



Departamento de Filosofía

Una filosofía de la dirección

4º del grado en Filosofía
Trabajo fin de grado

Carlos David López López

Dirigido por el profesor
Juan Fernando Sellés

Índice

Introducción	4
Capítulo I: El directivo	8
1.1. Tipos de liderazgo.	9
1.2. El compromiso con la organización.	13
1.3. Diálogo y trabajo en equipo.	16
1.4. Verdad y silencio.	20
1.5. El miedo como directivo.	24
Capítulo II: La acción del directivo	32
2.1. ¿Qué es dirigir?	32
2.2. Distintos modos de dirigir.	38
a) <i>Dirigir de modo autoritario.</i>	38
b) <i>Dirigir según delegación.</i>	39
c) <i>El régimen situacional: el miedo y la mentira.</i>	41
2.3. Las potencialidades de la acción.	45
Conclusiones	50
Bibliografía	54

Introducción

En un primer momento este trabajo iba a consistir en el estudio de lo que considero que son los tres ámbitos más cercanos, tanto física como espiritualmente, al ser humano: la persona, la familia y la empresa. Para ello había basado mi estudio en la lectura de *Antropología de la acción directiva* que Leonardo Polo y Carlos Llano han escrito conjuntamente. Siempre me he sentido atraído por estos tres elementos a estudiar ¿qué es la persona o, más en concreto el ser personal del hombre? ¿Qué es la familia? ¿Es tan importante la familia para el desarrollo completo del hijo? ¿Qué es la empresa? ¿Puede tener alguna influencia positiva la antropología desarrollada por Leonardo Polo en el modo de interpretarse la empresa?

El estudio del hombre, la antropología, es el punto donde confluyen, de una manera u otra todos los estudios, ya sean filosóficos o de cualquier otra índole, por ello considero que una buena concepción de la persona humana es indispensable para el correcto desarrollo de las demás ciencias. Ya desde primero de carrera sentí una fuerte atracción intelectual por todo el estudio acerca del hombre desde un punto de vista espiritual, es decir, desde el punto de vista de la *antropología trascendental*, concretamente la desarrollada por Leonardo Polo que, muy fervorosamente, el profesor Juan Fernando Sellés nos explicaba en aquella aula enorme del Edificio Central. Así pues, desde un primer momento me di cuenta de la importancia de un buen estudio de lo humano que sea el punto de apoyo sobre el que se asienten el resto de disciplinas. He vivido los cuatro años de carrera sabiendo que todo lo que estudiaba se aplicaba —o, más bien, confluía— en un determinado punto: la *persona* humana. Este es el rasgo esencial de la realidad, que no reduce nuestro conocimiento sólo a ello, sino que lo amplía a través de diversos cauces al estudio de otras realidades presentes en el mundo.

Por otro lado, también me interesaba sobremanera el estudio de la familia. Ser hijos es una condición a la que jamás podremos renunciar. En esta vida todo puede ser rechazado, tanto es así que incluso podemos rechazar lo que somos o lo que estamos llamados a ser, pero hay una realidad de la que nunca podremos separarnos: la condición de ser *hijos*. Esta condición de hijos no viene marcada solamente desde un punto de vista biológico, la mezcla de cromosomas que se producen en la meiosis y que dan lugar a un nuevo ser humano, sino que esta condición también nos marca desde un punto de vista espiritual pues es nuestro inicio. El origen de nuestro ser, nuevo, completamente distinto a nuestros padres, esto es lo único lo que el ser humano no puede desprenderse u olvidarse. Este sabernos hijos tiene varias implicaciones que no podremos estudiar en detalle, por desgracia, en este trabajo.

En un tercer lugar, nos damos cuenta de que el *trabajo* es una parte también muy importante para el desarrollo integral de la persona humana. Es así hasta el punto que dedicamos la mayor parte de nuestro día, y de nuestra vida, en realizar dicha tarea. Pero mi estudio no versa sobre el trabajo, en general, sino que se centra en una realidad patente en nuestros días: la *empresa*. Es un tanto difícil intentar definir este término en el que se ven englobados muchos elementos que influyen en el ser humano. Para empezar, la empresa es un invento humano, es decir, está originada por el hombre. Otra manera de definir esta realidad puede ser: la empresa es un grupo humano que “se dedica a la producción de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas”¹. Con todo, en esta definición queda muy reducido todo lo que la empresa puede llegar a ser. Leonardo Polo propone otra: “la empresa es un factor de fomento de la personalidad”². Esto significa que la empresa no es un mero instrumento de satisfacción de las necesidades humanas ni de producción de bienes y servicios, sino que va más allá. La empresa es el factor que modifica la conducta humana para alcanzar unos objetivos³.

Sobre estas cuestiones iba a tratar mi Trabajo Final de Grado, pero, conforme he ido avanzando en la lectura, me iba dando cada vez más cuenta que la empresa entendida como la entiende Polo era suficiente estudio para cumplir con esta investigación.

¹ ÁLVAREZ DE MON (*et al.*) (2001), *Paradigmas del Liderazgo. Claves en la dirección de personas*, Serie McGraw-Hill de management, Aravaca (Madrid), 2ª edición, p. 3.

² POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 66.

³ *Vid.* Cap. II.

Por tanto, ahora presento un trabajo donde hay dos temas principales de estudio que conforman los dos capítulos del mismo. En primer lugar, la figura del *directivo*, que es clave para comprender mejor de qué manera la empresa abandona su fin meramente productivo y se convierte en una guía de los trabajadores⁴. El otro elemento clave para comprender el funcionamiento de una empresa es la *relación* personal que se produce entre el directivo y sus colaboradores. La figura del directivo como aquel que dirige apoyado en sus colaboradores y no solo manda es lo importante en la organización empresarial. El directivo como persona no como cargo es quien vertebra la empresa, y son sus decisiones de gobierno lo que hacen a una empresa, junto a sus subordinados, que sea buena o mala ya no solo desde un punto de vista económico⁵, sino también moral e, incluso, antropológico. La dirección de personas no puede ser despótica, sino política o hegemónica⁶.

La concepción de la empresa desde el punto de vista meramente económico es una desvirtualización de ésta, porque una empresa es, ante todo, una reunión de personas, no economía alguna. Es cierto que el dinero es importante para mantener a flote la institución, pero, ser dueña de múltiples elementos externos no es la principal función buscada por la empresa. Es cierto que en los momentos difíciles, como el que nos encontramos actualmente, los directivos incorporan al acervo de sus saberes el estudio de la economía y de la sociología. Aun así, estos saberes podrían llevarles por un camino equivocado, ya que se ha olvidado el elemento más fundamental, a saber, el *ser humano*. Por tanto, hay que proceder al estudio de la *antropología*. Una economía y una sociología sin el saber antropológico pueden dar lugar a conclusiones equivocadas o a una manera de dirigir errónea, esto es, que el hombre es un ser condicionado, porque tanto la economía como la sociología se rigen por unas leyes que parece que condicionan a la persona. Pero tales condicionamientos son secundarios, porque el autor de la sociedad y el agente económico es justamente el ser humano⁷.

⁴ Vid. Cap. I

⁵ El punto de vista economicista se fija solamente en la rentabilidad empresarial, algo que, por otra parte, es vital para la empresa pues una empresa que no es rentable y sin capital es un proyecto sin futuro. Lo mismo que una empresa sin proyecto —es decir, sin proyección al futuro— es algo acabado.

⁶ Cfr. POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 140.

⁷ *Ibíd.* pp. 50-51.

Si tuviera que encuadrar mi objeto de estudio dentro del ámbito personal diría que la empresa pertenece al ámbito *manifestativo* de lo humano. Estos aspectos manifestativos del ser humano hunden sus raíces en el *acto de ser* personal. Así pues, la economía y, por ende, la empresa son manifestaciones de la persona. Esto quiere decir que la economía es la manifestación de lo alcanzado en cuanto a intimidad de las personas se refiere. De otra forma, una economía corrupta o una empresa dedicada a cuestiones que difieren del bien social y moral dependen, radicalmente, de una intimidad que tiende a la baja en los directivos o economistas que guían este rasgo manifestativo. Por ello, además de matemáticas, es adecuada una formación humanista, mínima por lo menos, para enfrentarse a los problemas del mundo.

Por último, no podría acabar esta introducción sin agradecer a Leonardo Polo su trabajo y esfuerzo en pensar estos temas. También me gustaría agradecer al Prof. Juan Fernando Sellés el apoyo, los ánimos y las correcciones recibidas para que este trabajo viese la luz como trabajo final de carrera. Gracias a todos mis compañeros por estos últimos cuatro años de estudio en la Universidad de Navarra. Muchas gracias, por otro lado, al Prof. Jaime Nubiola que ha estado siempre pendiente para solucionar nuestras dudas más técnicas. Por fin, después del trabajo realizado la empresa de mi vida está en pie.

Capítulo I: El directivo

Podemos distinguir, a grosso modo, dos grandes figuras en el mundo empresarial: por un lado, los *empleados* y, por otro, los *directivos*; sin estos agentes el mundo empresarial vería comprometida su existencia. Uno no es más importante que el otro; al contrario, ambos se complementan para alcanzar los mismos objetivos, pero la diferencia existente entre el subordinado y el directivo atiende más bien a cuestiones teleológicas, en el sentido de que el directivo es el encargado de marcar dichos objetivos a alcanzar, y el empleado es el ejecutor de acciones que nos permiten llegar a lo propuesto. Que se remarque el carácter activo del empleado no significa que el directivo sea un intelectual —hombre no práctico, divagador puro— sino que, la función del directivo se plasma en guiar a los subordinados para alcanzar unas metas: “La tarea del directivo es en gran parte proyectiva, es decir, lanzada a la acción y a su resultado, al cálculo de las consecuencias y a pensar la seriación de su proyecto”⁸. Pero también cabe sostener que “un empresario se debe parecer más a un maestro que a un jefe... El primero es capaz de sacar de sus subordinados el mejor trabajo, mientras que el segundo no suscita ese crecimiento”⁹. Los colaboradores o empleados son una parte muy importante de la empresa. Tanto es así que sin ellos la empresa no funcionaría siguiendo unos parámetros racionales de diálogo.

⁸ Pero no puede ser la única dirección a la que está orientado, pues debe tener en cuenta también la dimensión interior, esto es, en cada acción o en cada decisión que realiza está implicada su persona, su ser. Por tanto, hay una incursión en los temas de fondo. Cfr. POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 103.

⁹ SELLÉS, J. F., (2007), *Antropología para inconformes*, Ediciones Rialp, 2ª edición, Pamplona, p. 483.

Esta diferencia planteada entre dos agentes, y sin tener en cuenta ninguna figura más, se ve reforzada con la nueva disposición de algunas empresas a convertir sus propios empleados en los principales accionistas de la institución. Con ello se consigue una mayor implicación o compromiso con la empresa. Esto favorece la motivación de los empleados y su grado de adhesión con la institución. Por otro lado, los empleados de la propia empresa comprenden mejor lo que significa el dinamismo empresarial más que el accionista externo que busca hacer crecer su dinero sin mucha inseguridad¹⁰.

1.1. Tipos de liderazgo

No fue hasta 1948 cuando el estudio de los tipos de liderazgo¹¹ tuvo relevancia en el ámbito académico. Un primer grupo de teorías sobre el liderazgo se fijó en los rasgos personales distintivos del líder; buscaban aquellas cualidades innatas que eran comunes en grandes líderes sociales y políticos. Según Stogdill¹² una misma persona podía ser líder en algunas cosas y en otras no. Estos resultados impulsaron el desarrollo de un liderazgo contingente. A partir de los años cincuenta se estudiaban las actuaciones de los líderes en un contexto determinado. Una primera teoría de estos años (rejilla de estilos de dirección de Blanke y Mounon¹³) define distintos estilos de dirección según los directivos estén más o menos orientados a la tarea y/o a las personas. La segunda teoría de los años cincuenta (de la contingencia de Fiedler¹⁴) sugiere que el liderazgo es efectivo cuando el estilo corresponde con la situación adecuada. En los años setenta y ochenta, por el contrario, nació el liderazgo situacional más enfocado a las distintos tipos de subordinados, que se dividen en cuatro según su grado de madurez, este modelo

¹⁰ Cfr. POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 184.

¹¹ Esta teoría sobre el liderazgo y los tipos de líderes que desarrollaré en este epígrafe de manera muy concisa se encuentran mejor trabajadas en el estudio que Pablo Cardona realizo al respecto (Álvarez de Mon, Cardona Soriano, (et. al.) (2001), *Paradigma del Liderazgo. Claves de la dirección de personas* de CARDONA, P., Serie McGraw-Hill de Management, 2º edición, Madrid, cap. 9).

¹² STOGDILL, R. M. (1948): "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71

¹³ BLAKE, R. R., Y MOUTON, J. S. (1964): *The managerial grid*. TX: Gulf Publishing, Houston.

¹⁴ Fiedler, F. E. (1964): "A contingency model of leadership effectiveness", en L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. I, pp. 149-190), Academic Press, New York.

no deja de ser de contingencia. Finalmente conviene indicar que también a partir de los años 70 empezaron a desarrollarse teorías que estudiaban más la relación entre el líder y sus subordinados. En 1978, Burns¹⁵ definió la teoría del ‘liderazgo transformador’. El subordinado pasó a llamarse ‘colaborador’. Rost propone la siguiente división: “liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos”¹⁶.

La teoría más aceptada en los últimos años es la que distingue entre liderazgo ‘transaccional’ y ‘transformador’. El *líder transaccional* es aquel que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Estilo directivo de mando y control con fuerte uso del poder formal. Mira con detalle el corto plazo y maneja los procesos y los recursos eficientemente. La relación que crea este líder es transaccional porque los colaboradores le siguen por lo que van a recibir a cambio de su trabajo. Por su parte, el *líder transformador* se identifica por poseer una visión nueva que es atractiva y motiva a los colegas. Es inconformista, visionario y carismático, transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. Se distingue por cuatro características: La primera de ellas es la *influencia idealizada* (o carisma), que produce en sus seguidores un sentimiento de admiración y un deseo de imitación; se convierte en un modelo idealizado con alto grado de poder simbólico; tiene una inusual personalidad y capacidades únicas. La segunda característica importante de este tipo de líder es la *motivación inspiradora*, esto es, una visión estimulante y atractiva para sus seguidores; sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. En tercer lugar se encuentra el *estímulo intelectual* que el líder promueve; esto genera nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas a la par que estimula a los demás para que se hagan preguntas interesantes. Por último, aunque no por ello menos importante, el líder transformador no podrá carecer de la capacidad de una *consideración individualizada de sus empleados*, esto es, tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiarla según su potencial; escucha y sabe delegar, dando luego *feedback* constructivo al colaborador.

¹⁵ BURNS, J. M. (1978), *Leadership*. Harper & Row, New York.

¹⁶ ROST, J. C. (1985): *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, New York.

Estos dos liderazgos se distinguen entre sí en cómo el líder influye en el colaborador. Por un lado, el líder transaccional influye a través de premios y castigos, mientras que, por otro lado, el transformador logra convencer a través de un poder de influencia de tipo carismático. El liderazgo transformador es el de mayor calidad y el más efectivo a la hora de impulsar un cambio en la empresa. El problema puede darse cuando el cambio se convierte en un fin en sí mismo o, aún peor, en un ejercicio de autoengrandecimiento. Este tipo de liderazgo transformador se suele denominar *narcisista* porque tiende a buscar el cambio por el cambio y no por una necesidad concreta. A éste le cuesta escuchar, pues considera que sólo él tiene la verdad, y las críticas las interpreta como falta de compromiso; asimismo manipula la información para su crecimiento y fomenta la competencia entre sus seguidores y les responsabiliza sobre sus fracasos. Éstos suelen resultar peligrosos cuando persiguen sueños poco realistas que les lleva a infravalorar los peligros del entorno y los sacrificios que imponen a sus colaboradores. Esta falta de sensibilidad hacia el entorno se une a su incapacidad de escuchar y aprender de los demás, y puede dar lugar a comportamientos verdaderamente paranoides. Por tanto, se ha de distinguir el liderazgo transformador (líder que además de carismático tienen un fondo ético) del seudotransformador (líder que se deja llevar por la tentación narcisista). Sin embargo, para Pablo Cardona la distinción se muestra algo forzada, por lo que parece necesario una nueva categoría de líder. Añade, por tanto, un tercer tipo de líder, a saber, el *liderazgo trascendente*, que es aquel tipo de liderazgo que viene definido por una relación de influencia personal. El colaborador no sólo se relaciona con el directivo por motivos puramente extrínsecos o intrínsecos, sino a estos dos se le añaden los motivos trascendentes.

Aunque nos hayamos centrado en la motivación del colaborador, el comportamiento del líder es esencial, pues afecta de manera importante en lo que a las motivaciones de la relación entre el colaborador y el directivo se refiere. Por ello, en el liderazgo motivacional influye tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador en una relación de influencia dinámica. La labor del líder es incrementar el valor añadido de las asociaciones que desarrolla con sus colaboradores. El tipo final de asociación dependerá en último término del colaborador, pero la experiencia demuestra que, en la mayoría de los casos, por el principio de reciprocidad, el colaborador acaba buscando en la relación lo que el líder valora. Por tanto, en la mayoría de los casos, el

tipo de asociación que se crea entre el líder y colaborador depende principalmente del comportamiento del líder: de cómo influye y motiva a sus colaboradores.

Kelman distingue tres tipos de influencia que puede ejercer un líder¹⁷: La *obligación* (la influencia que se deriva de los premios y castigos que el líder puede dar o no dar a sus colaboradores), la *identificación* (la influencia que el líder consigue cuando sus colaboradores se sienten atraídos por el líder y por trabajar por él) y la *interiorización* (la influencia que se basa en el contenido de la misión y los valores compartidos por el líder y sus colaboradores). Según sea el tipo de influencia utilizado por el líder se creará un tipo u otro de liderazgo.

El *líder transaccional* se preocupa exclusivamente de los resultados de la relación. Sólo sabe influir en sus colaboradores por obligación. Suelen ser buenos negociadores que obtienen el máximo beneficio de la relación de influencia económica que han creado. Este fruto no es tan óptimo desde el punto de vista de otras asociaciones de mayor valor añadido.

El *líder transformador*, además de mirar los resultados, se ocupa también de alinear el interés del colaborador con el de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para el colaborador. Las características más importantes de este tipo de líderes son la capacidad de crear una visión atractiva y la capacidad de comunicar esa visión. El líder transformador es un líder visionario y carismático capaz de persuadir a sus colaboradores para que quieran lo que el líder quiere. Consiguen que la gente se identifique con ellos y con su visión, y, por tanto, influyen por identificación. Pero puede llegar a ser manipulador.

El *líder trascendente* además de interesarse por los resultados y por alienar las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, trata de desarrollar la motivación trascendente de esas personas, impulsando una visión que valga la pena. Esta misión tiene necesariamente dos vertientes: una *externa*¹⁸ (dar servicio real a los clientes y a la sociedad) y otra *interna* (servir a los accionistas y a los empleados). El

¹⁷ KELMAN, h. C. (1958): "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution*, 2, pp. 51-56.

¹⁸ "Hay que crear verdaderos clientes que son además una fuente de información decisiva, lo que por otra parte reduce los costes de información, que con frecuencia son altos". POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 194.

líder trascendente tiene siempre una visión de servicio e influye por interiorización. Es el líder clásico. Es un líder servidor de aquellos que lidera para que crezcan personalmente. Esta última característica (servidor) hace imposible que el líder se vuelva manipulador, pues en todo momento se comporta buscando el bien de las personas a las que sirve. La mejor manera de crear este tipo de liderazgo es a través del ejemplo.

1.2. El compromiso con la organización

El compromiso con la empresa no es siempre el mismo, sino que dependerá de dos factores. En primer lugar tiene un importante papel la *calidad de los motivos* que mueven a la acción y al compromiso con la institución. En segundo lugar hay que tener en cuenta los *factores organizativos determinantes* de lo que se puede hacer y aprender en la organización, esto es, de sus vivencias derivadas de estar trabajando en esa organización¹⁹. Por tanto, para la generación de compromiso será necesario actuar por unos motivos que vayan más allá de la motivación meramente económica.

El compromiso generado se compone, según B. Buchanan, de tres niveles²⁰. El primero de ellos es el componente *identificativo*, o el grado de identificación que nos permite adoptar los objetivos y valores de la organización como propios. Esta identificación es decisiva para Leonardo Polo en el cambio de conducta del empleado que el directivo busca al emitir una orden²¹. El segundo componente del compromiso es la *involucración*, esto es, la inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo. Por último, el tercer componente es la *lealtad*, que es el sentimiento de unión y afecto con la organización. Aunque Leonardo Polo y Carlos Llano en su libro *Antropología de la acción directiva* cifren como el componente más importante del compromiso la

¹⁹ ÁLVAREZ DE MON, CARDONA SORIANO, (et. al.) (2001), *Paradigma del Liderazgo. Claves de la dirección de personas* de Chinchilla, M^a., Serie McGraw-Hill de Management, 2^o edición, Madrid, p. 100. En principio la autora de este capítulo sólo aplica estas dos claves de generación del compromiso a los directivos pero, como más adelante diremos, si el directivo y el subordinado a veces intercambian sus funciones, aunque nunca sus roles, entonces estos dos factores pueden ser aplicados a ambos agentes, tanto a los directivos como a los empleados.

²⁰ Cfr. BUCHANAN, B. (1974): "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, n^o 19, pp. 533-546.

²¹ Esto se desarrollará más adelante.

identificación con los objetivos todos son necesarios para que este compromiso se produzca. Es decir, la identificación no se da de manera asilada, sino que siempre va de la mano de la involucración con el trabajo y la lealtad a la organización. Wiener²² remarca la identificación organizativa de la persona defendiendo que esta se produce por la congruencia entre los valores de la persona y la organización.

El compromiso expuesto aquí genera un vínculo de lealtad o identificación con la empresa, o mejor, establece un vínculo en el que el subordinado acepta libremente los objetivos de la empresa porque se ha producido, en momentos anteriores, un diálogo donde han participado tanto los directivos como los empleados; de esta manera, conjuntamente han establecido las metas a alcanzar. En este tipo de vínculo predominan los motivos trascendentales, es decir, el trabajador actúa no en vistas solamente a su propio bien, sino que tiene en cuenta las consecuencias que las acciones que realizan tienen sobre los demás. En definitiva, actúa teniendo en cuenta si su trabajo mejora, de alguna determinada manera, la *sociedad*. Intenta con su trabajo encaminar a la sociedad a alcanzar el *bien común*. Más concretamente, un directivo que actúe por este tipo de motivos intentará buscar el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y no sólo el cumplimiento del trabajo mandado. Con esto hará que su función sea algo más que la mera proyección de la actividad de la empresa y se convierta en guía del desarrollo interior de sus empleados.

Una cosa no quita la otra, es decir, buscar el desarrollo personal de los empleados no significa descuidar la carrera hacia los objetivos que se quieren alcanzar, sino que el directivo debe saber compaginar ambos cometidos. A la larga, un directivo que no se preocupe del desarrollo humano y personal de sus empleados puede repercutir negativamente al desarrollo de su empresa, porque los trabajadores no estarán capacitados para aceptar y acomodarse a los cambios de esta sociedad. En cambio, si se procura cuidar el desarrollo que incluye, por supuesto, el progreso intelectual será más fácil adaptar los procedimientos de las empresas a las nuevas condiciones sociales. Un ejemplo de un decisivo cambio social lo encontramos en la labor que tienen los diarios en papel ahora con al que poseían hace apenas 20 años. Desde que *internet* es mucho más accesible los periódicos están teniendo una disminución de sus ventas en papel y,

²² Cfr. WEINER, Y. (1985): "Commitment in Organizations: A Normative View", en *Academy of Management Review*, vol. 7, nº 3, pp. 465-476.

por tanto, una disminución de sus ingresos a través de este medio. Así pues, si los empleados de los periódicos no saben cómo aceptar ese cambio para, posteriormente, aprovecharlo, esto terminará provocando la desaparición irremediable de algunos diarios.

Hay dos vínculos más que también dependen de dos tipos distintos de motivos²³. El primero de los vínculos ya lo hemos tratado y es el de *lealtad* o identificación cuyo componente predominante son los motivos trascendentales. El segundo de ellos es el vínculo *técnico o profesional* donde el componente mayoritario son los motivos intrínsecos, esto es, “aquellas satisfacciones que la persona consigue con la realización misma de su trabajo”²⁴. Sólo le preocupa su satisfacción y desarrollo personal, procura realizar de manera adecuada su trabajo. Para este tipo de empleados la verdadera motivación a superarse es si el trabajo supone un reto o, en cambio, es rutinario. En el segundo caso no dudará en cambiarse si encuentra otro trabajo donde el reto sea mayor. Un tercer vínculo que se puede desarrollar entre la organización y el trabajador es el vínculo *extrínseco o contractual*: aquel en el que predominan los motivos extrínsecos. Un trabajador así sólo encontrará motivación en las recompensas extrínsecas de ese trabajo, ya sean materiales (dinero, premios, currículum vitae, etc.) o inmateriales (conocimiento, experiencia, etc.). Que estén ordenados numéricamente no implica una ordenación según importancia, es decir, esta numeración no se organiza desde lo más perfecto a la menos perfecto, sino que esto depende de qué tipo de trabajo estemos realizando y los motivos por los que queremos realizarlo²⁵.

En definitiva, todos los integrantes de una institución, para su correcto funcionamiento, deben cumplir dos condiciones: la primera es desempeñar las tareas para las que más apto sea, es decir, encargarse de lo que mejor sabe hacer y, en segundo lugar, debe conocer la actividad de todos los que tengan relación con su trabajo; “ha de

²³ Estos tres tipos de vínculos y motivos los trata M^a Nuria Chinchilla en Álvarez Mon, Cardona Soriano, (2001), *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Serie McGraw-Hill de Management, 2^o edición, Madrid, pp. 95-98.

²⁴ *Ibíd.*, p. 96.

²⁵ Esta ordenación es puramente intelectual, en la práctica, siempre se dan simultáneamente, es decir, en todas las personas aparecen los tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentales; pero en distinto grado.

saber lo que tiene que hacer, pero también lo que hacen todos aquellos cuyo trabajo tiene que ver con el suyo”²⁶.

1.3. Diálogo y trabajo en equipo

Una condición necesaria para el compromiso es el *diálogo*. Aunque dirigir y comunicar no son lo mismo, son dos dinamismos entrelazados²⁷, pues “una empresa no puede organizarse más que desde la comunicación”²⁸. El directivo debe poseer una gran capacidad de comunicación para transmitir los objetivos que se han acordado de una manera comprensible. Fíjese que en el título del epígrafe se ha escrito ‘diálogo’ y no ‘monólogo’, esto es, la vía comunicativa no sólo permanece abierta desde el directivo al empleado, sino también desde este último al primero. El directivo tiene también el derecho y el deber de informarse sobre el desarrollo de su mandato y de las condiciones de trabajo de sus empleados. No sólo el directivo debe informar, sino que también es un deber del subordinado. Así pues entre el subordinado y el directivo se crea el trabajo en equipo indispensable para alcanzar los objetivos. Este tipo de trabajo es más necesario si, además, se produce una especialización por sectores dentro de la empresa.

Pongamos un caso hipotético: los ingenieros de Volkswagen diseñan un nuevo coche deportivo, y al fabricarlo se dan cuenta que es uno de los mejores coches que la empresa ha realizado en su historia desde el punto de vista tecnológico. Pero ese coche no tiene ningún futuro en el mercado, si los ingenieros no se han reunido con el departamento de Marketing, con el departamento comercial o con el departamento financiero; en definitiva, si no han compartido su idea dentro de la empresa. Es decir, los ingenieros han conseguido tener éxito con ese coche, pero, por mucho que los especialistas triunfen, si este coche no se da a conocer, el triunfo llevará a la ruina este proyecto y, quien sabe, tal vez también a la empresa. En una empresa todo está muy relacionado, el producto atraviesa varias etapas que lo hacen viable, vendible y útil. Esto no se habría conseguido sin trabajo en equipo. “Se han de aprovechar los conocimientos

²⁶ POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 175.

²⁷ *Ibíd.*, p. 124.

²⁸ *Ibíd.*, 45.

de manera que no haya compartimentos estancos, aunque existan dificultades entre los departamentos: es mejor que surja una polémica interna a que cada uno funcione por su cuenta; cada departamento ha de intentar ajustarse con los otros por sí mismo”²⁹.

Con la especialización se llega a la separación y, por ende, a la incomunicación, lo que significa que ni en la suma de los diversos puntos de vista se pueden superar estas limitaciones. Tiene que haber alguien, y este es el *directivo*, que coordine los distintos puntos de vista sobre un tema: es la labor de *síntesis*. Uno de los requisitos indispensables del directivo es el de escuchar los datos recibidos de los empleados para decidir con vistas a unos objetivos. El trabajo en equipo es más necesario cuanto más especializado se esté dentro de la empresa. Pero antes de estudiar las implicaciones positivas de éste, hay que pasar a analizar la base de la comunicación: el *lenguaje*; y la comunicación en sí misma.

El lenguaje humano tiene dos niveles: el primero es la emisión de una serie de señales significativas de tipo específico —también usado por los animales más cercanos al hombre—. En cambio, el segundo nivel es el propiamente humano que está compuesto por una significación ideal convencional que remite a la realidad sin salir de sí mismo y desencadena conductas propiamente lingüísticas. “Por eso, cuando se pretende dirigir a otros de modo autoritario se está desaprovechando la virtualidad del lenguaje humano y se desciende al primer nivel del lenguaje”³⁰. En definitiva, si el lenguaje humano se utiliza de forma autoritaria, es más parecido al primer nivel del lenguaje —más concretamente, es más parecido al lenguaje animal—y, por tanto, no da lugar a interpretaciones de ningún tipo. En cambio, el segundo nivel del lenguaje sí da lugar a otras interpretaciones y, por ende, supera el mero ámbito comunicativo: es un instrumento de creatividad e innovación³¹.

Dirigir a través del lenguaje de manera autoritaria implica, primero, una falta de comunicación de objetivos entre el directivo y los empleados; y, segundo, eliminar de entrada la comunidad de intereses, porque se arguye que son antagónicos o imparticipables. Esto nos lleva a un vacío teleológico en el que se mueve el empleado que se limita a realizar la acción pero sin conocer el fin de sus actos ni los objetivos a

²⁹ *Ibíd.*, p. 195

³⁰ *Ibíd.*, p. 24

³¹ Cfr. *Ibíd.*

los que apunta con ellos. Por tanto, esta forma de dirección anula la creatividad humana que se basa en la libertad de tomar decisiones: hay que obedecer y ya está. Esta manera autoritaria deja fuera de juego el trabajo en equipo y conlleva tres consecuencias:

La primera es que los subordinados dejan de pertenecer a la empresa por un vínculo trascendental, pues lo único que les mantiene son motivos extrínsecos, como el salario, esto es, lo único que media entre la empresa y el trabajador es un vínculo extrínseco o contractual. A la empresa no se le devuelve nada, simplemente se intenta solucionar los problemas planteados de la manera más sencilla posible para que no se produzca el despido. Dirigir según delegación es la forma de incluir al subordinado en la toma de decisiones de la empresa. El subordinado percibe que se tiene en cuenta su capacidad inventiva y que el directivo se relaciona con él antes de dar una orden. Delegar es la forma de tomar en cuenta la libertad de creación del empleado. Ese tomar en cuenta produce que la modificación de la conducta del subordinado sea decidida por él mismo. Por tanto, podemos hablar en este momento de colaborador. “En suma, el principio que rige la dirección autoritaria se formula así: voy a hacer que cambie la conducta de otro dejando al margen si ese cambio afecta a la integridad de la persona, porque sólo yo lo decido atendiendo a mis propios intereses. En cambio el directivo no autoritario conseguirá un cambio de conducta partiendo de otro presupuesto: hará lo que le digo porque sabe que lo debe hacer. Son dos enfoques completamente distintos”.³²

La segunda consecuencia de un directivo autoritario es que produce una disgregación de intereses entre sus empleados, es decir, como sus subordinados no conocen los intereses que les mueven, las acciones de cada quien modificara su propia conducta de acuerdo con sus propios intereses, que nada tienen que ver unos con otros ni, por supuesto, se asemejan a los del directivo o a la empresa.

La tercera de las consecuencias del dirigente autoritario es la falta de aprendizaje en cuanto a mandar y obedecer se refiere. Este directivo se queda atascado y, en un mercado de competitividad tan grande, el directivo que se estanca hunde la empresa. Por tanto, es necesario aprender a mandar y a obedecer de distinta forma a cómo lo hacían en el taylorismo (siglo XIX) o, incluso en el siglo XX pues, ahora, las formas de mandar y obedecer son distintas. Este concepto de aprender está muy presente en la sociedad empresarial bajo el término de “reciclarse”. Esto es, siempre se

³² *Ibíd.*, p. 124.

ha de aprender sistemas o elementos nuevos que nos pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa o los directivos. Pero este aprender no lleva consigo, necesariamente, un cambio de roles; el empleado no pasa a ser, por un momento, el directivo ni viceversa. Aunque si el empleado llegase a sobrepasar al directivo en aprendizaje sería bueno considerar el cambio de roles.

Así pues, en una sociedad postaylorista, como la que nos encontramos, el directivo no manda *sobre* el grupo, sino *en* un grupo. No es más que sus empleados, sino que tiene responsabilidades distintas que no puede olvidar, porque eso sería contraproducente. Tanto es así que la calidad del jefe es lo que es la calidad de sus colaboradores que son así gracias a los objetivos que han de alcanzar. Cuanto más exigente sean dichos objetivos se necesitaran mejores colaboradores; esto reduce los costes de coordinación que muchas veces son muy elevados y pocas veces son tomados en consideración en el balance final de la empresa: “¿Quién es hoy un verdadero directivo, teniendo en cuenta la disminución de las ventajas competitivas? No el que manda *sobre* un grupo, sino el que manda *en* un grupo”³³.

El directivo, por tanto, no es aquel que no tiene problemas, un triunfador; sino la persona que “apaga fuegos”, es decir, soluciona problemas en la institución, lo cual no tiene menos mérito, pues quiere conseguir objetivos: “Las situaciones fáciles suelen entontecer y ablandar, no son las apropiadas para el directivo (si la acción directiva fuese fácil, no haría falta: las cosas saldrían solas)”³⁴. No se puede dirigir de cara a contentar a los subordinados para que vuelvan a votarnos o por cualquier otra razón. Un subordinado al que hemos contentado con nuestras palabras se relajará, es decir, perderá la tensión por alcanzar los objetivos exigentes y se limitará a cumplir. Dichos subordinados no serán capaces de adaptarse a los cambios que la sociedad actual experimenta ininterrumpidamente; esto provocará el colapso de la actividad empresarial y su consiguiente ruina. Es un error intentar que la gente esté satisfecha; los malos directivos rehúyen de los problemas y se conforman con expedientes superficiales. Las gentes contentas rinden menos porque se pierde la exigencia del reto, del proceso mismo, es decir, dejan de esforzarse³⁵.

³³ POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 161.

³⁴ *Ibíd.*, p. 48

³⁵ Cfr. *Ibíd.*, p. 135

Tomando la idea que Aristóteles observa en la *Política* según la cual la diversidad de opiniones es la condición óptima de la buena sociedad, esto se podría trasladar al ámbito de la empresa. En una empresa, para las grandes decisiones, debe haber debate, pues no es bueno que todos piensen lo mismo, aunque se debe estar de acuerdo en cuestiones fundamentales. En el caso que todos piensen lo mismo se podría considerar el gobierno de esa empresa como un ‘totalitarismo’ que desembocaría irremediablemente en una dictadura³⁶. El otro caso posible es que se produzca una invasión de los intereses personales en los objetivos a alcanzar. Es decir, que el directivo elimine la objetividad y, por tanto, el diálogo, e incluya en las metas a alcanzar por todos sus intereses subjetivos. Esto no se produce si los objetivos están fijados por diálogo entre todos, pues “el núcleo de la comunicación es -según Leonardo Polo- la objetividad”³⁷.

1.4. Verdad y silencio

En una sociedad bien ordenada —y en el mundo empresarial— es requisito imprescindible la *verdad* y la *comunicación*. La mentira, por tanto, está fuera de toda forma de sociedad sana, aunque en la actualidad parece que el silencio, la mentira y el regateo es lo que nos ayuda a alcanzar la buena sociedad sin tener en cuenta los totalitarismos que ha sufrido Europa. Es cierto que hay veces que la mentira puede resultar más útil que la verdad, pero es tesis clave de Polo que “la verdad no tiene sustituto útil”³⁸.

Ahora bien, la verdad es lo que se consigue con la comunicación, con el diálogo. La verdad no la poseen ni los directivos ni los empleados, sino que se forma con el diálogo objetivo entre ambos. Cuando aquí se emplee el término ‘verdad’, se está enfocando desde un punto de vista práctico, es decir, lo que se busca en una empresa es la verdad práctica en términos de correcto o incorrecto, y no la verdad teórica, pues de ésta se encarga la universidad. La función principal de la empresa es la acción, y para la

³⁶ Cfr. *Ibíd.*, p. 97

³⁷ *Ibíd.*, p. 135

³⁸ Cfr. *Ibíd.*, p. 68

acción requiere de la verdad práctica más que de la teórica, aunque ambas siempre van de la mano. Esto se puede entender mejor con un ejemplo: un mecánico de coches sabe qué hace una pieza y, sobre todo, dónde se ha de poner la pieza para que el coche funcione; en cambio, un ingeniero diseña y crea la pieza, es capaz de dar una explicación racional de su funcionamiento en el conjunto del coche. Pero el mecánico no existiría si el ingeniero no hubiera fabricado el coche y ninguno de los dos existiría si hacer el coche fuera imposible. Así pues, la verdad práctica se complementa y se entiende de mejor manera junto a la verdad teórica. Juntas forman la verdad que se encuentra apoyada en la objetividad.

Hay cuatro efectos que se oponen a la veracidad y que tenemos que estudiar para superarlos antes de que la empresa se vaya a pique. El primero de ellos es el *error* que, propiamente, no es un acto de la voluntad y, por eso, puede ser más disculpable que la mentira y la doblez. Pueden darse dos causas del error, la primera es la *ignorancia*: “el directivo debe dar vueltas a los asuntos que trae entre manos, porque es claro que la ignorancia (y la imprevisión es ignorancia) puede superarse, y a veces se logra simplemente deteniéndose en la consideración de las cosas, descubriendo relaciones entre ellas”³⁹. Hay dos tipos de ignorancia: la *culpable* y la *inculpable*. La ignorancia culpable se produce cuando el error está motivado por algo que debía saberse pero, en cambio, no se sabe, esto es, si se he encargado a alguien algo que debería saber hacer pero no sabe, por ejemplo; si se encarga al mecánico cambiar las ruedas de un coche y no sabe; esto es la ignorancia culpable. En cambio, la ignorancia inculpable es aquella que se tiene sobre algo que no tiene por qué saberse. Por ejemplo, si al ingeniero que ha diseñado el coche se le manda cambiar la rueda pinchada. Este puede saber o no, si no sabe es comprensible, pues no tenía ninguna razón para saberlo, en cambio, si lo sabe será una muy buena solución para su problema actual. La segunda causa que motiva al error pueden ser las *preferencias subjetivas*; por ello en las decisiones corporativas la objetividad es imprescindible.

El segundo efecto que se opone a la veracidad es la *mentira*, que está constituida por tres elementos: el elemento material, que es el enunciado falso; a ello se añade su carácter voluntario (constitutivo formal); por último, el tercer elemento que constituye la mentira es el consecuente o final, esto es, engañar para obtener algún beneficio.

³⁹ *Ibíd.*, p. 79

“Mentir es no cumplir lo prometido: hoy no se puede mentir de palabra, porque se sabe enseguida, y menos aún se puede mentir de hecho. Un mercado global no permite las falsificaciones (copias, imitaciones, estafas, negocios especulativos, oportunistas)”⁴⁰.

Una consecuencia de la mentira es la *pérdida de confianza* de los clientes en la empresa y, como no se puede mentir a unos sí y otros no, la desconfianza penetraría también en la empresa misma. La mentira en comparación con el error es peor, pues el error no es un acto de la voluntad; en cambio, la mentira es totalmente intencional, pues no se miente si no se quiere mentir. Por eso, “la mentira no está nunca justificada y no sólo por consideraciones de tipo moral individual, sino porque desintegra las organizaciones; es el gran corrosivo de la vida social”⁴¹, porque no sólo hay mentira, sino que también hay mentirosos, y es normal desconfiar del mentiroso; por tanto, la acción de dirigir se anula.

Este acto voluntario busca y produce la *incomunicación*, esto es, la separación más radical del diálogo y del mando. Si se miente no se quiere nada para el otro. Esta mentira dará como consecuencia inevitable la corrupción en todos los ámbitos, tanto políticos como empresariales, que, la mayoría de las veces, van de la mano. Por tanto, la mentira produce una situación de desconfianza que merma el vínculo contraído con la empresa haciendo a los empleados desconfiar de los directivos y viceversa. Aquí aparecen los “navajazos”, cuya principal intención es conseguir eliminar al competidor, ya sea otra empresa u otro compañero, para llevar el éxito a mi empresa o para mí, es decir, no se busca la competición, sino la eliminación del otro, y esto se busca a través de cualquier medio como por ejemplo dañar su imagen personal o corporativa.

A la larga la falta de competidor provocará una relajación de la exigencia de los objetivos a cumplir. Esto producirá que no se mejore el producto, ni el trabajo ni a los trabajadores. Por tanto, se llegará a una situación de letargo permanente, de pereza, una situación donde hacer lo mínimo sea normal y suficiente para subsistir sin mejoras. Al final de este proceso sólo se puede encontrar el hundimiento de la institución o el reflote, por parte de otra empresa, de algún competidor directo. La compra de empresas en quiebra del mismo sector puede ser una buena solución cuando los competidores ya no existen. Esto es así porque los trabajadores de una empresa intentarán ser mejores

⁴⁰ POLO, L., (2012), *Filosofía y economía*, Eunsa, 1ª edición, Pamplona, p. 466

⁴¹ POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, p. 92.

que los trabajadores de la otra. También puede ser de ayuda que los principales inversores de cada empresa sean sus propios trabajadores, pues, cuanto mayor sea el beneficio de la empresa, mayor será el suyo propio.

“La acción humana tiende a la comunicación en virtud de su carácter manifestativo”⁴². Lo malo de la mentira es su carácter anticomunicativo, es decir, la incomunicación que produce que nos lleva al *juego de suma cero*, esto es, hay algunos integrantes de la institución que ganan y otros que pierden. Esta situación no se puede mantener a lo largo del tiempo pues, a la larga, se produce la pérdida de la institución en general aunque haya algún miembro ganador en una situación de privilegio porque si la empresa va mal eso afecta a todos. Este resultado ganador que favorece a todos se logra con la comunicación *ad intra* en la empresa.⁴³

En principio la comunicación es más humano que el mutismo, pero si la conversación planteada es superflua o sin sentido, callarse —esto es, guardar silencio— puede ser la mejor opción. Este es el tercer factor que se opone a la veracidad, aunque no de forma directa. El silencio no es propiamente anticomunicativo sino que simplemente no comunica, aunque en determinados contextos un silencio vale más que mil palabras o, como reza el dicho popular, quien calla otorga. Así pues, el silencio puede interpretarse de tres modos: como un silencio que atenta contra la veracidad, como un silencio que guarda la veracidad, o como un medio de comunicar que en nada atenta a la verdad, es más, hay casos en que la refuerza.

El primer modo ocurre cuando se calla algo sobre lo que hay derecho a saberlo, esto es, no decir algo que incumbe a la empresa o al puesto de trabajo en el que estoy destinado.

El segundo modo debe saber hacerse. Según Leonardo Polo, “hoy no se sabe administrar bien el silencio”⁴⁴. Creemos que todo el mundo tiene derecho a saberlo todo pero esto no es así, pues hay secretos naturales y de oficio que no tienen que ser revelados de ningún modo. Esto ha provocado la pérdida de la habilidad de callar y saber callar. Aunque ante determinadas cosas que sabemos pero no se deben comunicar y existe confianza con el otro, se debe decir directamente que se sabe pero que no se

⁴² *Ibíd.*, p. 72.

⁴³ *Ibíd.*, p. 73.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 70.

puede decir. Con otras palabras, hay tres formas de no decir lo que se sabe si no se puede decir: En primer lugar el Foreign Office británico: “No comment”, que significa, bien interpretada, lo sé pero no te lo puedo decir; en segundo lugar, la anfibología, esto es, decir, algo que no tenga nada que ver con lo que han preguntado, son unos expertos los gallegos; en tercer lugar, si el grado de confianza es grande es mejor decir la verdad que es que no se puede decir aquello por lo que se está preguntando. Decir que no se lo puedes decir todavía es una muestra de confianza del otro hacia ti, lo contrario es una muestra de un “feo vicio” que es la curiosidad⁴⁵. Este modo de interpretar el silencio es el más apropiado para el mundo empresarial.

El tercer modo de silencio es comunicativo. Esto es lo que reza el refrán popular ‘el que calla otorga’. También es destacado el uso del silencio en ámbitos como el cine o el teatro, empleado para ofrecer dramatismo o intriga a una determinada escena.

Un cuarto factor⁴⁶ que atenta contra la veracidad es la *duplicidad* o *doble*, esto es, la falta de verdad en el orden de la acción práctica o faltar a la palabra dada. No conviene prometer más de lo que se va a cumplir. Esta doblez de la empresa elimina la integridad de los trabajadores y, por tanto, destruye su veracidad o autenticidad. Se elimina con esto la función directiva, pues “un directivo no debe estropear a los hombres que dirige. Si la dirección comporta el deterioro de los dirigidos, tiene un sentido entrópico, y ello contradice su esencia... en esas condiciones es imposible que un empresario conserve el régimen competitivo de su organización”⁴⁷.

1.5. El miedo como directivo

El miedo es la tendencia (acompañada de una perturbación anímica) del ser humano a huir del peligro. Enfocar el miedo desde el punto de vista de una tendencia no como un sentimiento —que lo es, pero en un segundo momento— implica varias

⁴⁵ Para profundizar en este tema *vid.* POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, pp.68-70.

⁴⁶ Los cuatro factores contrarios a la veracidad están desarrollados en POLO, L. Y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, pp. 77-102.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 17.

ventajas: la primera es que el miedo también puede ser considerado en la “normalidad” y no solamente en la “situación”⁴⁸; la segunda es que se puede entender de una manera objetiva en relación a la acción humana y, por lo tanto, puede ser estudiado. El miedo, por tanto, se define como la tendencia del ser humano a huir de lo peligroso y a no enfrentarse a lo arduo⁴⁹.

Un directivo que actúa por miedo al castigo, al despido, a la reprimenda de sus superiores, etc. no es capaz de trazar un plan racional para afrontar el problema. Un directivo que, por ejemplo, actúe con miedo a que alguno de sus empleados le arrebatase el puesto no logrará pensar con claridad y, así, todo lo decidido por él será en base a su propio interés, esto es, fundamentado en su deseo de mantener su puesto. Así pues, este tipo de directivo tiene miedo a perder sus propios intereses, pero el trazar un plan racional específico que contenga los intereses generales de la empresa y de los empleados, nos ayudará a configurar mejor los objetivos subjetivos que queremos alcanzar. Así pues, la solución al miedo pasa por buscar en nuestro interior nuevas metas propias bajo la luz de los objetivos generales de la empresa.

“El miedo es un sentimiento interior al hombre que aparece en aquellas situaciones socioeconómicas adversas”⁵⁰, nos lleva a la actuación según nuestra conducta, a resolver los problemas sin trazar un plan racional adecuado ante el problema que enfrentamos; por ello, la principal respuesta ante esto es la huida o la evasión. Pero solo si la superación del miedo se hace en virtud de la profundidad de la persona, los objetivos del directivo serán de mayor alcance. Repetimos que el miedo nos lleva a buscar nuestros propios intereses; en cambio, la actuación mediante un plan racional

⁴⁸ El término ‘situación’ es empleado por los polacos para designar el estado en que se encontraban con la dominación alemana. Ese estado se caracterizaba por la existencia de la mentira y el miedo, ya no solamente de carácter institucional sino que, para pertenecer al plexo social, había que ser miedo y mentiroso. Es decir, la sociedad estaba fundada sobre un continuo miedo y una continua mentira. La solución a la ‘situación’ desemboca en el estado de ‘normalidad’ gracias a la ‘solidaridad’ que es interpretada como interesarse por los proyectos de los demás antes que los suyos propios. Gracias a la esta los polacos consiguieron escapar del estado situacional en el que se encontraban. Pero la solidaridad no es el estado normal sino un paso previo para llegar a la normalidad, una vez que se llega a este último estado desaparece la solidaridad porque no es una situación normal. Para ampliar este comentario *vid.* POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, cap. II, Unión Editorial, Madrid.

⁴⁹ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 54

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 53

que tenga en cuenta los intereses generales configurarán de mejor manera nuestros propios objetivos.

Una consecuencia del miedo es el nerviosismo. Esto es igual que decir que el directivo, ante estas determinadas situaciones, puede ponerse nervioso; su calidad depende entonces de si es capaz de contrarrestar ese estado o, por el contrario, hace partícipe a sus trabajadores de los nervios. Su razón, en esta determinada situación, está cegada por los nervios ante no saber afrontar el problema. El nerviosismo se va contagiando por todos los subordinados y, cuando esto ocurre, la organización se paraliza, pues nadie hace nada, ya que todos evitan enfrentarse a ese problema. Esta paralización no es total, obviamente, pues hay determinados problemas que si se solucionan, pero la cuestión es averiguar qué elementos producen el miedo en los trabajadores y buscar soluciones racionales para erradicarlo. Muchas veces el miedo está motivado por la falta de experiencia o de conocimiento sobre un tema. La solución estará en aumentar dicho conocimiento. El ponerse nervioso está causado muchas veces por la protesta que nunca puede ser manifestada a sus subordinados, porque sería una evasión de la responsabilidad y, sobre todo, influiría negativamente en la productividad empresarial. Por otro lado, puede darse también que el jefe acepte alguna responsabilidad que no le corresponde, esto es, otra manera de huir de sus propios miedos⁵¹. Hay tres formas de evitar enfrentarse a un problema difícil que nos produce miedo, es decir, de huir del problema: ponerse nervioso, aceptar responsabilidades que no le corresponden propiamente al directivo, y ser curioso, que es, en definitiva, una forma de divagar: “Si usted ha nacido para pescar con caña pero no para dirigir negocios, dedíquese a pescar”⁵².

Un buen directivo, por tanto, debe ser capaz de aguantar en las situaciones difíciles donde se requiere su potencial al máximo. El directivo posee varias formas de afrontar el miedo⁵³ que están muy vinculadas a dos elementos: en primer lugar, a la responsabilidad que tiene sobre sus subordinados que, para un verdadero directivo, son más que eso: son sus colaboradores; y un segundo elemento es la buena marcha de la organización. Estas formas de enfrentarse y superar el miedo dan lugar a tres

⁵¹ Cfr. *Ibíd.*, p. 62.

⁵² *Ibíd.*

⁵³ Estas formas de afrontar el miedo están expuestas más en *vid.* POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, cap. III, Unión Editorial, Madrid.

mentalidades⁵⁴ propias de un directivo que dependen de lo que cada quien es y de lo que ese cada quien quiera ser.

La primera forma ya fue defendida por los clásicos cuando estudiaron la virtud de la fortaleza: el *ataque*. Este es característico del directivo. Está permitido el ataque para un directivo cuando los recursos de los que se dispone le permitan pensar que vencerá el peligro sin perderse a sí mismo. Sin embargo, en situaciones críticas no es adecuado el ataque, sino la *resistencia*. Muchas veces la fortaleza del empresario se mide por su capacidad de aguante. Esta forma genera en el directivo la mentalidad de empresario que está dominada, como no podía ser de otra manera, por el ataque, por tanto, es desaconsejable en cualquier caso, la evasión. Este tipo de mentalidad sabrá guardar la compostura en situaciones difíciles y no se dejará dominar por los nervios.

La segunda forma de afrontar el miedo es la *huida*. Está permitido huir del peligro siempre y cuando el problema afecte a algo interior y no se tenga recursos suficientes para resolverlo sin perder los valores internos. Es decir, es preciso huir si en el ataque o en la resistencia voy a perder algo de quien soy. En esta ocasión no puedo atacar sin perder algo que esté identificado conmigo mismo. Si el peligro es de esta índole, el hombre de acción huye si se gana algo, y si no se gana nada con la huida, hay que resistir. Esa resistencia no es una resignación, sino un decir ‘no’ al peligro, “pero si no cedo ante la amenaza, me gano a mí mismo”⁵⁵. Aristóteles justificaba la huida de un problema si con ello se salva mi propia integridad. La mentalidad que se genera en este caso es la de funcionario que no acepta riesgos, esto es, no es capaz de planificar a medio o largo plazo. Defiende el oportunismo aunque sus deliberaciones, antes de la acción⁵⁶, que son largas. Su mayor obsesión es mantener inalterado los logros obtenidos hasta ahora; por tanto, es un directivo que no avanza, no se ‘recicla’, no aprende. Este tipo de directivo a largo plazo llevará la empresa a la ruina.

La tercera forma es el modo de afrontar el peligro cuando no poseo recursos suficientes. Esto puede ser algo distinto a huir como, por ejemplo, intentar aumentar los propios recursos. A esto lo denominamos *rectificar*. Rectificar es atacar replantándose

⁵⁴ Las tres mentalidades están desarrolladas en *vid.* POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, cap. IV, Unión Editorial, Madrid.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 57.

⁵⁶ Este pasar a la acción es lo que se denomina acto de imperio por los clásicos.

previamente cómo puedo aprender a gestionar otros recursos más idóneos. Rectificar es una buena forma de salir del miedo y el error, pero si el rectificar conlleva buscar un aumento de los bienes exteriores que posee la empresa, se ha perdido por completo la principal misión de ésta, que es ofrecer a la sociedad un producto que nos ayude a alcanzar el bien común. La mentalidad generada en este caso es la mentalidad de propietario que se centra en la posesión de cosas externas, pero como éstas se pueden perder, es el más propenso al miedo. Por ello, la propiedad no es lo esencial de una empresa, aunque esto parece estar en desacuerdo con lo que se entiende hoy por empresa, pues se tiende a asociar las propiedades materiales de una empresa con la empresa misma. Pero esto no es de así. Las cosas materiales impiden arriesgarse, que es lo propio del empresario. Un verdadero empresario se arriesga, pues es connatural a su esencia empresarial. Con este riesgo crea cosas nuevas: “Los que han optado por ser directivos debe predominar la mentalidad de empresario, la más adecuada para hacerse cargo del miedo”⁵⁷.

En la misma línea, Leonardo Polo defiende que ganar mucho dinero es un objetivo mediocre si se toma como fin en sí mismo; otra cosa es que sea tomado como un medio para otros fines⁵⁸, pues el dinero debe ser tomado como un medio para sostener el trabajo y no como un fin en sí mismo, es decir, las propiedades externas de la empresa no son el fin de la propia empresa sino la condición necesaria e indispensable para generar trabajo, pues su fin propio es producir algo no tener mucho dinero, sino que, repito: el fin es un medio para garantizar el trabajo de los empleados de la organización. El beneficio de la empresa es el trabajo del futuro, y quien se lo gaste de otra manera no es empresario⁵⁹.

De lo contrario, andar sobrado de recursos es muestra de que no nos proponemos nada interesante, es decir, la vida empresarial se encuentra muerta⁶⁰. El buen directivo, en cambio, es aquel que asigna debidamente los recursos escasos. De la misma manera se puede preguntar, ¿qué es el dinero para una empresa? La respuesta no puede ser otra

⁵⁷ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 65

⁵⁸ Cfr. *Ibíd.*, p. 47

⁵⁹ Cfr. *Ibíd.*, p. 65

⁶⁰ Leonardo Polo apoyará esta afirmación diciendo que “la abundancia da lugar al tedio”, *Ibíd.*, p. 92, esto es, el aburrimiento extremo por soportar la inactividad de la empresa que no invierte sus recursos en el trabajo. Esto da lugar, posteriormente al rechazo de dicha institución.

más que la que sigue: el dinero para una empresa es *trabajo potencial*. Esto es, los beneficios económicos que se obtengan en dicha institución deben ser invertidos en mantener el trabajo con el que se han llegado a obtener los beneficios y, si es posible, ampliar la capacidad laboral de la empresa para ampliar el trabajo y, por tanto, el número de trabajadores de la empresa. Otra forma de inversión del capital monetario conllevaría una corrupción de los intereses generales de la institución, pues lo que se estaría demostrando es el interés de ésta de ganar mucho dinero sin tener en cuenta el trabajo de sus empleados⁶¹.

En época de crisis económica el trabajo potencial puede ser menor que en época de bonanza. En este caso, el despido es la solución más rápida pero no la más correcta a largo plazo, e incluso a corto plazo, pues muchas veces conlleva unos costes muy elevados que no se tienen en cuenta. Esta reacción de despedir a los propios trabajadores por razones económicas viene motivada por el miedo y por el estado de nerviosismo que produce una mala racha económica. La forma más correcta de afrontar esta situación podría ser la reordenación de la actividad empresarial en la búsqueda de nuevas cotas de mercado menos copadas por otras empresas. Esto muchas veces implica la diversificación de posibilidades de trabajo de la empresa.

Por ejemplo, si una organización se encarga de la producción de tornillos y ve que por razones de la crisis esta producción se va a ver disminuida, antes de la solución radical de despedir a sus empleados, podría plantearse la opción de fabricar, además de las tuercas, un destornillador. Así pues, este segundo elemento puede ser el detonante entre aumentar el beneficio a partir de dos cauces distintos. Está claro que la actividad de una empresa no puede dar un cambio radical. Si mi especialidad es la producción de tornillos, no debo, y en una situación de crisis todavía menos, cambiar mi producto radicalmente y producir energía, por ejemplo. Este cambio radical requiere de especialistas en la materia a la que se quiere cambiar y, en plena crisis, no es recomendable ese cambio tan brusco de dirección empresarial, pues supone unos gastos muy elevados de coordinación.

La mentalidad empresarial del buen directivo es *innovadora*, siempre está enfrentada al *futuro* con proyectos grades que quiere ofrecer a la sociedad. Si los

⁶¹ En términos coloquiales a esta actitud de ganar mucho dinero por encima, incluso, de los propios trabajadores que han posibilitado este beneficio se denomina ‘forrarse’.

proyectos son superfluos o sin importancia el hombre como directivo es mediocre. Hay dos tipos de empresarios⁶²: los que miran al pasado y los que miran hacia delante. Los primeros, aunque su experiencia juega, ciertamente, un papel muy importante en la práctica, son sujetos pasivos que se instalan en lo consabido y, por tanto, no se esfuerzan en adaptarse a las nuevas condiciones de la sociedad, es decir, están abocados a la ruina. La experiencia de la que disponen debe ser el punto de apoyo para el salto hacia el porvenir, y no, como así es en muchos casos, una justificación para instalarse en lo ya realizado y no intentar mejorar a base de aprender. Ese aprender en muchas ocasiones es lo que nos va a llevar a ganar. En palabras de Leonardo Polo: “la vida es ganar —no digo triunfar— o no es humana...] Ganar requiere aprendizaje. Aprender no es fácil porque consiste en integrar alguna novedad en lo ya logrado”⁶³.

⁶² Los dos tipos de empresarios están desarrollados en *vid.* POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, pp. 173-174.

⁶³ *Ibíd.*, p. 99.

Capítulo II: La acción del directivo

2.1. ¿Qué es dirigir?

La acción más característica del directivo es *dirigir*. Estrictamente, dirigir es sólo dirigir a personas libres y no a animales o esclavos. Así pues, hay dos elementos importantes en la dirección. Por un lado, la *orden* que es emitida por el directivo y, por otro, la *capacidad creativa* del empleado en el cumplimiento de la orden emitida⁶⁴.

hay dos sentidos de dirección que depende estrechamente de los dos niveles de lenguaje tratados en el capítulo anterior⁶⁵. El primer sentido de dirección es aquel que se refiere al gobierno de animales o *esclavos*. Para ello se usa el primer nivel de lenguaje, pues nuestro mandato no puede ser interpretado ni por uno ni por otro de distinta forma a como nosotros queremos que se realice.

El segundo sentido de dirigir es el propio de las personas y es el dirigir a personas *libres* con capacidad inventiva, creativa y creadora. En este acto directivo se emplea el segundo nivel del lenguaje, nuestro mandato suele ser interpretado en algún punto de manera distinta a como nosotros lo expresamos. Esta diferencia entre lo expresado por el directivo y lo captado por el subordinado no es mala; al contrario, queda demostrada la libertad del hombre. Además, si esta diferencia conlleva elementos positivos en la realización de la orden, todavía mejor, pues, como ya hemos dicho, el

⁶⁴ Un poco más adelante se alcanzará a comprender la importancia de esta distinción.

⁶⁵ Concretamente, *vid.* 1.3.

directivo no posee la verdad práctica, sino que entre ambos —el directivo más sus colaboradores— a través de la comunicación objetiva alcanzan esta verdad.

Otra forma de definir la dirección es desde el punto de vista de las *posibilidades*, esto es, “la dirección es el arte de lo posible; pero lo posible es muy poco si se descuida la formación de la gente”⁶⁶. Esta segunda definición ya señala otro elemento muy importante del directivo: su capacidad de *formar* a la gente. Dirigir es cambiar la conducta de los empleados pero con dos premisas: ese cambio debe estar orientado al objetivo y —la más importante— es un cambio que no debe perjudicar a quien cambia. Si el cambio de conducta perjudica a quien cambia es una falta de dirección. Más bien, no sería dirección, sino un totalitarismo que busca los intereses subjetivos de aquel que está en el poder y no los objetivos generales. Por ello, “la antropología de la acción debe examinar los diversos estilos de dirigir”⁶⁷.

Ya he anunciado que dirigir es, de alguna forma, cambiar la conducta de quien recibe nuestra orden. Este cambio no puede ser forzado pues, de ser así eliminaría la libertad de los dirigidos. Este supuesto cambio obligado es el que se pretende a través de la dirección de manera autoritaria aunque, por supuesto, tal dirección nunca se lleva a cabo porque no es dirección. Un cambio de conducta obligado es imposible, para que los dirigidos cambien su conducta es menester que ellos quieran cambiar. Por tanto, para que sea efectiva verdaderamente la dirección se ha de encontrar un método para convencer al otro que los objetivos planteados son alcanzables y buenos para el desarrollo de la empresa. Sólo si hacemos ver al subordinado que los objetivos planteados no son subjetivos, sino generales podremos provocar un cambio de conducta en él. Por tanto, hay que lograr que el otro haga lo que quiero queriéndolo él también, para lo cual se requiere de la comunicación⁶⁸ y que lo alcanzable sea objeto común.

La conducta del hombre se diferencia radicalmente de la conducta animal, pues la primera no se basa en una relación de estímulo-respuesta, sino que encierra en sí muchos factores propios del ser del hombre. Un animal cumple una orden por la respuesta que tiene. Leonardo Polo pone como ejemplo a las cacatúas que montan en bicicletas. Los dueños han conseguido asociar en el pájaro la bicicleta con la comida, de

⁶⁶ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 164.

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 156.

⁶⁸ Aunque dirigir y comunicar no sean lo mismo son dos dinamismos entrelazados. (Cfr. *Ibíd.*, p. 124.)

esta manera la cacatúa que se monta en la bicicleta y pedalea sabe que después de esa actuación le darán algo de comer. En cambio, el cumplimiento de una orden por parte del ser humano es distinto. Cuesta mucho más condicionar la conducta de éstos, pues es imposible condicionarla extrínsecamente si la persona en su fuero interno no quiere dejarse influir. Pero esto no es lo más importante ahora, sino que, lo que de verdad hace que una orden se cumpla más correctamente o no depende de su *contenido racional*. Por ello, carece de sentido completamente emitir una orden que el receptor no sabrá interpretar. La orden, al fin y al cabo, se realiza en la medida en que se entiende su contenido racional. Así pues, ordenar, más que condicionar, requiere información e instrucción que busque la confluencia de iniciativas distintas. El proceso de dirección es, por tanto, eminentemente racional, para ello hay que seguir dos pasos: el primero, examinar la situación y sentar el diagnóstico; aquí aparecen los problemas que se han de solucionar; y, el segundo, hay que adoptar, de entre muchas, una alternativa que sea aplicable para solucionar el problema. Pero este proceso no es algo exclusivo del directivo, sino que en él participan muchas personas; así pues, la calidad de este proceso depende de la calidad de las personas que contribuyen.

Las alternativas de acción dependen directamente de los objetivos marcados en comunión el directivo y sus empleados. Es decir, “conviene que la comunicación se establezca antes de la toma de decisión, porque de esta manera es más probable que la orden y la conducta vayan de acuerdo”⁶⁹. Esto es, el directivo y los empleados conjuntamente fijan los objetivos generales, porque la novedad de éstos nos lleva a descubrir otras potencialidades que antes no sabíamos, o sea, se amplían las alternativas para la acción. Estas alternativas se escogerán según sean más adecuadas para solucionar el problema propuesto. Si el número de alternativas es alto, entonces la decisión será más racional, porque exigirá mayor labor de síntesis. Las mejores alternativas son las que no cierran la puerta a otras, es decir, las que abren varios caminos a partir de la elegida.

Por tanto, lo que en los animales es el estímulo que lleva a la respuesta, en los seres humanos se trata de mandar y obedecer. Estos binomios no son exactamente idénticos, entrañan una diferencia esencial. El ser humano no está condicionado para obedecer tal y como marca la orden, esto es, posee libertad personal y capacidad de

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 139

decisión propia que le permiten comprender al orden de un determinado modo y decidir de qué manera la va a poner en práctica. Este binomio humano, mandar-obedecer, no es necesario, en el sentido de que si mando se obedece instantáneamente; sino que puedo ser no obedecido, aunque las consecuencias que acarrea esta decisión no sean buenas, no solo desde el punto de vista moral, sino más bien empresarial, para el empleado ni para el directivo, por supuesto. Por otro lado, mandar no es exclusivo del directivo, al mismo tiempo que obedecer tampoco es exclusivo del subordinado. Esto es, mandar y obedecer son intercambiables.

Nunca se cumple un mandato como el directivo desea completamente⁷⁰. Siempre hay un cambio entre el modo de hacer del directivo y el modo de hacer al que se ha delegado esa función. Aunque este cambio sea mínimo, si A quiere C y le ordena a B que lo haga este B hará C', porque en este modo de conducta ha intervenido la creatividad de B. Por tanto, el objetivo propuesto por A será distinto al objetivo alcanzado por B; que sea distinto no significa que sea mejor o peor que el objetivo de A, sino que simplemente no es el mismo objetivo el propuesto que el alcanzado.

Ello nos lleva, por supuesto, a pensar que la planificación en el ámbito de la racionalidad práctica no puede considerarse como cerrada o rígida, sino todo lo contrario. Para que los planes no fracasen se ha de tomar en cuenta la libertad y creatividad humana que hace que los planes de la racionalidad práctica —no así de la teórica— sean flexibles y estén abiertas a la innovación: “Es inevitable que una orden dotada de un contenido racional, al ser procesada por un individuo distinto del que la emite, dé lugar a una conducta que no es igual a la esperada”⁷¹.

Si esto se produce, es claro que el directivo debe enterarse de cómo se está cumpliendo su orden, es decir, del cambio de conducta que el subordinado ha decidido realizar para llevar a cabo la orden. Por consiguiente, el cambio de conducta tiene el carácter de orden dirigida al directivo. Es una orden que permite al directivo aprender a mandar y obedecer, lo que significa que A debe cambiar su objetivo primitivo al objetivo conseguido por B. “El ejecutor informa con su cambio de conducta al que manda: éste debe modificar la primera orden para lograr el cambio de conducta

⁷⁰ Para un mejor desarrollo de esta cuestión Cfr. *Ibíd.*, pp. 126-128

⁷¹ *Ibíd.*, p. 126

esperado”⁷². Por tanto, se ha de aprender tanto a obedecer como a mandar; este corregir es el que provoca el crecimiento, maduración o acercamiento de la razón práctica a la verdad práctica, es decir, si la acción es correcta.⁷³ estaremos más cerca de la verdad práctica.

Por tanto, para el directivo el gobierno sobre personas libre es más enriquecedor y beneficioso que el simple mandato sobre animales o esclavos. Este enriquecimiento del directivo se produce por el aprendizaje del cambio de conducta del empleado. Es lo que actualmente se denomina *feedback*. Esta flexibilidad buscada en los planes de la razón práctica se logra mediante la profundización en la alternancia entre mandar y obedecer que nos llevan a aprender. Si se consigue una organización donde sus miembros estén dispuestos a aprender, esta institución será capaz de adaptarse a cualquier cambio en la turbulenta vida social actual.

Hemos dicho que dirigir es guiar en dirección a la acción, pero no hay un solo camino para llegar a la acción. De hecho, tomar la decisión a la acción puede lograrse mediante varios modos. El primero es lo que hemos denominado modificación de la conducta, que acepta como propio aquello que el directivo quiere, pero sin anular la libertad y creatividad del subordinado porque sabe que eso que acepta es adecuado para el correcto funcionamiento de la empresa y va en concordancia con sus intereses. En segundo lugar, se puede llegar a un acuerdo, consenso o pacto que nos lleve a la actuación. En este último caso no se produce la coincidencia final de opiniones, por tanto, el segundo modo es más imperfecto que el primero, pero, si llegar a actuar por el primer modo no es posible, es necesario acudir a este segundo modo, ya que es preferible hacer algo, mejor que no hacer nada⁷⁴. Por tanto, la pregunta fundamental de toda institución es ¿qué queremos hacer? El ‘nosotros’ ocupa un lugar primordial en la búsqueda de las metas a alcanzar; para ello el directivo debe poner especial atención a sus colaboradores.

Esto no atenta con la aseveración de Aristóteles que defiende la diversidad de opiniones de los trabajadores para el correcto desarrollo de la organización. Esta

⁷² *Ibíd.*, p. 128

⁷³ “La razón práctica es verdadera o falsa en tanto que correcta o incorrecta”. *Ibíd.*

⁷⁴ El proceso que lleva a la acción se encuentra explicado por Leonardo Polo en el capítulo VIII de su libro *Antropología de la acción directiva*, p. 166.

diferencia de opiniones se debe dar en el diálogo, pues la confrontación de puntos de vista enriquece al directivo y a la empresa, pero en la acción la división produce la dispersión del objetivo y conduce inevitablemente a la inactividad⁷⁵. En este sentido, no conviene tardar mucho en aplicar lo decidido. Es más bien al contrario, se delibera mucho tiempo, pero se aplica en poco. Esta deliberación es gracias al afán de saber que todo directivo debe tener. Si conoces las características del objeto, podrás deliberar y aplicar la decisión de una manera más correcta.

Con la acción libre creamos futuro. Este futuro no está determinado *a priori*, sino que lo configuramos conforme actuemos libremente de una u otra manera. Se puede decir que existen dos tipos de futuro: el que sobreviene y el que provocamos. El primero no nos queda más remedio que soportarlo; en cambio, el segundo en cierta manera lo creamos.

Por último, hay que decir que la acción que conlleva el dirigir humano de personas libres no es algo simplemente externo a nosotros que hemos realizado, sino que repercute en su autor, pues lo que hace un hombre da lugar a una modificación en él. El autor y la acción no son lo mismo; la acción realizada por el autor permanece en el exterior, pero el autor al realizarla se ha modificado mediante el *hábito*. No significa que yo me convierta en la acción realizada, sino que la acción realizada es transitiva, pasa, pero su reflujo en mí permanece: “Los actos pasan; los hábitos permanecen”⁷⁶. Los hábitos son el cauce de la libertad como lo es el cauce del río que impide que se desborde, no son limitaciones sino barreras que nos guían en la práctica directiva para no abusar de nuestra libertad práctica. Ya en la antigua Grecia Aristóteles conectaba los hábitos con la libertad a través de la palabra *enkrátēia* (capacidad de control de sí mismo), esto posibilita la existencia del hombre que dirige (*kibernétes*), pues si no se dirige a sí mismo no puede dirigir nunca a otras personas. La *acrasía* (incontinencia) designa al hombre que no es dueño de sí, por tanto, el que nunca debería gobernar⁷⁷.

⁷⁵ Ya lo dice el dicho popular: “Divide y vencerás”.

⁷⁶ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 108.

⁷⁷ *Cfr. Ibíd.*, p. 112

Los hábitos, al fin y al cabo, no son otra cosa más que una ayuda al *kibernétes*⁷⁸ a poseer encrâteia.

En definitiva, el resultado de la acción recae sobre la naturaleza humana misma. “Si la acción es correcta, quien la realiza crece como ser humano; si es incorrecta se deteriora”⁷⁹. Este crecer humano no significa otra cosa que el aumento de la capacidad de acción. Para alcanzar objetivos, primero alcanzamos metas que están a nuestro alcance hasta ser capaces de llegar a los objetivos más elevados. Para ello el ser humano modifica, mediante sus acciones, las condiciones iniciales de la acción, es esto estrictamente lo humano. El ser humano modifica su entorno y no al revés, con esa modificación del entorno se modifica a sí mismo.

2.2. Distintos modos de dirigir

“Dirigir es estrictamente dirigir a hombres. Por decirlo de alguna manera, es una relación intersubjetiva complicada y rica en matices, ya que el ser humano también lo es”⁸⁰. El totalitarismo generado por la búsqueda de los intereses propios es lo que Leonardo Polo denomina dirigir de modo autoritario⁸¹. Hay que recordar que con este estilo de dirección se anula la comunicación de los objetivos entre el directivo y los empleados, y se elimina a comunidad de intereses entre ambos; es, en definitiva, una anulación de la creatividad humana. Contrario a esta forma de dirección se encuentra la dirección según delegación. La capacidad de delegación del directivo logra la responsabilidad e iniciativa de los trabajadores, elementos muy importantes para la buena marcha de la empresa⁸².

a) *Dirigir de modo autoritario*

Si se dirige según el modo autoritario se provocaran tres consecuencias. La primera consecuencia es que el vínculo con la empresa se ve mermado, pues sólo

⁷⁸ Recuérdese que *kibernétes* podemos ser todos. Hay siempre situaciones en las que dirigimos, esto no es exclusivo de algunos hombres ni siquiera de los directivos.

⁷⁹ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 104.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 15.

⁸¹ *Vid.* 1.3., p. 11

⁸² SELLÉS, J. F., (2007), *Antropología para inconformes*, Ediciones Rialp, 2ª edición, Pamplona, p. 482.

permanece el vínculo contractual por motivos extrínsecos. Esto conlleva el trabajo mínimo indispensable de los trabajadores para simplemente no ser despedido, es decir, se produce el simple cumplimiento al mínimo del trabajo asignado pero no hay una implicación de la persona en los objetivos de la empresa.

La segunda consecuencia que se desprende de una dirección autoritaria es que se produce una completa disgregación en los intereses de los subordinados. Esto viene motivado porque los empleados no conocen los intereses de la empresa ni del directivo. Así pues, cada cual modificará su propia conducta de acuerdo a sus propios intereses, que nada tiene que ver unos con otros.

Una tercera consecuencia de dirigir de forma autoritaria es la falta de aprendizaje. El directivo que no aprende se atasca en el pasado y como diría san Agustín quien no avanza retrocede⁸³. Este directivo puede acarrear la ruina a su empresa. La solución pasa por el cambio de mentalidad en la dirección, esto es, debe comenzar a aprender del *feedback* de sus empleados. Por esta razón Leonardo Polo afirma que para mandar hay que saber obedecer y para obedecer hay que saber mandar.

b) Dirigir según delegación

La empresa moderna está organizada de forma distinta a las cadenas de producción *tayloristas*. La relación entre directivo y dirigido es de delegación. Es decir, hay cuestiones que el directivo delega a la creatividad de su subordinado para que él solucione con su inventiva algunos problemas que el director de esa determinada área no se da cuenta que existen. Es lo que configura una estructura orgánica en una armonía mayor que la estructura analítica. Pero actuar en régimen de coordinación requiere algo más que simples incentivos materiales porque hay un aumento de la comunicación⁸⁴.

Estos colaboradores crean un vínculo de lealtad o de identificación con la institución muy importante en la configuración de su conducta para la aceptación de un orden. Saben que sus opiniones son escuchadas y, en la medida de lo posible aplicadas en la solución de los problemas. Esto crea una motivación trascendental que ayuda a

⁸³ San Agustín utilizaba esa expresión para mostrar que el crecimiento de la vida interior de la persona es imparible: o se avanza en la vida interior o se retrocede, pero el punto muerto en la vida interior y, por tanto, en la vida intelectual, no es posible.

⁸⁴ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, pp. 118-120.

implicarse de una manera más plena en las actividades empresariales. Ya no se trabaja por el salario o por no ser despedido, ni siquiera se buscan los intereses propios directamente, sino que los trabajadores se identifican con los intereses corporativos y ponen todo su empeño y esfuerzo para que éstos se consigan.

La delegación que supone este dirigir conlleva una doble responsabilidad: la primera corresponde al propio trabajador, esto es, si acepta las condiciones de lo delegado deberá asumir su cumplimiento. La segunda se trata del compromiso del directivo de hacer un seguimiento de su delegación. Un directivo no debe desentenderse de las cuestiones que ha delegado, más aún si caen bajo su responsabilidad directa. Para ello el diálogo es muy importante.

Leonardo Polo ofrece dos recomendaciones que conviene tomar en cuenta en el diálogo y en la delegación. El primer consejo que se propone es que el directivo pida información a sus empleados distinta de la que ya tiene, porque, en la práctica, cuatro ojos ven más que dos. El directivo, en segundo lugar, tiene que sopesar el valor de las posturas que cada empleado pueda aportar para solucionar los problemas que se plantean. Es decir, una capacidad necesaria del directivo es la síntesis de múltiples puntos de vista para que confluyan en un solo punto decisivo para el arranque del ataque al problema, porque “con la coordinación de esfuerzos se alcanzan objetivos comunes a partir de aportaciones distintas. Sólo así cabe hablar de recursos adecuados o aprovechados, pues es claro que si dicha organización no se logra, la organización no existe y la división del trabajo deja de ser útil”⁸⁵.

Por tanto, dirigir según delegación conlleva trabajo en equipo. El trabajo en equipo es más necesario en la acción práctica que en la investigación teórica. También es un buen método, a nivel directivo, para determinar los problemas que deben solucionarse. Hay diversas condiciones sociales que favorecen la aparición de este. La primera condición, y la más obvia, es que el directivo para ser tal necesita un grupo de personas a las que gobernar en torno a la solución de un problema, si no hubiese problemas ni personas no sería necesaria la dirección. Hay otra condición social que favorece la aparición del trabajo en equipo: la especialización de los empleados de la empresa. Esto provoca la necesidad de cooperación entre departamentos para que una idea se consolide y salga, tras un largo proceso al mercado. El trabajo en equipo

⁸⁵ *Ibíd.*, p. 152

favorece, por tanto la complementación de los especialistas para solucionar un problema. Hay determinadas cuestiones que afectan a varios departamentos, para alcanzar la solución se requiere, por tanto, de la sinergia, esto es, la capacidad de resultados del trabajo en equipo. Esta cualidad consigue que ese resultado sea mejor que la suma del resultado de las partes por separado. Sólo de esta manera pueden ser tratados problemas graves asociados a la esencia corporativa.

Por otro lado, uno de los principales objetivos del trabajo en grupo es la discriminación de las alternativas de acción. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la solución a un problema práctico no es única, sino que se puede afrontar por muchas vías, esto es a lo que llamamos *alternativas*. La segunda fase de este objetivo primario consiste en cribar las alternativas para saber cuál es la mejor o la más correcta ante un determinado asunto. Solamente tras estas dos fases puede tomarse racionalmente una decisión: “El fin del trabajo en equipo es doble: mejorar las decisiones y a los componentes del equipo... Lo que el trabajo en equipo da de sí puede anularse por la forma de estar organizado”⁸⁶. Si el trabajo en equipo no consigue la mejora personal de los trabajadores ha fallado su fin último.

c) El régimen situacional: el miedo y la mentira

En definitiva, dirigir por delegación conlleva un aumento del poder, porque un grupo posee más poder que un hombre solo. Aunque si se demuestra que delegar es perjudicial, es nuestro deber como directivos, o personas que delegan, intentar recuperar el poder delegado, en los otros casos sigue siendo adecuado que el poder se delegue entre los trabajadores⁸⁷. Así pues, dirigir por delegación conlleva diálogo y trabajo en equipo donde el directivo debe tener como condición necesaria e imprescindible una capacidad de síntesis que aúne los diversos puntos de vista; esto es imposible cuando los objetivos del directivo y del empleado son antagónicos, es decir, cuando no se da un vínculo por lealtad o identificación entre la empresa y el trabajador.

Este tipo de dirección es relativamente moderno, pues ya no se dirige ‘sobre’ la empresa, como si el directivo fuese un añadido externo sin mucha importancia, sino que la empresa se dirige ‘desde dentro’. Una organización jerárquica, como la que se produce en el primer caso, que descende sobre una masa de hombres sin hacerlos

⁸⁶ *Ibíd.*, p. 157.

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 162.

partícipes es inviable en la actualidad porque los costes de coordinación son muy elevados ya que los trabajadores o no entienden las órdenes o no están lo suficientemente motivados para cumplirlas. Por lo tanto, la eficacia de las órdenes y, en general, de la empresa se ve mermada considerablemente. El gobierno ‘desde dentro’ ha posibilitado la base del trabajo en equipo: la información compartida; y ello ayuda a las especializaciones a relacionarse entre sí, por tanto, hay una reducción de los costes de coordinación. Aunque existan dificultades entre departamentos, es mejor esto a que se produzcan compartimentos estancos. Es decir, es mejor que surja una polémica interna a que cada departamento trabaje por su cuenta, pues “lo que no sea eficacia conjunta es coste”⁸⁸.

Estos son los dos modos de dirigir que Leonardo Polo y Carlos Llano desarrollan en *Antropología de la acción directiva*. Se podría añadir un tercer momento en esta división planteada en este epígrafe. Propiamente no se puede considerar como dirigir pues es todo lo contrario. Los polacos designan esto con el nombre de ‘situación’⁸⁹, que consiste en llevar una existencia en términos de miedo y mentira, esto es, si la ideología dominante ya se ha aceptado completamente, no es menester seguir reclamando ese miedo y mentira a través, respectivamente, de actos violentos y de la propaganda. Así pues, la ‘situación’ es la negación de todo tipo de dirección. Es más bien un condicionamiento de mi actividad a través del miedo y la mentira. El hombre se convierte en un esclavo de la situación social y no es capaz de sobreponerse; por ello obedece de manera necesaria y no libre.

El único camino de escape hacia la ‘normalidad’ se encuentra en el siguiente estilo de vida: la ‘solidaridad’, que es la única forma que los polacos encontraron para escapar de la ‘situación’, pues esta no es una institución ni una medida política sino que es un modo de vida. La ‘solidaridad’ significa la pérdida del miedo a poner como objetivo primario actuar en favor del otro, es decir, es no tener desconfianza en la colaboración con el otro. Esto requiere pensar en los demás que nos ayuda a librarnos del miedo y la mentira situacional. Los polacos añaden, además, que la solidaridad no es la normalidad, sino que es una solución extrema y utópica de salir de la situación que pasa por apostar a favor de los intereses ajenos. Aplicado al ámbito empresarial el

⁸⁸ *Ibíd.*, p. 176.

⁸⁹ Este concepto y todas sus consecuencias está expuesto en POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, cap. II.

miedo y la mentira rompen la confianza social y generan en el directivo el nerviosismo. Lo peor que le puede pasar a un directivo es perder los nervios, pues crea una atmósfera de alarma que reduce la productividad de sus trabajadores.

Así pues, es importante no caer en la dirección situacional, es decir, no dirigir gracias al miedo y a la mentira. Un directivo no puede amenazar con el despido a sus empleados para que éstos le obedezcan, ni tampoco puede mentir sobre la información que los empleados tienen derecho a saber. Estas dos actitudes, provocar miedo y mentir, conducen a un estado de necesidad absoluto, esto es, los empleados no piensan en la actividad que realizan; simplemente son como máquinas de las que lo único que se espera es que den los frutos acordados en el contrato. De lo contrario, se despide a esa máquina y se contrata a otra nueva, quizá más moderna pero con menos experiencia. Este totalitarismo directivo que aliena a los trabajadores se traduce a la larga en el quiebre de la empresa, pues los mejores colaboradores no querrán participar de esa alienación. No sólo los empleados no son libres, sino también todo aquel directivo que participe de este estado situacional será, de alguna forma, él mismo, situación, pues para transmitir miedo y mentira se ha de estar en el miedo y ser un mentiroso. Con lo cual, la libertad del directivo también se ve reducida por sus deseos de productividad por encima de cualquier otra cosa, y esto no le permitirá profundizar en la verdad práctica con la ayuda de sus empleados, pues éstos ya no son trabajadores, sino máquinas de producir. Pero es contrario a la naturaleza de la empresa el buscar valor añadido (beneficios) a costa de la calidad humana de sus empleados, ya que esto supone la ruina a largo plazo. Con todo, este estado situacional es muy difícil que se produzca actualmente gracias a las protestas de los sindicatos.

Generalmente estos directivos que generan un estado situacional donde la productividad es un valor por encima del resto buscan el éxito. Pero ‘todo éxito es prematuro’, reitera Polo y, además, puede ser perjudicial para nuestro juego empresarial. El éxito total supone la hegemonía de una empresa sobre el resto, de esto se deriva que el resto no es capaz de alcanzar un rango determinado para competir y, por tanto, terminan abandonando. En el momento en que el resto de los competidores abandonen, la empresa deja de ganar. Para que se produzca el éxito es necesaria una red de fuertes competidores que animen al directivo y a todos los trabajadores de la empresa a ser mejor que los otros.

Este ser mejor que los otros se puede alcanzar de dos maneras completamente distintas. En primer lugar, se puede intentar ganar el juego no mejorando nosotros, sino provocando que el competidor caiga; esta acción viene motivada por el miedo a perder. Esto es arriesgado, pues si el competidor desaparece, termina el juego empresarial y la propia empresa deja de ganar e, incluso, pierde, pues la tensión de mejorar más que el otro desaparece igual que ha desaparecido el competidor. En segundo lugar, se puede llegar a ser mejor que los competidores si, además de lo bueno que nuestra empresa tiene, nos fijamos en los otros e implementamos en la nuestra las mejoras de las otras, es decir, los competidores pueden ser el punto de inflexión que nos lleve a mejorar nuestra propia empresa para no quedar desfasada por las necesidades de la sociedad; en definitiva, el otro nos ayuda a crecer: “Ha de tenerse, pues, mucho cuidado con el éxito aparente, con el querer prevalecer sobre los otros, porque suele ser perjudicial para uno mismo”⁹⁰.

Lo mismo que el éxito es prematuro la satisfacción es ilusoria, nunca se completa algo perfectamente. Aunque esta aseveración puede parecer demasiado radical hay que aclarar que no se trata de fastidiar al empleado para que trabaje más. Un empleado descontento tampoco encuentra las debidas fuerzas para enfrentarse a su trabajo. Lo que se ha querido decir con esto es que no hay que buscar la satisfacción de los trabajadores a toda costa, y menos si con ella se sacrifica el diálogo y se convierte, en lo que Leonardo Polo denomina, un *pseudodiálogo*, esto es, ir en contra de la verdad práctica para buscar la satisfacción de la gente. A la larga este acto trae innumerables consecuencias negativas. Una de ellas es que dicha institución o empresa se ve abocada al fracaso, pues no se trabaja directamente para conseguir unos objetivos sino sólo para satisfacer los intereses particulares de los trabajadores y, en definitiva, se persiguen los intereses propios antes que los generales⁹¹.

⁹⁰ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid, p. 76.

⁹¹ Cfr. *Ibid.*, p. 136.

2.3. Las potencialidades de la acción

“El objetivo primordial de un directivo [es] reducir la distancia entre lo posible realizable y lo óptimo (que no es realizable)”⁹² para ello se necesitan descubrir nuevas alternativas de la acción que se esconden en las potencialidades innatas de los trabajadores. Estos, normalmente, se encuentran infraempleados, es decir, las potencialidades innatas no se descubren. Descubrir esas potencialidades depende, en gran medida, de los objetivos propuestos, según la importancia de los objetivos las potencialidades son más o menos aprovechadas. Un buen líder es el que sabe descubrir lo que los otros son incapaces de observar, así pues, el buen directivo debe saber aprovechar como es debido las potencialidades que le ofrecen sus empleados en cada situación; debe saber actualizar las potencialidades escondidas en cada situación. En una crisis económica, por ejemplo, los buenos directivos redescubren el potencial de sus empleados ante esta situación de cambio y, por ello, no es necesario el despido, sino que una alternativa puede ser la reestructuración laboral: “llamaremos *potencial* a la relación de lo posible con su realización”⁹³.

La palabra *potencial* indica la capacidad de aprovechar o incrementar algún aspecto de la organización en un determinado momento. Que no se pueda incrementar o que esté agotado no significa que haya que olvidarlo, sino que, en esa precisa situación, este potencial no puede crecer. Descubrir un potencial, por parte del directivo, es una tarea analítica pero, como todo lo humano es sistémico, se concluye que un potencial agotado o inexistente puede ser animado por otros. Las potencialidades están unidas entre sí formando un tejido que nos ayuda en la correcta gestión y alcance de los objetivos propuestos.

Leonardo Polo enumera y establece la importancia relativa de las potencialidades de acuerdo a la variante actividad del mundo económico. Siguiendo a Pümpin y García Echevarría se pueden definir dos clases de potenciales⁹⁴. El primero,

⁹² *Ibíd.*, p. 161.

⁹³ *Ibíd.*, p. 158

⁹⁴ Para una mejor explicación de los dos tipos de potencialidades y los diversos potenciales que se incluyen en esta división *vid.* POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid., cap. IX.

los *potenciales externos*, se refieren a las alternativas actualizables que influyen en la empresa pero que no pertenecen directamente a ella. Leonardo Polo hace una recopilación de varias potencialidades externas, en concreto nueve. La primera, y la más utilizada, es lo que se denomina *potencial de mercado*: son las posibilidades de venta de un producto. Esta potencialidad es muy importante, pero debe ser adscrita a la actividad y a los atractivos del producto. Actualmente no es el potencial más actualizable dada la saturación que se ha producido en lo que a mercados económicos se refiere.

Un segundo potencial es el *financiero* que se define como “el conjunto de las posibilidades que se producen en las transacciones con terceros”⁹⁵. Se refiere a la búsqueda de capital para el aumento de su actividad, o sea, la búsqueda de inversores en su actividad. Este potencial ha sufrido un cambio en los últimos tiempos, ya que se ha dejado de solicitar en gran medida financiación externa de inversores, pues ahora los principales capitalistas de la empresa son sus trabajadores. Este potencial también parece que está agotado aunque es creciente en la actualidad.

Un tercer tipo de potencial que cada vez se ha de desarrollar más es el potencial *informático*, que es el más relevante actualmente. Consiste en el aprovechamiento de los sistemas más modernos de informática y comunicación. Los ordenadores ofrecen un gran campo de posibilidades, reducen costes y ayudan a la coordinación. Esta potencialidad no está saturada todavía, esto es, la potencialidad que ofrece la informática puede actualizarse mucho más. Esta actualización llevó consigo dos exigencias: primera, que hay personas altamente cualificadas; segundo, que el mercado de trabajo debe aumentar su flexibilidad, es decir, que las posibilidades de cambiar de ocupación sean mucho mayores.

El cuarto potencial interesante es el de *aprovisionamiento*, esto es, “el incremento de utilidades que puede conseguirse mediante una nueva política de compras y con nuevas maneras de relacionarse con los proveedores”⁹⁶. Retener el producto que es invendible supone unos enormes gastos para la empresa. Por tanto, hay que procurar que haya sincronía en la entrada y salida del producto en el almacén, es decir, no debe existir un exceso de aprovisionamiento.

⁹⁵ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid., p. 183.

⁹⁶ *Ibíd.*, p. 187

El quinto potencial externo recopilado por Leonardo Polo es el llamado *potencial humano externo*. Esto incluye las distintas prestaciones de trabajo que existen pero que no son utilizadas en un país o en una comunidad. Para desarrollar esta potencialidad al máximo el autor defiende que la consolidación de la institución familiar es clave porque la acogida en sociedad no se produce aisladamente sino en familia. Es decir, todas las personas somos por necesidad hijos de nuestro padre y nuestra madre. Esta necesidad ya no se refiere solamente a la filiación biológica, sino que también se está refiriendo a la nidificación, esto es, el proceso que tiene lugar para la correcta inclusión en la sociedad. Esta inclusión social se lleva a cabo a través de la prolongación del amor que profesan entre sí nuestros padres a través de la comunicación⁹⁷. El bipedismo también es un elemento que contribuye al amor mediante gestos y acciones propias de la persona que no se pueden manifestar en los animales cuadrúpedos. La educación familiar tiene como fin la integración de la afectividad.

El sexto es potencial de *reestructuración* de empresas, que consiste en la compra de empresas ruinosas para mejorar su gestión es el sexto tratado aquí.

El séptimo es el potencial de *cooperación*, cada vez mayor. La cooperación se produce por el aumento de especialización de los trabajadores de la empresa y por la globalización de los mercados, es lo que venimos denominando trabajo en equipo.

El octavo potencial conlleva la oportunidad de *influencia en el entorno*. Este potencial de influencia puede ser también actualizado por uno mismo, pero, actualmente, el aislamiento laboral no es una estrategia adecuada.

Por último Leonardo Polo establece el noveno potencial externo que posee una importante responsabilidad en la empresa. El *cuidado del cliente es esencial*, no debe ser considerado como algo añadido, sin orientación al cliente la empresa no existiría. Estos clientes aseguran dos elementos imprescindibles para la existencia empresarial. Por un lado, ofrecen la posibilidad del mercado, pues sin ellos el producto de la empresa no sería consumido. Por otro lado, ofrecen también información relevante sobre la situación del mercado laboral; así pues este potencial está muy ligado al potencial de mercado: “Hay que crear verdaderos clientes que son además una fuente de información

⁹⁷ Como ya hemos defendido, muy importante en todas las cuestiones humanas como son la sociedad, la economía, la política y en las relaciones empresariales, institucionales, intraempresariales e intrainstitucionales.

decisiva, lo que por otra parte reduce los costes de información, que con frecuencia son altos”⁹⁸.

En contraposición con los potenciales externos se encuentran los *internos*. Este segundo tipo de potenciales son los que se refieren a las alternativas actualizables que se encuentran dentro de la propia empresa. Así como los potenciales de mercado, financieros, etc. son exteriores al ámbito empresarial, aunque necesarios para su existencia, los potenciales internos son el conocimiento, la deducción de costes organizativos, la sinergia humana y las modificaciones activas y pasivas; son rasgos intraempresariales, es decir, se encuentran en la empresa y existen mientras exista la empresa, al contrario que los potenciales externos que pueden existir aun sin la existencia empresarial.

El primer potencial interno tratado por Leonardo es la *reducción de costes*. La burocratización de la empresa no la hace más racional sino más lenta. La burocratización crea escalones administrativos que, en muchas ocasiones, son innecesarios y provocan la ralentización de la aplicación de la orden. La orden debe sobrepasar muchos filtros burocráticos antes de llegar a los empleados, en ese trayecto hay partes del mandato que se pueden perder; así pues, la burocratización puede provocar fallos de comunicación. Esta afirmación va totalmente en contra de lo defendido por Rawls⁹⁹. Para este último autor, la burocratización es una muestra de racionalidad institucional que favorece la posibilidad de, si se comete una injusticia, poder repararla. Polo cifra la racionalidad de la empresa en otro ámbito distinto a Rawls, esto es, en la capacidad efectiva de los que colaboran con los directivos; de esta manera los costes de coordinación se reducirían y las empresas funcionarían de manera racional.

A anterior potencial de reducción de costes le acompaña otro que es el de *organización*, aquel que configura procesos y rupturas empresariales.

El tercer potencial es el de *sinergia*, el cual brota de la conjunción de las distintas unidades organizativas de tal manera que juntas puedan organizar la acción y alcanzar resultados que, de manera individual son inalcanzables. Es decir, es la capacidad de complementación que una unidad tiene con otra, con esto se consigue que el resultado conseguido por el trabajo en equipo sea superior que el trabajo de la suma

⁹⁸ POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid., p. 194.

⁹⁹ RAWLS, J. (2002), *La justicia como equidad: una reformulación*, Paidós, Barcelona.

de las partes. Es complementariedad nos posibilita cambiar de ocupación cuando la situación lo requiera pues, de esta forma, abrimos un nuevo mercado y no reducimos el campo de acción empresarial. Aunque ese cambio no nos debe llevar a olvidar la antigua actividad.

El cuarto potencial interno es el *humano*, que trata de integrar a los trabajadores, a través de la motivación, a la empresa y a las nuevas exigencias de la sociedad. Hay que adaptar los nuevos colaboradores a las nuevas exigencias del mercado. Por ejemplo, a ser competentes con las nuevas tecnologías aplicadas al ámbito de la empresa. Este potencial se actualiza simultáneamente con el potencial de conocimiento, es decir, las posibilidades de usar sus propios conocimientos que tiene la organización.

El quinto y último de los potenciales internos se puede denominar de *balance*. Es el potencial de las modificaciones de activos y pasivos, esto es, en definitiva, calcular la relación existente entre los costes y los beneficios obtenidos.

Las potencialidades desarrolladas por Leonardo Polo no son las únicas que se pueden dar. Es más, hay algunas potencialidades que todavía no se han descubierto pues recordemos que la actualización de potencialidades nuevas es consecuencia de los objetivos propuestos en la empresa. Estas potencialidades también pueden ser aplicadas a los problemas cotidianos, en el sentido de que una persona, aunque no se encuentre en su ámbito laboral, puede actualizar alguna potencialidad de las expuestas y descubrir otras.

Conclusiones

Un estudio de cuestiones prácticas como qué es el directivo o qué función desempeña esa figura en la institución no puede cerrarse de una manera clara. Esto es, para cuestiones totalmente prácticas las conclusiones tomadas del estudio, al igual que las alternativas a la acción, deben estar abiertas a los sucesos que pudiesen ocurrir en un momento determinado. Aun así, no se puede caer en un relativismo absoluto que nos lleve a defender la completa inaccesibilidad de la razón a cuestiones empresariales, pues esto sería absurdo. Desligar la práctica de la teoría es como querer hacer un puente sin ingenieros. El conocimiento humano es la suspensión momentánea de la conducta en cuya virtud es posible una conducta nueva. La teoría, por tanto, es imprescindible en la guía de la práctica, aunque la experiencia también es un elemento a tener en cuenta. Tanto la experiencia como la teoría son los cauces que evitan que la práctica se vuelva contra nosotros. Esto es, los hábitos de la libertad ayudan en la fijación de los objetivos que nos conducen a descubrir nuevas potencialidades o a actualizar las ya descubiertas.

1ª. Hemos dicho que *el directivo y sus empleados son dos figuras muy relacionadas entre sí y que son clave para la empresa*. Pero cabe preguntarse ¿qué es un buen directivo?, y ¿qué es un buen colaborador? Un buen directivo es aquel que sabe asignar adecuadamente los recursos necesarios para la acción. Se preocupa, además, del desarrollo íntegro de sus trabajadores procurando que cada cual ocupe el puesto más adecuado para él. Sabe mandar y aprender a mandar, por tanto, posee una innata capacidad de comunicación con la que transmite los objetivos de la empresa. Un buen colaborador, por otro lado, es aquel que sabe obedecer, y aprende a obedecer, libremente aplicando su creatividad a los proyectos delegados a su cargo. Así pues, un

buen directivo debe poseer dos capacidades: la comunicación adecuada de los objetivos y la capacidad de síntesis que aúna los distintos puntos de vista que se muestran en el diálogo y, de esta manera, alcanzar todos unidos el objetivo propuesto.

2ª. La relación entre directivo y subordinado se convierte en una relación donde el segundo elemento pasa a convertirse en colaborador del directivo. Se ha producido un cambio de mentalidad, el directivo y el colaborador trabajan a una, en equipo, para intentar con sus resultados superar la barrera impuesta por el problema y, de esta manera, alcanzar los objetivos. La relación nueva que se produce viene determinada por las motivaciones de cada uno. Como ya hemos dicho, hay tres tipos de motivaciones: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes; cada una de las cuales genera en el trabajador un vínculo de unión con la institución. Para que se produzca un vínculo u otro son necesarios dos factores, en primer lugar la situación del trabajador es clave para determinar cuál será su grado de adhesión a la empresa, es decir, depende que tipo de motivos dominen su acción. En segundo lugar, un elemento decisivo para fomentar unas determinadas motivaciones u otras es el líder.

*3ª. De los tres tipos de liderazgo (transaccional, transformador y trascendente) expuesto en el epígrafe uno del primer capítulo el que más se asemeja al desarrollado por Leonardo Polo en su libro Antropología de la acción directiva es el líder trascendente: aquel líder que promueve la relación con el trabajador por motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Un buen líder trascendente ha de ser primero un buen líder transaccional y transformador. Se caracteriza por impulsar una misión que vale la pena y, a la vez, por desarrollar a su gente. Necesita desarrollar competencias como las que siguen: visión de empresa (como institución no como negocio), orientación al cliente (servicio al cliente), *coaching* (capacidad de desarrollar a los demás), trabajo en equipo, aprendizaje personal (capacidad de escuchar y aprender de los demás) e integridad. El líder trascendente no persigue la identificación de sus colaboradores con él, aunque a veces ocurra, sino con la misión a desempeñar por la empresa. El líder trascendente no se conforma solamente con los objetivos, sino que se preocupa de cómo se siguen éstos, de modo que sus colaboradores se desarrollen y vivan los valores de la empresa en la práctica. Dirige por competencias, consigue que el colaborador asuma su trabajo como una misión, y no sólo como un reto personal. La interpretación que la persona hace es que se la considera como miembro de un equipo, y que de su comportamiento depende el resultado de la organización. Esto crea una*

actitud cooperativa en el trabajo que es proactiva pero que tiene en cuenta las necesidades de los demás. Con esta actitud cooperativa, además de la motivación extrínseca e intrínseca, aparece la motivación trascendente: la motivación a contribuir y a ser útil a los demás. Desarrolla lo que se llama el talento interdependiente que es capaz de actuar pensando en las consecuencias de sus acciones en los demás y puede adecuarse, en cada momento, a las necesidades del conjunto. Está buscando la mejora de la organización y puede ser muy creativo para conseguirlo, además, es capaz de sacrificar su propio éxito en busca del éxito profesional. El resultado de este comportamiento será el máximo posible, según las posibilidades de cada uno. Evalúa por contribución al conjunto. El directivo actúa como coach corrigiendo y animando a las personas para su mejora y por la responsabilidad que tienen en la misión de la empresa. Esto refuerza el ciclo del talento interdependiente. Este líder trascendente desarrolla el trabajo en equipo, para que este sea posible es necesario que la función del directivo, dirigir, se produzca por delegación. Es decir, ante determinados problemas la búsqueda de la solución se delega a un colaborador de confianza para que éste lo resuelva a través de su creatividad, inventiva e innovación. Así pues, si Leonardo Polo fija el liderazgo transformador como la forma oportuna de comportarse, el líder acepta que su principal modo de liderar sea por delegación. De esta manera el líder consigue crear en sus colaboradores el ambiente expuesto más arriba.

4ª. *Las potencialidades de los trabajadores influyen positivamente en el trabajo en equipo desarrollado.* De hecho, estas potencialidades sólo se pueden descubrir cuando la dirección es según delegación. La dirección autoritaria nos aísla de los trabajadores y nos impide descubrir en ellos las potencialidades innatas. A la larga este aislamiento del directivo produce que cada cual modifique su conducta según sus intereses y así el camino único de solución de conflicto se diversifica, pues ya no se sabe qué hay que buscar, se pierde la finalidad propiamente empresarial y, por tanto, la empresa entra en crisis. Así pues, la principal función de una empresa no es la de obtener beneficios a toda costa, sino más bien emplear esos beneficios para crear trabajo. Por eso Leonardo Polo sostiene que el dinero es trabajo en potencia. La principal misión de la empresa es mantener esto con la ayuda de sus colaboradores.

Bibliografía primaria

ÁLVAREZ DE MON, CARDONA SORIANO, (et. al.) (2001), *Paradigma del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*, Serie McGraw-Hill de Management, 2º edición, Madrid, caps. 7 y 9.

POLO, L. Y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.

POLO, L., (2012), *Filosofía y economía*, Eunsa, 1ª edición, Pamplona, caps. IX y XIII.

Bibliografía secundaria

BLAKE, R. R., Y MOUTON, J. S. (1964): *The managerial grid*. TX: Gulf Publishing, Houston.

BUCHANAN, B. (1974): “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, nº 19.

BURNS, J. M. (1978), *Leadership*. Hasrper & Row, New York.

FIEDLER, F. E. (1964): “A contingency model of leadership effectiveness”. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. I, pp. 149-190), Academic Press, New York.

KELMAN, h. C. (1958): “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”, *Journal of Conflict Resolution*, 2.

RAWLS, J. (2002), *La justicia como equidad: una reformulación*, Paidós, Barcelona.

ROST, J. C. (1985): *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, New York.

SELLÉS, J. F., (2007), *Antropología para inconformes*, Ediciones Rialp, 2ª edición, Pamplona, cap. 12.

STOGDILL, R. M. (1948): “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”. *Journal of Psychology*, 25.

WEINER, Y. (1985): “Commintment in Organizations: A Normative View”. *Academy of Management Review*, vol. 7, nº 3.