

ANTROPOLOGÍA DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

LEONARDO POLO Y CARLOS LLANO, UNIÓN EDITORIAL, MADRID, 1997

LOS AUTORES del libro sostienen dos tesis fundamentales que constituyen la base de la antropología directiva: la primera enuncia que si bien la distinción de la actividad directiva y de la actividad productiva es teóricamente correcta, e indica además una necesidad práctica, no debe implicar sin embargo una disociación radical de ambas actividades, como si correspondiesen a grupos sociales separados e incluso en conflicto entre sí; la segunda enuncia la idea de que la forma más alta de vinculación entre los hombres es el lenguaje y no el dinero. Ahora bien, si una de estas tesis se ignora o se rechaza, será imposible aplicar la ética a la empresa. Por tanto, se requiere la elaboración de una antropología directiva correcta para que la empresa sea una organización verdaderamente moral.

¿Cómo se desarrollan estas tesis a lo largo del libro? Ante todo, y con el fin de evitar la disociación extrema de la actividad directiva y de la actividad productiva, en que podría incurrirse por el abuso del método analítico, los autores proponen un estudio del hombre y de la acción directiva mediante un método *sistémico*. Éste nos lleva a discernir en el hombre ciertas características esenciales íntimamente relacionadas que le permiten construir un mundo original: la inteligencia, la capacidad de comunicación y de diálogo, la técnica. La economía surge porque hay interconexión de las cosas producidas por el hombre. En efecto, éste debe conservar, mediante su actividad práctica, el mundo que ha construido, y en este contexto debe comprenderse la necesidad de una actividad directiva y de una actividad productiva

que se complementen (Capítulo I).

De tal modo es necesaria la mutua implicación de estas actividades, que la anulación de la dirección comportaría el hundimiento de la eficacia práctica. Un ejemplo histórico de esta anulación lo constituye la situación de Polonia durante el régimen comunista. Fue una *situación* en la que predominaban el miedo y la mentira, y de la que sólo se pudo salir mediante la *solidaridad*. Ahora bien, una vez que se ha abandonado la situación, se requiere volver a la *normalidad*, y esto no es posible sino instaurando una organización social eficazmente gestionada, lo que supone necesariamente la acción directiva (Capítulo II).

El directivo es un hombre que debe enfrentar problemas. De ahí la necesidad de que esté capacitado para sortear situaciones complicadas, integrando a su saber dos disciplinas: el estudio de la economía y de la sociología. El miedo del directivo aparece justamente cuando hay situaciones socioeconómicas adversas. Ahora bien, el directivo sólo puede resolver los problemas porque es capaz de manejar su miedo;

de otra manera, estaría condicionado por lo que le amenaza. ¿Cómo se puede enfrentar el miedo? Un modo consiste en atacar las dificultades; otro modo consiste en huir del peligro, si afecta a mis valores, o resistirlo, si afecta a aquello de lo que me ocupo; otro modo, consiste en crear los recursos para atacar una dificultad. Huir implica, en ocasiones, negarse a aceptar una disminución personal a cambio de resolver un problema (eso significa ganarse a sí mismo al resistir). El *miedo* no puede conducir al directivo a la *mentira* con respecto a sí mismo, esto es, a la corrupción personal.

Las actitudes que hemos mencionado (del directivo con respecto al miedo) se relacionan con la responsabilidad, y esta responsabilidad se extiende a la buena marcha de su organización y al desarrollo de sus colaboradores (entre los posibles recursos con que cuenta el directivo para resistir un problema, están sus colaboradores, el potencial de la gente) (Capítulo III).

Hay tres tipos de mentalidad con los que puede enfocarse el trabajo: la mentalidad de empresario, la de funciona-

rio y la de propietario. El empresario tiende al ataque, y por lo tanto no debe rehuir la responsabilidad; el funcionario tiende a conservar su *status*, sus derechos adquiridos; y el propietario tiende a conservar sus posesiones externas. El empresario puede toparse con situaciones difíciles por la confluencia de estas tres mentalidades. Ahora bien, el empresario debe mantener un orden jerárquico entre el ser, el hacer y el tener: el tener se fundamenta en el hacer (de manera que si el empresario tiene ganancias, no debe conformarse con poseerlas, como un propietario, sino invertir las), y el hacer se fundamenta en el ser. El empresario está instalado sobre todo en el hacer, y esta mentalidad es la que mejor conviene a los directivos, y al mismo tiempo es la más adecuada para enfrentar el miedo. Así, el dinero no es un fin para el empresario, sino un medio para garantizar el trabajo futuro, esto es, la producción, la generación de riqueza económica y de riqueza humana. ¿En qué consiste, en suma, la actividad de la empresa? “Es una actividad que lleva a una ordenación del tener, sujetándolo al hacer y midiendo el

hacer por la fidelidad a los valores del ser” (pág. 66); y la mentalidad que debe suponer esta actividad se distingue claramente de la mentalidad del funcionario (que no es más que un hombre de *status*, un mantenedor de situaciones fijas) y de la mentalidad del propietario (Capítulo IV).

¿En qué consiste la veracidad del directivo? Ante todo, los autores recuerdan que la veracidad es una de las condiciones esenciales de la sociedad. En efecto, el diálogo y la comunicación sólo son posibles mediante la veracidad; si no hay veracidad, no hay diálogo ni comunicación. Ver esto es difícil, pues se tiende a creer —sobre todo en el ámbito de los negocios— que la mentira es útil, ventajosa, y que decir la verdad es perjudicial. Muy distinto es no revelar ciertas cosas de las que los demás no tienen derecho a enterarse. Como principio general, sin embargo, debe asentarse lo siguiente: es más importante hablar que callarse, comunicar que guardar silencio. En efecto, el hombre tiene la obligación moral de comunicar lo que sabe, y un derecho a ser escuchado. El diálogo se impone cuando hay una de-

manda justa de saber lo que se tiene derecho a saber; la comunicación, en este caso, toma el sesgo de una conexión social, de un enriquecimiento de las personas. Si es cierto que hay ocasiones en las que el silencio es lo prudente, lo natural en el hombre es hablar.

El directivo debe procurar evitar el error —ya que sus errores pueden tener consecuencias importantes—; ello requiere buscar con paciencia la adquisición de conocimientos adecuados para afrontar situaciones difíciles o imprevistas. El directivo requiere prepararse constantemente para decidir con mayor precisión. En efecto, en tanto que la teoría y la práctica no son sincrónicas (no coinciden en el tiempo), se necesitan la preparación y la previsión.

¿Qué debe saber y qué debe ignorar el directivo? Ante todo, hay que devolverle al pensamiento el prestigio que merece. El directivo debe tener capacidad de análisis (darse cuenta de la realidad, reuniendo todos los datos posibles) y de síntesis (decidir en orden a un objetivo); debe además tener siempre un objetivo, debe saber lo que quiere (Capítulo V).

Evidentemente, la tarea del directivo está orientada a la acción y a su resultado. Ahora bien, no basta tender a un objetivo y disponer de los conocimientos adecuados para realizarlo, es preciso además que el directivo comprenda de qué manera su propia persona está implicada en sus decisiones.

Así, los autores insisten en el carácter *práxico* de la acción humana, esto es, en la repercusión interna de cada acto humano, de modo que si éste es moralmente correcto, mejora la naturaleza humana, y si no lo es, la empeora. No se trata únicamente de que el directivo considere su propia persona; también debe tener en cuenta que sus colaboradores son sistemas dinámicos que empeoran o mejoran al actuar.

En este preciso momento los autores introducen los *hábitos* o disposiciones subjetivas que posibilitan el éxito, al perseguir objetivos difíciles de lograr. Por otra parte, los hábitos posibilitan la libertad requerida para que el hombre dirija su propia vida, y sólo así puede aspirar a dirigir la conducta de los demás. En última instancia, los hábitos se desarrollan para adquirir el dominio y control de uno mismo, en

oposición a la incontinencia que disgrega y destruye a la persona (Capítulo VI).

Para desarrollar un concepto válido de dirección, los autores parten de la distinción aristotélica entre *enkrátēia* (dominio de sí mismo) y *acrasía* (incontinencia). En sentido estricto, dirigir es dirigir hombres. Podría pensarse que dirigir hombres no es otra cosa que obligar a los demás a conducirse como le plazca al directivo, o que consiste en coordinarlos de tal modo que los subordinados quieran lo que el directivo persigue, porque ambos tienen un objetivo común. Para lograrlo hace falta el empleo de todos los recursos morales e intelectuales de los miembros de una organización. Los autores apuestan por esta última concepción de la labor directiva, en franca oposición al modelo tayloriano de dirección, así como a la idea comúnmente difundida de que el director debe ser, por regla, un hombre autoritario y autosuficiente.

Esta idea de la dirección conduce a los autores a realizar una revisión a fondo de la noción de orden y mandato. Siguiendo la filosofía clásica, los autores descartan que se trate

de la simple imposición de una voluntad sobre otra. Por el contrario, se trata más bien de información, de hacer comprender al dirigido lo que se busca, para que entonces, y sólo entonces, se involucre enteramente en la decisión del directivo que, en última instancia, es también su propia decisión (Capítulo VII).

De acuerdo con este concepto de dirección, el ideal organizativo es la intervención en la deliberación, o dicho de otra manera, la intervención en las fases anteriores a las decisiones de la mayor parte de las personas a las que éstas conciernen. Para ello, son necesarias la comunicación y el diálogo, la objetividad y la visión dinámica de la empresa. En efecto, si la comunicación y el diálogo no son el paso previo a la decisión, se imposibilita lograr el acuerdo de la orden y de la conducta de los dirigidos, con el consiguiente detrimento de la organización.

De tal forma es apremiante la aplicación de este modelo de dirección, que los autores encuentran un ejemplo empírico en la dificultad con que las empresas actuales enfrentan los así llamados costes de coordinación. La única ma-

nera de abatirlos consiste en procurar el acuerdo de los miembros de la organización, y para ello hace falta trabajo en equipo, discernir las alternativas y tomar decisiones. A su vez, este proceso exige una determinada actitud del directivo, muy distinta de la idea común de autoritarismo y autosuficiencia (Capítulo VIII).

El líder o verdadero director es aquel que puede descubrir nuevas líneas de acción, desarrollando así una serie de posibilidades o *potenciales* que la situación contiene. El estudio de los potenciales externos e internos de la empresa conduce a los autores a una serie de consecuencias muy interesantes.

En efecto, por mencionar algunos ejemplos, parece que el potencial financiero de una empresa sólo puede realizarse, o, si se quiere, adaptarse a las exigencias actuales del entorno económico, si los recursos financieros provienen de los propios integrantes de la empresa, lo que daría lugar a un modelo cooperativo, en el que el agente productivo es al mismo tiempo un capitalista de su empresa. El potencial humano externo, esto es, el conjunto de fuerzas o presta-

ciones de trabajo que existen y no se utilizan en un país o en una comunidad, sólo es aprovechable si se consolida una institución social básica como es la familia. El potencial de reestructuración de las empresas sólo es posible si hay un *management* de altísimo nivel preparado para dirigir empresas cuya gestión ha sido deficiente. El potencial de la informática obliga a buscar nuevas opciones de empleo y una gran capacitación de la gente. El potencial de conocimiento, por último, requiere el trabajo en equipo y la inversión en investigación universitaria. Los autores ofrecen una serie de reflexiones de notable incidencia práctica, que sería deseable llamaran la atención de los directivos de las empresas (Capítulo IX).

El libro firmado por Leonardo Polo y Carlos Llano es muy interesante, en tanto que representa el esfuerzo conjunto de dos filósofos por elaborar una antropología directiva que constituya el fundamento de la ética de los negocios, tan de moda hoy en día. El texto ofrece muchas dificultades para ser resumido o reseñado, dadas las múltiples digresiones que se presentan

a lo largo del discurso. No obstante, es posible discernir una cierta unidad en la temática si el lector se esfuerza por relacionar todas estas disgresiones con las tesis fundamentales que constituyen el planteamiento central del libro. De cualquier manera, el mérito de los autores consiste más en llamar la atención sobre un tema que exige una

mayor aplicación filosófica, que en lograr una obra verdaderamente exhaustiva. Dicho de otro modo, la antropología de la acción directiva merece ser objeto de una reflexión filosófica más profunda, más consciente de la tradición histórica, y este libro constituye uno de los primeros pasos en este camino.

Guillermo Ferrer

