

Introducción

(Año: 2010)

18

¹ **Drucker**, P. 1979 [1954]: *La gerencia de empresas*. México: Hermes, pp. 485-6.

² «Quizá nuestros contemporáneos –siempre– se parecen demasiado a nosotros, y quien busca novedades las hallará con más facilidad en los antiguos» dice **Borges**.

³ Al final de esta introducción, se pueden consultar los cuadros con una sinopsis del contenido del trabajo: el cuadro A presenta el esquema de la investigación, y el cuadro B, el esquema de cada capítulo. Se podrá encontrar al final de cada capítulo un resumen y conclusiones del mismo.

Origen y objetivo del libro

«El gerente de mañana –decía Peter Drucker¹– no será un hombre más grande que su padre. Tendrá los mismos dones, las mismas debilidades y las mismas limitaciones. No existe evidencia de que el ser humano haya cambiado mucho en el curso de la historia, ni de que haya ganado en estatura intelectual o madurez emocional. La Biblia sigue siendo la medida más completa de la naturaleza del hombre. Esquilo y Shakespeare siguen siendo los mejores libros de texto de psicología y sociología. Sócrates y Santo Tomás de Aquino los más altos exponentes del intelecto humano². ¿Cómo podemos entonces cumplir con estas nuevas tareas con los mismos hombres? Hay una sola respuesta: hay que simplificar las tareas. Y hay un solo medio para hacerlo: convertir en sistema y método lo que se ha hecho antes por corazonada o intuición... Descubrir los conceptos generales necesarios, desarrollar los principios correctos, formular el sistema y el método apropiados y mostrar las formas básicas ha sido, por supuesto, el fin principal de este libro».

Esta investigación se propone contribuir en la misma dirección, proporcionando un marco conceptual sobre la persona y sobre la organización, para ayudar a los directivos a mejorar sus decisiones de gobierno. Y responde también a una motivación que enlaza con la trayectoria personal y profesional del autor, que podré exponer mejor tras presentar primero el contenido.

Contenido de la investigación

Se introducirán tres asuntos teóricos: una teoría de organización, una teoría del comportamiento humano, y un enlace entre persona y organización. E introduce además un cuarto asunto imprescindible: invitar a trascender la teoría detectando su límite: una persona no es una teoría.

El *primer capítulo*³ presenta la dificultad de dirigir, de tomar decisiones directivas buenas. La exploración llevada a cabo ha permitido recoger la clásica distinción entre fi-

nes subjetivos y fines objetivos, la distinción entre formulación y definición del propósito, y las limitaciones de los sistemas formales. Traeremos a colación las figuras de los reyes Midas y Salomón, que nos facilitarán la formulación de una propuesta de hipótesis: comprender las políticas de la organización como un fin *objetivo*, una solicitud a los dirigidos, para que actúen de modo que sus cursos de acción cumplan dichas políticas. Queda patente la necesidad de sabiduría para esa delicada función directiva.

Las organizaciones mejoran con las decisiones directivas. Un directivo debería ser experto en organizaciones y experto en personas. Pero a menudo las teorías constituyen una rémora más que una ayuda, ahondando la brecha entre ciencia y vida, dándole la razón a Goethe⁴. Las malas teorías malogran las buenas prácticas de dirección, se lamenta Ghoshal⁵. La teoría no parece estar logrando cumplir su cometido: proporcionar al directivo una buena idea acerca de las dos realidades principales sobre las que se supone que el directivo actúa: las organizaciones por un lado, y las personas por otro.

Son múltiples las razones. Una de ellas es una inadecuada visión de la libertad de las personas. Las teorías dominantes se inspiran en dos grandes paradigmas que conciben al ser humano como carente de libertad: un grupo concibe al agente como sistema estable –no aprende en sentido estricto–; y otro grupo, aunque acepta el aprendizaje, lo concibe siempre como positivo. El primero de ellos es simplemente determinista. Para el segundo, el “ultraestable”: su “perfeccionamiento” viene determinado. En ambos casos, queda fuera la posibilidad de aprendizaje negativo, el cual, como veremos, y quizá paradójicamente es una pieza clave para comprender el modo de ser libre de la persona, y el de las organizaciones.

Pensamos que la libertad es un ingrediente clave para comprender la persona y las organizaciones, y será una de las líneas transversales de esta investigación. La teoría del comportamiento humano, que vamos a presentar en el *capítulo segundo*, recupera la libertad en el modo de ser de las personas.

Y la teoría de organización, que se presenta en los *capítulos tres y cinco*: la concibe como sistema “libre”, que aprende, pero también eventualmente de modo negativo. Por ello, un importante criterio de dirección será, además del logro de un mínimo de “eficacia”, evitar al menos que la organización incurra en aprendizaje negativo⁶.

⁴ «Gris es la ciencia y verde el dorado árbol de la vida» dice **Goethe**.

⁵ **Ghoshal**, S. 2005: «*Bad management theories are destroying good management practices*». *Academy of Management Learning & Education*, 4, 75-91.

⁶ Lo trataremos. Por ahora puede ser suficiente para ilustrar el aprendizaje negativo la siguiente analogía. Cuando cortamos un árbol para obtener sus frutos, renunciamos a los frutos futuros que podría darnos. Aunque la acción es eficaz (obtuvimos frutos) ha eliminado las condiciones de la eficacia futura. Igualmente pasa cuando uno abusa de la confianza de un cliente para obtener una venta: disminuye la posibilidad de hacerle ventas futuras. Ejemplos tomados de **Argandoña**, A. 2007: «Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory». *Journal of Business Ethics*, 78, 435-446.

19

Ambas teorías han de ser armónicas entre sí: más allá de constatar la evidencia de que las organizaciones están compuestas por personas, se requiere contar con una teoría de organización armónica con la del comportamiento humano, que ha de cimentarla. Pero la armonía no surge por generación espontánea. Se requiere, además de un examen de ambos capítulos, realizar un ejercicio de atención que arroje luz al enlace entre persona y organización, razón que justifica el *capítulo tercero*.

Los paradigmas señalados se entenderán como casos particulares de un modelo que incorpora la libertad al modo de ser del hombre y a la naturaleza de la organización. Los sistemas han de atender a dos realidades: primera, que la organización no es una persona; y, segunda, que el modo en que la organización es libre difiere notablemente de la libertad de la persona. Mientras que la organización es “libre”, la persona es “libre” de manera “libremente-adaptable”⁷, modo de expresar que solo depende de ella la calidad positiva o negativa del aprendizaje⁸.

Para entender esto, se necesita una clasificación de tipos de sistemas, que aparece en la primera parte del *capítulo segundo*, antes de comenzar con la presentación del agente humano como sistema “libre-libremente adaptable”. No todos los sistemas son “libres”, como ya hemos anunciado: los paradigmas que subyacen a las principales corrientes de pensamiento parecen excluir una comprensión del agente humano como “libre”. En el olvido de la libertad, reside quizá una de las razones del fallo de la razón teórica en asistir a la razón práctica. Y nuestra investigación aspira así a contribuir a subsanar dicha falta: integrando la ética, la sociología y la economía.

20 Pero no todo es sistema. Es preciso mostrar los límites de las teorías. Esta investigación aspira, como hemos señalado, a resultar útil al directivo. El uso de la inteligencia que ilumina las decisiones es el uso práctico, y no tanto el uso teórico ni técnico. Pero la teoría resulta práctica cuando es buena teoría, en primer lugar, y cuando no cae en la tentación de suplantarse a la razón práctica.

El conocimiento debería ayudar a tomar mejores decisiones. Es imprescindible por tanto, señalar los límites del conocimiento, y señalar también que ni la persona es un sistema, ni el enfoque sistémico permite hacerse cargo de ella. Resulta imprescindible intentar trascender los límites de la noción de sistema, y de la inteligencia misma, para comprender al ser humano. Intentarlo es invitar a ejercer libremente un conocer más profundo —y potente— que el intelectual: *el conocer personal*, solidario con el *amor personal*, en que consiste la intimidad, el *ser personal*. Este es el asunto que se explora en el *capítulo cuarto*: el *ser de la persona* más allá de su modo de ser.

Dirigir es sintetizar, decía el profesor Pérez López⁹. Esta investigación ha requerido una ardua tarea de síntesis, explorando en cada uno de los asuntos la que fuera significativa para un directivo, a la hora de servirle en su tarea. Nos ha servido mucho como guía para orientarnos, la noción de comunicación entendida como la transmisión de

⁷ “Freely adaptive system”. Aunque le doy un matiz como se verá un tanto diferente, tomo la expresión de Pérez López, J. A. 1974b: «Organizational theory: a cybernetic approach», y 1974c:

«Anthropology and sociology» ambos documentos de investigación, WP. números 5 y 6 respectivamente, de la División de Investigación del IESE.

⁸ Hemos elaborado un glosario

que puede consultarse al final de este trabajo. Puede resultar de ayuda aunque no aspira a ser exhaustivo.

⁹ De un coloquio en Lima con profesores del PAD, en 1995.

una síntesis significativa de un saber al servicio de la sociedad¹⁰. El directivo ha de ser sabio en aquello relacionado con la persona y la organización. Pero no puede ni tiene por qué ser un erudito. Lo que sí requiere es una síntesis, significativa para él, útil para decidir mejor. Ese es el objetivo final que se persigue.

¹⁰ Galdón López, G. 1994: Desinformación. Método, aspectos y soluciones. Pamplona: Eunsa.

● Entronque autobiográfico

Nos movemos en la zona fronteriza entre antropología filosófica, teoría de la acción y teoría de empresa. Además de la mencionada razón de eficacia, significaba cumplir con aspectos que son parte de la vocación intelectual del autor, con un deber de gratitud a maestros con los que se ha encontrado en su camino, y el propio trabajo como profesor de una escuela de dirección.

Discúlpeame en lo que sigue que hable en primera persona. En la universidad estudié la carrera de filosofía. No soy un profesional de la filosofía, aunque nunca la he abandonado, haciendo caso de un consejo que me diera el profesor Alejandro Llano, cuando me dirigía al IESE para cursar un Master en economía y dirección de empresas. Desde hace años he venido desempeñando también una actividad directiva, unas veces con mayor intensidad que otras. Pero, también desde hace años, y actualmente de manera principal, soy profesor en una escuela de dirección.

Avatares de la vida me condujeron a Lima, y al PAD. Se trata de una escuela de dirección —de la Universidad de Piura— a donde acuden directivos y empresarios para perfeccionarse como gobernantes. No consiste por tanto en una escuela de ciencias: no es un centro de estudios de economía, de filosofía, de “gestión”, de psicología, etc. Imparto dos cursos con el método del caso, usado de modo intensivo: dirección de personas, y análisis de situaciones de negocio. También otros dos cursos por mi diseñados: uno que se llama “Información y ética”, donde examinamos temas de filosofía que podrían ser relevantes para un directivo, y otro “Persona y organización” —al final del Master *full time*— en el que abordo precisamente la temática de esta investigación.

Puede ser conveniente contar algunos encuentros inesperados, sorpresas en el camino y algunos asuntos pendientes de la carrera de filosofía. Podría decir que con este trabajo intento atar cabos, saldar algunas cuentas, y confeccionar algunos ingredientes para hacer balance.

Explicarlo me permitirá mostrar por qué sigo en esta investigación la estela de los profesores Leonardo Polo y Juan Antonio Pérez López.

Se trata de dos importantes autores. Sobre ambos existen buenas semblanzas, de modo que omito mayores detalles. Leonardo Polo me enseñó los cursos de psicología, de teoría del conocimiento y de pensamiento contemporáneo. Tras cursar esas asignaturas tomé conciencia de que Leonardo Polo insinuaba unos desarrollos muy sugerentes en teoría del conocimiento y antropología. Al inicio del *capítulo cuarto*, se relata alguna anécdota al respecto de la huella que dejó en mí. Al acabar la carrera quedaron bailando en mi cabeza asuntos como aquello de que “el intelecto agente hay que ponerlo en la persona”, y muchas cuestiones: ¿Cuáles son las relaciones entre inteligencia y

voluntad? ¿Y entre razón teórica y práctica? ¿Y la sabiduría? ¿La libertad? Cuestiones difíciles incluso de formular.

Había un muro que Leonardo Polo indicaba pero que yo era incapaz siquiera de vislumbrar. “Detectar el límite es trascenderlo” le gustaba decir. Yo ni siquiera lo detectaba, pero sabía que algo había o, más bien, notaba una carencia.

Tras la carrera, la filosofía pasó a un segundo plano, para aventurarme en el mundo de la empresa, cursando un MBA. En el IESE descubrí el apasionante mundo de las empresas y aprendí mucho en otro orden de cosas. El énfasis estaba en aprender a decidir bien, y la teoría, al menos en principio, no llevaba la voz cantante. El profesor Juan Antonio Pérez López no me dio clase.

La vida hizo que acabara en Chiclayo, una ciudad al norte de la costa peruana en 1993 y cerca de la ciudad de Piura, que alberga la sede central de la Universidad de Piura. Allí asistí, por invitación de Pablo Ferreiro, a unas sesiones del profesor Pérez López a profesores del PAD. Con bastante escepticismo, pues “¿qué nuevo iba yo a oír si tenía tan reciente la conclusión del MBA?”—pensaba yo con exceso de autocomplacencia y poca modestia—. Pérez López empezó a hablar y yo a dispararle multitud de cuestiones. Pero, a cada dardo que yo le disparaba respondía él con paciencia, sentido del humor, y —a mi parecer— con gran solvencia. Me ayudó a ajustar piezas que bailaban en mi cabeza.

22 Desde ese momento, además de seguir leyendo cosas de Polo, empecé también a leer cosas de Pérez López. Y tuve la suerte de asistir a muchas del resto de sesiones que dio en Perú, los dos últimos años antes de fallecer en 1996.

En 1995, tras una conversación con Pérez López, tomé la determinación de irme al doctorado al IESE, pero más que al IESE sobre todo a estar cerca de él. A la espera de que en julio de 1996 llegara nuevamente a pasar el verano español en Perú, iba rumiando muchas preguntas que plantearle y conversar con él. Sin embargo, supimos la triste noticia de su fallecimiento el 2 de junio de 1996. Dejé descartado el doctorado: ¿para qué...?

Poco después de esa penosa noticia, el profesor Pablo Ferreiro, que me estaba acercando a la docencia, me propuso escribir un libro sobre algunas ideas y desarrollos del pensamiento de Pérez López. El libro “Gobierno de personas en la empresa” se publica en 2002. Incluye muchas cosas que fui aprendiendo de la mano principalmente de Pablo Ferreiro, quizá el mejor expositor —y “aplicador”— de las ideas de Juan Antonio. Me llamó la atención un resumen de la antropología que se daba a los alumnos en el PAD. Esa antropología quedó recogida en el capítulo primero del libro. Nos parecía bien empezar un libro de dirección de personas explicitando la visión del hombre subyacente. Y a muchos lectores les ha interesado mucho ese capítulo.

Seguía el libro con conceptos que me resultaron de gran provecho, algunos de los cuales expondré y usaré —como he adelantado— en esta investigación. Y finalmente se exponían los criterios de decisión: iluminación de las decisiones directivas en cuestiones como: comunicación, delegación, uso del poder, selección, capacitación, remuneración. La lista podría haber sido más larga, pero no hay libro que aguante tantas páginas ni lector que lo soporte.

Ese libro constituía también una muestra de agradecimiento y homenaje a Juan Antonio Pérez López, de la manera que quizá a él más le habría gustado: poniéndolo al servicio de más gente, sacando partido a sus ideas, a la vez de ofrecer una propuesta diferencial como escuela.

Las sesiones y diálogos con directivos son apasionantes desde muchos puntos de vista. Me enriquecían y me espoleaban a mejorar como profesor: pensar cómo ser más útil para ayudar a los directivos, a que sean en definitiva más felices logrando una mayor eficacia en sus empresas. Había por tanto que seguir buscando lo que de la antropología filosófica pudiera ser relevante para ellos. Y había que ver también cómo la práctica directiva ayudaba a comprender mejor, y poner a prueba, la teoría de la organización y la antropología.

Mientras tanto, en paralelo fue cayendo el muro al que antes me referí, y empezó a quedar al descubierto lo que había detrás. Descubrí, esta vez de la mano del profesor Juan Fernando Sellés la “antropología trascendental” de Leonardo Polo. Me sentía urgido a incorporarlo a mi docencia: ¿por qué razón me voy a guardar algo que a mí me ofrece tanta luz?

Recuerdo una sesión con alumnos de segundo año *MBA* del PAD, en que me animé a contar, brevemente y con reparos por parte mía —como mencioné con transparencia a los alumnos—, lo que en ese momento sabía y podía contar acerca de la distinción entre el “quien” y su “modo de ser”, acerca de algunos callejones sin salida y mejores tentativas de comprender la intimidad, poniendo entre paréntesis, o mejor dicho ofreciendo un marco más amplio a lo que ya conocían del libro “Gobierno de personas en la empresa”. Dedicué dos sesiones de mi curso “Información y ética”. La acogida fue muy buena especialmente en algunos de los mejores alumnos de esa promoción. Posteriormente, he repetido el plato en experiencias similares con directivos en programas de dirección de alta dirección, de marketing y ventas, con magistrados del Poder Judicial peruano y, sobre todo, con los alumnos del *MBA full time*, que eligen un curso opcional, “Persona y organización”, que antes mencioné. Punto aparte son los coloquios de filosofía de los miércoles en el PAD: durante los últimos años un grupo de personas que venimos reuniéndonos semanalmente para estudiar dichos planteamientos. Aligerada de su aparato erudito y academicista, la recepción a la “antropología trascendental” es muy buena, según mi experiencia.

Pero el autor no conocía un buen texto asequible que permitiera exponerla por escrito...

Una vez se había acabado el libro “Gobierno de personas en la empresa” —que ha terminado siendo un libro de texto en algunos centros y en todos los programas del PAD—, había que seguir avanzando. Otra vertiente era la necesidad cada vez más clara —para los profesores del área de dirección de personas— de explicar en los programas lo que se había dado en llamar y se llama el “Octógono” de Pérez López. No estaba incorporado en los textos que usábamos. ¿No habría que escribirlo?

Recuerdo otro hito en el desarrollo de esta investigación y que da idea de alguna de las conclusiones de las que más me iba convenciendo. Debía impartir en 2005 el curso de “Gobierno de personas II”. En dicho curso solía introducirse ya el “octógono” como marco de diagnóstico en los casos. No existía un buen texto que explicara el “octógono”: el texto de Juan Antonio Pérez López en “Fundamentos de la dirección

de empresas” era difícil para ese público. Explicarlo me iba a llevar unas dos sesiones de un curso de 22, y me daba lástima sustituir sesiones de entrenamiento en el proceso práctico de decisión por asuntos teóricos: por nobles y loables que son, como creo que son, los de la teoría de empresa de Pérez López.

Así que empecé a escribirlo con la idea de podérselos dar a leer, y de esa manera restar menos al método del caso, entendido como manera de poner a discutir a los alumnos sobre decisiones concretas y no tanto sobre criterios.

Tiempo antes, ya me había ido quedando claro que si pensaba seguir una carrera docente, tendría que hacer un doctorado. En esas andaba cuando en 2003, aparecía por Lima mi querido profesor Rafael Alvira, anunciando un programa doctoral del Instituto Empresa y Humanismo.

He de estarle una vez más muy agradecido al profesor Alvira y al Instituto Empresa y Humanismo. La cosa venía como caída del cielo. El Instituto Empresa y Humanismo se propone un dialogo interdisciplinar entre la empresa y la academia, con un planteamiento humanista. A fines de los 80 había cursado durante dos años el Seminario permanente Empresa y Humanismo, germen del actual Instituto, y eso me llevó a escuchar a empresarios, sociólogos, economistas y descubrir el mundo de las organizaciones, mientras estudiaba filosofía. Décadas después volvía a ocupar un lugar especial en mi trayectoria intelectual. El Instituto Empresa y Humanismo ha sido con su programa de cursos y enfoque pluridisciplinar el sitio ideal para mí y para el contenido de esta investigación.

24

Además quería dejarme acompañar por los profesores Pérez López y Leonardo Polo. ¿Por qué dejarlos de lado en mi investigación? Además, ambos eran amigos, amigos del Instituto, y creo que les parecería bien a los dos este intento. La investigación encaja con aspectos diferenciales del PAD y saca provecho del patrimonio intelectual de esta escuela de dirección, de la que ambos también fueron profesores, etc.

Por tanto, esta tesis es probablemente lo que habría seguido estudiando si no me hubiera planteado seguir un programa doctoral. Escribir el “Octógono”, escribir la ampliación de la visión de la persona, buscar los enlaces con lo expuesto en el libro “Gobierno de personas en la empresa”, continuar con la antropología analítica, reflexionar sobre los paradigmas subyacentes, y moverse hacia lo concreto de los problemas reales que los directivos que asisten al PAD plantean, siempre buscando maneras de ser más útil¹¹. Esa era la investigación connatural para mí, y parte importante de mis intereses al escribir. Desde el punto de vista conceptual podía proporcionar quizá un buen marco de referencia para afrontar el pensamiento práctico que –siendo distinto se puede nutrir del teórico– debe primar en las sesiones del método del caso, en mi opinión.

Es decir, debía explorar todo ese mundo abierto de la antropología *trascendental* –de la intimidad– de Leonardo Polo, que se venía publicando –por fin– esos años, y debía seguir estudiando la teoría de empresa y de la acción personal de Juan Antonio Pérez

¹¹ Como botón de muestra, otro texto que ha ido elaborando en paralelo es una nota técnica titulada “cómo mandar bien: consejos básicos”. Intenta dar respuesta a errores frecuentes en el razonamiento de mando que el autor ha ido observando a lo largo de las sesiones.

López. Pero había que dilucidar si las líneas de investigación convergían o no, si eran armónicas o chirrían cuando se acercan, y había que seguir buscando respuestas relevantes para los directivos: puesto que si no iluminan decisiones que permitan resolver problemas reales, ¿qué sentido entonces podrían tener en una escuela de dirección como el PAD, que no es ni pretende ser, una facultad de filosofía, de economía, de psicología, etc.?

Así que por todo esto, estoy muy agradecido al Instituto Empresa y Humanismo, a quienes me han dejado hacer algo en lo que creo, que me ha permitido mejorar mi docencia, y enriquecer de contenidos la fuente de la que beben alumnos de diversa naturaleza y condición.

Se entenderá que no pretendo una investigación sobre Leonardo Polo ni sobre Juan Antonio Pérez López, ni tampoco una comparación entre ambos. No pretendo realizar una valoración de pensamientos tan ricos y amplios. El “objeto” no son ellos. Aunque sí creo que este trabajo podrá servir quizá a quienes en el futuro emprendan esos cometidos, o construir un puente entre ellos, lo que yo he tratado de hacer es diferente. Mi pregunta ha sido ¿qué podría llegar a ser útil para un profesor de dirección, cuya principal misión consiste en ayudar al pensamiento práctico de directivos?

“Examinadlo todo y quedaos con lo bueno”¹². Aquí no he pretendido examinarlo “todo” sino solo algunos aspectos, de estos dos autores principalmente, y también de otros que, en el camino, me ayudaran a glosar, ilustrar, contrastar: eso explica el tenor de las referencias bibliográficas, que recogen gran parte de lo que he examinado, buscando aquí y allá, quedándome con lo que me parecía bueno. No he pretendido realizar crítica en el sentido de destacar lo malo o menos bueno, sino solo intentar interpretar *in melius*, como gustaba decir a Leonardo Polo. La crítica queda pues implícita, presente tal vez sólo en la forma de selección.

25

Así, he llevado a cabo el examen de la bibliografía con una perspectiva de crítica en el sentido positivo: recoger lo que pueda servir, de manera mediata, para iluminar la toma de decisiones de gobierno. En muchas ocasiones, me he limitado a mostrar, más que a demostrar, a destacar realzando –más que a objetar– a recoger lo que me parecía más rescatable, más que señalar con un dedo indicando lo más defectuoso que se ha encontrado.

Y con un intento de claridad, no solo por razones comunicativas sino por mi convicción de que mientras la claridad es una prueba de rigor, la oscuridad a veces no es debida sólo o principalmente a la dificultad, sino que también puede serlo por su alejamiento de la realidad, por su distancia con la verdad. Lo he intentado, pero siento que solo parcialmente lo he logrado.

Me ha permitido detectar mejor algunos problemas y han hecho surgir muchas más preguntas y cabos sueltos, que habrá que ir ajustando. Me ha permitido ir vislumbrando tareas y líneas de trabajo para el futuro. ¿Merecía la pena realmente? Creo que sí, al menos por ahora.

Señalo a continuación algunos aspectos de esta investigación que quizá ofrecen cierta novedad, a la vez que mencionaré algunas de las dificultades encontradas en el camino.

¹² Es el título de una entrevista de Angelo Scola a Hans Urs von Balthasar.

¹³ Por ejemplo, actualmente algunas investigaciones en organizaciones se inspiran en los enfoques “etic” y “emic” sin valorar las fuentes de donde dichos enfoques proceden, sino dándolos por válidos.

Aporte de la investigación

“Las filosofías mueven el mundo”. Las filosofías suelen decir que inspiran a las teorías del hombre y las teorías sociales, y a veces se presentan como las llamadas a aportar aquellos fundamentos a partir de los cuales podrían elaborarse éstas teorías. Las teorías de organización y del comportamiento humano a veces se presentan como deudoras de filosofías sobre la sociedad y el hombre¹³.

No recuerdo donde leí estas ideas, pero no es frecuente una investigación que intente mostrar unas explicitando las otras: una propuesta filosófica, un paradigma o teoría de sistemas –sistemas “libres” y “libre-libremente-adaptable”– y una teoría de acción y de organización armónicas todas ellas y formuladas de manera que permita contrastar mejor con otras visiones diferentes. Este trabajo aspira a ello, y por tanto es quizá un aporte a la hora de repensar los fundamentos de la dirección.

Tampoco es usual, hasta donde conozco, una investigación en algo tan “objetivo” como pueda ser la “antropología” y las “organizaciones” que involucre, a la vez, algo tan radicalmente “subjetivo” como la personal búsqueda de la respuesta a la propia identidad y al sentido de la propia vida, para, sin caer en arbitrariedad o capricho, arrojar luz sobre las decisiones directivas. Pues las decisiones directivas son, en definitiva, decisiones personales, e involucran un acercamiento o alejamiento de la respuesta a esas cuestiones, en las que el directivo se juega su propia felicidad, además de la eficacia de la organización que dirige.

Se han encontrado fuertes dificultades: entre ellas los cambios de registro. Ha significado moverse por tres terrenos de juego. El traslado de un campo de juego a otro ha sido áspero. Es fácil entusiasmarse con la antropología y no querer salir de ahí. Me ha resultado dura la vuelta a la antropología analítica y a la teoría de empresa. Es fácil y bonito adentrarse en la teoría de organización y mirar, sacar partido, comparar con otras posiciones, y difícil cuando uno está absorto volver de nuevo al otro mundo de la antropología. Es apasionante incursionar en la antropología analítica de Pérez López, pero resulta más difícil volver después al otro campo de juego.

A ello se unían las dudas sobre si este intento merecía realmente la pena, pues era importante no perder de vista la finalidad práctica. Por suerte, la soledad típica de

algunas investigaciones se veía mitigada en mi caso por algunos colegas y alumnos y muchos amigos con lo que he conversado largo y tendido estos últimos años.

El tema tiene, creo yo, tiene mucha relevancia, el problema es altamente significativo. Se ofrece una propuesta de solución tal vez adecuada, de libre aceptación como se insistirá reiteradamente. No se espera de su presentación un necesario sometimiento como si de un silogismo categórico se tratara. Se puede llegar más lejos en las propuestas pero se ha logrado un grado adecuado de respuesta y una vía de avance.

Esta investigación puede ayudar quizá a mostrar los empalmes entre una antropología de la persona, una teoría de la acción, una teoría de la organización, y la teoría del conocimiento, o contribuir a tender un puente. Podrá tal vez ayudar a comprender por qué un curso de antropología, de este tenor al menos, no es un curso superfluo en un programa de formación directiva. Ayudaría quizá también a tomar conciencia de que las organizaciones no son un tema menor para la filosofía social y política, y entender de qué manera las investigaciones filosóficas pueden ayudar a la teoría de organización, y por qué también quizá el estudio de éstas puede ayudar a la antropología.

Se muestra con claridad la concepción de persona que se halla detrás de la teoría de organización¹⁴, de modo que tanto una como otra salen ganando, o, al menos, podría ayudar a cualquiera que la examine, a saber mejor a qué atenerse.

Queda destacada la vital importancia de la razón práctica en las decisiones directivas. La razón teórica –y la técnica– pueden y deben ayudar, por supuesto, pero siempre que no pretendan suplantar a la razón práctica. Esto tiene importantes consecuencias para los programas de formación directiva. El curso de raciocinio práctico –diagnóstico, criterios, alternativas factibles, evaluación, decisión, acción y replanteamientos y corrección– es lo que deseablemente debe presidir la formación directiva, por ser el idóneo para enfrentar los problemas no operativos¹⁵.

Existen estudios sobre uno y sobre otro, pero pensamos que esta investigación es la primera quizá que intenta incluir a ambos sobre una temática común. No pretendíamos de ninguna manera cerrar exhaustivamente el estudio de Pérez López, y tampoco de Leonardo Polo: mucho menos en este caso, por la amplitud y calado de su obra. Pero tal vez sirve para abrir un diálogo entre ambos que creo que quizá no les habría molestado. Me parece, al menos, que a Pérez López le habría gustado una mirada a sus planteamientos desde la antropología y teoría del conocimiento de Polo; y quizá también un examen de éstas a la luz de sus propuestas. La presente investigación podría ayudar a adentrarse en esos caminos.

Lo que sí puedo decir sin temor a equivocarme es que me ha servido a mi mucho en estos años y creo que también a algunos de mis alumnos, aunque esto le tocaría a ellos decirlo.

¹⁴ Lo cual no significa que solo la antropología –del ser personal– que se propone sea la única compatible con el modelo de comportamiento humano y de organización que se presenta.

Caben otras.

¹⁵ Pérez López, J. A. y R. San Román. 1973: *Enseñanza de economía a profesionales no economistas*. Confederación española de Cajas de Ahorros, Madrid.

Estructura del trabajo

Cuadro A: Esquema de la investigación

	Enfoque pluridisciplinar	
REALIDAD ESTUDIADA	FILOSOFÍA	CIENCIA
Modo de ser humano		Capítulo II: Teoría de sistemas y teoría de la acción
Enlace entre persona y organizaciones	Capítulos I y III	Capítulos I y III
Modo de ser humano y persona (intimidad)	Capítulo IV: Antropología filosófica Capítulo IV: Antropología trascendental	
Organización		Capítulos III y V: Teoría de organización

® DERECHOS RESERVADOS

Cuadro B: Esquema de contenido por capítulos

28

CAPÍTULO I: Hay que revisar las teorías de organización si deseamos que ayuden a mejorar las decisiones directivas. Hay que evitar errores de concepto al mandar, errores relacionados con la formulación de órdenes, con el establecimiento de políticas, y los límites de los sistemas formales. Las órdenes no han de olvidar los “aprendizajes”, que se dan en las personas y en la organización.
CAPÍTULO II: Clasificación de los sistemas según haya o no “aprendizaje” –cambio en “regla de decisión” del “sistema”– y la cualidad de éste. La clasificación permite delimitar los paradigmas subyacentes a las teorías de empresa y de comportamiento humano. Examen de los estados en que pueden encontrarse diversas realidades según la naturaleza de sus aprendizajes: seres materiales, animales, personas y organizaciones. Aprendizajes “operativo” y “evaluativo”, positivo y negativo. Teorías al uso excluyen libertad. *** Recuperación de la libertad al modelar modo de ser humano: Introducción a una teoría del comportamiento humano que lo concibe como sistema “libre-libremente-adaptable”, modelo que ayuda a comprender el modo de ser humano, en el que puede darse “aprendizaje evaluativo negativo”.

CAPÍTULO III:

Cuestiones de enlace entre persona y organización

Se presentan las tres dimensiones del modelo de organización que propondremos en el capítulo V: “eficacia”, “atractividad” y “unidad”.

Una persona puede participar en una pluralidad de organizaciones; el vínculo con unas puede ser de mayor calidad y fortaleza que con otras. Se proponen tres componentes: a) lo que se obtiene de la organización; b) lo que se aprende en ella; y c) lo que se aporta a la misma.

Se pone el acento en la diferencia entre decisiones personales y decisiones directivas. Una decisión directiva buena es la que tomaría un decisor identificado con la organización, y que decide con “motivación racional por motivos trascendentes”.

Las organizaciones no son personas, sino que son dirigidas por personas. Se propone ver el papel del directivo según tres dimensiones –“estratega”, “ejecutivo” y “líder”– de acuerdo a su contribución a las tres “dimensiones de la organización”.

A la luz de estos elementos, se realizan algunas consideraciones sobre la teoría de agencia, la maximización del beneficio como presunto fin exclusivo de la organización, un examen de los diversos tipos de partícipes de la organización, y la aclaración sobre organizaciones no autónomas, que son en realidad parte inseparable de otra.

CAPÍTULO IV:

Una persona es más que una teoría. Con la noción de sistema no puede atenderse a la realidad de un ser humano.

Se invita a tomar conciencia del carácter irreductible de cada persona. Y se invita a buscar la respuesta a la pregunta por el sentido de la propia existencia, la misión personal de cada uno, irreductible a la de cualquier otro, y la búsqueda de la respuesta al propio ser.

Se presenta un elenco de callejones sin salida en esa libre búsqueda.

Se explora una propuesta de mejor comprensión de la propia intimidad, distinguiendo el “ser personal” del propio “modo de ser”. El ser personal puede entenderse como apertura, radical innovación, conocer, amar, libre buscador ...

Se examina cada uno de esos posibles radicales de la intimidad de la persona, y del directivo.

Un directivo puede libremente proponerse buscar, con ocasión de su trabajo, la respuesta a su propio ser, descubrir y dar cumplimiento a su propia misión personal. No dirigirá igual si no se lo propone.

CAPÍTULO V:

Se avanza en el estudio de un modelo de organización como sistema “libre”, cuyo aprendizaje, a diferencia de la persona, puede ser afectado de manera determinante por el entorno.

Se desglosan las tres dimensiones de la organización –“eficacia”, “atractividad” y “unidad”–, aplicando la distinción más elemental entre tipos de partícipes: productores y consumidores. Junto a la acción directiva, resultan 9 variables que permiten de modo exhaustivo acotar la realidad organizacional: “estrategia”, “sistemas de dirección” y “estructura formal”; “saber”, “estilos” y “estructura real”; “misión externa”, “valores” (MRxMT) y “misión interna”.

El modelo permite una mejor comprensión del funcionamiento de la organización que el que proporcionan las teorías al uso.

29

Agra
deci
mi
en
to

Se esboza una comparación con otras teorías, con el tema de la gestión del conocimiento, y cuestiones como la responsabilidad de la empresa en la sociedad, el carácter necesario –pero no suficiente– de las virtudes morales en los directivos, para la sostenibilidad, etc.

El modelo permite comprender mejor las fuentes de competitividad, y la lógica diferente de cada una de esas fuentes.

GLOSARIO:

De términos relacionados con la persona y las organizaciones, incorporando principalmente conceptos de las propuestas de Juan Antonio Pérez López y Leonardo Polo.

A lo largo de estos años son muchas las personas que, de un modo u otro, se han hecho merecedoras de mi agradecimiento; que no aparezcan expresamente mencionadas aquí no significa en modo alguno que mi aprecio por ellas sea menor: es el caso de los muchos directivos con los que he dialogado sobre las personas y las organizaciones. Debo empezar por el profesor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría. Recuerdo todavía lo que me dijo en una ocasión que fui a verlo buscando su consejo y ayuda: “yo vengo de la economía hacia la filosofía, y tu caminas de la filosofía hacia la economía; a ver si nos encontramos en el camino”. Sin su comprensión, aliento y orientación, este trabajo no habría llegado a buen puerto. Agradecerle su generosidad al querer dirigir este trabajo me sirve de ocasión para testimoniarle mi reconocimiento hacia su buen hacer, mi admiración y respeto hacia su persona y el deseo de que ni su consejo ni su amistad dejen de faltarme. He sido bendecido por la Providencia con el honor de contar con su sabia dirección en esta aventura. Sin él, sin su competencia, además de su personal aprecio por las figuras humanas e intelectuales de los profesores Leonardo Polo y Juan Antonio Pérez López, no habría sido posible salir airoso.

Al profesor Pablo Ferreiro le debo especial agradecimiento por muchas cosas. Me invitó a enseñar dirección de personas, me presentó a su amigo y maestro Juan Antonio Pérez López, me enseñó muchas cosas que yo ni siquiera sabía que

desconocía, me ayudó con su comprensión y consejo en algunos momentos difíciles, me animó a realizar esta investigación doctoral, etc. Es quien mejor ha interpretado y sacado provecho a las ideas novedosas de Pérez López, sin limitarse a repetirlo sino repensándolo y haciéndolo útil para la acción, gracias a su gran sentido práctico. Sin haber sido profesor mío en ningún programa formal, le tengo por uno de mis mejores maestros y amigos.

Debo agradecer también de manera especial a Juan Fernando Sellés por hacerme más fácilmente asequible la antropología de Leonardo Polo. A Rafael Alvira por las razones mencionadas entre otras. Y a muchas personas que me han ayudado de alguna manera, o con los que he conversado de estas ideas: Marisa Aguirre, Guillermo Campana, Miguel Ángel Ariño, Genara Castillo, Pablo Pérez, Alejandro Balarezo, Nuria Chinchilla, Miguel Bazán, Idoia Zorroza, y un largo etcétera entre los que están presentes mis alumnos directivos, los colegas profesores del PAD y los asistentes a los coloquios de filosofía en el PAD.

El autor, Pamplona 2010

Las Teorías de Dirección y la Práctica Directiva



“La gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer las cosas correctas”

(Peter Drucker)

“La manera en que la administración trata a los asociados es exactamente cómo tratarán los asociados a los clientes”

(Sam Walton)

“Un gerente no es un gerente exitoso hasta que no tiene éxito en gestionar gestores de forma exitosa”

(Ram Mohan)

«En mi opinión, la perfección de medios y la confusión de objetivos parece caracterizar nuestra época»

(Einstein¹⁶)

¹⁶ Citado por Michelin, F. 1999: *Empresa y responsabilidad*. Madrid: Encuentro, p. 16