falta de ajuste debido a la deficiencia de información por parte de los individuos. En cuanto hedonistas racionales, bastaría con proporcionarles la información necesaria, y adoptarían el tipo de conducta que llevaría a un óptimo de bienestar para todos. Un planteamiento en el que subyace la idea mecanicista de que existe una manera óptima de producir, que puede ser alcanzada siempre que se proporcione la adecuada información. Las conductas oportunistas, que restan bienestar a la totalidad, e impiden la asignación óptima de recursos, sólo surgen cuando no se estudian a fondo los problemas de interacción, y no se dispone de la información adecuada. En el fondo para Taylor el problema del liderazgo puede ser resuelto con información.

Según el planteamiento de Taylor la organización de la producción es un proceso puramente técnico donde sólo cabe gobierno despótico. Las empresas vendrían a ser mecanismos donde para evitar las conductas oportunistas bastaría con que los individuos se sometieran estrictamente a los requisitos de la técnica. Conclusión que revela que Taylor estaba convencido de que la ejecución y el diseño son dos realidades perfectamente separables. Por un lado estarían los obreros, pura labor que ejecuta, y por otro los directivos que diseñan y mandan. Un tipo de dualismo que no es más que una nueva manifestación de la escisión entre razón teórica y razón práctica introducida por la moderna antropología. En realidad es un modo un tanto violento de eliminar la inevitable participación que siempre tienen los seres humanos en la dirección de sus tareas, por muy puramente ejecutiva que puedan parecer. En este sentido podría decirse que Taylor incurre en una especie de paroxismo del racionalismo ético, la razón teórica, el puro cálculo vendría a ser más que suficiente para resolver el problema práctico. El problema social o enfrentamiento introducido por Hobbes, podría ser resuelto llevando la productividad a su nivel óptimo.

Resumiendo el esquema de Taylor se basa en los siguientes principios: a) Única técnica, por tanto existencia de un óptimo o excelencia en el ejecutar. b) Una teoría racionalista de la decisión, según la cual el empresario actúa como un calculador en búsqueda de un máximo local, que inexorablemente lleva a un máximo global. De un modo u otro predomina la idea de que el valor, proviene del ahorro de labor, de reducción de costes. c) La competencia es monoparamétrica, se trata de adelantarse al rival en un modo único de hacer las cosas. d) Liderar es de algún modo

lograr el ajuste a unas condiciones técnicas objetivas impuestas desde fuera. En el seno de la empresa lo importante es alcanzar una velocidad y un ritmo. Ajuste que se lograría por presión o motivación puramente externa.

La comunidad de trabajadores de la empresa quedaría reducida a labor, un concepto abstracto e irreal, pura ejecución, que vendría a ser como el carburante de la máquina productiva. En realidad Taylor propugna la inutilidad del gobierno de personas, basta con realizar un buen diseño, y un buen ajuste, para que todo funcione automáticamente. En las empresas, como en las máquinas, lo que se trata es de realizar diseños que permitan alcanzar el máximo rendimiento, con el máximo de prestaciones.

El diseño que hace Ford de la producción en cadena, aparentemente en línea con las aspiraciones de Taylor, viene acabar con el sueño taylorista de un diseño óptimo de producción que haga desaparecer las conductas oportunistas. El modo de funcionar de una cadena de producción pone de manifiesto que en su diseño no prima la técnica, sino la crematística. En realidad otra técnica, pero que carece de término. La productividad no es un óptimo fijo, como pensaba Taylor, sino algo elástico, que depende de la incidencia de muchos factores, no todos necesariamente de naturaleza técnica. No es posible esa separación tan drástica entre ejecución y diseño. Ni se puede aislar a los obreros en sus puestos, preocupados sólo de una tarea que puede ser diseñada con independencia de todas las demás. El trabajo forma una unidad, y cada tarea tiene que ser diseñada con dependencia de las demás. El diseño de Ford vuelve a introducir la posibilidad de conductas oportunistas que Taylor había creído eliminar. Los objetivos del empresario y de los obreros no pueden ser ajustados como se hace con las diversas piezas en el montaje de una máquina.

La llamada escuela de las relaciones humanas, estudiando los factores que influyen en la productividad de las cadenas fordistas, llegó a la conclusión de que la productividad depende fuertemente de la actitud del grupo humano, constituido informalmente por los obreros que la llevan a cabo. Por primera vez se formaliza la idea de que en el seno de la empresa hay una dualidad y enfrentamiento entre la dimensión espontánea de la relación personal, y la dimensión formal del diseño abstracto. En otros términos, cabría decir que por primera vez se observa que en el seno de la empresa es posible tanto un enfoque político que tiene que ver con la constitución informal de la empresa como comunidad de personas, como un enfoque liderazgo que pretende imponer a esa comunidad el diseño que se corresponde con los intereses de los directivos. Pero lo

que más nos interesa ahora destacar es que esta dualidad de enfoques es presentada como inevitable oposición entre la naturaleza crematística de los objetivos de la dirección, y la naturaleza política de la organización informal.

En realidad se trata de un antiguo problema de la filosofía política, planteado de nuevo en el seno de las nacientes teorías de la dirección. Aristóteles sostenía que el enriquecimiento privado y sin término, actividad crematística, era incompatible con la autarquía y estabilidad de la polis. La solución que propugnaba era subordinar la crematística a la política, como un modo de poner término a esta última. Por contraste la solución moderna, especialmente en las primitivas teorías de la dirección de empresa, ha consistido en someter la política a la crematística.

Si se repasa lo que piensa sobre el liderazgo, y especialmente sobre la teoría de la autoridad, un autor tan significativo en la historia de las teorías de la dirección como Barnard, es fácil comprobar que se vuelve a tropezar una y otra vez con el planteamiento de Hobbes, sólo que cada vez se es más conscientes de los términos del problema. La nueva sensibilidad sobre los principios de la democracia y de la igualdad de derechos humanos, trata de que no haya ni siquiera la apariencia de imposición por parte de la dirección, sino que sea la misma comunidad informal de la empresa la que por libre acuerdo asuma el objetivo que se le impone y lo haga propio. En el fondo se trata de la cuadratura del círculo, ya que dicho de una manera un tanto resumida, se pretende que la política alcance el mismo resultado que el liderazgo, con lo cual se viene a reconocer implícitamente que una de ellas resulta superflua. La dificultad de fondo es que la primacía del carácter crematístico que pretende imponer el liderazgo resulta incompatible con la necesaria centralidad que la política otorga a la práctica.

Hay una penetración tan fuerte del racionalismo en la cultura moderna, y de modo especial en la literatura de empresa, que la misma idea de política, en el sentido que aquí tratamos de exponer, tiende a hacerse difícilmente entendible. La gente suele reducir la política a su versión racionalista, un proceso instrumental de formación de mayorías con vistas a la toma de decisión. Desde este punto de vista, política y empresa, resultan incompatibles.

La mayoría de las gentes cuando se les habla de aplicar la política a la empresa, entienden democratizar la empresa, es decir aplicar el criterio procesal de formación de mayorías, como modo de gobernar la empresa. Planteamiento a todas luces incompatible con la inevitable naturaleza jerárquica de la empresa. Éste es el tipo de trampa en el que caen muchos autores que escriben sobre liderazgo. Dan la impresión de que

su secreto ideal sería la aplicación de la democracia procesal a la empresa, pero como esto no es posible, acuden al liderazgo mediante el cual se pretende lo que se llama un consenso, es decir, que todos tengan los mismos objetivos que los jefes. Es decir, que si se hiciese una votación, todos los empleados de la empresa harían lo mismo que el jefe decidiera. Por eso estas teorías del liderazgo confían mucho en la gestión de la información, en la propaganda, como medio de lograr que los empleados piensen como los jefes. Como de modo muy revelador sostiene Barnard, lo que se pretende es que la autoridad surja de la unidad de la organización, y no al revés, como propugna la política.

La política en el sentido que aquí se utiliza no sólo es compatible con la jerarquía sino que la exige, ya que la mejora de las actividades exige desigualdad, unos que saben y otros que aprenden. La participación que propugna esta manera de entender la política no se puede confundir con participar en votaciones, que necesariamente son discontinuas, y sobre aspectos que de algún modo no se conocen. Sino que la verdadera participación es continuada y efectiva, y se logra por competencia en el desarrollo y crecimiento de actividades, donde se recibe tanto como se entrega, donde unos forman y al mismo tiempo son formados.

4. Hacia una visión política de la dirección

Las teorías del liderazgo que han ido surgiendo hasta la mitad del presente siglo estuvieron muy dominadas por un enfoque crematístico, pero a partir de los años cincuenta ha comenzado a producirse un cambio de orientación, basculando desde una posición en la que se otorgaba mucha importancia a los objetivos, a una nueva en la que se da cada vez más peso a las actividades que configuran la esencia de la empresa.

Este cambio de enfoque ha estado impulsado por el descubrimiento de que la racionalidad instrumental, típica de los enfoques anteriores, sólo tiene sentido en un mundo ergódico de información constante, es decir en el que los objetivos de la empresa se suponen perfectamente definibles a priori. Gracias a las aportaciones de autores como Knight, Keynes, y Simon, se ha ido haciendo cada vez más manifiesto que no era éste el caso de los empresarios, que en la vida real se veían obligados a tomar decisiones con diversos grados de incertidumbre y riesgo, y no parecen guiarse sólo por las consecuencias de sus decisiones, sino apoyándose en la experiencia acumulada, en la mayoría de los casos en forma no consciente. Insistir en que sólo la valoración consciente de las consecuencias puede constituir principio de acción, ha llevado a continuas contradicciones y ha puesto de relieve las debilidades teóricas de anteriores enfoques.

Por otro lado, aportaciones positivas que introducen un tipo de racionalidad más satisfactoria, y que están ligadas a la elaboración de modelos cibernéticos como los sugeridos por Edith Penrose, han contribuido a que la atención haya comenzado a desplazarse desde una atención exclusiva al entorno exterior, que en las previas teorías del liderazgo condicionaba todo lo que sucedía en el interior de la empresa, hacia lo que ahora se llama núcleo de competencias que en cierto sentido vendrían a constituir la esencia de la empresa. Desde hace apenas una década se ha tomado conciencia de que la empresa en cuanto comunidad es anterior a la fijación de los fines que pueden ser alcanzados, que pasan a ser algo importante, incluso imprescindible, pero secundario y derivado. Este nuevo modo de entender la empresa ha llevado a cambiar la idea que se tenía de la competencia, y la creación de valor, que deja de consistir principalmente en tareas negativas como la reducción de costes, para convertirse en el proceso de generación de un conjunto de capacidades, llevadas a cabo de un modo unitario y singular, que crean valor, entendido como una actividad útil que resulta inimitable para los demás.

Lo más importante de la empresa no es la reacción pasiva frente a un medio que se impone, que exige el sometimiento a unas condiciones que no se controlan y vienen impuestas desde fuera, sino que la fuerza que da identidad y capacidad de supervivencia a una empresa proviene precisamente de lo que con anterioridad se había llamado estructura informal o espontánea de la empresa, y que era considerado como algo negativo o fuente de resistencia. Más importante que los objetivos y resultados, son las actividades que se desarrollan en el seno de la empresa. Es decir, se comienza a tomar conciencia de la empresa es sobre todo una práctica en común, una interrelación de actividades que se aprenden a realizar en el seno de una comunidad, que se ha ido constituyendo como fruto de la práctica. Lo que verdaderamente constituye la empresa no es un objetivo externo, sino la elaboración de su propia actividad, el desarrollo de potencialidades que sólo se pueden adquirir en la práctica. Sólo en la medida en que la empresa se va constituyendo en comunidad, en un conjunto armónico e integrado de actividades, se descubre lo que realmente se puede hacer de modo excepcional, y aparecen como consecuencia derivada los objetivos que realmente, y de forma eficiente, pueden ser alcanzados.

Desde otro punto de vista, estos nuevos enfoques de la empresa revelan que la racionalidad instantánea o perfecta, propia de espíritus puros, pero no de hombres, no es posible. No hay posibilidad de pensamiento separado y previo a la realidad. Toda racionalidad surge en el seno de una comunidad, o lo que es lo mismo de una práctica, es decir, en el lugar donde se generan modos de hacer que orientan y determinan

el desarrollo armónico de actividades. En resumidas cuentas se viene a poner en duda que exista algo parecido al individuo de Hobbes, que no obstante durante mucho tiempo ha sido el modelo de hombre que empleó la teoría de la dirección y de la empresa.

Al desaparecer la importancia del objetivo como configurador de la empresa emerge una nueva visión del liderazgo que cada vez se asemeja más al enfoque político. No se trata de que el líder actúe como especie de «deus ex machina» que resuelva el conflicto entre dos realidades que por su propia definición son antagónicas, sino de aprovechar su autoridad, su saber hacer, para dar formación, y encauzar nuevas potencialidades que permitirán afrontar nuevos e inesperados retos. Su misión es mejorarse a sí mismos mejorando a los que colaboran con ellos.

Mientras el líder hobbesiano tiende a reprimir y vigilar, eliminando al que no se adapta a los requerimientos del objetivo impuesto desde fuera, y a potenciar al máximo al que se adapta, el nuevo líder político busca formar, no tanto para alcanzar una meta concreta, sino más bien para enfrentar todas las inesperadas circunstancias que depare el futuro. Mientras el primero produce clónicos de su propia imagen, a su vez troquelada por las rígidas exigencias del objetivo impuesto, el segundo busca obtener la mejor actividad de las personas de que dispone, para lo cual trata de potenciar sus singularidades y diferencias, aquello en lo que pueden resultar inimitables. De este modo la empresa no sólo no pierde flexibilidad sino que desarrolla una especial sensibilidad para detectar el cambio, y adquirir capacidad para adaptarse con facilidad a los nuevos requerimientos del entorno. Mientras el primer tipo de empresa sólo funciona mientras persiste un objetivo bien definido, y que le ha sido dado exógenamente, la segunda esta en continua preparación para enfrentarse con lo inesperado, elaborando continuos y nuevos objetivos que alcanzar.

En el modo de resolver el enfrentamiento entre espontaneidad y diseño, o si se quiere entre *eros* y *logos*, Aristóteles había optado por someter la primera, representada en este caso por la crematística, a la segunda. Una solución que con el pretexto de imponer una supuesta excelencia llevaba a congelar el entorno, creando esas especiales condiciones de estabilidad y equilibrio que Aristóteles llamaba autarquía. La solución por la que opta el liderazgo, a pesar de ser la inversa, y por paradójico que parezca, conduce a un resultado muy similar. A través de una definición *a priori* de eficiencia en el logro del bienestar, también lleva a una cristalización de las condiciones del entorno. Podría decirse que la solución de Aristóteles se inspira en la supuesta perfección del *logos*, y la del liderazgo, en un modo que recuerda a Nietzsche, en la supuesta perfección del *eros*. Ambas incurren en un perfeccionismo que no tiene base que lo justifique.

La idea de política que aquí defendemos es muy similar a la de Aristóteles, excepto en que la idea de *eros* queda sustancialmente modificada para convertirse en algo que resulte compatible con la idea cristiana de agapé. Esto lleva al rechazo de cualquier tipo de perfeccionismo *a priori*, abriendo la posibilidad a una lucha continua por la superación. En tal situación no es posible el enfrentamiento entre ambas, componentes de la racionalidad humana, y no hay que exigir la anulación de la una en aras de la otra. Desde este modo de entender la política, la eficiencia no se anula sino que se convierte en una imprescindible medida *a posteriori* para comprobar que las actividades que se desarrollan con la práctica se ajustan a la realidad.

La nueva manera de entender la empresa como comunidad no requiere del liderazgo propio del enfoque utilitarista de la sociedad, sino de un nuevo tipo de liderazgo que podríamos llamar político, aquel que surge y se forma en el seno de una comunidad abierta al crecimiento y la perfección tanto de la propia comunidad como de las personas que la integran. Por eso hemos pretendido poner en duda que sea el enfoque liderazgo, al menos en su versión utilitarista, el que mejor se corresponda hoy día a las verdaderas necesidades de la empresa.