

Universidad Central de Venezuela
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Comisión de Estudios de Postgrado
Doctorado en Ciencias, Mención Ciencias Políticas



Tesis Doctoral

Gobierno y filosofía administrativa
Un modelo para el ejercicio de la jefatura

Autora: Julia Alcibíades

Tutor: Dr. Humberto Njaim

Caracas, 29 de junio de 2015

Dedicatoria

A las memorias imborrables de mi inolvidable padre, Francisco Solano Alcibíades Santos, quien siempre fomentó la lectura y el cuestionamiento crítico argumentativo y de mi queridísimo hermano, Raúl David Alcibíades Rondón, quien constantemente insistió sobre la necesidad de hacer permanentes las palabras.

A las memorias de mis abuelos, Witermundo Alcibíades, Julia Santos de Alcibíades, Pedro José Rondón y Máxima Bello de Rondón y de mis tíos Félix Rondón Bello, Pedro José Rondón Bello y Carlos Salazar por su presencia amable de cuidado y protección.

Con profundo afecto y respeto a todos mis estudiantes de pregrado y postgrado quienes, con su paciencia para aceptar mis disertaciones reiterativas sobre la significación originaria de la jefatura en el pensamiento administrativo, han hecho posible este trabajo.

Agradecimientos

A mi mamá, Josefina Rondón de Alcibiades, quien prudentemente ha sabido mantener un amor solidario y un respeto especial por las diferencias existenciales de sus hijos.

A mi esposo, David Enrique Morales Cabrera, alma de poeta venezolano, quien me ha enseñado a asumir la pluralidad respecto a cada aspecto esencial de la vida.

A mi hija, Sophía Catharina Morales Alcibiades, sin cuya presencia jamás hubiese contraído la responsabilidad de escribir y cuya ayuda incondicional ha sido el factor estratégico clave para culminar este trabajo.

A mis hermanos, Mirla Concepción, Francisco José y Said Alcibiades Rondón y mis sobrinos Francisco Javier, Ismael y Esteban Alcibiades: esta tesis y mi vida, en todos sus aspectos relevantes, está conectada a ustedes.

A mis tíos, Petra Rondón de Idrogo, María Rondón de Salazar, Luciano Rondón Bello, Nancy Esparza de Rondón, Estela Medrano de Rondón, José Manuel y Yolanda Orta, así como a mis primos Salazar Rondón, Rondón (Esparza, Medrano, López) y, muy particularmente, a José Leonardo y José Luis Idrogo Rondón, así como a la familia de mi esposo, por enseñarme el significado de compartir en la familia extendida.

A los Drs. Alberto Rosales y Rafael Tomás Caldera por sus irremplazables enseñanzas sobre Platón y Santo Tomás y, muy especialmente al maestro Pedro de Fridman por su labor de guía en las lecturas psicológicas, sociológicas, filosóficas y administrativas, así como al profesor Deyvis Denis por sus inmejorables enseñanzas del griego clásico.

Al Dr. Humberto Njaim, cuya sapiencia iluminó la delimitación del trabajo y quien ha sido extraordinariamente paciente para esperar que, en la batalla conmigo misma, surgiera el orden con el cual yo pudiera estar satisfecha y el pudiese orientar el siguiente paso a dar.

Al Dr. Alexis Alzuru por su insistencia en abordar consistentemente *un* argumento; a la Dra. Graciela Soriano de García-Pelayo por reiterar que *siempre* el argumento relevante emerge históricamente.

Al Dr. Henry Giroux por su apasionada transmisión del pensamiento de izquierda; al Dr. Frederick Welsch por reconocer, políticamente comprendida, la relación manejo-gerencia.

Al Dr. Levy Farías por su manera de hacer respetar la importancia de la metodología; a los Drs. Elena Plaza y Ricardo Combellas por las oportunidades para aplicarla.

Al Dr. Fernando Falcón por brindar el apoyo institucional y la solidaridad para cumplir con todos los requisitos necesarios para completar los estudios doctorales.

A mis compañeros de clases en el Doctorado en Ciencias Políticas: Oscar Vallés, a quien debo la cita de Platón acotada en el epígrafe de este documento, así como dos clases magistrales sobre el debate político contemporáneo entre liberalismo político, comunitarismo y republicanismo; Milko Luis González y Miguel Ángel Latouche con quienes he compartido innumerables textos y estudiado y discutido diversos temas sobre liberalismo político e institucionalismo; Nelson Chitty La Roche quien ha sido generosísimo con su biblioteca y su tiempo para escuchar y debatir las ideas contenidas en este trabajo; Edgar Pérez Pereira, por su humildad ante los grandes pensadores y su énfasis en ser-aprendiente y Guillermo Tell Aveledo por su diplomática tolerancia para comprender y trascender el conflicto.

A mis afectos especiales, miembros copartícipes del modelo de jefatura: Nelson Guevara Casalta, Cristina Bello Sahmkow, Moisés Santana, Pedro Schuck, Santa Amico, Jesús Valoz, Roberto Betancourt L., Ramón Urbáez L., Andrés Villacinda, Miguel Lagardera, Oscar Fariña A., Giannina Garbi, Jesús Romero, Edgar Blanco Carrero, Josefina Mas, Carmencita Pérez, José Vicente Rodríguez, Tibisay La Cruz, María Argelia Jaspe, Astrid Loyo, Manuel Caballero, Braulio Rodríguez Medina y al personal de Indra Sistemas (1998-2000) en el estado Monagas.

*Yo no sé nada, a excepción de algo bien insignificante, que consiste en recibir un argumento de otro que sea sabio y aceptarlo en su justa medida*¹

*No <<conocer>>, sino esquematizar, imponer al caos tanta regularidad y tantas formas como para satisfacer nuestra necesidad práctica [para la vida].*²

¹ Platón, *Teeteto*, 161 b

² Friedrich Nietzsche, *La voluntad de poder*, n. 515

Notas a este documento:

1ª) A lo largo de este documento utilizaremos la codificación de la obra de Platón, aceptada por la tradición desde el siglo XVI, referida por los investigadores Rafael Morla y Román García: “*Las obras de Platón*”, *Eikasía*. Revista de Filosofía, 12, extraordinario I, (agosto 2007). <http://www.revistadefilosofia.org> 5, p.3. Consulta 26 de diciembre 2008: “Posteriormente, en 1578, aparecerá la otra, mucho más crítica, de Enrique Estienne (Henricus Stephanus). Será ésta la primera edición grecolatina que introduce la estructura A, B, C, D, E, cuya división y paginación han sido adoptadas en las ediciones modernas”. Esta nomenclatura es usada tanto en mayúsculas como en minúsculas anteponiendo el número de la columna y prosiguiendo con la letra correspondiente al párrafo acotado.

En el caso de Aristóteles, la tradición lo presenta acotando el número de las líneas. Por tanto, en el caso de este autor agregó, a las citas utilizadas, los números correspondientes a las líneas que aparecen en el texto. Así mismo, es costumbre referirse a las obras clásicas con las primeras letras de sus escritos.

2ª) Las referencias en español sobre Platón provienen de las ediciones de la Biblioteca Clásica Gredos. En el caso de Aristóteles, por las dificultades de las traducciones, en algunos casos he preferido otras traducciones diferentes a la de Gredos.

3ª) Las citas de otros autores clásicos y medievales también son referidas a los libros y párrafos.

4ª) Los documentos electrónicos citados han sido seleccionados según el criterio de privilegiar los estudios de los especialistas connotados en los temas bajo estudio. En muchos casos he encontrado por esta vía informaciones inéditas y/o relevantes que han contribuido de manera decisiva a iluminar y consolidar muchas partes de este documento.

5ª) Todas las citas provenientes de textos en inglés y francés han sido traducidos por la autora para facilitar la lectura del documento. Cuando en algún caso ha aparecido un término en griego lo he latinizado por los mismos propósitos.

Universidad Central de Venezuela
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Centro de Estudios de Postgrado
Doctorado en Ciencias Políticas

Gobierno y filosofía administrativa:
Un modelo para el ejercicio de la jefatura

Autora: Julia Alcibíades
Tutor: Dr. Humberto Njaim
Fecha: 29 junio 2015

Resumen

Este trabajo presenta un modelo para el ejercicio de la jefatura entendida como una condición humana esencial que, mediante la acción imparcial de jefes, promueve el autogobierno de personas y colectivos socio-políticos. El desarrollo del modelo ha sido guiado por los siguientes objetivos específicos: 1) Comprender la concepción de la jefatura implícita en posturas esenciales del pensamiento político; 2) Decodificar las proposiciones fundamentales, respecto al ejercicio de la jefatura, en los autores fundadores de la disciplina administrativa; 3) Derivar elementos conformadores del modelo de jefatura de experiencias en organizaciones públicas. El estudio ha sido fundamentado en una epistemología fenomenológica-hermenéutica, contextualista y crítica que revela en el pensamiento político cuatro maneras diferentes de entender la jefatura, según lo expresado por Platón, Aristóteles, Maquiavelo y *El Federalista*: los jefes aparecen como asesores, líderes, estrategas o ejecutivos según los roles que desempeñan cuando apoyan y promueven a otras personas, asumen la responsabilidad colectiva, ejercitan la astucia del poder u orientan la ejecución mancomunada. Este modelo de jefatura resulta insuficiente para conformar el conjunto no arbitrario de reglas respecto a: 1) las competencias esenciales de la actuación gubernamental; 2) la conformación del orden colectivo compartido, que es derivado tanto de los aspectos reflexivos (componentes y principios de gestión), como de los transitivos (regulaciones y estrategias); 3) la sustentabilidad, es decir, los elementos constitutivos y las capacidades para el mantenimiento del orden colectivo y del ejercicio de la jefatura en el tiempo; 4) la permanencia, según los fundamentos que orientan y arraigan las percepciones y acciones de los jefes para promover, no solo la estabilidad, sino también el cambio. Recurrimos a las filosofías administrativas de Henri Fayol y Frederick Taylor para descubrir esas reglas de la jefatura, siguiendo su trayectoria en las propuestas de Elton Mayo, Chester Barnard y Herbert Simon precisando su pertinencia mediante cuatro casos de vivencias y experiencias en organizaciones públicas. Así es constituido un modelo que puede ser puesto en práctica por quien esté interesado(a) en llegar a ser y desarrollarse como jefe(a); derivado de un esfuerzo de integración y síntesis de las percepciones y aportes de numerosos funcionarios, empleados; gerentes, directores, empresarios y dirigentes públicos y privados. Sin embargo, más allá del esfuerzo constitutivo es, en último análisis, mediante la guía de las filosofías administrativas que podemos revelar cómo el ejercicio del genuino gobierno debe trascender la concepción y práctica de una jefatura manejadora, hacia otro fundamento que propicie un ejercicio emancipador de la creatividad, los talentos y las capacidades individuales y colectivas.

Descriptor: Gobierno, filosofía administrativa, jefatura, jefes.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. LA JEFATURA COMO TEMA DE ESTUDIO	págs.
1. Prólogo	10-13
2. Política y jefatura: Supuestos del estudio	14-19
3. Delimitación de la problemática	20-27
4. Tres ángulos de justificación e importancia del estudio	
4. 1. Filosofía política y jefatura	28-32
4. 2. Teoría política y jefatura	33-42
4. 3. Ciencia política y jefatura	43-52
5. Formulación del problema y objetivos del estudio	53-57
6. Epistemología y alcance del trabajo	58-66
CAPÍTULO II. LA JEFATURA EN EL PENSAMIENTO POLÍTICO	
1. Preámbulo	67
2. Platón: la instauración de la justicia por el ejercicio de la sabiduría	68-71
2.1. Democracia ateniense y <i>ethos</i> social	72-73
2.2. Política y gobierno en Platón	
2.2.1. La herencia socrática	74-76
2.2.2. El objeto de la política	77-79
2.2.3. Noción de gobierno	80-81
2.3. El gobernante, la jefatura y el ejercicio de la sabiduría	82-87
3. Aristóteles: la constitución del espacio político vía prudencia	88-92
3.1. Crisis de la <i>polis</i> y panhelenismo	93-94
3.2. Política y gobierno en Aristóteles	
3.2.1. La herencia de la Academia y la crítica a Platón	95-97
3.2.2. El objeto de la política	98-101
3.2.3. Noción de gobierno	102-104

3.3. El gobernante, la jefatura y el ejercicio de la prudencia	105-107
4. Maquiavelo: la sagacidad de la inteligencia del poder	108-109
4.1. La herencia medieval y el Renacimiento	110-112
4.2. Política y gobierno en Maquiavelo	113-114
4.2.1. El contexto político italiano	115-116
4.2.2. El objeto de la política	117-119
4.2.3. Noción de gobierno	120-121
4.3. El gobernante, la jefatura y el ejercicio del poder	122-124
5. <i>El Federalista</i> : el gobierno y la acción ejecutiva	125-126
5.1. La herencia política liberal y republicana	127-130
5.2. Política y gobierno en <i>El Federalista</i>	131-132
5.2.1. Acuerdos políticos: aprendizaje en el cambio	133
5.2.2. El objeto de la política	134-136
5.2.3. Noción de gobierno	137-139
5.3. El gobernante, la jefatura y la acción ejecutiva	140-142
6. Modelo de jefatura derivado del pensamiento político	143-144
6.1. El asesor o el tener-saber	145-146
6.2. El estratega o el tener-poder	147-148
6.3. El líder o el poder-hacer	149
6.4. El ejecutivo o el saber-hacer	150
6.5. Las limitaciones del modelo de jefatura política	151-152
 CAPÍTULO III. FILOSOFIA ADMINISTRATIVA Y EJERCICIO DE LA JEFATURA	
1. Introducción	153
2. Frederick Taylor	154-157
2.1. El problema de la prosperidad nacional	158-159
2.2. Filosofía de gestión y principios de administración	160-161

2.3. El jefe-manejador y el sistema eficiente de tareas	162-164
3. Elton Mayo	165-168
3.1. La ciencia social y los experimentos en Hawthorne	169-170
3.2. Ambiente, productividad y élite administrativa	171-174
3.3. El jefe-manejador y la motivación laboral	175-177
4. Herbert Simon	178-181
4.1. El comportamiento administrativo y los límites de la racionalidad	182-183
4.2. Administración, organización y toma de decisiones	184-187
4.3. El jefe-manejador y el control del ámbito de discrecionalidad	188-190
5. Los alcances y limitaciones de la jefatura manejadora	191-193
6. Gobierno y administración en Fayol	194-199
6.1. Bonnin y el código administrativo	200-203
6.2. Elementos y principios de administración	204-208
6.3. El papel distintivo del jefe como agente co-gobernante	209-212
7. Cooperación y organización en Barnard.	213-216
7.1. Mary Parker Follett y la influencia fenomenológica	217-220
7.2. Individuo, cooperación y organización	221-225
7.3. El jefe como cooperante: liderazgo y responsabilidad	226-228
8. Los alcances y limitaciones de la jefatura-gerencial	229-230
CAPÍTULO IV: UN MODELO PARA EL EJERCICIO DE LA JEFATURA	
A. Prefacio al modelo	231
A.1. Cuatro casos de estudio y vivencias	232-247
A.2. Fenomenología y hermenéutica de la jefatura pública	248-255
A.3. El contexto vital de los actores y la jefatura	256-263
B. Política y administración como perspectivas guadoras	264
B.1. Cinco preguntas-guía del modelo	265
B.2. Una comprensión necesaria de la situación total	266-269

C. Componentes del modelo	270
C.1. La constitución de los entes colectivos	271
C.2. Las competencias esenciales para gobernar	272-274
C.3. Los aspectos reflexivos: principios y procesos	275-277
C.4. Los elementos transitivos: estrategias y regulaciones	278-281
C.5. La moral colectiva: el componente motivacional	282-284
C.6. La capacidad ejecutiva y la responsabilidad	285-286
C.7. La capacidad decisoria y los equipos cooperativos	287-289
C.8. Los roles de la jefatura y las relaciones constitutivas	290-291
C.9. El ejercicio de la jefatura, el poder y la ética	292-295
D. Fundamentación del modelo	
D.1. Dos principios esenciales	296-298
D.2. Seis supuestos constitutivos	299- 300
CAPÍTULO V: IMPLICACIONES DEL MODELO	
1. Hermenéutica de la política, la administración y el gobierno	301-328
2. Pertinencia del modelo para la formación y acción de jefes	329-346
3. Conclusiones	347-350
ANEXO I: Test de jefatura	351-354
ANEXO II: Modelo de jefatura política	355
ANEXO III: Un modelo para el ejercicio de la jefatura	356
REFERENCIAS	357-383

I. LA JEFATURA COMO TEMA DE ESTUDIO.

1. Prólogo

Este documento presenta un estudio sobre la jefatura. Ha sido concebido y estructurado para completar los requisitos del Doctorado en Ciencias políticas que, por ser un espacio académico reflexivo, exige demostrar tres capacidades cognitivas: a) cuestionar al abordar algún tema de carácter político; b) argumentar, tomando como referentes las vivencias compartidas, las enseñanzas recibidas y los textos estudiados; c) proponer una nueva problemática de estudio, o un ángulo diferente respecto a algún tema tratado en el campo político que enfatice “la originalidad del aporte a la ciencia, la tecnología y las humanidades [reflejando] la formación humanística y científica del autor”³. Abordar la jefatura como un tema de tesis, entonces, requiere compartir cómo apareció el tema como problema y cuáles interrogantes orientaron el estudio y fundamentaron su búsqueda.

La jefatura como tema de estudio supone plantearse, la problemática del gobierno desde la perspectiva de las personas que lo ejercen, desde los jefes. Más esta aseveración no reduce el estudio que nos proponemos a la personalidad del “hombre político” o del “hombre administrativo”⁴ sino a la condición de institucionalizar los elementos que fundamentan el autogobierno de un colectivo a través de las personas que asumen el compromiso y la responsabilidad con la convivencia.

Justificar por qué hay que abordar tal estudio nos coloca en una posición diferente a quién interroga cómo analizarla, supone una diferencia en la elección de los métodos: la relación de causalidad característica del enfoque instrumental cuando interrogamos el cómo; o la comprensión de una

³ Centro de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas: *Manual para la elaboración de Tesis Doctorales, Trabajos de Grado y Trabajos Especiales*. Caracas. Universidad Central de Venezuela, p. 8

⁴ Consciente que hay muchos textos sobre estos temas, refiero solo dos: Seymour Martín Lipset: *El Hombre político*. Madrid. Editorial Tecnos, 1987 (1959) y William H. Whyte: *El hombre organización*. México. Fondo de Cultura Económica. 1961 (1956)

situación definida por la acción humana revelada, por ejemplo, en la intuición fundamental de Weber. Para él las ciencias humanas o del espíritu están caracterizadas por ser comprensivas, históricas y culturales. Comprender es situarse en la perspectiva de los sujetos, quienes viven en un momento dado del tiempo y en un contexto cultural concreto. En ese sentido, el estudio que busca entender es diferente a aquél que intenta comprender: el primero es derivado de la investigación propia de las ciencias naturales que exige la observación y la experimentación; el segundo es característico de la búsqueda tendiente a develar la perspectiva particular e interesada de unos actores singulares en un devenir compartido. El interés sociológico de Weber estuvo dirigido hacia “la reconstrucción conceptual de las instituciones sociales y de su funcionamiento”:⁵ el devenir social ocurre en relación con la acción política, creadora de valores pero su comprensión –en último análisis– es responsabilidad del estudio de lo socio-político.⁶

El estudio sobre lo político puede abordarse de dos maneras: como “un aspecto del comportamiento social, de las maneras en las cuales el hombre actúa hacia otros y hacia las instituciones de la sociedad”, o como una interrogación sobre los fundamentos que explican o justifican la experiencia política. En el primer aspecto estaríamos en el campo de la ciencia política; el segundo aspecto impone niveles mayores de abstracción por la naturaleza del problema bajo estudio apareciendo, en consecuencia, la necesidad de la teoría y “una constante tendencia hacia lo filosófico”⁷. El estudio filosófico y teórico de lo socio-político ha ido estableciendo la siguiente evidencia:

“...para ganar un entendimiento crítico de las disciplinas sociales y políticas, debemos enfrentar no solamente problemáticas epistemológicas sino también metafísicas”⁸

⁵ Raymond Aron: *Las etapas del pensamiento sociológico. Tomo II*. Buenos Aires. Ediciones Siglo XX, 1987 [1967], p. 232.

⁶ Max Weber: *La ciencia como profesión. La política como profesión*. Madrid. Editorial Espasa Calpe, S.A, 2001

⁷ J. G. A. Pocock: “The history of political thought: A methodological enquiry”. *Philosophy, Politics and Society. Second Series*. Oxford. Basil Blackwell Paperback, 1972, pp. 183-202. Las acotaciones son de las pp.185 y 187.

⁸ Richard J. Bernstein: *The Restructuring of the Social and Political Theory*. University of Pennsylvania Press, 1978, p.117

Un razonamiento desde lo filosófico requiere enfocar el estudio de la jefatura de manera preferente “en el contexto de una tradición”, de la cual emergen teorías, conceptos, problemáticas, o elementos claves para la acción política⁹. En consecuencia, esta tesis asume que:

“...la filosofía política no es una esencia cuya naturaleza sea eterna, sino una actividad compleja, más fácil de comprender si se analizan las diversas formas en que los maestros reconocidos la han practicado”¹⁰

Este estudio aborda cómo pensadores relevantes del pensamiento occidental han reflexionado sobre los significados adscritos al ejercicio político. De ellos hemos identificado algunas claves orientadoras para la acción de sujetos que comparten el devenir contemporáneo. En este sentido bordeamos el ámbito propio de la teoría política: buscamos comprender los elementos esenciales para el ejercicio de la jefatura plasmados en un modelo para la acción. Es necesario, entonces, precisar esta última acotación.

El estudio de la teoría política “conduce a respuestas inciertas y a conclusiones disputables” dada la diversidad de propuestas relevantes.¹¹ Sin embargo, podemos compartir tres argumentos en pro de la búsqueda intelectual apoyada en la tradición de la teoría política: a) la clarificación de las ideas es posible cuando es nutrida desde el contraste de posturas contrapuestas; b) la comprensión del pensamiento bajo estudio exige captar su “contexto inmediato práctico”¹² para precisar los elementos extrapolables a las situaciones contemporáneas; c) la relevancia de las conclusiones está articulada “al acto de cuestionar” para acercarnos a la veracidad.¹³ Así nos encontramos con la paradoja que emerge de la relación entre verdad y política: en política la verdad “sea racional o factual está opuesta a la

⁹ J. G. A. Pocock, *The history of political thought, op. cit.*, p. 202 y 194

¹⁰ Sheldon S. Wolin: *Política y perspectiva. Continuidad y cambio en el pensamiento político occidental*. Buenos Aires. Amorrortu editores, 1ª edición en castellano, 2ª reimpresión, 2001, p.11

¹¹ Glenn Tinder: *Political thinking. The Perennial Questions*. Boston. Little, Brown and Company, 1970, 2ª printing, p. 8

¹² J.G.A. Pocock, *op. cit.*, p. 198

¹³ Glenn Tinder, *op.cit.*, p. 9

opinión”.¹⁴ Por tanto, no puede argumentarse que la propuesta contenida en este documento constituye ‘la verdad’ ya que sería desconocer lo fundamental: la política genuina resulta de *asumir* la pluralidad y la tolerancia¹⁵. Por ello el modelo de jefatura desarrollado es una aproximación razonada que reúne el estudio filosófico y teórico así como las vivencias reflexivas derivadas de labores en el sector público: un abordaje que reúne la comprensión de la política entendida como conocimiento y como actividad.¹⁶

La dicotomía conocimiento-actividad ha ido emergiendo mediante una experiencia de vida fundamentada en tres aspectos: la lectura de textos de política y de administración, la docencia en pre y post grados y el ejercicio profesional en entes públicos. En todos los casos de actividad profesional y académica los actores diversos, con aspiraciones e intereses contrapuestos, han sido la condición necesaria para reestudiar y aplicar diversos temas concernientes a asuntos humanos. La condición suficiente ha emergido de la búsqueda de un conjunto de mejores prácticas en equipo con esos actores: así ha aparecido la necesidad de asumir la reflexión y validación sobre las experiencias vividas. Este conjunto de esfuerzos me han hecho entender que en asuntos humanos “ninguna explicación empírica es completa”,¹⁷ haciéndose necesario la identificación y el desarrollo de un esquema compartido para la acción.¹⁸ Ello ha permitido desarrollar el modelo de jefatura que constituye el corazón de esta tesis doctoral.

¹⁴ Hannah Arendt: “Truth and politics”. *Philosophy, Politics and Society*. Third Series. Oxford. Basil Blackwell Paperback, 1978, pp. 104-133. Esta cita es de la p. 114

¹⁵ Asumir es, como los fenomenólogos nos han enseñado, algo más que reconocer. Significa abrirse a la existencia del Otro, en tanto que tal, reconocerlo como conciencia, no solamente como cuerpo: somos para el Otro, recibimos un ser que escapa de nuestras elecciones. Este tema ha sido tratado con profundidad reflexiva por Jean-Paul Sartre en *El Ser y la Nada*, Buenos Aires, Editorial Losada, S.A., 1966 (traducción del francés de 1943), pp. 291-385.

¹⁶ Javier Franzé: *¿Qué es la política? Tres respuestas: Aristóteles, Weber y Schmitt*. Madrid. Los Libros de la Catarata, 2004. Según este autor “el problema de la autonomía de la política y el de la fundamentación de los valores” (p. 20) son los dos hilos conductores que entrelazan la política entendida “como conocimiento” o “como actividad” (p. 19).

¹⁷ T. D. Weldon: “Political Principles”. *Philosophy, Politics and Society*. First Series. Oxford. Basil Blackwell Paperback, 1975, pp. 22-34. La cita es de la p. 27

¹⁸ Estas experiencias han afirmado, una y otra vez, que la máxima de “volver al principio que es el natural comienzo” (Aristóteles, *Política* I 1252 a) siempre ha ayudado a que mis compañeros de equipos de trabajo acepten reflexionar con un sentido práctico a la hora de abordar una situación compleja. Releer a Platón y Aristóteles, Taylor y Fayol

2. Política y jefatura: Supuestos del estudio

En los contextos de trabajo en organizaciones públicas ha resultado esencial el elemento de persuasión comunicacional derivado de los clásicos de la política y de la administración, para comprender la relevancia de la acción compartida a la hora de alcanzar algún objetivo laboral. Ello ha implicado “invertir la subordinación de la filosofía práctica a la especulativa”¹⁹ para resolver problemas en la actuación colectiva.

Correlativamente, el conjunto de experiencias profesionales ha permitido explorar una de las dimensiones de la política contemporánea a lo interno de las organizaciones donde he trabajado: la participación como elemento definitorio en la consecución de logros específicos. Ella exige ampliar la comprensión del trabajo más allá del mero cumplimiento de tareas, revelando el ámbito de los valores y del compromiso en las elecciones personales y colectivas.

La dimensión de la participación agrega un ángulo a considerar en el ejercicio de la jefatura: entenderla como una modalidad de acción en un contexto humano cuyo devenir requiere del aporte de todos. Este ángulo resulta un elemento clave teórico y práctico, para concebir un modelo para la jefatura que entienda su ejercicio en un *nosotros* que demanda reflexión, acción y responsabilidad²⁰. En efecto, el ejercicio de la jefatura asume la comprensión profunda de la pluralidad como elemento constitutivo del espacio político dentro del cual actuar en tanto que jefe(a). En un horizonte temporal nos coloca frente a la responsabilidad de las decisiones, ya que política significa “a la vez el arte de las elecciones sin retorno y los largos

siempre ha sido una actividad orientadora para quienes han compartido una experiencia profesional en organizaciones públicas: esas voces antiguas resuelven los problemas coetáneos. El provecho personal es haber tenido siempre una situación para resolver desde la filosofía y la teoría.

¹⁹ J. M. Bermudo: *Filosofía política I. Luces y sombras de la ciudad*. Barcelona. Ediciones del Serbal, 2001, 1ª edición, p. 13

²⁰ Esta expresión está siendo usada en un sentido fenomenológico, el ámbito constitutivo de la pertenencia ontológica; no en el sentido de Schmitt como la lucha entre nosotros-ellos.

designios”.²¹ La jefatura es, en este sentido, una acción comprometida y responsable que no puede, en un contexto de pluralidad y tolerancia, ser un mero ejercicio discrecional.

Participación y jefatura constituyen dos polos de una interacción social regulada por el compromiso y la elección responsable, correlato de la política como idea ordenadora de la sociedad.²² Ambas reflejan un modo dado de entender la naturaleza humana y el orden del mundo compartido, ambas han sido hilos conductores de la reflexión política contenida en este trabajo.

La política también puede comprenderse y asumirse desde otro supuesto: como lucha por el control del poder. En este segundo sentido significa entender el ámbito temporal de la acción “como algo dominado por constantes antagonismos y, por tanto, en perpetua tensión y devenir”,²³ demandando el ejercicio de una voluntad para imponer un sentido a la ordenación y al cambio. Comprender la política en el primer sentido, como una idea reguladora de la sociedad, significa transferir a la comprensión de la política “la intuición del mundo como algo dotado de orden permanente y, por tanto, no creado por la lucha ni impuesto por la voluntad, sino revelado por la razón”.²⁴

Para García-Pelayo, la doctrina que concibe a la política en torno al poder tiene sus orígenes en el pensamiento de los Sofistas, Tucídides y Polibio; siendo abordada y precisada por Maquiavelo y desarrollada modernamente por Max Weber y Carl Schmitt. La visión doctrinal contraria a ésta –la política como idea ordenadora– encuentra su origen en el pensamiento de Sócrates, Platón, Aristóteles y Cicerón. En el mundo moderno ha sido la primera de las doctrinas señaladas la predominante desde el Renacimiento hasta fines del

²¹ Raymond Aron: *Introducción a la filosofía de la historia. Ensayo sobre los límites de la objetividad histórica*. Tomo II. Buenos Aires. Ediciones Siglo XX, 1984, p.95.

²² Manuel García-Pelayo: *Idea de la política*. Caracas. Cuadernos de la Fundación Manuel García Pelayo, 6a. edición, 1999 [1967], p. 6

²³ *Ibid*

²⁴ *Ibid*

siglo XVII, mientras que la segunda ha cobrado significativa importancia a partir de entonces. Esta tesis está enmarcada en este segundo sentido sin dejar de lado el primero: pensar y practicar la jefatura como un elemento regulador para el desarrollo de un orden participativo, mediante una acción directiva que asume responsablemente el ejercicio del poder.

El orden supone “la determinación de una estructura ideal”²⁵ entendida como la articulación de los elementos valorativos a lo interno de un Estado de Derecho. Para el ejercicio de la jefatura la valoración exige reflexionar sobre la ética como expresión de un modo de entender el deber-ser que orienta la acción de individuos y colectivos de acuerdo a unas reglas de moral²⁶; la noción de Estado de Derecho demanda comprender que en la relación respecto a un gobernado el “poder <<autorizado>> a exigir la obediencia para la consecución de un orden definido como “justo”, y como tal –y solo como tal–susceptible de obligar a aquellos a quienes dirige sus mandatos.”²⁷

El orden resulta de “la relación entre mando y obediencia [que lo] determina dialécticamente”.²⁸ Esta relación no supone asumir un “decisionismo político” puesto que los jefes requieren “de otras voluntades

²⁵ Alessandro Passerin D'Entrèves: *La noción de Estado*. Barcelona. Editorial Ariel, 2001 [1962], 1ª edición, p. 192. Glenn Tinder, *Political thinking...op. cit.*, pp. 55-57 argumenta que el orden es originado por cuatro vías: a) del ejercicio de la razonabilidad humana, b) del ensamble derivado del juego de intereses del hombre económico, c) de los hábitos y costumbres derivados de la tradición, d) de la sagacidad política de los dirigentes. Locke, los liberales antes de Rawls, los conservadores y Maquiavelo serían exponentes de cada una de estas diferentes vías.

²⁶ Will Kymlicka: *Filosofía política contemporánea. Una introducción*. Barcelona, Editorial Ariel, 1995 [1990], p. 16 argumenta que “existe una continuidad fundamental entre la filosofía política y la moral en dos aspectos”... “la filosofía moral establece el trasfondo y los límites de la filosofía política” puesto que las limitaciones morales “son la fuente de legitimidad que tenga el poder coactivo del Estado”, por una parte y, por otra, “cualquier explicación acerca de nuestras responsabilidades sociales debe insertarse dentro de una estructura moral más amplia”

²⁷ Alessandro Passerin D'Entrèves, *op.cit.*, p.192

²⁸ Julien Freund: *L'essence du politique*. Paris. Éditions Sirey, 1965, p. 99. Para Freund, fundamentado en los trabajos de Raymond Aron y Carl Schmitt, la esencia de la política connota develar los supuestos que rigen su pensamiento y acción. Ellos son tres que se manifiestan en forma de relaciones y que aparecen al pensar la sociedad -lo donado a la política- fenomenológica y dialécticamente: 1. La fundamental, a saber, la relación entre el mando y la obediencia que determina dialécticamente al orden 2. La relación público-privado que determina la opinión pública y la configuración específica del Estado de derecho 3. La relación amigo-enemigo, que determina la lucha y el conflicto inherentes a la diversidad y la pluralidad. Después de elaborar las tres relaciones, Freund define a la política como “la actividad social que se propone asegurar por la fuerza, generalmente fundada sobre el derecho, la seguridad exterior y la concordancia interior de una unidad política particular garantizando el orden en medio de luchas que nacen de la diversidad y de la divergencia de opiniones y de intereses” (p. 751)

para realizar una obra común”, aceptando la pluralidad y el conflicto de intereses.²⁹

“[L]a relación de mando y obediencia constituye no solamente la armazón del orden público, sino que determina también su configuración particular.”³⁰

Las ideas desarrolladas hasta este punto permiten un primer acercamiento al tema de la jefatura entendida como una noción y práctica que involucra: 1) al ejercicio del mando, tanto en el desarrollo de las competencias que le son propias como en las dimensiones de su práctica para mantener estable la unidad socio-política;³¹ 2) a la incorporación de la opinión, puesto que requiere trabajar sobre el consenso emanado de las voluntades participantes para trascender el conflicto respecto a la discrecionalidad de las decisiones; 3) a la lucha, puesto que los jefes tienen que abordar la dimensión estratégica resultante del encuentro entre lo propio –el colectivo al que pertenecen- y lo otro –otros colectivos-; 4) a la moral, entendida en la contemporaneidad como la orientación de las acciones humanas según reglas razonadas,³² siendo el utilitarismo y Kant las dos perspectivas exploradas para derivar normas comunes sobre la base de un acuerdo racional.³³

²⁹ Julien Freund, *L'essence du politique*, op. cit., p. 216

³⁰ *Ibid*, p. 225

³¹ *Ibid*, p. 101

³² David Gauthier: *La moral por acuerdo*. Barcelona, España. Edit. Gedisa, 1994

³³ William K. Frankena: *Ethics*. New Jersey. Prentice Hall, Inc., 1973, 2ª edición, pp. 12-54. El utilitarismo de la regla ha sido fundamentalmente propuesto por Bentham y John Stuart Mill. Tanto el utilitarismo como la posición kantiana son teorías de *obligación moral* fundamentadas en *reglas* (en vez de actos). Difieren en lo siguiente: el utilitarismo es exponente de las *teorías teleológicas* que privilegian como criterio último para evaluar a una acción correcta o incorrecta el valor no-moral que permite, siendo el criterio final el balance comparativo entre el bien o mal producido; lo que verdaderamente importa son los resultados no-morales que llegan a producirse. En otras palabras, para justificar un juicio de obligación moral hay que recurrir a juicios no-morales cuyo balance justificará o no la regla aplicada. La acción a ser juzgada es transformada en una regla. Esta regla fue probada previamente bajo el principio de utilidad y el balance total del bien no-moral obtenido es tan grande como posible. (Una regla que no pasa la prueba nunca será invocada). Si la acción viola la regla es errada, de lo contrario, correcta. En la deontología kantiana los juicios de obligación moral no pueden ser justificados sólo sobre la base de sus resultados no-morales. Hay otras consideraciones que deben ser también tomadas en cuenta. A lo sumo, los resultados son sólo una parte de la justificación. El énfasis está colocado en el deber racional de cumplir la regla.

“Tradicionalmente se entiende que la moral implica una restricción imparcial en la búsqueda del interés individual³⁴... Una moral basada en el acuerdo ofrece una racionalidad que parte de un contrato establecido a fin de distinguir que le está permitiendo hacer y qué no a cada persona.”³⁵

Más la acción moral que expresa una racionalidad respecto a un valor no agota las posibilidades humanas de elección: un futuro también puede forjarse desde una racionalidad instrumental, desde los afectos y preferencias o desde las tradiciones.³⁶ Cualquiera sea el tipo de acción, ella está indisolublemente imbricada con alguna aspiración de poder, que puede ser guiada por la búsqueda de un orden institucionalizado o direccionada por la actuación discrecional. El poder también puede ser entendido desde la postura de la responsabilidad, vale decir, aspirar al poder para ser capaces de dinamizar un cambio a lo interno de un colectivo humano constituyendo un nosotros caracterizado por ser capaz de autogobernarse. De allí emerge la paradoja clave del ejercicio de la jefatura: su acción es siempre en colectivo, desde un colectivo y para un colectivo, pero lo propio de la jefatura es asumir la responsabilidad *en primera persona*.

Responsabilizarse significa asumir y desarrollar una perspectiva institucionalizada, es decir, sujeta a reglas que establezcan la relación de gobierno entre jefes-gobernados, según tres sentidos contenidos en el modelo de jefatura propuesto: 1) Concibe el modelo como un conjunto de reglas que abarcan el alcance del ejercicio de la jefatura, practicado de un modo no discrecional, a lo interno de un espacio de acción común desarrollado mediante el ejercicio comunicativo, argumentativo y crítico. 2)

³⁴ David Gauthier: *La moral por acuerdo*, op. cit., p. 22

³⁵ *Ibid*, p. 24, quien agrega: “Los principios morales se representan como los objetos de un acuerdo *ex ante* completamente voluntario establecido entre personas racionales”

³⁶ Max Weber en su sociología entendida “como la ciencia comprensiva del acto social” quiso aprehender el “sentido que el actor atribuye a su conducta”. Distingue así “cuatro tipos de actos”. Dos de tipo racional, con respecto a un fin o con respecto a un valor: un ejemplo del primero sería el del economista, del segundo el acto de Sócrates al aceptar morir ejecutado a pesar de tener oportunidad de escapar de prisión. El tercer acto es el de carácter emocional o afectivo, cuyo sentido es explicado a partir del “estado de conciencia o por el humor del sujeto”. Por último distingue el acto tradicional, que es el resultado de actuar según las reglas imperantes en la cultura. Este resumen ha sido elaborado a partir de Raymond Aron: *Las etapas del pensamiento sociológico. Tomo II*, op.cit, pp. 223-225.

Desarrolla el conjunto de reglas que sean aplicables a cualquier colectivo humano, pensado desde el ángulo social, institucional u organizacional y aplicable tanto a lo público como a lo privado. 3) Asume la idea clave que el ejercicio imparcial de la jefatura ética radica en el gobierno de personas que asumen la responsabilidad de ser jefes(as).

Un jefe ocupa en un colectivo “el punto arquidémico” moral³⁷ puesto que sus elecciones abarcan dos niveles:

“...Desde el punto de vista abstracto elige entre los principios de interacción; desde un punto de vista concreto elige entre las estructuras sociales que encarnan tales principios.”³⁸

La responsabilidad de elegir los principios y conformar la estructura de acción de la jefatura es un ejercicio que exige incorporar los aportes de la:

“...filosofía, teoría, y ciencia políticas [las cuales] no son ya términos intercambiables como lo fueron en el pasado... la ciencia política ahora está referida a los esfuerzos limitados por el uso de métodos científicos, en contraste con la filosofía política libre de trascender esos límites... Igualmente, la “teoría” política... usualmente significa referirse a la teoría *científica* solamente en distinción de la filosofía política”³⁹

Gracias a “la fenomenología y la filosofía hermenéutica” la posibilidad de teorizar respecto y desde “las categorías de acción cotidiana, habla y convivencia”⁴⁰ han permitido trascender la mera comprensión empírica de lo social. A continuación precisamos –después de acotar la problemática a ser investigada– la manera de estudiar la jefatura de una manera integradora, desde la filosofía, teoría y ciencia políticas. En este punto es importante precisar que las fronteras entre las tres no son siempre nítidas, sobre todo cuando son asumidas desde posturas científicas no positivistas.

³⁷ David Gauthier, *La moral por acuerdo*, op.cit., p. 308

³⁸ *Ibid*, p. 309

³⁹ Arnold Brecht: *Political Theory. The Foundation of twentieth-century political thought*. Princeton, New Jersey. Princeton University Press, 1959, p. 17

⁴⁰ Jürgen Habermas: *El discurso filosófico de la modernidad*. Buenos Aires. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. de Ediciones, 1ª. edición, 1989, p. 400

3. Delimitación de la problemática.

La jefatura como objeto de estudio asume plantearse el gobierno desde la perspectiva de las personas que lo ejercen, desde los jefes, buscando precisar tanto su configuración específica como su ejercicio. Por ello, delimitar la problemática que aborda este trabajo exige interrogar el tema del gobierno el cual “es abordado desde los orígenes mismos de la política occidental” y, cuando se identifica su devenir, “se entrelaza con una cantidad de cuestiones fundamentales” para la filosofía, la teoría y la ciencia políticas.⁴¹

En su tratamiento a través de las épocas desde la Grecia Antigua hasta nuestra época, el tema del gobierno ha sido articulado a numerosos ámbitos de reflexión políticas. Así, se le ha conectado a los dominios del republicanismo, “de legitimidad e ilegitimidad, de transiciones de regímenes, de instauración y revisión de los ordenamientos constitucionales, de democracia directa y participativa”.⁴²

Desde Platón y Aristóteles los temas referidos al gobierno se han hecho coincidentes con los de las forma de gobierno al reflexionar sobre “el ordenamiento político de las distintas agregaciones humanas”⁴³. En ambos autores encontramos la dicotomía entre gobernar y gobierno: el primero como la acción sostenida de organizar y guiar hombres asociados en un colectivo político, la *polis*; el segundo como el sujeto o grupos de sujetos que asumen la responsabilidad de gobernar.⁴⁴

Platón justifica el ejercicio de la política y del gobierno mediante la práctica filosófica entendida como la *epístème* que, dirigida a revelar las verdades esenciales mediante el ejercicio del pensar, ilumina el camino a seguir a la

⁴¹ Paolo Colombo: *Gobierno. Léxico de Política*. Buenos Aires. Editorial Nueva Visión, 2003, p. 7

⁴² *Ibid*, p. 7

⁴³ *Ibid*, p. 9

⁴⁴ Las propuestas de Platón y Aristóteles serán objeto de estudio en el capítulo II de esta tesis doctoral.

hora de constituir el espacio político y conducir su gobierno desde el Bien. Toda su obra está relacionada a este deber-ser supremo: mostrar el carácter y virtudes propias de los gobernantes sabios (*aristoi*) quienes aprehenden la Idea de Bien y conforman la realidad según el paradigma del Bien. Aristóteles critica la perspectiva política de su maestro porque comprende a la política como “teoría de lo real y práctica de lo posible”.⁴⁵ Por ello, desarrolla una teoría del ciudadano derivada de una clase media “que sabe simultáneamente mandar y obedecer”, constituyéndose precisamente por ello en “la mejor para el gobierno del Estado”⁴⁶. Así fundamenta la doctrina del gobierno mixto: combinar las competencias de los muchos (democracia) con el mando de los pocos (aristocracia)⁴⁷.

En Roma la *polis* se traduce como *civitas*. Sin embargo, las dimensiones de ésta sobrepasaron tanto los alcances territoriales como los de una ciudadanía que, en vez de activarse en un conjunto de relaciones en los confines reducidos de la *polis*, abarcaba “la visión de todos los hombres realizando su identidad humana común en una...*cosmopolis*”⁴⁸ Esta es la postura de los Estoicos para quienes el universo está gobernado por un orden divino “manifestado en leyes que pueden ser conocidas por la razón”; supuesto que condujo al emperador Marco Aurelio a afirmar “que todos somos ciudadanos de una ciudad cósmica”⁴⁹.

“El estoicismo fue la principal filosofía adoptada por los más efectivos hombres de Estado creyentes del orden universal en la

⁴⁵ José Sánchez-Parga: *Poder y política en Maquiavelo*. Rosario, Argentina. Homo Sapiens Ediciones, 2005, p. 23

⁴⁶ *Ibidem*, p. 27 y de la nota al pie de página, respectivamente

⁴⁷ José Fernández Santillán: *Filosofía política de la democracia*. México. Biblioteca de Ética, Filosofía del Derecho y Política, N° 43, Distribuciones Fontamara, 1997, 2ª edición, p. 31: “El gobierno mixto se basa en la idea de que cuando el poder es ejercido por una forma de gobierno simple, sea ésta la monarquía, la aristocracia o la democracia, las fuerzas sociales que se identifican con los principios de gobierno que fueron excluidos inevitablemente presionarán para que se les tome en cuenta...Los primeros esbozos de esta teoría los encontramos en las *Leyes* de Platón en cuyo libro III se hace una amplia exposición de las formas de gobierno”

⁴⁸ Glenn Tinder, *Political thinking. The perennial questions*, *op.cit.* p. 29

⁴⁹ *Ibidem* p. 29

historia Occidental –quienes administraron el Imperio romano y le dieron forma al Derecho romano–...”⁵⁰

Así la *civitas* fue configurándose socialmente como la *civitas societas* y jurídicamente como la *iuris societas*: a “la politicidad” se le agrega “la juridicidad”. Es el Derecho y su ejercicio lo que permite organizar la *civitas*⁵¹.

Los pensadores cristianos de la antigüedad y el Medioevo concibieron a la humanidad unida “no solamente por la ley natural y el orden político, sino por el pecado original y la gracia de Dios”.⁵² En San Agustín “ya no se trata de razonar simplemente en cuanto a *civitas*, sino también [en]... *De civitate Dei*”.⁵³ Según esta visión, el poder político requiere ser ejercido como un remedio para el pecado para limitar las pasiones de los humanos. Su buen ejercicio exige la expresión de “una justicia que proviene de Dios”. El resultado siempre será imperfecto en la “impía ciudad terrenal”:⁵⁴ es necesaria una mano fuerte que establezca la justicia.

El cristianismo permeó la visión y el tono general del Medioevo siendo la mayor preocupación “la instauración de formas de gobierno tiránicas, vale decir, el advenimiento al poder de un déspota que no respetara dictámenes morales ni las limitaciones normativo consuetudinarias”.⁵⁵ Los planteamientos clásicos de la filosofía griega y romana se desvanecieron en un mundo en el cual prevalecía “una concepción monocrática” del gobierno, “a imagen del supremo régimen divino del universo todo”.⁵⁶

Santo Tomás de Aquino rescata la reflexión que nos ocupa, mediante su distinción entre ‘buen’ y ‘mal’ gobierno, fundamentándola sobre dos

⁵⁰ Glen Tinder, *Political thinking. The perennial questions*, op. cit., p. 29

⁵¹ Giovanni Sartori: *La política: Lógica y método en las ciencias sociales*. México. Fondo de Cultura Económica, 2ª. Edición, p. 204

⁵² Glenn Tinder, *op.cit.*, p. 29

⁵³ Paolo Colombo, *Gobierno. Léxico de política*, op. cit., p. 43

⁵⁴ *Ibid*, p. 44

⁵⁵ *Ibid*, p. 47

⁵⁶ *Ibid*, p. 45

elementos esenciales “el de la observancia o no de las leyes”⁵⁷ reguladoras de la convivencia y el papel de la justicia. La obra de Santo Tomás es el resultado de “su tendencia conciliadora entre el aristotelismo y el cristianismo”⁵⁸ que fundamenta el conjunto de sus posturas lógicas:

“... [E]l hombre naturalmente destinado a la vida social; [requiere de] la necesidad de un principio ordenador de la convivencia, de cuya estructuración derivan las formas de gobierno; la tarea del príncipe en su doble zona: conducción de las almas al goce divino, con la justicia, y abriendo el camino de la virtud, y conducción también de la vida material, escogiendo territorios, cuidando del abastecimiento, de la economía, de la ayuda a los necesitados”⁵⁹

Durante el Renacimiento es Maquiavelo, reflexionando sobre “la herencia clásica”⁶⁰ italiana, quien utiliza por primera vez la expresión ‘Estado’⁶¹ concibiéndolo como la estructuración vertical y organización del colectivo desde la voluntad política del Príncipe.⁶² La acción de gobernar y el sujeto que la ejecuta están indisolublemente unidos en la visión de Maquiavelo.⁶³

La Razón de Estado ‘descubierta’ por Maquiavelo es legitimada mediante el Derecho.⁶⁴ El Estado es concebido jurídicamente como siendo constituido, además de por la nación y el territorio, por el gobierno que abarca tanto los sujetos que la ejercen como la acción de establecer “una potestad pública

⁵⁷ Paolo Colombo, *Gobierno. Léxico de Política*, op.cit., p. 48

⁵⁸ Juan Beneyto Pérez: *Historia de las Doctrinas Políticas*. Madrid. Ediciones Aguilar, Biblioteca de Ciencias Sociales, 1958, tercera edición, p. 189

⁵⁹ *Ibid*

⁶⁰ Quentin Skinner: *Maquiavelo*. Madrid. Alianza Editorial, S.A., 1998, pp. 36-37

⁶¹ En las primeras dos líneas del Capítulo I de *De Principatibus* Maquiavelo dice: “Tutti li stati, tutti e dominii che hanno avuto e hanno imperio sopra li uomini, sono stati...” p. 50. Este texto es una excelente edición bilingüe de Editorial Trillas, México, 1a. edición, septiembre 1993.

⁶² Giovanni Sartori, *La política*, op.cit., p. 206

⁶³ En la dedicatoria de su libro a Lorenzo de Médicis, Maquiavelo dice “ a conoscere bene la natura de’ populi, bisogna esser principe, e a conoscere bene quella de principi, bisogna esser popolare”. Más tarde agrega: “Quelle stati che si governano per uno principe e per servi, hanno el loro principe con più autorità; perché in tutta la sua provincia non è alcuno che riconosca per superiore se non lui; e se obediscano alcuno altro, lo fanno come ministro e ufficiale, e non li portano particolare amore” Ver *De Principatibus*, Edit. Trillas, pp. 48 y 86

⁶⁴ Graciela Soriano de García-Pelayo: *La praxis política del absolutismo en el testamento político de Richelieu*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1979, p. 15 sostiene que esta razón de Estado fue contrapuesta a la “razón de religión” a partir de la Contrarreforma.

que se ejerce autoritariamente sobre todos los individuos que forman parte del grupo nacional”.⁶⁵

El Estado puede también concebirse desde la perspectiva de la teoría política. Esto es justamente lo que Alessandro Passerin D’Entreves aborda magistralmente según tres acepciones: el Estado como poder, como fuerza y como autoridad. Según el primer significado, el Estado impone sobre los individuos mediante un dinamismo arbitrario no solo un conjunto de mandatos, sino la obligatoriedad de conducirse respecto a ellos; según la segunda acepción, el poder del Estado deja de ser arbitrario para pasar a ser ejercido mediante normas y procedimientos conocidos; según el tercer sentido, queda trascendida la idea del poder monopolizado por el reconocimiento que -para gobernar- el Estado debe acogerse a las reglas formuladas, constituyéndose en “una autoridad que se reconoce como fundada y justificada en su ejercicio”.⁶⁶

Lo interesante del texto de Passerin D’Entrèves, respecto a la definición del tema de esta tesis doctoral, es el tránsito entre la parte primera del libro (El Estado como fuerza) y la segunda parte (El Estado como poder). En efecto, el primer capítulo de esa segunda parte se titula “Gobierno de hombres y gobierno de leyes”. Allí el autor afirma que la relación entre ‘leyes’ y ‘gobierno’ es en lenguaje moderno:

“...la relación entre el Derecho y el Estado...[es decir] cómo puede distinguirse el *poder* de la *fuerza*...no sólo en el sentido de que el poder del Estado es un poder jurídico, sino también en el de que sólo partiendo del Derecho puede llegarse a una construcción conceptual del Estado que sea coherente”⁶⁷

D’Entrèves aborda la contraposición entre gobierno de hombres y gobierno de leyes mediante la divergencia de perspectivas entre Platón y

⁶⁵ R. Carré de Malberg: *Teoría General del Estado*. México. Fondo de Cultura Económica, 2000, 2a. edición, 1a. reimpresión, p. 26

⁶⁶ Alessandro Passerin D’Entreves: *La noción de Estado: Una introducción a la Teoría política*, op. cit. El resumen redactado aquí corresponde a una síntesis de la Introducción. La cita proviene de la p. 20.

⁶⁷ *Ibid*, p. 95

Aristóteles, viéndolos como propulsores de la primera y la segunda acepción respectivamente. En esta dicotomía he visto un nuevo ángulo: la jefatura trata del gobierno, del ejercicio por parte de seres humanos de asumir el ejercicio de una responsabilidad respecto a un colectivo en el cual el/la jefe(a) es parte constitutiva. Sin embargo, no se trata de asumir una parte de la dicotomía revelada por D'Entrèves de manera personalista sino sujeta a un conjunto de reglas imparciales.

El tema del gobierno puede abordarse desde el estudio sobre las formas de gobierno, o desde la noción de gobernabilidad como expresión contemporánea de la noción de Estado como autoridad: los elementos que fundamentan el orden político-social cuando se acepta que ellos son derivados del derecho de los gobernados para exigir respuestas a las problemáticas que afectan la vida y destino de la sociedad.⁶⁸

La tesis doctoral aquí propuesta explora el estudio del gobierno, no desde las formas o la gobernabilidad, sino desde la dimensión de la jefatura: a partir de una exploración del pensamiento político referida al gobierno asumido en primera persona han sido identificados cuatro «tipos ideales». Ellos han sido deducidos de Platón, Aristóteles, Maquiavelo y *El Federalista*: el primero sustenta la jefatura desde el ejercicio del saber de un gobernante que ordena políticamente al colectivo y educativamente a los gobernados, el segundo la concibe desde la acción participativa de un conjunto de ciudadanos guiados por un gobernante prudente, el tercero la converge desde la acción sagaz de un gobernante fuerte quien astutamente maneja la inteligencia del poder, el cuarto la justifica como la acción ejecutiva de un hacer concreto mancomunado en un contexto de la división del poder.

A pesar de la riqueza que aportan estas cuatro perspectivas demostramos que el modelo de jefatura derivado de ellas resulta insuficiente en términos del conjunto de reglas que queremos identificar para que la constitución y el

⁶⁸ Debo esta clarificación al Dr. Humberto Njaim.

ejercicio de la acción de lo(a)s jefe(a)s responsables sea identificable en situaciones concretas. Ese conjunto de reglas imparciales son necesarias para quienes las ponen en práctica o las evalúan. Aun cuando pueda parecer paradójico hemos encontrado esas reglas para el ejercicio de la jefatura en cinco autores del campo administrativo: Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Chester Barnard y Herbert Simon. La paradoja puede ser formulada de dos maneras:

Primera, ¿es metodológicamente apropiado abordar el tema de la jefatura desde lo administrativo como tópico digno de ser estudiado en un Doctorado en Ciencias Políticas? La respuesta es positiva cuando recordamos los esfuerzos contemporáneos, discutidos *infra*, para unificar una teoría general de la política en nuestra época, en la cual constatamos que “las fronteras reconocidas de las disciplinas están cada vez más en entredicho, porque las disciplinas tradicionales ya no corresponden a la complejidad, las ramificaciones, la gran diversidad del esfuerzo que hoy despliegan los científicos”.⁶⁹ Un estudio sobre la jefatura converge un pensamiento que enfrenta a la complejidad, no “como remedio a todos los males del espíritu” sino como “un desafío”. Los desafíos parten de “una falta de adecuación cada vez más grande, profunda y grave entre nuestros saberes discordes, troceados, encasillados en disciplinas, y por otra parte unas realidades o problemas cada vez más multidisciplinares, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales y planetarios”.⁷⁰ Abordar el estudio de la jefatura parece retomar una promesa de la política, quizás fundamental, en la formación de una nueva generación de políticos y

⁶⁹ Mattei Dogan: *Las nuevas ciencias sociales: grietas en las murallas de las disciplinas*. unesco.org/issj/rics153/doganspa.html, p. 1. Consulta: 22/03/2005.

⁷⁰ Edgar Morin: *La mente bien ordenada. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Barcelona. Seix Barral, S.A., 2000 [1999], 1ª. edición, p. 11. “Los desafíos parten de “una falta de adecuación cada vez más grande, profunda y grave entre nuestros saberes discordes, troceados, encasillados en disciplinas, y por otra parte unas realidades o problemas” que requieren ser comprendidos y atendidos”

administradores capaces de asumir un compromiso responsable con el devenir del país.⁷¹

Segunda, ¿por qué esos cinco autores y no otros? Porque los cinco articulan sus propuestas administrativas u organizacionales con una explícita referencia al gobierno: Fayol define a la administración como el constituyente esencial del gobierno, Taylor conecta el tema administrativo al problema político de la prosperidad nacional, Mayo demuestra que el desarrollo depende de la constitución de una élite gubernamental, Barnard relaciona la conformación y mantenimiento de la cooperación humana al problema de la autoridad responsable, Simon distingue la diferencia y conexión entre política y administración. En consecuencia, todos ellos entienden la administración y el organizar de un modo político “como acción consciente y deliberada de modificación del medio ambiente humano y material para la obtención de unos determinados fines”.⁷²

En esa modificación radica el particular aporte de los autores fundadores de la disciplina administrativa, cada uno de ellos argumentando que es aquello a modificar y por qué a partir de la acción de jefes. En consecuencia, todos ellos comprenden la importancia fundamental del gobierno entendido como el ejercicio de sujetos que acometen la acción de gobernar permitiendo la identificación de un modelo para el ejercicio de la jefatura cuya aplicabilidad es digna de exploración.

⁷¹ Hannah Arendt: *La promesa de la política*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2008 [2005]. Arendt ve tres “catástrofes” filosóficas a la hora de pensar la acción: 1ª) Dado que ella “depende de la pluralidad de los hombres” la filosofía quiere “hacerse con el control de la acción” en aras de la búsqueda de su unidad que ve imposible a menos que sea impuesta “una tiranía” 2ª) La filosofía ha buscado un criterio que funge como “un absoluto” para orientar a la acción: “la raza, la sociedad sin clases, etc.” 3ª) Al aplicar ese absoluto a la acción queda transformado, no en un criterio orientador, sino en “un fin alcanzable y producible en el mundo”. De esta manera, lo que comienza como un ejercicio de pensamiento deviene en una apertura para la imposición y el autoritarismo. En esta alerta de Arendt radica el genuino peligro de cualquier modelo que tenga como pretensión plasmar orientaciones para la acción.

⁷² Humberto Njaim: “Importancia de la Teoría de la organización para la Politología”. *Politeia*, pp. 75-99. Caracas. Universidad Central de Venezuela, Instituto de Estudios Políticos, 1977, p. 88

4. Tres ángulos de justificación e importancia del estudio

4.1. Filosofía política y jefatura

Los grandes ejes de la reflexión filosófica contemporánea respecto a la política pueden agruparse alrededor de cuatro perspectivas: a) la identificación de los elementos clave para “la construcción de un modelo ideal de Estado fundado en algunos postulados éticos últimos”; b) la interrogación acerca del “fundamento último del poder”, que versa sobre el “bien conocido problema de la naturaleza y función de la obligación política”; c) el cuestionamiento ontológico acerca “del concepto general de la política como actividad autónoma”; d) el debate epistemológico crítico sobre la política que evalúa “los presupuestos, condiciones de verdad y pretensiones de objetividad o no valoración de la ciencia política”⁷³

El estudio de la jefatura es un tema relacionable con esos cuatro ejes identificados por Bobbio: su comprensión es parte esencial en el desarrollo de un mejor modo de vivir en colectivo que incluye las consideraciones de la responsabilidad ética; en su práctica legítima es insoslayable la comprensión y adopción del ejercicio del poder al actuar en el espacio común; es un elemento central a las interrogaciones sobre “si la conducta política posee sus propias leyes”⁷⁴ que es una de las maneras de pensar la tercera perspectiva identificada *supra* y, finalmente, requiere precisar desde que ángulo epistemológico desvelar su fundamento, naturaleza y alcance.

Además de ser entendida a partir del conjunto de problemáticas que le son propias, la filosofía política contemporánea ha dado un giro a partir de la obra seminal de John Rawls, *A theory of justice*, publicada en 1971. A partir de entonces “se ha puesto el acento en los ideales de justicia, la libertad y la comunidad”⁷⁵ entendiéndolos desde las tres filosofías políticas que ocupan la

⁷³ Norberto Bobbio: *Teoría general de la política*. Madrid. Editorial Trotta S.A., 2003, pp. 78-79

⁷⁴ *Ibid*, p. 79

⁷⁵ Will Kymlicka, *Filosofía política contemporánea*. *op. cit.*, p. 11.

arena del debate contemporáneo: liberalismo político, comunitarismo y republicanismos.⁷⁶ El liberalismo político concibe la constitución del ente político desde lo individual.⁷⁷ En contraste con el liberalismo, el comunitarismo⁷⁸ enfatiza la preeminencia del colectivo sobre el individuo reforzando la perspectiva igualitaria y la democracia horizontal.⁷⁹

“Los liberales y los comunitaristas no están en desacuerdo en la tesis social,... [es decir] en la dependencia de los individuos respecto de la sociedad, sino en la dependencia de la sociedad respecto del Estado”⁸⁰

Para Hannah Arendt la esfera pública constituye el espacio por excelencia para el despliegue de lo genuinamente humano. Para ella la política es acción, “no es un medio para la satisfacción de las preferencias individuales (como los liberales) ni una forma de integrar a los individuos en una concepción simple o trascendental del bien (como los comunitaristas)”.⁸¹ La noción de política de Arendt está fundamentada en la idea de la ciudadanía

⁷⁶ Numerosos autores han reeditado la idea republicana a lo interno del debate de la filosofía política. Entre los más relevantes encontramos a: J.G. A Pocock en *El momento maquiavélico*, Quentin Skinner con *Liberty before liberalism*, Luc Ferry y Alain Renaut en *Filosofía política III. De los derechos del hombre a la idea republicana* y Philip Petit en *Republicanism. Una teoría sobre la libertad y el gobierno*. Estos textos son acotados *infra*

⁷⁷ John Gray: *El liberalismo*. Madrid. Editorial Alianza, 1994, pp. 9-12: Cuatro tesis fundamentales para comprender al liberalismo político a) teoría individualista i.e. una primacía de la persona sobre las exigencias de cualquier colectivo, b) concepción igualitaria al conferir a los hombres el mismo estatus moral (autonomía, dignidad, inviolabilidad) tanto político como legal, c) comprensión universalista al dar una importancia secundaria a las asociaciones históricas específicas y a las formas culturales, d) perspectiva optimista: toda institución social y cualquier acuerdo político, en un escenario de debate racional, es corregible y mejorable.

⁷⁸ Los comunitaristas más relevantes son Alisdair MacIntyre, Michael Sandel y Michel Walzer. Jürgen Habermas enfatiza el ángulo comunitario en su *Teoría de la acción comunicativa*. Los comunitaristas piensan que el ideal liberal de la autonomía está basado en una concepción abstracta e incoherente del yo como sujeto de derechos, incapaz de reconocer en la ciudadanía participativa un modo de identidad social.

⁷⁹ Para su comprensión de lo social el pensamiento comunitario introduce la distinción hegeliana entre *moralität*, reglas de moralidad abstractas y universales y *sittlichkeit*, principios morales específicos de una comunidad concreta (Georg W. Hegel: *Fenomenología del Espíritu*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976, pp.350 ss.). Hegel enfatizó “el poder unificador de una intersubjetividad” que sustenta “una comunidad en que un sujeto se sabe uno con el otro sujeto y, sin embargo, sigue siendo el mismo” (Jürgen Habermas: *El discurso filosófico de la modernidad*, *Op. cit.*, p. 45). Alisdair MacIntyre: *Tras la virtud*. Barcelona. Editorial Crítica, 2001[1984] pp. 252 ss. describe los principios filosóficos del comunitarismo que pueden ser resumidos así: a) el individuo es concebido como un ser social, es el establecimiento de lazos sociales, compromisos y roles comunes lo constitutivo de la propia identidad como individuo, b) la determinación previa de las relaciones sociales y la participación comunitaria tienen que ser valoradas como buenas por sí mismas para responder a la pregunta de cómo deberíamos vivir, c) las personas alcanzan un conocimiento del bien humano en el marco de una comunidad concreta, d) el conocimiento de la sociedad depende de una visión integral del bien de la comunidad.

⁸⁰ Will Kymlicka, *Filosofía política contemporánea. Una Introducción. op. cit.*, p. 254

⁸¹ Fernando Bárcenas: *El oficio de la ciudadanía, Introducción a la educación política*. Barcelona. Paidós. Papeles de Pedagogía, 1998, p. 74. De este texto he tomado la distinción hegeliana entre *moralität* y *sittlichkeit* referida en la nota al pie número 81

activa, i.e. el compromiso cívico y la deliberación colectiva sobre los asuntos que afectan a la comunidad política, “que emana de un compromiso con la forma pública de estar en el mundo”⁸². Esta es una postura más cerca del republicanismo como tradición: el compromiso ciudadano es activo y connota un deber con “un vivir cívico”⁸³ que enfatiza el auto-gobierno como ejercicio íntimamente imbricado al gobierno del cuerpo político. La forma de vida más elevada es el disfrute y ejercicio de la libertad republicana, entendida como la no-dominación, en oposición a la libertad como no-interferencia del liberalismo:⁸⁴

“...vivir en una condición de dependencia es en ella misma una fuente y una forma de constricción...una disminución, no meramente de seguridad para la libertad, sino de la libertad como tal...”⁸⁵

Este documento presenta un modelo para el ejercicio de la jefatura que, por atender la relación política entre dirigentes-dirigidos, puede ser puesto en práctica por quienes adhieran cualquiera de las filosofías políticas que ocupan la escena contemporánea, ya que:

“La política nace en el *Entre-los-hombres*, por lo tanto completamente *fuera* del hombre... La política surge en el *entre* y se establece como relación...”⁸⁶

Pensamos esa relación desde la perspectiva jefe-gobernados que, para el liberalismo político surge de la interacción entre individuos libres e iguales en el espacio público en la consecución de su plan de vida: unos individuos eligen ser jefes, otros escogen un ámbito de acción más privado. Para el comunitarista la construcción de la relación de gobierno entre personas está derivado del ámbito de constitución y desarrollo de comunidades concretas,

⁸² Fernando Bárcenas, *El oficio de la ciudadanía*, op. cit., p. 84

⁸³ Eloy García: “Introducción” a la traducción al español de J. G. A. Pocock: *El Momento Maquiavélico*, p. 59

⁸⁴ Philip Pettit: *Republicanism. Una teoría sobre la libertad y el gobierno*. Barcelona. Paidós Ibérica Ediciones, S.A., 1999, p. 95

⁸⁵ Quentin Skinner: *Liberty before Liberalism*. Cambridge University Press, 1998, p. 84

⁸⁶ Hannah Arendt: *¿Qué es la política?* Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1997 [1993] p. 46-47

enfaticando la igualdad relativa de sus miembros en el seno de un “contexto sociocultural” orientado hacia una “política del bien común”⁸⁷. Finalmente, para el republicano ser jefe es un ejercicio primariamente ético conformado en su devenir por el deber cívico de la participación activa: el ejercicio de la jefatura es necesariamente un co-gobierno responsable en la república.

Una postura razonada respecto a la relación jefes-gobernados, fundamentada en una filosofía política particular, requiere de la comprensión de tres sentidos históricos: “recoge[r] una herencia, [orientarse] hacia un porvenir que se ignora, situ[ándose] en un movimiento que supera a los individuos”.⁸⁸ Desde la concepción democrática griega la política ha sido comprendida como la elección y la acción mediante la palabra para reunir, en un esfuerzo compartido y trascendente a seres humanos en el ejercicio de la convivencia y en la consecución de un devenir compartido. Es esta doble connotación lo que expresa el significado originario de un dirigente: quien puede originar, mantener y desarrollar la convivencia en un colectivo del cual forma parte entendiendo que requiere de otras personas con quienes llevar a cabo la obra común: “la iniciativa que decide quién será el dirigente o *archon*, el *primus inter pares*, queda en manos del individuo y su valor de aventurarse en una nueva empresa”.⁸⁹ Ello no sugiere la exploración azarosa carente de previsión, sino la intencionalidad de alcanzar bienes políticos compartidos mediante el esfuerzo sostenido.

El espíritu de aventura del jefe “no significa el temperamento del jugador”, sino la expresión del “espíritu precursor que ilumina nuevas sendas, la visión para ver nuevos caminos posibles, el valor para ensayarlos y el juicio para medir los resultados”.⁹⁰

⁸⁷ Will Kymlicka, *Filosofía política contemporánea. Una Introducción*, op. cit., pp. 225 y 227 respectivamente

⁸⁸ Raymond Aron, *Introducción a la Filosofía de la historia*, op. cit., p. 96

⁸⁹ Hannah Arendt, *¿Qué es la política?*, op. cit., p. 78

⁹⁰ Mary Parker-Follett: “The essentials of Leadership”. *Freedom and Coordination*, Capítulo IV, pp. 47-60. Londres. Management PublicationsTrust, Ltd, compilado por L. Urwick, 1949 [1933]. La cita es de la p. 52

La filosofía política es una derivación de un pensamiento filosófico abarcante buscando, por tanto, los principios, propiedades y elementos constitutivos de la política.⁹¹ Uno de ellos es la jefatura, noción relacionada con el gobierno que problematizamos para identificar sus elementos constitutivos, aquello que le es propio, su naturaleza esencial, su ser. La interrogación sobre el ser del gobierno, en general, y de la jefatura en particular, nos coloca en el seno de una reflexión necesariamente filosófica. Ello nos obliga a precisar un marco epistemológico para este trabajo que trasciende al positivismo y al empirismo, en una palabra, al determinismo:

“...El principio de incertidumbre marcó el final del sueño de Laplace de una teoría de la ciencia, un modelo del universo que sería totalmente determinista...”⁹²

A diferencia de las teorías, que pueden ser calificadas como verdaderas o falsas, la filosofía política es “normativa, prescriptiva, valorativa y especulativa”. No puede afirmarse que sea verdadera o falsa, pues presenta “distintas concepciones e interpretaciones”.

Esta aseveración permite relacionar, desde otro ángulo, la relación entre filosofía y teoría política. Acotamos un ejemplo, relativo al Académico:

“Platón elaboró una filosofía (una explicación general de las causas últimas o de la razón de ser de ellas); dentro de su filosofía abrió un espacio para su filosofía política (la naturaleza del Estado, la ciudad ideal, el político y la política) y dentro de ella planteó diversas teorías (la de las formas de gobierno, la de las tres partes del alma y su relación con las clases sociales, la de la educación, la del filósofo rey, etc...)”⁹³

Este estudio sobre jefatura es un intento filosófico, pues interroga la razón de ser de la jefatura explorando sus elementos constitutivos.

⁹¹ Enrique Suárez Iñiguez: “Filosofía, Teoría y Ciencia política”. *Estudios políticos*. Número 23, Enero-Abril 2000, pp. 223-233, cita p. 225. Esta idea la ha tomado el autor de: E. H. Partridge: “Política, Filosofía, Ideología”. En Anthony Quinton-Ed. *Filosofía Política*. México. Breviarios del Fondo de Cultura Económica. 1974, pp. 52-83

⁹² Stephen W. Hawking: *Historia del tiempo. Del big bang a los agujeros negros*. Caracas. Editorial Grijalbo, S.A. 1993 [1988], 5ª edición venezolana.

⁹³ Enrique Suárez Iñiguez, “Filosofía, Teoría y Ciencia política”, *op. cit.*, p. 226

4.2. Teoría política y jefatura

En la teoría política clásica las preocupaciones de “tipo especulativo que se asemejaba más a la Filosofía que a la ciencia”⁹⁴ estaban enfocadas hacia el tema del gobierno, el ordenamiento de lo público y la reforma de las instituciones políticas.⁹⁵ El impacto del positivismo en la ciencia política propició la revolución conductista de Easton en 1953 con su texto seminal sobre el sistema político.⁹⁶ La postura conductista orientó la teorización política “mediante un proceso de contrastación empírica” con el propósito de validar resultados “elevados a la categoría de leyes científicas, capaces de explicar con validez universal el comportamiento político”.⁹⁷ El legado de Easton lo vivimos aun hoy puesto que la perspectiva conductista “hizo del rigor metodológico una de sus señas de identidad más significativas”⁹⁸.

Para Easton la teoría moderna conductista, expresada como una teoría general, cumplía tres “funciones significativas”: servir “de guía para la investigación empírica”, actuar “como medio económico para almacenar y recuperar cuerpos mayores de información, aparentemente inconexa, sobre la conducta política” y constituirse “como incentivo para la creación de nueva información”. Esta teoría era percibida como un esfuerzo que sistematizaba e imprimía “coherencia y dirección a toda la disciplina”.⁹⁹

La revitalización de la teoría política más allá del enfoque conductista fue producto de la emergencia del postconductismo a partir de la década de 1970. Ello fue posible por el acercamiento de las tradiciones del pensamiento de Europa continental y anglo-sajona, así como por las posiciones

⁹⁴ Fernando Harto de Vera: *Ciencia Política y Teoría Política contemporáneas: una relación problemática*. Madrid. Editorial Trotta, 2005, p. 158

⁹⁵ *Ibid.*, p. 157-158

⁹⁶ David Easton: *The political system. An Inquiry into the state of political science*. New York. Alfred Knopf Publishers, 1953. En su texto *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires. Amorrortu Editores, 1969, p. 20, Easton afirma que su enfoque constituyó “un sismo intelectual que ha sacudido a todas las ciencias sociales”.

⁹⁷ Fernando Harto de Vera, *Ibidem*, p. 158

⁹⁸ *Ibid*, p. 178

⁹⁹ David Easton (Comp.): *Enfoques sobre Teoría política*. Madrid. Amorrortu Editores, 1973, p. 18

sostenidas por dos fuentes de crítica: la de “los nuevos filósofos de la ciencia” como Thomas Kuhn, Imre Lakatos y Paul Feyerabend y la de los “filósofos de la ciencias sociales como Winch, Schutz y Taylor”.¹⁰⁰ De ambas fuentes de críticas “surgieron los debates metateóricos sobre la naturaleza de la teoría y de la explicación científica” que provocaron “una erosión de la concepción positivista anterior”.¹⁰¹

Thomas Kuhn estableció una demarcación con respecto al positivismo así como a las críticas realizadas por Karl Popper que permitió la revitalización de la teoría social.¹⁰² Él aborda la actividad científica desde el contexto cultural o dimensión exterior afirmando, desde la evidencia histórica, que los científicos se aferran a sus paradigmas no sometiéndolos a crítica en períodos de “ciencia normal”, i.e. cuando no hay la acumulación de data que altere el punto de vista imperante. Así establece una demarcación con el positivismo y Popper: quiere superar una visión prepotente sobre el pasado asumiendo que es la combinación de vocación científica (el hacer) y la

¹⁰⁰ Fernando Harto de Vera, *Ciencia Política y Teoría Política contemporáneas: una relación problemática*, op. cit., *Ibidem*, p. 173

¹⁰¹ *Ibid.* Las ideas centrales del tránsito Positivismo-Popper-Kuhn-Lakatos-Feyerabend han sido tomadas de José Ramón García Menéndez: *Los paradigmas y los programas de investigación social*, <http://www.argiropolis.com.ar/documentos/investigación/publicaciones/cs/5/4ª.htm>. y de Gabriel Zanotti: *Feyerabend en serio*, <http://www.economia.ufm.edu.gt/ProfesoresInvitados/Zanotti/Feyerabend%20en%20serio>. (Consultas realizadas en febrero 2005). El Positivismo, propiciado por el Círculo de Viena, establece una distinción entre términos observacionales y términos teóricos. En efecto, adoptando el método hipotético-deductivo y el criterio de verificabilidad como orientador metodológico, proponía arribar a leyes desde las hipótesis verificadas inductivamente. Sostenía que, si en algún caso no hay certeza absoluta, la hay probable (el concepto de esperanza matemática). Las teorías emergen de la observación de los hechos y éstos, a su vez, son “objetivos”, en cuanto que no están sujetos al vaivén de la interpretación. (Karl Popper: *Conjeturas y refutaciones*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 2003, traducción de la 4ª edición en inglés [1972]. La obra original data de 1963) reaccionó a la rigidez del criterio de verificación del Círculo de Viena adoptando un pensamiento lineal de cuatro fases (problema-conjeturas- refutaciones- nuevo problema). Para este autor las teorías son anteriores a las observaciones porque emergen de contextos metafísicos que estimulan y dirigen el campo de nuestra observación; los términos “objetivos” de la observación, supuestamente libres de teorías, son interpretados a la luz de ellas. Lo observado es analizado desde nuestra particular perspectiva; por ello la construcción de una teoría parte de conjeturas que organizan el conjunto de las observaciones para luego ser sometidas a revisión. Las conjeturas no son verificadas con certeza puesto que son corroboradas en la medida que son enfrentadas a los problemas. Del contraste entre las conjeturas y los problemas surgen las refutaciones; de allí que la ciencia sea, por naturaleza, esencialmente inexacta y refutable. Por tanto, el criterio a seguir es el de la *falsabilidad*: las teorías científicas son constituidas a partir de un proceso dirigido a someter las conjeturas a escrutinio, supone abrirse al diálogo crítico tanto interior como con otros. De esta manera habría un ejercicio democrático, o no autoritario, en la construcción humana de la producción de conocimiento válido. Las críticas a Popper están dirigidas a la linealidad de su propuesta metodológica que la convierte en convencional y analítica; también a que la práctica metodológica de la secuencia conjeturas-refutaciones tiene carácter descriptivo y ahistórico enfatizando la dimensión interior de la práctica científica.

¹⁰² Thomas Kuhn: *La estructura de las revoluciones científicas*. México. Fondo de Cultura Económica, 1987 [1962], 4ª edición

pertenencia a una comunidad de científicos (la percepción de solución de problemas) el modo como se constituye el saber aceptado que no ha sido linealmente acumulado: hay un marcado carácter de discontinuidad en el progreso de la ciencia. El científico se enfrenta a problemas conceptuales y observaciones no resueltas, los enigmas, que en etapas de ciencia normal son concebidos como fracasos relativos del investigador para abordar el problema bajo estudio. Cuando un número importante de enigmas se acumulan surgen las anomalías que revelan la incapacidad resolutoria del paradigma imperante. Se produce entonces un período de crisis que es resuelto con la conformación de un nuevo paradigma. Así la acumulación del saber requiere de los períodos de ciencia revolucionaria que confrontan los paradigmas asumidos por la comunidad científica.¹⁰³

Políticamente hablando, si el conocimiento permanece a lo interior de una comunidad científica puede convertirse fácilmente en oligárquico. Esta condición, de estar circunscrito a lo interno de una comunidad reducida, torna al conocimiento científico en un instrumento no democrático en términos de producción de conocimiento social.

“...Una promesa central del proyecto histórico de la modernidad ha sido la idea de libertad que se ha entendido, entre otras cosas, como la capacidad del hombre para incidir conscientemente, en alguna medida, en la orientación del rumbo de la sociedad y no ser un ente pasivo ante acontecimientos más allá de su control y comprensión. Sobre estas ideas están sustentadas las nociones contemporáneas de política y democracia”¹⁰⁴

¹⁰³ José Ramón García Menéndez, *Los paradigmas y los programas de investigación social*, *op.cit* argumenta que las críticas a Kuhn pasan por constatar la ambigüedad de significados del término “paradigma”, así como por su comprensión sociológica del término: el conocimiento científicamente aceptado es el de la comunidad científica de la disciplina o especialidad, percibiendo también un riesgo de inductivismo puesto que la metodología científica está cargada de *gestalt* (la percepción de la comunidad científica de la que se es miembro). Fernando Harto de Vera, *Teoría y ciencia políticas. Una relación problemática*, *op.cit*, p. 99: La amplia utilización del término “paradigma” expresa la presencia de Kuhn en las ciencias sociales en general. Sheldon Wolin, por ejemplo, considera que “las teorías de los grandes pensadores políticos deben ser entendidas como paradigmas”. Las referencias a las aplicaciones de Kuhn por Truman y Almond se encuentran en la p. 98

¹⁰⁴ Edgar Lander: *La ciencia y la tecnología como asuntos políticos. Límites de la democracia en la sociedad tecnológica*. Caracas. Editorial Nueva Sociedad, Fondo Editorial de la Asociación de Profesores de la UCV, Publicaciones de Faces, 1994, p. 149

Imre Lakatos rescata la racionalidad popperiana al mismo tiempo que la sensibilidad histórica de Kuhn.¹⁰⁵ Con él la racionalidad encuentra su último exponente mediante la adopción de *programas de investigación científica* (PIC) que se desarrollan en la medida que demuestran su progresividad. Transforma el legado de Popper y Kuhn en una tercera visión sobre demarcación y acumulación del conocimiento científico, desde el dictado de Kant, quien argumentaba que “filosofía sin historia de la ciencia es algo vacío y la historia de la ciencia sin filosofía es algo ciego”.¹⁰⁶ Los problemas más importantes a lo interno de una comunidad científica resultan develados mediante el estudio del programa de investigación científica (PIC). En términos de una construcción rigurosa Lakatos sugiere “que la historia de la ciencia debe verse como la historia de programas de investigación rivales”¹⁰⁷ y que todo proyecto teórico debe considerar tres aspectos: demarcación, coherencia interna y contexto. El primero es “el problema de la demarcación entre ciencia y pseudo-ciencia”, el cual “no es un problema para filósofos de salón, sino que tiene serias implicaciones éticas y políticas”:¹⁰⁸ la tarea del científico es de una gran responsabilidad a la hora de producir conocimiento relevante. Lo segundo significa trabajar una proposición coherente no tautológica, vale decir, la conformación de un *corpus* teórico que no esté cerrado alrededor de sí mismo: el problema de la inconmensurabilidad existe siempre para Lakatos. Lo tercero significa enfatizar el contexto que es

¹⁰⁵ Imre Lakatos: *La Metodología de los Programas de Investigación Científicos*. Madrid. Alianza Editorial, 1993

¹⁰⁶ Imre Lakatos: *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Madrid. Editorial Tecnos, S.A., 2ª edición, 1ª reimpresión, p. 11 <http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20PDF%20de%20trabajo%20UMSNH/libros/4650038-Lakatos-Imre-Historia-De-La-Ciencia-Y-Sus-Reconstrucciones-Racionales.pdf>. Consulta 21 de marzo de 2011. Imre Lakatos: *La metodología de los programas científicos de investigación*. ESTUDIOS. filosofía-historia-letras Primavera 1985 http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio02/sec_13.html. Consulta 12 de marzo de 2011. Toma de Popper “la creencia de que el crecimiento del conocimiento científico es racional” y la importancia de la crítica para el desarrollo de la ciencia y toma de Kuhn la “tenacidad” de los científicos y la explicación contextual para el crecimiento de la ciencia. Tal como Kuhn, Lakatos niega un progreso científico lineal, sin discontinuidades, pero sin las connotaciones autoritarias. En oposición a Popper afirma que, la historia de la ciencia es siempre más rica que su reconstrucción racional; pero contrario a la posición de Kuhn rebate que la historia externa es secundaria puesto que sus problemas más importantes son definidos por la historia interna.

¹⁰⁷ Benjamín Sánchez Mujica: “Lakatos: *Un intento crucial fallido*” en *Episteme NS* 7, pp. 41-75. Enero-diciembre 1987. Caracas. UCV, Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación, p. 48

¹⁰⁸ Gabriel J. Zanotti, *Feyerabend en serio*, op. cit.

siempre interpretado por la problemática bajo estudio, vale decir, desde el PIC en cuestión. Estos tres parámetros resultan lúcidos para el desarrollo de cualquier teoría constituyéndose en los referentes para precisar el estudio de la jefatura.¹⁰⁹ Cada PIC puede coexistir con otros en estado menos fortalecido, pues puede darse una práctica científica que intente rescatarlo por novedades que potencien su heurística positiva.¹¹⁰ Para Lakatos el criterio último “para escoger entre [PIC] rivales tienen un matiz pragmático, gobernado a su vez por razones sociológicas o psicológicas”.¹¹¹

Es precisamente la revitalización de PIC's degenerativos lo que puede argumentarse en el caso de la teoría política postconductista: las posturas diferentes a la del positivismo empírico encontraron su oportunidad, como por ejemplo la representada por filósofos sociales como Alfred Schütz, quien comprendía fenomenológicamente lo empírico concibiendo al hombre como proyecto y enfatizando la intencionalidad de sus acciones hacia el futuro:

“...una propiedad de todos los procesos constitutivos [de la conciencia]... [es contener] a lo interno de sí intencionalidades de experiencias vividas que están dirigidas hacia el futuro...¹¹² El análisis de la acción muestra que es llevada a cabo con respecto a un plan más o menos implícitamente preconcebido. O, para usar el término de Heidegger, una acción siempre tiene <<la naturaleza de un proyecto>>”¹¹³

Paul Feyerabend, amigo y crítico de Lakatos, fundamentándose en John Stuart Mill y en Hegel, sostiene que la ciencia es un juego creativo en el cual valen todas las intuiciones y modos de llevar adelante un proyecto científico: asume la regla metodológica “todo vale”. De Mill toma la necesidad de “una metodología pluralista”, de Hegel el movimiento hacia el concepto que

¹⁰⁹ Imre Lakatos, *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*, op. cit., pp.11-74

¹¹⁰ José Ramón García Menéndez: *Los paradigmas y los programas de investigación social*, op.cit. Benjamín Sánchez Mujica: “Lakatos: Un intento crucial fallido”, op. cit. Encontramos en la p. 71 que Lakatos reconoce que “es muy difícil decidir cuándo un programa de investigación ha degenerado”.

¹¹¹ Benjamín Sánchez Mujica, op. cit., p. 71

¹¹² Alfred Schütz: *The Phenomenology of the Social World*. Northwestern University Press, 1967, p. 57

¹¹³ *Ibid*, p. 59

incorpora la negación.¹¹⁴ La ciencia es una interpretación del mundo no por conjeturas y refutaciones o por falsabilidad: el “método” es un proceder contra-inductivo: Quienes llevan adelante la empresa científica no se apoyan en la evidencia, por el contrario la desafían. La ciencia avanza cuando la creatividad intelectual de un científico re-elabora nuestra forma de ver el mundo: la realidad es interpretada a partir de creencias no meditadas.

Si los “hechos” son interpretados a la luz de teorías que conforman nuestra visión del mundo ¿cuál es la diferencia entre metafísica y ciencia positiva? Ninguna. Todo parece quedar en la duda que, para alejarse del relativismo, sugiere la defensa de un pluralismo metodológico necesario ante la constatación de que, ante nuestra ignorancia, el camino a seguir es dar curso a la libre expresión de la creatividad humana. Reconocer que todas las metodologías tienen sus límites, en consecuencia, permite la aceptación de la inteligencia creadora del científico actuando en cada caso concreto más allá de las normas generales para alcanzar “una nueva ilustración” que ponga en interrogación el criterio y veredicto de científicos y expertos: la primera ilustración nos liberó del yugo de la iglesia sobre el Estado, la segunda rescata el valor intrínseco de la creatividad humana. Para Feyerabend, liberarse de la razón impuesta por la unión Estado-ciencia exige llevar hasta sus últimas consecuencias la libertad de conciencia para descubrir nuevos derroteros que conduzcan a la producción de conocimiento relevante.

El problema es ahora para los individuos que, queriendo asumir su libertad reflexiva, necesitan disponer de una teoría que deje atrás la razón positiva. Este es justamente el proyecto de los pensadores de la Escuela de Frankfurt y la adopción de la denominada ‘Teoría Crítica de la sociedad’. Ella, sustentada en la razón objetiva, está opuesta a la razón instrumental del

¹¹⁴ Paul Feyerabend: *Contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Barcelona. Editorial Ariel, 1975, 1ª edición, 1ª reimpresión, pp. 26 y 34-37. La original en inglés data de 1970

positivismo. En contraste a la adecuación medios-fines, la razón objetiva recoge la idea de finalidad como parte de la problemática valorativa que hay que reinsertar con la ayuda de la filosofía, “y a la consiguiente afirmación de una ciencia que se ocupe racionalmente de los fines: la coincidencia sobre este aspecto de Horkheimer, Marcuse, Adorno y Habermas, con todas sus diferencias, es verdaderamente notable”¹¹⁵

La conexión entre ciencia y filosofía ha conducido a Habermas a rescatar la reflexión crítica trascendiendo el énfasis metodológico propio del positivismo, proponiendo una vuelta a la epistemología en un mundo tecnológico “que intenta reprimir la distinción existente entre lo práctico y lo técnico, y trata como problemas técnicos todos los problemas de la acción”.¹¹⁶ Considera que la ciencia es una forma de conocimiento posible y que debemos, para un genuino rescate epistemológico, romper –sobre todo– la identidad entre ciencia y conocimiento¹¹⁷: la ciencia no constituye la única vía para la producción de conocimiento relevante. La epistemología crítica enfatiza el ejercicio de un interés emancipatorio para la constitución del conocimiento social, distinguible del interés práctico o técnico:

“... Tal interés u orientación son conocimiento-constitutivos porque ellos dan forma y determinan lo que cuenta como objeto y tipos de conocimiento; ellos determinan las categorías relevantes para aceptar conocimiento, así como los procedimientos para descubrir y garantizar las demandas por conocimiento...”¹¹⁸

El interés emancipatorio orienta a los intereses técnicos y prácticos en el ejercicio epistemológico constitutivo del conocimiento. Este fundamento es lo verdaderamente propio de la Teoría Crítica según Habermas. Ello supone interrogar categorías “congeladas” asumiendo una investigación de carácter

¹¹⁵ Fernando Harto de Vera, *Teoría y Ciencia políticas. Una relación problemática*, op.cit, p. 102. Herbert Marcuse fue muy relevante en los Estados Unidos durante la década de 1960 (*Eros y civilización* (1955/1966) y *El Hombre Unidimensional* (1954) son sus textos más citados) lo que abrió la discusión sobre los demás exponente del movimiento crítico como Adorno, Horkheimer y Habermas

¹¹⁶ Fernando Harto de Vera, *Teoría y Ciencia políticas... Una relación problemática*, op.cit., p. 103

¹¹⁷ Jürgen Habermas: *Conocimiento e Interés*. Madrid. Editorial Taurus, 1985, p. 90

¹¹⁸ Richard J. Bernstein, *The Restructuring of the Social and Political Theory*, op. cit., p.192

histórico-hermenéutico:

“...las teorías no se construyen deductivamente... El acceso a los hechos deriva del entendimiento del significado, no de la observación. La verificación de hipótesis semejantes a leyes en las ciencias empíricas-analíticas tiene aquí su contrapartida en la interpretación de textos. Así pues, las reglas de la hermenéutica determinan el posible significado de la validez de los enunciados de las ciencias culturales”¹¹⁹

Hannah Arendt también fue una presencia cada vez más influyente en el panorama intelectual anglo-sajón. Así, a finales de la década de 1960 había una generalizada percepción que, además del enfoque empírico, también competía a la Teoría política los estudios de carácter normativo, histórico y de conceptos políticos.¹²⁰

La publicación de *A theory of justice* de John Rawls en 1971 y de *Anarchy, State and Utopia* de Robert Nozick en 1974, textos que “comparten como objeto de reflexión la reconstrucción, explicación y análisis crítico del liberalismo”,¹²¹ revitalizaron los estudios de carácter normativo y mostraron lo borroso de la demarcación entre filosofía y teoría política. La Escuela de Cambridge ha sido relevante para el rescate de la perspectiva histórica según la postura denominada <<contextualista>>:

“Fue Pocock, sobre todo, quien nos enseñó a pensar sobre la historia de la teoría política no como el estudio de unos textos considerados como reputados, sino más bien como una investigación más amplia de los cambios en el lenguaje político mediante los cuales las sociedades hablan consigo mismas...”¹²²

Al recoger la herencia clásica en su contexto, vale decir, al explorar con sentido histórico-normativo el tema de la jefatura nos colocamos en la necesidad de explorar las teorías de Platón y Aristóteles como originadores de las inquietudes y concepciones sobre los jefes genuinos: ellos asumen el

¹¹⁹ Jürgen Habermas, *Conocimiento e Interés*, op. cit., p.325.

¹²⁰ *Ibid.*, p. 175

¹²¹ *Ibid.*, p. 172

¹²² Quentin Skinner, *Liberty before Liberalism*, op.cit., p. 105

proyecto intencional de un ejercicio responsable a lo interno de asociaciones humanas. Esa responsabilidad requiere de la comprensión del pasado puesta al servicio de la acción comprometida hacia el futuro, fundiendo ambas dimensiones temporales “en la objetividad del plexo que representa la historia como trama de influencias y efectos”.¹²³

Evaluando las diferentes perspectivas de la teoría política contemporánea podemos considerar a la jefatura como tema político, evaluándola en un sentido histórico-normativo según las acotaciones siguientes: 1) El estudio de la jefatura como tema requiere su demarcación constitutiva a lo interno de la perspectiva del gobierno. 2) La investigación sobre el tema de la jefatura exige de una valoración hermenéutica de los textos y contextos históricos en los cuales emergieron perspectivas relevantes para su concepción y su ejercicio. 3) La búsqueda de coherencia interna en el estudio de la jefatura enfatiza la necesidad de un razonamiento crítico, que interroge intereses técnicos y prácticos, hacia la inserción de intereses emancipatorios capaces de sustentar una práctica participativa y democrática.

Articulamos esas tres vertientes en la constitución de un modelo que identifique los componentes esenciales para el ejercicio de la jefatura. En consecuencia debemos precisar qué tipo de modelo requerimos construir:

“Los modelos pueden ser contruidos, así, con referencia a un tiempo definido pasado, presente o futuro; o pueden ser constructos especulativos de un carácter dinámico para describir el desarrollo de la sociedad en un época entera comprimiendo pasado, presente y futuro (modelo <<de estado>> o <<de desarrollo>>)”¹²⁴

El modelo para el ejercicio de la jefatura sería uno de desarrollo, para cuya concepción resulta importante describir los elementos propios y únicos de cada autor bajo estudio a la manera de un <<tipo ideal>>:

¹²³ Jürgen Habermas, *El discurso filosófico de la modernidad*, op. cit., p. 25

¹²⁴ Arnold Brecht, *Political Theory. The Foundation of twentieth-century political thought*, op. cit., p. 112

“El uso de tipos ideales no está limitado al mundo de los contemporáneos. Puede [aplicarse] a la aprehensión... de los predecesores. Más aun, dado que los tipos ideales son esquemas interpretativos del mundo social en general llegan a ser parte de nuestro inventario de conocimiento acerca del mundo”¹²⁵

Unificar un modelo para el ejercicio de la jefatura que tome en cuenta los elementos filosóficos y teóricos que hemos acotado *supra* exige considerar una comprensión unificada de un marco teórico¹²⁶ en virtud “del poder explicativo de la teoría”.¹²⁷ “El poder unificador no solo sería la característica esencial del éxito de una teoría, sino que sería un indicador de un alto grado de confirmación”.¹²⁸

Esta tesis presenta un modelo «de desarrollo» para el ejercicio de la jefatura siguiendo la guía de «tipos ideales» identificados en la teoría política. En la investigación encontramos cuatro arquetipos de jefatura: asesor, cuando el jefe apoya la acción de otros; líder, cuando actúa en un espacio participativo; estratega, cuando ejercita el poder; ejecutivo, cuando direcciona la acción mancomunada. Esos tipos ideales los hemos identificado en la lectura de Platón, Aristóteles, Maquiavelo y *El Federalista*. Así resulta unificado un modelo para el ejercicio de la jefatura cuyo poder explicativo es relevante para determinar, en una situación concreta, que rol es el apropiado y de qué modo direccionar su acción relevante.

¹²⁵ Alfred Schütz, *The Phenomenology of the Social World*, *op.cit.*, p. 185

¹²⁶ Alirio Rosales: “Margaret Morrison: Unifying Scientific Theories: Physical concepts and mathematical structures (Reseña)”. *Apuntes filosóficos* 18-2001, pp.215-220. Caracas. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV. En esta reseña, Rosales realiza un resumen de los desarrollos en filosofía de la ciencia, desde finales de la década de 1970, especificando que “el problema de la explicación científica volvió a cobrar especial importancia dentro del escenario académico, en parte por los trabajos de Wesley Salmon a finales de los setenta” (p.215). “Salmon señalaba entonces un renovado consenso en la filosofía de la ciencia sobre el hecho de que explicar en la ciencia significa *comprender* un dominio de fenómenos” (p.215-216). “Friedman, y luego Kitcher, propusieron y elaboraron la tesis de que la explicación científica se logra mediante la *unificación explicativa*, al dar cuenta de fenómenos diferentes bajo un mismo marco teórico” (p.216). El énfasis teórico actual está dirigido hacia “la relación entre unificación y explicación” (*Ibid*, p. 218)

¹²⁷ *Ibid*, p. 219

¹²⁸ *Ibid*, p. 217

4.3. Ciencia política y jefatura

La ciencia política entrelaza su historia con “la filosofía política, la historia de las doctrinas y del pensamiento político” como también con “el derecho constitucional” y otras ciencias sociales.¹²⁹ Ha sido Richard Rorty¹³⁰ quien ha enfatizado la importancia para la ciencia social de tomar como guía a John Dewey para arribar a “descripciones que nos sean útiles para decidir qué hacer”¹³¹. Esas decisiones en el terreno de la acción revelan generalmente perspectivas en pugna que demandan la constitución de un lenguaje común preciso y, en consecuencia, requerimos de la filosofía. Entre estas dos direcciones opuestas está ubicada la ciencia política enfrentando la siguiente paradoja: si enfatiza lo filosófico puede tornarse oligárquica, si por el contrario enfoca lo común puede resultar en demagógica.¹³² Esa tensión conduce a Rorty a privilegiar a la democracia sobre la filosofía.¹³³

La actividad del científico social revela también tres dimensiones de tensión:

“...que deben ser cuidadosamente distinguidas. Es un participante de la vida cotidiana conectado con una interpretación de ella. Siendo un científico social... participa en formas distintivas de interacción social con colegas científicos... Pero *qua* científico *social* está comprometido con una representación objetiva y una explicación de la estructura y dinámica de la visión de mundo cotidiana. Su postura pública es, entonces, teórica más que la práctica característica de la acción en el mundo cotidiano”¹³⁴

¹²⁹ Gianfranco Pasquino (Comp.): *Manual de Ciencia política*. Madrid. Alianza Editorial, 1995 [1986], p. 15

¹³⁰ Fernando Harto de Vera, *Teoría y ciencia políticas. Una relación problemática...*, op.cit., p. 110. El texto de Rorty es *La filosofía y el espejo de la naturaleza*. Madrid. Editorial Cátedra

¹³¹ *Ibid*, p. 111

¹³² Giovanni Sartori: *La política. Lógica y método en las Ciencias Sociales*. México. Fondo de Cultura Económica, 2000, 2a. edición, p. 51

¹³³ Omar Astorga y María Eugenia Cisneros: “Filosofía y democracia: ¿cuál tiene la prioridad?”. *Apuntes filosóficos*, 15-1999, pp. 135-146. Caracas. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV, p. 136, nota al pie. Astorga y Cisneros acotan que en el “planteamiento de Rorty subyace la idea que solamente la filosofía está en crisis, mientras que la democracia ha encontrado un camino de autosustentación” (p. 140), no abordando las paradojas democráticas contemporáneas (p. 141)

¹³⁴ Richard J. Bernstein, *The Restructuring of the Social and Political Theory*, op. cit., p.140

Los siguientes temas de investigación han constituido los objetos de estudio de la ciencia política, coexistiendo aun hoy: a) las formas políticas, b) la problemática del poder, c) el Estado, d) las clases dirigentes, e) el sistema político, f) la política comparada, g) la cultura política h) las políticas públicas.¹³⁵ Diferentes teorías han orientado cada uno de esos objetos de estudio con perspectivas no siempre coherentes o armónicas.

El estudio de las formas políticas es fundamental para la comprensión del mundo clásico y para la configuración y evolución del Estado moderno.¹³⁶ La investigación acerca del origen, conformación y legitimidad del ejercicio del poder ha sido “el centro de todos los análisis políticos desde Aristóteles” y ha sido fundamental desde “Maquiavelo a Weber a los politólogos contemporáneos”.¹³⁷ La necesidad de crear un orden político, “a través del control del poder dentro de esferas bien definidas”, convierte al Estado en un objeto de estudio de la ciencia política desde el cual puede trazarse una historia de la disciplina,¹³⁸ según dos tradiciones que enfatizan aspectos diferentes: a) la anglosajona concede más importancia a “los procesos sociales” que a “las configuraciones estatales”, por la práctica de la *common law*; b) la continental enfatiza “el análisis de las estructuras” del Estado nacional, surgiendo el Derecho “como elemento central de los procesos políticos”.¹³⁹

¹³⁵ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política*, Cap.1 “Naturaleza y evolución de la disciplina”, *op. cit.*

¹³⁶ Manuel García-Pelayo: *Las formas políticas en el Antiguo Oriente*. Caracas. Monte Ávila Editores, C.A., 1979, p. 10: polis, cosmopolis, imperio son el objeto de reflexión en la constitución del orden público. Pasquino no incluye el estudio de las formas políticas como objeto de la ciencia política.

¹³⁷ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política*, *op. cit.*, pp. 16-17

¹³⁸ Fernando Harto de Vera, *Teoría y ciencia política...*, *op.cit.*, p. 61. El autor resume la evolución del Estado así: en Maquiavelo la figura del príncipe es el “sujeto constituyente del Estado”; para Hobbes el Estado es un ente “instituido por convenio o pacto entre una multitud de hombres, como unidad de poder absoluto en representación de la colectividad”; para Montesquieu el Estado es concebido “como unidad y equilibrio de poderes”; para Locke el objetivo es la constitución de un estado pluralista como “la unidad de poder” de un conjunto “de instituciones de gobierno reunidas bajo la supremacía del poder legislativo”; para los Federalistas norteamericanos y Tocqueville el estado es democrático; para Hegel y los historicistas alemanes es un estado fuerte capaz de superar a una sociedad moderna “en discordia consigo misma” (Jürgen Habermas: *El discurso filosófico de la modernidad*, *op.cit.*, p. 46); para Marx es la problemática del Estado “como instrumento de dominación de una clase social”; para Kelsen, es un “mecanismo capaz de asegurar el compromiso entre las clases sociales”; para Schmitt el Estado es concebido como un ente “apto para gobernar la emergencia”.

¹³⁹ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política*, *op.cit.*, p 17

El estudio de las clases dirigentes o élites políticas ha sido fundamental en Italia con Mosca, Pareto y Michels.¹⁴⁰ Los tres autores italianos consideran la presencia de las clases dirigentes como una minoría organizada, o un número restringido a lo interno de esas minorías, que gobierna como resultado de una lucha. Robert Michels la ha denominado “ley de hierro de la oligarquía”. Marx sustentó su teoría sobre la crítica a la clase capitalista dominante y la exaltación de la clase proletaria sosteniendo, en compañía de Engels y Lenin, la gradual extinción del Estado como vía para superar el conflicto entre clases.¹⁴¹ Al estudiar a las élites políticas el énfasis está dirigido hacia cómo ocurre la dinámica socio-política imbricando el tema del poder desde una perspectiva diferente a la del Estado, “con el objetivo de lograr una mayor concreción y adecuación a la realidad”.¹⁴²

El estudio sobre las clases dirigentes coincide con la revolución en el saber científico y filosófico a comienzos del siglo XX con Einstein, Freud, la filosofía analítica (Moore, Russell y Wittgenstein), el Círculo de Viena y Edmund Husserl. El físico coloca en el tapete la dimensión espacio-tiempo; el psicoanalista el entendimiento del método no solo como investigativo, sino también como terapéutico;¹⁴³ Max Weber es también un participante privilegiado en la renovación metodológica con su énfasis en la comprensión desde las vivencias de los actores, captadas mediante tipos ideales.

El fascismo y el nazismo “aplastaron cualquier reflexión política” y un cambio se produjo en el énfasis de las investigaciones políticas, con los estudios de antropología política a lo interno de sociedades “sin Estado, pero no sin política”, aunada con una concepción secundaria de la ciencia política en el marxismo, el *New Deal* y el Estalinismo.¹⁴⁴ Es, entonces, cuando

¹⁴⁰ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política, op.cit.*, p. 18

¹⁴¹ Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino (eds.): *Diccionario de política*. Tomo I, *op. cit.*, p. 221

¹⁴² Gianfranco Pasquino, *op. cit.*, p. 17

¹⁴³ El Círculo de Viena fue esbozado *supra* al hablar del Positivismo. Trataremos la filosofía analítica a propósito de la teoría de Herbert Simon en el Cap. III. Edmund Husserl es discutido *infra*.

¹⁴⁴ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política, op. cit.*, p. 18, ambas acotaciones.

Easton y el conductismo político proponen un nuevo objeto de estudio en correlación a un nuevo discurso acerca de qué es la ciencia política: el objeto de la política es el sistema político entendido como “un sistema de interacciones, abstraído de la totalidad de los comportamientos sociales, a través de los cuales los valores se asignan de modo imperativo para una sociedad”¹⁴⁵.

La revolución conductista sostiene que el objeto de la política no puede ser solo el poder, porque además de coaliciones y conflicto hay también colaboración y consenso; no puede ser solo el Estado puesto que antes de su configuración había política; hay política en niveles inferiores al Estado y este puede ser sustituido por otras formas de organización política. Al entender a la política como “la asignación imperativa de valores para una sociedad”¹⁴⁶ la hace coincidir con una forma organizativa dada: hay política a lo interno de los partidos políticos, en cada uno de los componentes del poder público y en las relaciones entre esos poderes. Por ello, la ciencia política requiere adoptar técnicas específicas para el estudio (entrevistas, sondeos de opinión, análisis de discursos, simulaciones, etc.) para darle inteligibilidad a las observaciones y análisis de los comportamientos específicos de actores políticos individuales, grupales, organizacionales.

Los objetivos de la ciencia política para Easton son:¹⁴⁷ a) descubrir las regularidades en los comportamientos políticos expresados en generalizaciones o teorías con valor explicativo y predictivo; b) someter a verificación esos comportamientos mediante comparaciones que prueben su capacidad explicativa; c) aplicar de manera rigurosa las técnicas de observación, así como los registros e interpretación de datos; d) cuantificación de la data manteniendo los juicios sobre los hechos separados de aquellos sobre los valores; e) sistematizar los conocimientos adquiridos

¹⁴⁵ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política, op. cit.*, p. 19

¹⁴⁶ *Ibid*, p. 19

¹⁴⁷ *Ibid*, p. 20

en estrecha interconexión entre la teoría y la investigación, estableciendo relaciones con las otras ciencias sociales para darle validez a los resultados investigativos.

A mediados de la década de 1960 Gabriel Almond y Bingham Powell consideraban que los estudios sobre el sistema político sufrían de tres defectos: provincialismo, descriptivismo y formalismo. Lo primero estaba referido a la concentración del esfuerzo analítico sobre América del Norte, Europa y la Unión Soviética; lo segundo expresaba un énfasis sobre las características de los sistemas políticos sin preocupación teórica relevante; lo tercero representaba una crítica a la excesiva atención sobre los aspectos formales, institucionales y procedimentales en detrimento de las interacciones y el cambio de las estructuras y procesos de los sistemas políticos. En consecuencia, proponían concentrar los estudios politológicos en la política comparada: la comparación de sistemas políticos, sin duda, ha afinado los aspectos analítico y teórico en las investigaciones politológicas. A estas se han incorporado también los estudios sobre cultura política que revelan aspectos valorativos a lo interno de los sistemas políticos.¹⁴⁸

A partir de la década de 1980 la generación de estímulos para el análisis aplicado ha derivado hacia los estudios sobre las políticas públicas, o análisis de los procesos de toma de decisiones políticas, en varios sentidos: a) descripción del orden institucional y su influencia en los procesos de toma de decisiones públicas, b) identificación de los actores partícipes en la escena pública y las coaliciones que pueden formar, c) evaluación de la incidencia de las diferentes coaliciones, d) relación de los <<*policy networks*>> o de los <<*issues networks*>> respecto a las decisiones políticas. Dos efectos de los estudios sobre políticas públicas han sido el refinamiento del análisis sobre las élites políticas y una precisión sobre los mecanismos del neocorporativismo: la posibilidad que gobiernos centrales o locales,

¹⁴⁸ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política, op.cit.*, pp. 21-23

sindicatos y asociaciones empresariales acuerden acciones sobre grandes temas de política social o económica fuera de los mecanismos de la democracia representativa.

El rigor metodológico ha orientado el análisis de los objetos de estudio descritos *supra* según los siguientes pasos empíricos: 1) observación y clasificación, 2) formulación de generalizaciones, 3) formación de conceptos generales, 4) determinación de leyes mediante tres procedimientos: estadístico, de tendencias, de regularidad o uniformidad, 5) elaboración o propuesta de teorías.¹⁴⁹ Ellas, en el marco de lo empírico, solo pueden ser desarrolladas con un alcance medio permaneciendo abierta una búsqueda de teorías de alcance más general: “resulta indispensable disponer de un aparato conceptual unifica[do] y compartido”.¹⁵⁰ La tendencia unificadora está dada alrededor de los siguientes temas centrales para una teoría general de la política: a) el poder como un concepto que reviva “una teoría general del Estado”, b) el concepto de Easton de sistema político que establezca conexiones con otras ciencias sociales tendientes hacia un cuerpo teórico unificado, c) El concepto de decisión, propio de las políticas públicas, que defina la teoría política como el estudio de la estrategia de la decisión (herestética), consistiendo su objeto en la “identificación de las condiciones para un equilibrio de las preferencias” respecto a lo público; d) el neoinstitucionalismo compartido por la Escuela de la *Public choice*, Rawls y otros liberales contemporáneos y progresistas.¹⁵¹

La jefatura como tema de estudio de la ciencia política está articulada a todos estos temas de carácter general de una potencial teoría unificada de la política: su práctica exige de actos decisorios respecto a una colectividad dentro de la cual el jefe es miembro y cuya acción imparcial requiere de la

¹⁴⁹ Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino (eds.), *Diccionario de política*. Tomo I, *op. cit.*, p. 218

¹⁵⁰ Gianfranco Pasquino, *Manual de Ciencia política*, *op.cit.*, p. 33

¹⁵¹ *Ibidem*, pp. 33-35. James Buchanan es el exponente más notorio de la teoría de la *Public choice*

concepción y ejecución de un conjunto de reglas de acción respecto a la estructura y los procesos específicos del colectivo. Esas reglas orientan la acción de la jefatura respecto a una aspiración de poder ejercida responsablemente. De manera más relevante, esta tesis doctoral ha podido elaborar una manera de articular la política y la administración, para derivar las reglas imparciales propias de la jefatura de los autores que establecieron la disciplina administrativa en la primera mitad del siglo XX -Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Chester Barnard y Herbert Simon- en términos de: las competencias esenciales en la acción de los jefes, el establecimiento de los procesos reflexivos y transitivos que le dan configuración esencial al orden del colectivo desde y sobre el cual actúan los jefes; los elementos constitutivos y las capacidades para el mantenimiento del ejercicio de la jefatura en el tiempo, así como la elección de los fundamentos que orientan y arraigan las percepciones y acciones de los jefes para promover, no solo la estabilidad, sino también el cambio.¹⁵²

Para aclarar el hacer científico debemos considerar la significación originaria de “empírico”.¹⁵³ Empírico significa en su etimología “pasar a través de”, por ello la orientación del conocimiento científico está guiada por la

¹⁵² Articular la administración con la política desde la perspectiva de la jefatura ha hecho necesario investigar la relación entre la teoría y la práctica. Ella es identificable tanto desde la vertiente filosófica como desde la científica, tal como es discutida por Immanuel Kant y Vilfredo Pareto. Para el filósofo alemán “lo que vale en teoría debe también valer en la práctica” (Giovanni Sartori, *La política, op. cit.*, p. 88) proposición que no significa una identidad entre ambos términos, sino la conjugación de dos elementos: el intelectualivo y la razón práctica. Dado que, para Kant, la teoría es “un complejo de reglas pensadas como principios generales” (*Ibid*, p.89) el elemento intelectualivo participa para comprender la regla, mientras que el ejercicio de la razón práctica permite distinguir si el caso concreto bajo estudio corresponde o no a la regla. Raymond Aron: *Las etapas del pensamiento sociológico, op.cit.*, Tomo II, pp. 119 ss.: Pareto distingue la economía de la sociología como ciencias sociales: la primera estudia los actos lógicos, la segunda los no-lógicos. “Para que una conducta sea lógica es necesario que la relación medios-fines en la realidad objetiva corresponda a la relación medios fines en la conciencia del actor” (p. 120). Cuando esa correspondencia no puede establecerse estamos en presencia de un acto no-lógico, “lo que no significa que sean ilógicos” (p. 121) Con esa comprensión de lo social, Pareto ejemplifica la postura que divorcia la teoría de la práctica: la vida y la realidad política escapan de la captación científica convirtiéndose en irrelevantes, equivocados o contraproducentes los consejos prácticos de los teóricos: ellos deben olvidarse de la práctica, dedicarse a la objetividad teórica (Giovanni Sartori, *op.cit.*, p. 91). Para resolver el dilema de Pareto, Sartori distingue entre la posibilidad de una ciencia práctica o conocimiento aplicable y “la eficacia o el éxito que puede alcanzar” identificando a la práctica como “la esfera del hacer y por ello del querer” (Giovanni Sartori, *Ibid*, p. 92). Desde ese entendimiento de la práctica, Sartori concluye: “Kant sostiene una concepción intelectualista del querer (según la cual el querer ejecuta lo que le manda la razón), mientras que Croce y Pareto sostienen una concepción anti-intelectualista del querer, por lo cual la voluntad, al revés, es rebelde a la razón” (Giovanni Sartori, *Ibid*, p. 93)

¹⁵³ En general, para aclarar un tema intelectual confuso hay dos vías históricas: 1) investigar los hechos y eventos, y 2) analizar la etimología.

pregunta por el cómo “llegar a comprender describiendo”.¹⁵⁴ Este saber es factible de aplicación u operativo, “un instrumento para intervenir en la realidad” siguiendo el criterio pragmático de verdad: “es verdadera la solución que funciona”,¹⁵⁵ la cual es identificada siguiendo las principales operaciones de la ciencia política.¹⁵⁶ Este trabajo crítico va ajustando un lenguaje propio de la disciplina “que confiere al pensamiento seguridad y rigor”¹⁵⁷ y cuya comunicación genera tres problemáticas: 1ª) definir y precisar los significados lingüísticos, 2ª) determinar las “reglas precisas” referidas al “proceso demostrativo” y 3ª) crear nuevos términos y palabras.¹⁵⁸

La jefatura, como práctica a lo interno de una colectividad, no puede solo ser considerada como un estudio enmarcado dentro de la clase o élite políticas ya que no la asumimos meramente como expresión de la política como lucha por el poder, sino como un ejemplo de la política como ejercicio institucionalizador. Ella sería una variable a lo interno de un sistema político, un componente de la cultura política, un elemento desencadenante de un proceso decisorio respecto a lo público. Por ello, para estudiarla metodológicamente, debemos analizarla desde los dos términos de la relación establecida a lo interno de un ente socio-político: los jefes y las comprensiones que generan en quienes dirigen. Ello exige de observaciones sistemáticas así como de la aplicación de métodos cualitativos, como las entrevistas y la aplicación de cuestionarios, para identificar y generalizar sobre el tipo de jefatura característico de un ente socio-político dado:

“Como regla, el científico social preparándose para los test mediante cuestionarios o entrevistas construirá sus tipologías tan económicamente como sea posible, escogiendo meramente una

¹⁵⁴ Giovanni Sartori, *La política, op. cit.*, p. 36

¹⁵⁵ *Ibidem*, p. 45

¹⁵⁶ Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino (eds.): *Diccionario de política, op.cit.*, p.221. Ellas son: identificar variables, formular hipótesis, operacionalizar (variables y conceptos), determinar consecuencias prescriptivas.

¹⁵⁷ Giovanni Sartori, *La política, op.cit.*, p. 27

¹⁵⁸ *Ibid*, p. 26

condición particular, o un pequeño número de ellas que sean relevantes a su problema... un tipo ideal. El término “ideal” aquí es utilizado para designar... la construcción perfectamente representativa del tipo en cuestión...”¹⁵⁹

También debemos investigar qué tipo de efecto desencadena la práctica de la jefatura, a saber, si ratifica lo ya existente a lo interno del ente socio-político o si propicia un interés emancipador:

“...Podemos reconocer que no habrá un movimiento significativo hacia la emancipación a menos que ocurra una transformación de las instituciones y prácticas políticas y sociales. También debemos reconocer que los seres humanos son capaces de traer a la conciencia la interpretación y elevación de estándares que tácitamente aceptan, colocándolos bajo una crítica racional.”¹⁶⁰

Para llevar adelante el estudio científico de la jefatura, entonces, resulta esencial analizar las prácticas imperantes a lo interno de organizaciones públicas específicas para precisar los elementos claves para su ejercicio. Este tipo de estrategia metodológica concentra su atención en el estudio de casos. Requerimos, entonces, fijar cómo clasificar nuestro esfuerzo.

Los estudios de casos pueden clasificarse así: 1º) Descriptivo respecto a los fenómenos que estudia, 2º) Interpretativo de las características del caso, identificando relaciones y apuntando a la generalización, 3º) Explicativo del tema o fenómeno mediante la aplicación de teorías existentes, 4º) Controlador de teorías, probando la capacidad o potencia explicativa de ellas, 5º) Desviante, por apartarse del comportamiento de una pauta general que requiere “la identificación de variables nuevas respecto a las ya estudiadas”.¹⁶¹ Este estudio, visto que propone investigar una concepción de la jefatura desde la teoría socio-política y administrativa, es de tipo cualitativo

¹⁵⁹ Arnold Brecht, *Political Theory. The Foundation of twentieth-century political thought*, op. cit., p. 110

¹⁶⁰ Richard J. Bernstein, *The Restructuring of the Social and Political Theory*, op. cit., p. 236

¹⁶¹ Fernando Harto de Vera, *Ciencia Política y Teoría Política contemporáneas: una relación problemática*, op. cit., p. 125

ya que tiene “como seña de identidad el objetivo de comprender la realidad”.¹⁶²

Es evidente que los casos necesarios para la investigación corresponden a los cuatro primeros tipos: el modelo describe la realidad de la jefatura, interpreta relaciones y arriba a generalizaciones, utiliza teorías existentes y prueba su capacidad explicativa.

Demarcamos a la jefatura como un tema relevante en nuestro mundo contemporáneo: su ejercicio es fundamental para el gobernante y su impacto es vital para los gobernados; es, entonces, una relación que se establece entre personas en el seno de un espacio público y, por tanto, constituye un fenómeno genuinamente político. Nos planteamos las siguientes hipótesis de trabajo: a) la jefatura obedece a una estructura fundamental, b) los componentes que constituyen a la jefatura son factibles de ser identificados y analizados, c) hay elementos distintivos para el ejercicio responsable de la jefatura, d) las relaciones entre los elementos que componen el ejercicio de la jefatura pueden establecerse, e) un modelo para el ejercicio de la jefatura es elaborable desde los componentes que la constituyen y de sus relaciones, f) el modelo constituido puede ser evaluado en relaciones interpersonales y en entes colectivos.

Este estudio presenta un carácter dual en la investigación de las hipótesis planteadas: el estudio de los casos en sí mismos, así como la comprensión de su inteligibilidad desde la filosofía, teoría y ciencia política y administrativa.¹⁶³

¹⁶² *Ibid*

¹⁶³ Se trata de un intento de síntesis político-administrativo entre lo empírico y lo argumentativo lo que significa combinar el rigor de las Escuelas de Turín con la de Cambridge. La primera propone “la desarticulación y reconstrucción del pensamiento de los autores así antiguos como modernos” (José Fernández Santillán: *Filosofía Política de la Democracia*. México. Biblioteca de Ética, Filosofía del Derecho y Política, Distribuciones Fontamara, S.A., 2da edición, 1997, p. 7); la segunda enfatiza la investigación de “la matriz social e intelectual, más general, a partir de la cual surgieron las obras de aquéllos” (Quentin Skinner: *Los fundamentos del pensamiento político moderno, Tomo I. El Renacimiento*. México. Fondo de Cultura Económica, 1ª. edición, 1a. reimpresión. II Tomos, 1993, p. 8)

5. Formulación del problema y objetivos del estudio.

El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo para el ejercicio de la jefatura. Para ello toma como modelo teórico dos vertientes fundamentales derivadas de una re-lectura de autores del campo administrativo, guiada por una doble intencionalidad: comprender tanto el entramado conceptual de sus obras como el contexto socio-político en los cuales fueron originadas. Esa investigación define dos posturas cualitativamente diferentes que denominamos ‘filosofías de gestión’. Esta expresión, acuñada por Frederick Taylor, propone una visión de mundo, un modo de entender al colectivo, una manera de apropiarse del mundo de lo administrativo:

1a. El *management*¹⁶⁴ científico-técnico.

Esta primera filosofía de gestión es derivada de Taylor y refinada por Mayo y Simon. Según esta postura, las organizaciones¹⁶⁵ deben ser concebidas como entes fabriles, desde una perspectiva manejadora del trabajo. El trabajo debe entenderse científicamente como tarea, siendo la productividad la variable dependiente clave, así como la eficiencia el indicador de gestión a privilegiar.

La jefatura es entendida como una conducta manejadora estructurada alrededor de la dicotomía pensar-hacer: los jefes piensan, los seguidores ejecutan. Es la cualidad pensante del jefe(a), expresada en el diseño de la lógica inherente a una realidad productiva humana, el elemento forjador de

¹⁶⁴ *Management* significa, literalmente, manejo. El manejo supone la asunción de la dualidad acción-pasión desarrollada en el pensamiento cristiano-medieval. El jefe manejador asume la acción, el subordinado la pasión. Ambos mundos se encuentran en la concepción y ejecución de las tareas especificadas por e/la jefe(a).

Al reducir la noción de trabajo al concepto de tarea Taylor le dio límites científicos precisos al *management* pero también aportó el cimiento sobre el cual desarrollar la noción moderna de “recursos humanos”. Esa expresión reduce lo humano al plano de los materiales y las máquinas, premisa que ha escapado a los autores que tomaron la exploración taylorista y refinaron el *management*. Fue el posicionamiento del Japón en el escenario mundial lo que cuestionó sus supuestos.

¹⁶⁵ Taylor jamás usa la expresión “organización” para referirse a un ente creado por el hombre. Tampoco Mayo la utiliza. Es Chester Barnard quien la propone en su obra de 1938 *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1968 (la original es de 1938). Como se demostrará, la concepción de Barnard deriva de la abstracción; mientras que la de Simon es empírica, tal como es tratada en *Administrative behavior*. New York. The Free Press, 4ª edición, 1997 (la primera edición es de 1946)

un sistema que garantice la productividad de cualquier organización humana y, en último análisis, la prosperidad de una nación.

2a. La gerencia

Esta filosofía de gestión es la expresada por Henri Fayol y Chester Barnard. Ellos tienen en común una concepción no-manejadora de la administración: el primero la concibe como un elemento esencial para el gobierno de los asuntos humanos de toda índole, el segundo la entiende como el esfuerzo cooperativo consciente entre dos o más personas para alcanzar un propósito impersonal. En ambos ejecutivos la jefatura es concebida como el ejercicio responsable de gobernar a quienes son integrados como miembros activos del colectivo. En el caso de Fayol el/la jefe(a) es un agente de la empresa humana comercial, industrial, religiosa, educativa o política¹⁶⁶. Para Barnard el/la jefe(a) es un(a) cooperante más que asume la responsabilidad de formular el sentido de dirección y las reglas de cooperación.¹⁶⁷

Dos posturas son reveladas cuando se trasciende la lectura puramente instrumental de lo administrativo: ni siquiera expresan su decir con las mismas palabras. Constituyen, en verdad, dos ser-en-el-mundo diferentes: el contemplador y el actor, el científico y el político, el liberal y el republicano, el técnico y el práctico.

Dilucidar esas voces esenciales del campo administrativo permite determinar un modelo para el ejercicio de la jefatura que se constituye en una guía para el buen gobierno¹⁶⁸ sustentado en un saber-hacer específico: el gobernar desde una realidad concreta para esa realidad concreta,

¹⁶⁶ En el epígrafe del libro fayoliano *Administration industrielle et générale*. Paris. Edit. Dunod, Paris encontramos todos esos adjetivos para definir "empresa". Ello significa que el título del libro de Fayol no es puramente semántico.

¹⁶⁷ Chester Barnard, *The functions of the executive*, op. cit., IV parte

¹⁶⁸ El innegable acento ético, preocupación retomada por la Filosofía y Teoría Política, es otro rescate que permiten Fayol y sobre todo Barnard.

mediante reglas generalizables a ser aplicadas para quien elige como forma de vida desarrollarse como jefe(a).

El tema al que apuntan los autores del campo administrativo, que constituyen el marco teórico para esta tesis, es el del gobierno entendido desde el ángulo de las personas, no desde las leyes. En consecuencia, el problema que me planteo retoma una consideración insuficientemente tratada por la Filosofía, la Teoría y la Ciencia Política: la problemática de cuál es el alcance del gobierno de los hombres/mujeres sujeto a un conjunto de reglas que fundamente su ejercicio legítimo e institucional. El tema de la jefatura ha sido tratado indirectamente a lo largo de la historia del pensamiento político, exigiendo ser revelado en su contenido y alcance.

Por tanto, esta tesis doctoral establece una relación entre política y administración que requiere precisión: esta es también, como aquella, una idea ordenadora de la sociedad.¹⁶⁹ Ambas son ciencias sociales que apuntan a desvelar una comprensión para el pensar y el actuar en el mundo propiamente humano. Estudiar ese mundo, relevante a todos, es ciertamente tarea particular de la ciencia política, de la administración y de las ciencias sociales en general. Sin embargo, el ángulo que intentamos abordar no es el contemplativo del estudio sino aquel que, trascendiendo las actividades de análisis y comprensión de las realidades humanas, asumen la acción:¹⁷⁰ la exploración del modo de vida de quienes asumen la responsabilidad de ser jefes(as).

La idea esencial que guía este escrito es: la jefatura es desarrollada cuando la acción es asumida como problemática, i.e. como el elemento constitutivo de un hacer comprometido con un devenir compartido. Entender la acción como problemática significa vivir la paradoja de comprender que, aun cuando *la responsabilidad es asumida siempre en primera persona, la*

¹⁶⁹ En el sentido discutido por Manuel García-Pelayo y descrito *supra*

¹⁷⁰ El objetivo de este estudio no se circunscribe dentro del ámbito de la teoría de la acción, sino que explora el ámbito propio del ejercicio de la jefatura. Ello supone tanto una vocación, como una forma elegida de vida.

ejecución requiere siempre de un nosotros: el Otro en tanto que individuo u colectivo se encuentra permanentemente presente exigiendo previsión y ordenamiento, coordinación y mando, control y respeto, astucia y ética.

Sin embargo, no se trata de reflexionar e investigar sobre la jefatura por el beneficio de un ejercicio universitario. Nuestro propósito está ubicado en el ámbito del hacer que le es propio a quien gobierna. La reflexión y el pensamiento proporcionan los elementos clave de éxito para el correcto hacer: pensar mientras actúa es propio de quien aprende de las experiencias vividas, pensar el hacer es propio de quien estudia la experiencia de otros. Estas dos actitudes fundamentales definen a la persona de acción y al investigador respectivamente. Ninguna de ellas es cualitativamente mejor que la otra: la primera conduce al cambio de las instituciones y organizaciones, la segunda a investigar las razones del cambio.

Nuestro país requiere de personas con éstas dos actitudes fundamentales. El modelo de jefatura contenido en estas páginas puede orientar el ejercicio del gobierno para las personas que quieren asumirlo, así como para quienes quieran estudiarlo en sus dimensiones propias.

Tanto la práctica de la jefatura como su estudio demandan una comprensión profunda de la experiencia humana. Ella es diferente cuando es derivada del hacer que cuando lo es producto de la investigación: la naturaleza del acto de comprender está fundamentada en posturas diferentes. Para dilucidar esta diferencia apelaremos a la distinción entre lo que denominamos comprender-contemplativo y comprensión-ejecutante. El primero es propio del investigador, del asesor y del estudioso y exige de una dedicación intelectual, del desarrollo del conocimiento. La segunda es propia de quien asume el gobierno en primera persona exigiendo, no solo de la capacidad intelectual, sino del compromiso con la acción de cambio y la responsabilidad con la situación propia y de los otros en un devenir.

Esta tesis doctoral presenta una respuesta a esas dos grandes elecciones de vida expresada en su objetivo general. Este está desagregado en tres objetivos específicos cuya interpretación es factible para la comprensión-ejecutante, como para el comprender-contemplativo.

Objetivo general:

Constituir un modelo para el ejercicio de la jefatura que oriente el ejercicio del gobierno de asuntos humanos.

Objetivos específicos:

1. Comprender la concepción de la jefatura implícita en posturas esenciales del pensamiento político.
2. Decodificar las proposiciones fundamentales, respecto al ejercicio de la jefatura, en los autores fundadores de la disciplina administrativa.
3. Derivar elementos conformadores del modelo de jefatura de experiencias en organizaciones públicas.

Para personas de acción, el modelo para el ejercicio de la jefatura orienta el desarrollo de las capacidades esenciales para sustentar la práctica del gobierno en espacios políticos (instituciones, organizaciones y colectivos). Para investigadores, el modelo presentado en estas páginas permite analizar y evaluar las condiciones esenciales de la jefatura inherentes al ejercicio del gobierno en instituciones, organizaciones y colectivos.

En la acción integradora de la jefatura, asumida responsablemente, son aglutinadas perspectivas políticas y administrativas. Ambas son comprendidas no solo en su aspecto teórico, sino también de la praxis derivada de vivencias y experiencias en el sector público venezolano. El propósito de este trabajo es precisar como las meditaciones teóricas y prácticas, derivadas del estudio y la experiencia, han orientado la configuración del modelo de jefatura presentado en estas páginas.

6. EPISTEMOLOGÍA Y ALCANCE DEL TRABAJO.

La aplicación de la metodología empírica a los asuntos de la jefatura nos coloca frente al siguiente dilema: el conjunto de investigaciones para probar las hipótesis de trabajo nos conduce a confrontar percepciones y valoraciones individuales y de grupos. Ellas son difíciles de generalizar cuando asumimos el paradigma empírico fundamentado en la constitución de la inteligibilidad desde lo pequeño y lo atomizado para arribar a lo amplio y general.¹⁷¹ Si el propósito es comprender las vivencias humanas debemos prepararnos para ser transformados por ellas, tanto por aquellas de quienes nos rodean como por las propias.

Las transformaciones de la existencia individual o colectiva ocurren *en situación*,¹⁷² i.e, en un espacio-tiempo y de un modo pre-reflexivo afectando la constitución misma de la conciencia. No son captables como hechos de estudio puesto que no ocurren en el plano de lo observable *para otros*. Es justamente la fenomenología, propuesta y desarrollada por Edmund Husserl, lo que torna explícito a la investigación lo constitutivo del plano pre-reflexivo.¹⁷³

La “fenomenología trascendental”¹⁷⁴ es el método que permite partir de aquello que aparece a la conciencia o “fenómeno”,¹⁷⁵ describiendo el sentido y significado concreto de lo vivido. Es una tarea de indagación para llegar “a las cosas mismas” a partir de la propia subjetividad espacio-temporal de la conciencia.¹⁷⁶ La característica esencial de la conciencia es su

¹⁷¹ Jean-Paul Sartre: *Bosquejo de una teoría de las emociones*. Madrid. Alianza Editorial, 2ª. Edición, 1973, p. 15. Sartre afirma que la captación de la existencia humana “por partes” es similar a captar la esencia del “1”, agregando un nuevo “9” a la derecha de un 0,9999

¹⁷² Para Sartre la situación es el mundo relevante para el sujeto, inseparable de su acción y elección.

¹⁷³ Maurice Merleau-Ponty: *La fenomenología y las ciencias del hombre*. Buenos Aires. Editorial Nova, 2a. edición, p. 14

¹⁷⁴ Todas las expresiones entre comillas de éste y los siguientes párrafos son tomadas de Husserl

¹⁷⁵ Tomado por Husserl en el sentido griego, después profundizado hermenéuticamente por Heidegger

¹⁷⁶ Muy bien dice Einstein que para Newton los cuerpos se encuentran en el espacio tridimensional, mientras que para él los cuerpos se encuentran espacio-temporalmente extendidos: el tiempo es la cuarta variable física.

intencionalidad, i.e. la libre orientación ante los “objetos intencionales”: ella es en tanto que acto (no es una entidad mental) cuyo sentido y significado describen la esencia de las vivencias humanas.

La aplicación del método fenomenológico, según Husserl, comienza por constatar “la visión de conjunto” dentro de la cual “enfoca el problema específico, explorando reconstruir lo que ha ocurrido en el pasado”. Esta comprensión es derivable de las vivencias, de las percepciones y de las emociones de los actores buscando siempre “hacer sentido” desde las múltiples significaciones “derivadas del pasado”: “describir consistentemente con el conocimiento previo total del mundo de los predecesores”¹⁷⁷ La descripción fenomenológica no es meramente empírica o psicológica, sino trascendental: es constitutiva del conocimiento, ya que permite:

“...a la vez pensar la exterioridad que es el principio mismo de las ciencias del hombre, y la interioridad que es la condición de la filosofía: las contingencias sin las cuales no hay situación y la certeza racional, sin la cual no hay saber.”¹⁷⁸

El encuentro entre las vivencias de la interioridad y las contingencias es expresado mediante la noción de inseparabilidad: cada experiencia reúne el plano interior de la conciencia y el exterior fenoménico. Es decir, para captar el fenómeno vivido hay que revelar el plano pre-conceptual, al fenómeno tal-como-aparece-a-la-conciencia.¹⁷⁹ Así la experiencia vivida por un individuo aparece inteligible a sí mismo o a un observador externo o contemplador.

Esta comprensión, del tipo intuida por Weber, es revelada en sus tipos ideales cuando estos expresan la inteligibilidad de esas experiencias vividas por el actor mediante el método fenomenológico,¹⁸⁰ el cual permite arribar a un conocimiento cierto, comunicable y universal.¹⁸¹

¹⁷⁷ Alfred Schütz, *The Phenomenology of the Social World*, op. cit., p. 212

¹⁷⁸ Merleau-Ponty, *La fenomenología y las ciencias del hombre*, op.cit., p. 29

¹⁷⁹ Los guiones describen la inseparabilidad conciencia-fenómeno

¹⁸⁰ Edmund Husserl: *La idea de la Fenomenología*. México. Fondo de Cultura Económica, 1989 [1907] 1ª. Edición, 1ª. reimpresión. El método fenomenológico es realizado según una sucesión de pasos: 1) Reducción

Abordar la política desde las vivencias reconsidera, desde una perspectiva integradora, la captación de una vida relevante en su dialéctica con una sociedad temporal. Así, plasmando los cambios y las ambigüedades en las vivencias personales, revelando los patrones ocultos de interpretación, exponiendo las preocupaciones cruciales para la persona con quien interactuamos aparece revelada la situación desde la riqueza de las experiencias de aquellos personajes responsables por haberlos grabado en la conciencia organizacional o colectiva.¹⁸²

Mediante la metodología de las historias de vida descubrimos no solamente las posibilidades de realización del mundo en el cual interactúan los personajes bajo estudio, sino las razones ocultas de por qué nuestro mundo es *este*, con sus marcadas características de heterogeneidad y desarticulación.¹⁸³ La pregunta por el quién supone colocar entre paréntesis las interpretaciones respecto al personaje cuya historia de vida abordamos, significa hacerle hablar para aprehenderle en su genuina comprensión. Se trata, en palabras de Sartre, de desplegar un proyecto-de-ser, mucho más fundamental que un proyecto-de-saber o un proyecto-de-tener¹⁸⁴: es de la relación entre el ser y el hacer cuando rescatamos la libertad de la elección

fenomenológica que consiste en poner “entre paréntesis” la *actitud natural*. Es una suspensión del juicio (*epoché*) problematizando la realidad de la percepción; los supuestos teóricos, paradigmas o creencias que lo justifican poniéndonos “en presencia del mundo tal como lo vivimos antes de la reflexión”. 2) Reducción eidética: la realidad fenoménica revela una esencia constante e invariable: la intuición de la esencia, de carácter concreto y familiar. La ciencia de estas esencias y su descripción es la tarea fundamental de la fenomenología. “La visión de la esencia reposa simplemente en el hecho que, en nuestra experiencia, hay lugar para distinguir entre *el hecho que vivimos y aquello que vivimos a través de él*” constituyendo el conocimiento, no contingente, sino concreto. 3) Reducción trascendental, de la cual surge el mundo conocido con una certeza temporal, más no eterna, porque mediante las experiencias concretas “obtengo por su intermedio un conocimiento que no me encierra en ninguna particularidad de mi vida intelectual y alcanzo así un saber que es válido para todos” (Merleau-Ponty, *op. cit.*, p. 24). 4) Mundo e intersubjetividad: La fenomenología lleva metódicamente al descubrimiento y análisis de los objetos del mundo y de los individuos que lo conforman, descubriendo la íntima pertenencia de las otras personas en la constitución esencial de la situación vivida y compartida (Edmund Husserl: *Meditaciones Cartesianas*. México. Fondo de Cultura Económica, 1985 [1934] 1ª. Edición, Meditación V, pp.149-221)

¹⁸¹ Las características del conocimiento desde Aristóteles tal como lo expresa en *Metafísica*, Libro I

¹⁸² Resumen de los cuatro objetivos principales al investigar biografías según José I. Ruíz Olabuénaga y Ma. Antonia Izpigua: *La decodificación de la vida cotidiana*. Bilbao. Universidad de Deusto, 1989

¹⁸³ La heterogeneidad como definitoria de nuestra esencia, no meramente un adjetivo para describir la cultura en Venezuela, es tratado por J. M. Briceño Guerrero: *Discurso salvaje*. Caracas. Fundarte, 1980; la desarticulación, entendida como la dualización de la sociedad por el crecimiento inarmónico entre lo económico y lo social es el tema del texto de Alain Touraine: *Las sociedades dependientes*. México. Siglo Veintiuno Editores, 1980 [1978].

¹⁸⁴ Jean-Paul Sastre: *El Ser y la Nada*. Buenos Aires. Editorial Losada, S.A., 1966 [1943] p. 537 y ss.

expresada en la acción. Comprender una vida concreta significa develar cuatro áreas de interrogación: 1) de qué manera llegó la persona a ser jefe(a), 2) cómo entendió sus circunstancias, 3) por qué eligió la vida de jefe(a), y 4) de qué manera asumió la jefatura. Estas preguntas revelan fenomenológicamente el periplo, en tanto que jefe(a)s, de las personas.

La metodología a utilizar también requirió la exploración y aplicación de los estudios de casos, tal como han sido descritos *supra*. En este punto iré precisando cómo evolucionó el modelo de la jefatura respecto a las experiencias más relevantes de mi ejercicio profesional en la esfera pública. En particular, es clave reflexionar sobre el sentido y el significado de los actos de conciencia de las personas con quienes me tocó interactuar. Para ello, las preguntas sobre el proyecto son iluminadoras: ¿qué proyecto-de-tener, -de-hacer, de-ser expresó el personaje?, ¿fue consistente esa elección?, ¿qué comprensión fundamental transformó esencialmente al personaje? Es importante interrogar *colocándose en el lugar del actor*. La perspectiva contemplativa nos remitiría a una postura no-fenomenológica. Por ello, para enfocar los actos de conciencia distinguimos la *intención* de los *resultados*.¹⁸⁵ El contraste entre ambos revela la acción en su sentido y significado intencional (pre-reflexivo) bajo la reflexión fenomenológica. Esta revela que los proyectos de vida relativos a la jefatura no necesariamente son los más responsables, en el sentido profesional o personal.¹⁸⁶

Al aplicar el método fenomenológico al estudio de los clásicos del pensamiento administrativo rescatamos la ‘intuición administrativa’. Ella supone ‘poner entre paréntesis’ las interpretaciones heredadas en los textos

¹⁸⁵ La distinción intención-resultados es la metodología propuesta por Jean-Paul Sartre en la Introducción a su *Crítica de la Razón dialéctica*. El texto ha sido publicado en inglés bajo el título de *Search for a method*. New York. Vintage Books Edition, 1968. Es esta edición la que utilizaré para fines de referencias y notas.

¹⁸⁶ Alberto Rosales: “La fenomenología en Venezuela”. *Hermenéutica. Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Mérida. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones, 2010, pp. 15-23: “En un momento en que el país se hunde en un marasmo de apariencias que invade todas las cosas, donde todo lo que parecía firme se vuelve inseguro, donde parece posible comprar todas las conciencias, y se hace cada vez más difícil buscar la verdad y defenderla frente a las apariencias y las ideologías, las mentiras y los amedrentamientos, tanto el individuo como las sociedades científicas tienen el deber de salvar, tal vez para las futuras generaciones, el ideal del pensamiento que se pone por meta el libre estudio y la libre búsqueda de la verdad...” (p. 23)

sobre la disciplina, supone volver a las fuentes, es decir, a las voces fundamentales del campo administrativo para aprehenderlas en su genuino decir. Al problematizar lo que creíamos saber aparece una dimensión novedosa: la conciencia revela el sentido de un proyecto diferente a la ideología tecnocrática, ahistórica y pragmática con la que suele etiquetarse a la disciplina administrativa. Aparece un significado intencional, en Taylor y Fayol, de hacer-ser un campo nuevo de las ciencias sociales. Lo epistemológico, lo propio de la ciencia, se encuentra súbitamente trascendido por la dimensión ontológica que hemos intuido. Necesitamos, adicionalmente a la fenomenología, un método ontológico. Esa fue la búsqueda hermenéutica de Heidegger, continuada por Gadamer y Ricœur.

Heidegger rastrea el término 'hermenéutica' encontrándolo a lo largo del devenir filosófico del Occidente.¹⁸⁷ Para Heidegger y Gadamer la comprensión no es solo un ideal del conocimiento, ni el ideal del método, como para Husserl. Al contrario, "el comprender es la forma original de realización del estar-ahí humano, en tanto que ser-en-el-mundo".¹⁸⁸

"...En la hermenéutica se configura para el existir una posibilidad de llegar a *entenderse*...¹⁸⁹ La situación de la interpretación, en cuanto apropiación comprensiva del pasado, es siempre la situación de un presente viviente..."¹⁹⁰

Esta dimensión ontológica revela el modo de ser original de la vida humana misma, "una valoración ontológica del problema de la estructura de

¹⁸⁷ Mauricio Navia: "Prólogo". *Hermenéutica. Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricœur*, op. cit., p. 11: Para Platón hermenéutica significa la expresión en el habla de ser del ente; en Aristóteles aparece el término '*peri hermeneias*', connotando que "la función del habla es hacer accesible algo en cuanto estando presente, mostrándose abiertamente"; San Agustín comprende el habla como la vía para nombrar la creación divina y la producción humana, con un contenido verdadero, mediante el temor de Dios y el ejercicio de la piedad y el cuidado hacia todo lo creado; a partir del siglo XVII la denominada 'hermenéutica sacra' aborda los elementos condicionantes de la interpretación sobre las Escrituras; Spinoza y Lutero producen la 'hermenéutica bíblica' dirigida a la interpretación de textos de la Biblia en sí mismos y con respecto al texto como totalidad; Schleiermacher la entiende como la "teoría y doctrina del arte de entender"; Dilthey, al comienzo del siglo XX, la interpreta como un método legitimador de las ciencias humanas de carácter histórico, para derivar una comprensión descriptiva-comparativa. Este recuento hermenéutico proviene de Martin Heidegger: *Ontología. Hermenéutica de la facticidad*. Madrid. Alianza Editorial, 1999 [1923]

¹⁸⁸ Hans-Georg Gadamer: *Verdad y Método I*. Salamanca, España. Ediciones Sígueme, 1997, 7a. edición, p. 72

¹⁸⁹ Mauricio Navia, "Prólogo". *Hermenéutica*, op. cit., p. 13. La cita proviene de M. Heidegger: *Ontología, Hermenéutica de la facticidad*, op. cit., pp. 33-34

¹⁹⁰ Martin Heidegger: *Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles*. Madrid. Editorial Trotta, 2002 [1923], p. 30

la comprensión histórica, fundada sobre la existencia humana que está orientada esencialmente hacia el futuro”.¹⁹¹ Al cuestionar una tradición desde la perspectiva de un proyecto de vida, inseparablemente unido a la condición de estar arrojado en un mundo de posibilidades, aparecen los rasgos “de referencia y de realización” de la conciencia histórica.¹⁹² Es el saber-hacer lo que concreta el proyecto, articulado a una vocación esencial. La hermenéutica, al asumir la conciencia histórica, acepta que la problemática:

“...no es sólo el problema de la verdad en el seno del devenir histórico (fragmentación de la racionalidad, perspectivismo, relativismo); tampoco es únicamente el problema de la unidad de referencias en las múltiples disciplinas que abordan la realidad humana (convergencia, pluralidad o unidad de métodos); se trata, básicamente de responder a la pregunta de cómo y en virtud de qué se conforma la voluntad humana en una voluntad memorante, en una voluntad de responsabilidad histórica”¹⁹³

La hermenéutica no es pensamiento sistémico; ella plantea, fundamentalmente, recorridos interpretativos que buscan a) detenerse en la génesis de las cuestiones que impone interpretaciones filológicas para descubrir la línea argumentativa; b) localizar, en el diálogo que se establece con el texto interpretado, el despliegue histórico de una idea, problema o acontecimiento. Sin embargo, no es solo el recorrido genético de los textos, sino que supone comprender los conocimientos y asunciones de las personas -investigador e investigados- en un mundo compartido presente, heredero del pasado. En este sentido, Ricœur sostiene que la Fenomenología es un método para el conocimiento de las conciencias, mientras que la Hermenéutica es un método de comprensión que trasciende la interpretación de lo plasmado en la escritura “hacia el ámbito mucho más vasto de la comprensión, la cual va desde una vida psíquica hasta una vida

¹⁹¹ Hans-Georg Gadamer, *Verdad y Método I*, op. cit., p. 75

¹⁹² Martin Heidegger, *Ontología. Hermenéutica de la Facticidad*, op. cit., p. 75

¹⁹³ Hans-Georg Gadamer, *Verdad y Método I*, op. cit., p. 23

psíquica ajena”.¹⁹⁴ ¿Qué significa esta afirmación? Significa meditar lo siguiente: “Quien juzga importante la hermenéutica debe saber ante todo que es necesario escuchar y que se puede hacer comprender algo sólo a quien es capaz de escuchar”.¹⁹⁵

En el caso de este trabajo de tesis hemos derivado la reflexión, sobre los modos de ser de los jefes, de espacios laborales compartidos en la administración pública. En ese tipo de ámbitos constantemente afloran, de manera explícita, las posturas políticas de las personas que conforman los equipos de trabajo, permitiendo el estudio que ha fundamentado el desarrollo del modelo de jefatura presentado en estas páginas. Por ello, siguiendo la perspectiva hermenéutica interrogaremos: ¿qué tipo de jefatura eligió cada uno de los actores con quienes me tocó interactuar?, ¿en qué medida el desarrollo del modelo para el ejercicio de la jefatura contribuyó en esas organizaciones públicas?, ¿en qué medida no contribuyó?, ¿cuáles fueron las consecuencias reales, intencionadas o no? Las mismas preguntas serán aplicadas a quien escribe este trabajo. Un genuino estudio de casos debe incluirme como actriz del repertorio, cuyos aciertos y fallos probablemente contribuyeron a la desarticulación¹⁹⁶ imperante en nuestro país.

Este proyecto de investigación plantea una investigación crítica, histórica-contextual, fenomenológica y hermenéutica que orienta la constitución del modelo de jefatura aquí propuesto. Es una investigación crítica porque cuestiona la acción de la jefatura, desde la noción nietzscheniana de tiempo y el conocimiento emancipatorio de Habermas, elaborando constructivamente un conjunto de proposiciones tomando como punto de partida las omisiones detectadas en la filosofía y teoría políticas, así como el estudio de casos desde la metodología de las historias de vida, para

¹⁹⁴ Paul Ricœur: *El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de hermenéutica*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A., 2003, 1a. edición, pp. 10-11

¹⁹⁵ Hans-George Gadamer: *Historia y Hermenéutica*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica. 1997 [1987], p. 98

¹⁹⁶ Esta noción, acotada *supra*, permite explicar las disconías (tema estudiado extensamente por la Dra. Soriano de García-Pelayo) características de las culturas públicas y organizacionales, en particular para el caso venezolano.

investigar las vivencias y posturas de los jefes con quienes he tenido que compartir. Es histórica porque asume el estudio de la jefatura en un devenir, reflexionándolo a partir de autores representativos de la política y la administración: en cuanto a los primeros, desde el ángulo respecto a la acción, en tanto que gobierno asumido en primera persona; respecto a los autores que conformaron a la Administración, desde el cuestionamiento al sesgo eminentemente instrumental que ha predominado en su lectura. En efecto, la lectura de libros considerados en la tradición de la enseñanza de las ciencias sociales, en general, y de la administración, en particular, como 'libros de texto' ha sido abordada mediante una estrategia acrítica, caracterizada por citas fuera de contexto que impiden aprehender la concepción integral de los autores. Es la relación dialéctica con un contexto social y cultural lo que revela la significación de cada autor y situación. Ello requiere de una visión respetuosa de autores de épocas pretéritas, para ser capaces de entender el presente y fundamentar nuestro futuro.¹⁹⁷

La combinación de una epistemología de la interpretación, propia de la Fenomenología, con una Ontología de la comprensión propia de la Hermenéutica, permite transitar desde un modo de conocer a un modo de ser, para comprender a un autor o a una persona cualquiera de un modo

¹⁹⁷ Al leer los 'libros de textos' con espíritu crítico emergen dos grandes problemas: a) aunque la mayoría utiliza un criterio histórico para exponer a los autores fundamentales, asumen que aquellos que vivieron en el mismo período de tiempo, requieren ser tratados de la misma manera. Así, hemos heredado de este tipo de sesgo la afirmación siguiente: Taylor y Fayol son los exponentes de la teoría clásica de la administración; b) la exposición de los diferentes autores es realizada a partir de la suposición siguiente: si se quiere estar al día en materia de ciencia social/administración necesariamente hay que enfatizar el esfuerzo sobre los autores contemporáneos. Si lo primero fuese correcto, tendríamos que colocar –por ejemplo en Sociología- a Pareto y Weber en la misma categoría. Todo lector concienzudo sabría que ello constituiría un grave error. Lo segundo cae en el error de la interpretación histórica que Nietzsche denomina "anticuaria": el hoy ha, necesariamente, trascendido el ayer. Pero si ello fuese cierto no habría necesidad de comprender, a la luz de las problemáticas contemporáneas, las voces sabias del pasado. Para el gran filósofo alemán el corazón del problema es asumir el ser-histórico, i.e. la capacidad para reconocer el pasado en el presente (Friedrich Nietzsche: *Sobre la utilidad y los prejuicios de la historia para la vida*. Madrid. Editorial EDAF, S.A., 2000 [1874], 1a. edición)

Así, en el caso de los exponentes de la llamada teoría clásica de la administración, requerimos entender que el entorno norteamericano de principios de siglo difería del francés. En efecto, mientras la Francia de los albores del siglo veinte se preocupaba por el problema de la crisis de las ciencias, en las voces de Poincaré, Duhem y Le Roy, y era testigo de la primera elección de socialistas al parlamento en 1902, los Estados Unidos vivían el problema de la inmigración masiva y la sobrepoblación urbana. Mientras que una nación abordaba un problema reflexivo, la otra estaba inmersa en condiciones que exigían el ejercicio del pragmatismo.

integral.¹⁹⁸ El trayecto de búsqueda va revelando un “significado trascendental [que] no está en el origen del proceso sino que debe postularse como un fin posible y transitorio de cada proceso”.¹⁹⁹ , la vocación del agente (actor) debería tener tanta consideración como las del académico, investigador, consultor y asesor. La vocación gubernamental como proyecto-de-vida-responsable es lo que toca dilucidar.

Al proponer esta vía, recordamos los dos modos de pensar que describe Heidegger:²⁰⁰ el pensamiento calculador característico de la era técnica, consecuencia del cambio radical en la visión científica de mundo concretada en Europa en el siglo XVII, por una parte; por la otra, el pensamiento meditativo o reflexivo –característico de la Grecia clásica y de la poesía- que despliega la esencia del ser humano hacia el futuro, al entender la sedimentación derivada de la historia vivida.

La pregunta por el qué/quién es la interrogación sobre una existencia particular que se expresa temporalmente originando una obra humana. La más excelsa obra, cuando su sentido ético es la responsabilidad, está dirigida hacia la constitución de una convivencia respetuosa y civilizada. Esta idea permite afirmar que la jefatura y la ética resultan inseparables. En este sentido, Weber resulta de nuevo clave al distinguir²⁰¹ las éticas de la convicción y de la responsabilidad. Ambas matizan esa búsqueda hacia la consecución del ejercicio de la jefatura para motorizar los cambios que la sociedad exige, requiriendo de ambas valoraciones en un mundo donde las situaciones humanas requieren del concurso de otros: el solipsismo²⁰² nunca es una elección genuinamente política.

¹⁹⁸ Paul Ricœur, *El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de hermenéutica*, op. cit., p. 12

¹⁹⁹ Umberto Eco: *Los límites de la interpretación*, Editorial Lumen, S.A. Barcelona, España, 1992, 1a. edición, p. 370

²⁰⁰ Martin Heidegger: *Serenidad*. Barcelona. Ediciones del Serbal, 1989 [1959] ,1a. edición española

²⁰¹ Max Weber, *La ciencia como profesión. La política como profesión*, op. cit.

²⁰² Hegel dedicó reflexiones importantes a este tema. Sastre lo retoma en *El Ser y la Nada* para demostrar que la negación del Otro es una conducta de mala fe. El solipsismo asumido fundamentaría el ámbito pre-político

CAPÍTULO II: GOBIERNO DE HOMBRES EN EL PENSAMIENTO POLÍTICO

1. Preámbulo.

En este capítulo esbozo cuatro maneras de concebir la jefatura que expresan el resultado de una segunda acometida investigativa: de una larga lista inicial de autores identifiqué, contextual y hermenéuticamente, cuatro modos esenciales de jefatura. Del estudio sobre Platón es revelado el ejercicio filosófico de un jefe sabio, paladín de la virtud, quien armoniza al colectivo. Aristóteles concibe la acción progresiva de un *primus inter pares* capaz de aglutinar el esfuerzo de otros igualmente capaces de colaborar para alcanzar un fin común. Este contraste ilumina dos roles que podemos poner en práctica a la hora de asumir responsabilidades colectivas.

Tanto Platón como Aristóteles estuvieron siempre conscientes de la importancia del ejercicio del poder en el ámbito de lo político. Sin embargo este tema no fue colocado en el centro de las propuestas que realizaron para el ejercicio del gobierno. La preocupación de ambos filósofos estuvo enfocada en el ejercicio de las virtudes y, en consecuencia, su tratamiento del poder estuvo matizado por un alcance ético que connota una relación con la responsabilidad de la convivencia. Por ello es imprescindible explorar el pensamiento de Maquiavelo, para articular su perspectiva sobre el poder como elemento fundamental en el ejercicio de la jefatura. La obra del florentino expresa de manera esencial la ruptura con la herencia medieval que, a lo largo de su conformación intelectual, estuvo signada por las influencias de Platón y Aristóteles. Finalmente presentamos *El Federalista*, texto fundamental para el estudio del presidencialismo y del federalismo; pero, para el caso de esta tesis doctoral, nos interesa su énfasis en la acción ejecutiva. Ella revela otra manera de concebir a la jefatura, contrastable con las desarrolladas a través de los tres autores indicados *supra*.

Para concluir este capítulo analizamos la pertinencia de los cuatro tipos de jefatura identificados en la acción específica de los(as) jefes(as).

2. Platón: la instauración de la justicia mediante el ejercicio de la sabiduría

Platón quiere formar el *ethos* filosófico-político de su tiempo partiendo de las enseñanzas de Sócrates,²⁰³ pero desarrollando una síntesis filosófica propia.²⁰⁴ Para ello funda la Academia, pionera de la institución universitaria, con el doble objetivo de ser escuela y de brindar asesoría.²⁰⁵

“...La evidencia indica que la Academia estaba envuelta en actividades políticas de dos tipos: redactar las leyes de nuevas ciudades y buscar asesorar a gobernantes en cómo dirigir de un modo sabio y justo”.²⁰⁶

Es vasta la influencia de la obra escrita de Platón.²⁰⁷ Ella está constituida por diálogos,²⁰⁸ muchos de ellos aporéticos, cuyo interlocutor principal es mayormente Sócrates, así como trece cartas. De ellas, la séptima resulta fundamental para comprender su epistemología y su experiencia fundamental: el saber. La búsqueda de la sabiduría es orientada por la pregunta filosófica clave para Platón: ¿qué es...? (*tí estín*).²⁰⁹

Los estudios más recientes han cuestionado “los supuestos sobre el desarrollo de su pensamiento” generando un re-estudio sobre Platón,²¹⁰ que

²⁰³ Aristóteles, *Metafísica*, I, VI 987 b

²⁰⁴ Cornelius Castoriadis: *Sobre El político de Platón*. Madrid. Editorial Trotta, S.A. 2004 [1999] p. 28. Platón concibe la filosofía como una discusión crítica. Para ello, integra a Heráclito con Parménides, filósofos de la *physis* (naturaleza), incorporando “la movilidad del ente sensible con la inamovilidad del ente inteligible” (Antonio Gómez Robledo: *Platón. Los seis grandes temas de su filosofía*, México. Fondo de Cultura Económica, 1982, p. 16). De Heráclito toma el devenir y el *lógos* (razonamiento y palabra) y de Parménides la noción de Ser como permanencia (Martin Heidegger: *Introducción a la Metafísica*. Buenos Aires. Editorial Nova, 1977 [1935], 4a. edición, pp. 51 ss.)

²⁰⁵ Paul Oskar Kristeller: *Renaissance thought and its sources*. New York. Columbia University Press, 1979, second cloth and first paperback printing, p. 51: La Academia “continuó como una institución por muchos siglos hasta el 529 d.C. Dado que Platón no dejó por escrito la sistematización de su escuela, y dado que sus enseñanzas orales no fueron aparentemente de carácter dogmático, la tradición filosófica en su Academia estuvo sujeta a cambios y fluctuaciones mayores que en las otras escuelas filosóficas de la antigüedad”.

²⁰⁶ George Klosko: *Politics and method in Plato's political theory*, people.virginia.edu/~gk/publications.html/pm.pdf. Consulta: 27/02/2010, p. 8

²⁰⁷ Paul Oskar Kristeller, *Renaissance thought and its sources*, *op. cit.*, p. 50 refiere a la aseveración, realizada por Alfred N. Whitehead en *Process and Reality*, 1941, p. 63 respecto a que toda la filosofía desarrollada hasta hoy puede entenderse como notas al pie de página de la obra del Ateniense.

²⁰⁸ La evolución de los diálogos (generar el *lógos* en compañía mediante la conversación racional): entre los años 399 a 388 a. C escribe *Hippias Menor*, *Alcibiades*, *Apología*, *Eutifrón*, *Critón*, *Hippias Mayor*, *Cármides*, *Laques*, *Lisis*, *Protágoras*, *Gorgias* y *Menón*; en el período comprendido entre los años 387 a 367 a. C produce *Fedón*, *Banquete*, *Fedro*, *Íón*, *Menexeno*, *Eutidemo*, *Crátilo* y *República*. Entre 367 y 361 a. C genera *Parménides*, *Teeteto*, *Sofista*, *Político* y *Filebo*. Finalmente entre 361 y 347 redacta *Timeo*, *Critias* y *Leyes*.

²⁰⁹ Esa pregunta orienta el pensar hacia lo esencial, lo verdaderamente ente, lo permanente.

²¹⁰ George Klosko: *Politics and method in Plato's political theory*, *op. cit.*, p. 2. Klosko refiere “dos colecciones importantes” en este nuevo afán de re-estudiar a Platón: *New Perspectives on Plato, Modern and Ancient*, editado

toman en cuenta la articulación entre los diálogos y las enseñanzas orales del Maestro ateniense desde sus “autotestimonios”: por veinte años Platón estudia el Bien y lo enseña oralmente²¹¹ evitando tocar lo más importante en los diálogos, apelando a la alegoría.²¹² En cuanto a los estudios políticos, ellos han sido revitalizados en virtud de la siguiente perspectiva:

“Probablemente en contraste con los escritos surgidos desde la lógica reacción antitotalitaria -cf. K. Popper, *La sociedad abierta y sus enemigos*- tras la segunda guerra mundial, el enfoque en estos momentos deba mucho al pesimismo cívico que proviene de la escasa solidez que los teóricos valores democráticos presentan a veces en la práctica cotidiana de la política de los países más desarrollados. Ello explica...que muchos especialistas contemporáneos hagan una lectura de los diálogos del Académico en la que las críticas... no se interpretan como una aversión de fondo a la democracia, sino sólo a su malversación.”²¹³

En Platón hay una marcada inseparabilidad entre las nociones propiamente filosóficas y las políticas.²¹⁴ A través de los diálogos su comprensión del Ser cambia de *eidos* a *Idea*,²¹⁵ fundamentando una perspectiva política que reúne lo gubernamental, lo moral y lo educativo.

En la etapa de su madurez, patente en *República VI*, Platón expresa sus supuestos ontológicos mediante la Alegoría de la línea que enuncia

por Julia Annas y Christopher Rowe en 2003, así como *Form and Argument in Late Plato*, editado por Christopher Gill and Mary McCabe en 1996. Finalmente, las investigaciones hermenéuticas de Heidegger sobre la filosofía griega develan a Platón como iniciador de la Metafísica. Cornelius Castoriadis: *Sobre El político de Platón. op. cit.* realiza un profundo análisis para desmitificar a Platón sin debilitar la grandeza de su obra.

²¹¹ Hans Krämer: *Platón y los fundamentos de la Metafísica*. Traducción de Ángel J. Cappelletti y Alberto Rosales. Caracas. Monte Ávila Editores Latinoamericana-Pensamiento filosófico, 1996 [1982], pp. 372-382. Los autotestimonios más relevantes están en *Fedro* 274 b6-278 e3, 372 y en *Carta VII* 340 b1-345 c3, 377. Aristóteles: *Metafísica*, Libros XIII y XIV testimonian la enseñanza oral del Bien por parte de Platón (dato de Alberto Rosales)

²¹² David Greene: *Greek political theory. The image of man in Thucydides and Plato*. Chicago. Phoenix Books, The University of Chicago Press, p. 111. Greene cita la *Carta VII*, 341 b-e.

²¹³ Laura Sancho-Rocher: *Democracia, saber y multitud: Platón y el demos*. POLIS. Revista de ideas y formas políticas de la Antigüedad Clásica 13, 2001, pp. 99-128. dspace.uah.es/jspui/bitstream/10017/5625/1/Democracia,%20Saber%20y%20Multitud.%20Plat%C3%B3n%20y%20el%20Demos.pdf. Consulta 17 de septiembre 2010. La cita proviene de la p. 99

²¹⁴ H. D. F. Kitto: *Los griegos*. Buenos Aires. Ediciones Eudeba, 1963 [1951], p. 233 (ambas acotaciones)

²¹⁵ Encontramos tres etapas en la dilucidación propiamente ontológica de Platón: en los diálogos de juventud, Platón piensa el ser, o lo verdaderamente ente, como *eidos*: la determinación de ser, lo que es revelado en su aspecto esencial. En su etapa de madurez y de consolidación final desarrolla y perfecciona la Teoría de las Ideas. La Idea es “aquello que verdaderamente relaciona y mantiene en unidad” (Giovanni Reale: *Platón. En búsqueda de la sabiduría secreta*. Barcelona. Editorial Herder S.A., 2ª edición, 2002 [1998], p. 178. Las Ideas son *paraousia* (presencia), modelos o paradigmas (*Politeia* 540 a, 592 b) arquetipos o hacia qué apuntar o aprehender.

diferenciar dos géneros: lo sensible y lo inteligible.²¹⁶ Es una concepción jerárquica de lo ente, en cuyo tope están las Ideas,²¹⁷ presentadas en forma piramidal: la Idea de las Ideas es el Bien.²¹⁸ Esa visión piramidal está fundamentada en los principios de lo Uno (lo permanente) y la Díada indeterminada (la multiplicidad).²¹⁹

Estos supuestos de la síntesis filosófica de Platón fundamentan su pensamiento político. El conocimiento del Bien es práctico: “al conocer el orden del universo y la finalidad de cada cosa, el sabio es el verdaderamente capacitado para *plasmear ese orden* en la sociedad”.²²⁰ El pensar aprehende la Idea trascendental que orienta, a manera de paradigma, la práctica política genuina. Ella requiere de las virtudes, cada una de las cuales patentiza la Idea de Bien:²²¹ moderación, valentía, sabiduría prudente y justicia.²²² La justicia, virtud netamente política, es “un medio indispensable de la realización del bien”.²²³ ella organiza e integra la formación de los estamentos de la *polis* y de las partes del alma generando la unidad de la multiplicidad, que armoniza la estructura y acción individual y colectiva.²²⁴ La justicia

²¹⁶ Platón, *Rep.* VI, 509 e

²¹⁷ *Ibid.*, 511 b-c, p. 337. El mundo sensible no es una representación: es revelado en el perímetro de la experiencia mediante el percibir; el plano suprasensible es aprehendido mediante el pensar matemático y filosófico (*dianoia*)

²¹⁸ Platón, *Rep.* VI, 508 c: El Bien (*to agathón*) es metafóricamente representada por el Sol: lo que hace “posible la manifestación de todo lo presente” (Martin Heidegger: *Hitos*. Madrid. Alianza Editorial, S.A., 2000 [1976], p. 190)

²¹⁹ Aristóteles, *Met.* I, 6, 987 b 20-25. Lo permanente lo denomina Platón *ousía* (substancia) el “ser como presente... en un sentido [captable] de un modo determinado” (Martin Heidegger: *Lógica. La pregunta por la verdad*. Madrid. Alianza Editorial, S.A., 2004 [1926], p. 158)

²²⁰ Tomás Calvo: *De los Sofistas a Platón*. Madrid. Editorial Cincel. Política y pensamiento, S.A., 1ª edición, p.181

²²¹ La estructura del alma en Platón supera las limitaciones del intelectualismo moral socrático de los diálogos tempranos. “las facultades racionales de la mayoría de la gente son prisioneras de sus deseos, limitando lo que los argumentos pueden hacer para ayudarlos” (George Klosko, *The development of Plato's political theory, op. cit.*, pp. 58 y 61). En *Cármides*, 161 b y ss encontramos el “enigma” inherente a la concepción ontológica del ente como *ergón*, lo que conlleva a comprender que las virtudes son *dynamis*, i.e. son en movimiento (ergones) en *República* I

²²² Platón propone una analogía entre la estructura del alma (parte apetitiva, irascible y racional) y aquella de la *polis*: los caracteres o modos de ser de los miembros de la *polis* son el origen o la manera de ser de la comunidad (*Rep.* IV, 427 e- 434c), constituida por tres clases: productores, guardianes y gobernantes. Para demostrar que son tres las partes del alma introduce el principio de contradicción, que es deducido de la distinción lo mismo-lo diferente: cada parte está dirigida hacia algo diferente, que la hace una consigo misma (*Rep.* IV, 436 b- 437 a),

²²³ Jean-François Baladé: “Instituir el bien. La problemática filosófica de la justicia en la Antigüedad” en Patrick Wolin (Dir.): *La justicia*. Buenos Aires. Colección Claves, Ediciones Nueva Visión, 2008 [2007] pp. 9-35. Cita de la p. 10. Baladé precisa: “Esta prioridad del bien sobre lo justo [es] inversa del abordaje contemporáneo”

²²⁴ William K.C. Guthrie: *Los filósofos griegos*. México. Breviarios Fondo de Cultura Económica, 1987 [1950], 1a edición en español, 10a reimpresión pp. 11-12, distingue tres acepciones respecto a ‘justicia’: *diké*, justicia, *dikaiois*,

fundamenta el principio ontológico de especialización y regula la integración de “los distintos grupos sociales en una unidad sociopolítica, cuya cohesión proviene de la plena integración funcional de tales grupos”.²²⁵

La separación sensible-suprasensible, fundamento de la concepción ontológica en *República*, llega a hacer crisis en la tercera etapa vital de Platón,²²⁶ cuando lo inteligible es pensado ya no piramidalmente, sino mediante una “configuración reticular” dinámica,²²⁷ conformada por cinco Ideas o Formas mayores: Ser, cambio, reposo, lo mismo y lo diferente.²²⁸ La filosofía es comprendida como conocimiento científico (*epistémé*) que revela, mediante el método dialéctico,²²⁹ la jerarquía completa de las Ideas, “desde el género más universal hasta la especie ínfima y ya no divisible”.²³⁰

Al llevar a lo político esta manera de comprender lo ente, que incorpora la Idea de cambio, Platón concibe a la *polis* como un ente sujeto al devenir teniendo que cambiar su concepción de la política y del gobierno y, en consecuencia, de cómo ejercitar la jefatura.

justo, *dikaiosyné*, término utilizado por Platón en *República*, como “el estado de ser justo”. Alisdair MacIntyre: *Historia de la ética*. Barcelona. Paidós, 1976, 1ª. ed., 6ª. reimp., p. 21: la noción de *dikaiosyné*: “combina la noción de equidad en lo externo con el concepto de integridad personal en una forma que escapa a cualquier palabra de nuestra lengua”

²²⁵ Fabián Mié: “Acción y política en La República de Platón”. *Signos Filosóficos*, vol. VII, núm. 14, pp. 9-34, 2005, p. 16

²²⁶ Platón, *Sofista*, 256d-257a, 259a-b. La ruptura con la segunda etapa es expresada en *Parménides*, replantea el problema del conocimiento en *Teeteto*, para finalmente plantear la nueva estructura ontológica en *Sofista*.

²²⁷ Jean-Francois Nordmann: “El difícil parto de la metafísica platónica; de la erística a la erótica, de la erótica a la ciencia”. *Apuntes filosóficos* N° 20-2002, pp.83-111. Caracas. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV, p. 103

²²⁸ Platón, *Sofista*, 254 d- 255e. La Idea de Ser interrelaciona y organiza “asegurando al mismo tiempo su identidad permanente (cada una es ella misma) y su diversidad relativa (cada una no es la otra)”; mientras que, la Idea de Cambio “hace posible la relación del sistema ontológico con el mundo sensible” (Juan Nuño, *op. cit.*, p. 14). Lo mismo y lo diferente fundamentan el principio de contradicción (*República* IV). En *Timeo*, desde la Divinidad, el Demiurgo incorpora las Ideas en el mundo sensible, resolviendo la separación implícita en la Alegoría de la Línea.

²²⁹ *Filebo* 56 b-58 c: La filosofía es una ciencia exacta y matemática, una *epistémé* de la aprehensión de aquello (Ideas) que hace posible la permanencia. *Dialéctica*: <http://presencias.net/indpdm.html/educar/ht1040h.html>: “Platón identifica la dialéctica como la ciencia que sabe distinguir que ideas están relacionadas entre sí y cuáles no lo están”. Consulta: 22/04/2009

²³⁰ Werner Jaeger, *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 435. Ignacio Garza de la Sierra: *Platón*, philosophica.info, consulta 23/02/2009 identifica los cambios en la concepción ontológica de las Ideas: de ser consideradas como lo común, lo idéntico o permanente (*ousía*) en *Menón* 70 a-80 d, a realidades inmutables en *Fedón* 65 d, 74 c, 79 a, a una jerarquía cuya Idea superior es el Bien en *República*; mientras que en *Parménides* ya no habla de Bien sino de Uno, transformándolo en el Uno dinámico que trasciende a Parménides en *Sofista*, a la noción de medida en *Filebo* 26 b, al Ser como lo divino en *Timeo* 51 a-b

2.1. Democracia ateniense y *ethos* social.

Al nacer Platón en 427/428 a.C., Atenas vivía la decadencia de la democracia cuyo asentamiento pleno requirió la neutralización del poder político derivado de la estructura de las asociaciones de familias, mediante un proceso de transformación que comenzó en el año 594 a. C con las reformas de Solón sobre la *politeia*. Este término designaba cuatro significados: la ciudadanía, la participación de los ciudadanos en el gobierno, la constitución o leyes,²³¹ así como la organización propia de la *polis*²³².

Solón comprende que la política “es un mundo regido por leyes inmanentes peculiares” que son comprensibles al evaluar los eventos no “aisladamente, sino en la conexión de su curso total”.²³³ es desde la naturaleza (*physis*) de lo socio-político que puede concebirse la reforma democrática, adoptándose con Clístenes en 508 a. C un conjunto de principios reguladores de la vida en la *polis*: 1) la *isonomía*, o igualdad ante la ley, convertida “en la bandera de combate y en el signo de reconocimiento de los movimientos democráticos”;²³⁴ 2) la *isegoría* o libertad de palabra en la Asamblea y los tribunales. La estructura de la *politeia* estaba sustentada en “la esclavitud como institución consolidada” que permitía “la libertad... ciudadana”.²³⁵

Para la época de oro ateniense los temas filosóficos estaban centrados alrededor de tres problemas ético-políticos: la libertad fundamentada en la *isegoría* y en el coraje para buscar la felicidad, la *isonomía* democrática y el origen de la ley;²³⁶ este último tema expresado en “la famosa antítesis

²³¹ Tomás Calvo, *De los Sofistas a Platón*, op. cit., pp. 37 y. 34, respectivamente

²³² Felipe Martínez Marzoa: *Historia de la Filosofía. Tomo I-Filosofía antigua y medieval*. Madrid. Ediciones Istmo p. 103: *polis* significa “no solo [el] territorio y grupo humano, sino [el] acontecer histórico”.

²³³ Werner Jaeger: *Paideia. Los ideales de la cultura griega*. México. Fondo de Cultura Económica, segunda edición en un volumen, vigesimoprimera reimpresión, 2010, p. 351

²³⁴ José Enrique Miguens: *La justicia política de Aristóteles como justicia democrática*, <http://filosofiamn.blogspot.com/2009/04/la-justicia-politica-de-aristoteles.html>. Consulta: 21/09/ 2009

²³⁵ Werner Jaeger: *Paideia*, op. cit., 2010, p. 433. Solón piensa la *diké* (justicia) como el principio fundamental para trascender la discordia en la interacción de los ciudadanos (asofil.org/ar/web/pagina/pdf/PORATI). Consulta:18/09/2009)

²³⁶ Francisco Piñón Gaytán y Joel Flores Rentería (Coord.): *Ética y política: entre tradición y modernidad*. México. Plaza y Valdés Editores, 2000, p. 19

sofística entre naturaleza y uso social, que fue <<el gran tema de debate de la era de Pericles>>”.²³⁷ el énfasis estaba en la *eunomía*, i.e., no sólo “la buena, adecuada o justa ordenación de las normas y costumbres (*nómos*) de la sociedad política”, sino también “las relaciones de poder dentro de esa sociedad política.”²³⁸ La noción de *nomos* pasó a significar dos posibilidades: a) “la más alta norma de la vida humana”, que ordenaba la existencia toda, o, b) “las normas del estado” en contradicción a “las normas establecidas por la naturaleza o por la divinidad”.²³⁹

Tras la muerte de Pericles surgen los demagogos quienes, habiendo conquistado el poder político mediante las habilidades retóricas aprendidas con los sofistas, apelan a la enorme masa de ciudadanos que defendían sus conquistas democráticas. Pericles sabía contener “a la multitud sin quitarles la libertad” mientras que los demagogos que le sucedieron “cambiaron de conducta hasta el punto de entregar el gobierno al pueblo siguiendo sus caprichos”.²⁴⁰ Así fue imponiéndose la tiranía de los intereses del *demos*.

En la decadencia democrática surgen las figuras de Sócrates y Platón, para quienes la política genuina es radicalmente distinguible de la actividad regida por los intereses y la lucha por el poder. Partiendo de una evaluación crítica de los gobernantes atenienses en *Gorgias*, Platón desemboca en una crítica a la democracia misma en *República*²⁴¹ para, fundamentándose en la Idea de Bien como patrón y medida, proponer un orden social cuya virtud política, unificadora y reguladora, sea la justicia.

²³⁷ Francisco Bravo: “La antítesis sofística *nómos-physis*”. *Apuntes Filosóficos* N° 4-1993, pp. 103-134. Caracas. Escuela de Filosofía UCV, p.132

²³⁸ José Enrique Miguens: *La justicia política de Aristóteles como justicia democrática*, op. cit., p.

²³⁹ Werner Jaeger, *Paideia*, op. cit., 1978, 2a edición en un volumen, 3a impresión, p.298. El segundo caso es plasmado por Sófocles en *Antígona*

²⁴⁰ Tomás Calvo, *De los Sofistas a Platón*, op.cit., p. 64, citando a Tucídides, II 65

²⁴¹ Ángel J. Cappelletti: *Sobre tres diálogos menores de Platón*. Caracas. Edit. Equinoccio, Universidad Simón Bolívar, 1987, p. 52. Simon Blackburn: *La historia de la República de Platón*. Barcelona. Random House Mondadori, 2007, pp. 42-43: Platón estima que la razón puede sustraerse de las “limitaciones terrenales que se manifiestan en la naturaleza y en la costumbre”. Es la razón política aquella, a partir de la cual, debe conformarse el orden social y la ley (*nómos*)

2.2. Política y gobierno en Platón.

2.2.1. La herencia socrática.²⁴²

En sus primeros diálogos Platón expresa la postura filosófica-política de Sócrates, quien “creía que los problemas políticos pueden ser resueltos mediante el conocimiento”.²⁴³ Jenofonte corrobora que su maestro consideraba “que gobernar hombres” es “una tarea” cognoscitiva,²⁴⁴ objeto y práctica de una *téchne*²⁴⁵ específica, la política, cuyo conocimiento “es una doctrina básica en Sócrates”.²⁴⁶

Para Sócrates el fin de la política y del gobierno es “tomar disposiciones de modo que las almas de los ciudadanos pasen a ser las mejores”:²⁴⁷ la tarea del político, esencialmente educadora, es desarrollar la virtud, “basada en criterios morales”.²⁴⁸ Este supuesto impone una exigencia a los gobernantes, a saber, el ejercicio constante del autogobierno convertido, “gracias a Sócrates, en una idea central de nuestra cultura ética” y la concepción de la libertad como “un problema ético”:

“...Se considera libre al hombre que representa la antítesis de aquel que vive esclavo de sus propios apetitos...aspecto...interesante con respecto a la libertad política en cuanto que envuelve la posibilidad de que un ciudadano libre o un gobernante sea, a pesar de ello, un esclavo en el sentido socrático de la palabra.”²⁴⁹

²⁴² Debido a la agrafía socrática, su pensamiento lo conocemos por Jenofonte y Platón, sus discípulos directos, así como por Aristófanes, Aristóteles, Polícrates y Diógenes Laercio. Dato tomado de José Ortiz y Sainz: “Introducción” a Diógenes Laercio: *Vidas de los más ilustres filósofos griegos*, Vol. I. Barcelona. Ediciones Orbis S.A., 1985, p. 7

²⁴³ George Klosko, *The development of Plato's Political Theory*, op. cit., p. 55 (analizando a Jenofonte, *Mem.* IV, iv,8)

²⁴⁴ Jenofonte: *Ciropedia*, Libro I, 2-3. Madrid. Biblioteca Clásica Gredos nº 108, 1987 [-434/435], p. 72.

²⁴⁵ La *téchne* está relacionada a la producción, a una actividad *poiética*, que: a) expresaba la “producción a partir de un saber” (Martin Heidegger, *Introducción a la Metafísica*. op. cit., p. 55), b) es desarrollada “cuando, de un cúmulo de nociones empíricas se elabora un único juicio universal válido para todos los casos semejantes” (Aristóteles, *Metafísica* I, 981a 5)

²⁴⁶ Tomás Calvo, *De los Sofistas a Platón*, op. cit., p. 34

²⁴⁷ Platón, *Gorgias*, 503 a

²⁴⁸ Tomás Calvo, *De los Sofistas a Platón*, op. cit., p.154

²⁴⁹ Werner Jaeger, *Paideia*, op. cit., 2010, pp. 432, 433 y 434 respectivamente. Autogobierno, *enkratia*, es la ley interior del hombre, aquella que permite “el dominio moral de sí mismo, firmeza y moderación” (p. 432)

Adoptaba Sócrates un intelectualismo moral, así como una postura asesora frente a los asuntos políticos. En cuanto a lo primero, asumía que la virtud es saber y, en consecuencia, es enseñable; el método para ello es la erística caracterizada por llegar al alma del interlocutor mediante el diálogo “con el único objetivo de abrir o reabrir un espacio ético de la verdad y de la búsqueda en común”.²⁵⁰ Respecto a lo segundo, elegía no ser un participante activo en la Asamblea sino que consideraba, como “un deber cívico”,²⁵¹ mostrar el camino de las virtudes a sus conciudadanos.²⁵²

Sócrates se asemeja a los sofistas porque considera que es la *téchne* la que fundamenta la práctica política y la de las virtudes,²⁵³ pero se diferencia de ellos en el fundamento de ese conocimiento. Para los sofistas “lo único verdaderamente absoluto, inmutable, común a todos los hombres, es la naturaleza humana”; cuyos principios rectores pueden inferirse al observar a los niños y a los animales: los primeros buscan el placer, en los segundos siempre domina el más fuerte.²⁵⁴ La política y la justicia, por su parte, son relativas al contexto de las costumbres (*nómos*) y, en consecuencia, el conocimiento político es relativo, según la sofística.

Sócrates se opone al relativismo y al escepticismo sofístico.²⁵⁵ si “no hay significaciones comunes y tampoco hay significaciones objetivas”, entonces no podría haber conocimiento verdadero, es decir filosófico.²⁵⁶ Para

²⁵⁰ Jean-Francois Nordmann, “El difícil parto de la metafísica platónica; de la erística a la erótica, de la erótica a la ciencia”, *op.cit.*, p. 95

²⁵¹ Ágnes Heller: *Aristóteles y el mundo antiguo*. Barcelona. Ediciones Península, 1983, p. 40. Es lo que expresa Sócrates en *Apología*, 28 d-30 c

²⁵² *Gorgias*, 474 b; 487 a y ss. Sócrates practicaba el real arte político porque mejoraba el alma de los demás (521 d-e). En su acción se regía por una voz interior (*daimón*) que le advertía no dedicarse a la política en forma activa, sino a la filosofía, para honrar el mandato del oráculo de Delfos a cuya entrada estaba el letrero “conócete a ti mismo” (*Apología*, 20 d- 24 b). El conocimiento no es un bien material, transable a cambio de dinero, sino de carácter espiritual al servicio de los demás y de la comunidad (*Apología*, 20 d- 24 b, 28 d-34 a).

²⁵³ Platón, *Apología*, 31 c. Allí dice Sócrates que jamás cobró ni pidió a nadie alguna remuneración. El método consistía en mostrar al otro su ignorancia, no en decir en qué consistía la virtud.

²⁵⁴ Sócrates y los Sofistas. http://filosofiafacil.com/02_SocratesylosSofistas.pdf, p. 3. Consulta 15 /07/2009

²⁵⁵ Ludovico Geymonat: *Historia de la filosofía y de la ciencia*. Barcelona. Editorial Crítica, 1998 [1970-1976], 2ª edición, p. 38

²⁵⁶ Tomás Calvo, *De los Sofistas a Platón*, *op. cit.*, p. 126

“recuperar el compromiso del ciudadano con la ciudad”,²⁵⁷ Sócrates enfatizaba la asunción de un criterio trascendente para orientar la vida: si “el cuerpo humano se convierte en criterio de todo valor”, entonces “la sensación se convierte en criterio de verdad, el placer en criterio del bien, la fuerza en criterio de derecho”.²⁵⁸ Ese criterio trascendente es el Bien. Si éste se constituye en una medida que varía con cada individuo, la unidad entre los seres quedaría sustituida por la multiplicidad, engendradora de discordia: la virtud no podría ser enseñable,²⁵⁹ porque su fundamento quedaría sujeto al vaivén de la interpretación.

El enfrentamiento político entre Sócrates y los sofistas versa sobre dos tópicos “*la naturaleza de la justicia y la política como saber*”.²⁶⁰ La justicia es para Sócrates una esencia definible, inferible del *nómos* entendido como la norma más elevada de la vida humana. El legislador no configura al *nómos* por convención, sino que lo reconoce en lo íntimo de la naturaleza de lo socio-político,²⁶¹ fundamentando racionalmente la justicia sobre “la autoridad de las reglas del derecho”.²⁶²

Para Sócrates, la *philía* (amistad) sustenta las genuinas relaciones comunitarias que deben fundamentar la constitución del ente político.²⁶³ Si interés y Bien están divorciados la *polis* es destruida. El “conócete a ti mismo” socrático expresa una relación profunda entre el Ser²⁶⁴ y el Conocer: es una máxima para orientar el conocimiento del alma y del Bien, cuya aprehensión se convierte en Platón en una fuerza que salva, no solo al individuo, sino también a la asociación política a través del gobernante.

²⁵⁷ *Ibid*, p. 113

²⁵⁸ Jean Brun: *Aristóteles y el Liceo*. Buenos Aires. Cuadernos Eudeba, 1963 [1961], p. 14

²⁵⁹ Ágnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, *op.cit.*, p. 75 refiriéndose a *Protágoras* (si es enseñable la virtud)

²⁶⁰ Tomás Calvo, *De los Sofistas a Platón*, *op. cit.*, p. 140

²⁶¹ Felipe Martínez Marzoa, *Historia de la filosofía*, *op. cit.*, p. 104

²⁶² Michel Villey: *La formation de la pensée juridique moderne*. Paris. Presses Universitaires de France, 2003, p. 64

²⁶³ Platón, *Apología*, *Lisis*, *Gorgias*

²⁶⁴ Martin Heidegger, *Introducción a la Metafísica*, *op.cit.*, 1977, p. 100: “Ser” es comprendido como “el estado de presencia” en dos sentidos: a) aquello que fluye y surge (*physis*), b) aquello que perdura, que permanece (*ousía*).

2.2.2. El objeto de la política en las etapas del pensamiento de Platón.

En la primera etapa de su pensamiento la postura política del Académico es la heredada de Sócrates: el diálogo exhortativo, mediante el método erístico, conmina a asumir una vida ciudadana responsable. La política es una *téchne*, un saber-práctico, orientado hacia la reforma moral individual como fundamento para la reforma social integral.²⁶⁵ El ejercicio político y el gobierno genuinos son guiados por la moralidad que obedece, no a un invento del individuo para su propia guía,²⁶⁶ sino a un principio de vida a ser interiorizado y respetado mediante la moderación y prudencia, virtudes políticas fundamentales. Aquí radica la esencia de la concepción política de Sócrates: cambiar el fundamento político de los principios de la isegoría e isonomía de Solón por el de la moralidad, garante del ejercicio individual y comunitario tendiente al Bien²⁶⁷

En el tránsito hacia la segunda etapa de su producción intelectual, Platón presenta el alcance del programa político que lo orientó toda su vida:

“...la virtud no se daría ni por naturaleza ni sería enseñable, sino que resultaría de un don divino, sin que aquellos que la reciban lo sepan, a menos que, entre los hombres políticos, haya uno capaz de hacer políticos también a los demás...”²⁶⁸

Ese es el Rey-filósofo, figura representativa de la segunda etapa de la obra platónica, garante del ejercicio de la política y del gobierno mediante la práctica filosófica orientada hacia la armonía constitutiva de la *polis*. La filosofía, dirigida a revelar las verdades esenciales mediante el ejercicio del

²⁶⁵ Platón, *Gorgias* 521 b: La verdadera política es cuidar almas mediante un saber diferenciable del practicado por el político profesional asambleario, guiado por la retórica sofista, adulator de la masa democrática interesada.

²⁶⁶ William Frankena, *Ethics, op. cit.*, Cap. I: Tres clases de pensamientos relacionados con la moralidad: a) construir una teoría de la naturaleza humana que se aplique a cuestiones éticas o explicar los fenómenos de la moralidad (investigación descriptiva, empírica, histórica, etc.) ; b) el pensar normativo, que pregunta qué es justo o bueno; c) El pensar analítico, crítico o "metaético" que trata de contestar a preguntas concerniente a la naturaleza de la moralidad, la distinción entre lo "moral" y lo "amoral" y el significado de "libre" o "responsable". Sócrates es exponente de la segunda postura. Platón enfatiza la primera y la segunda, Aristóteles enfatiza la tercera.

²⁶⁷ Aristóteles, *Metafísica* I, 987b 1-5: "ocupándose Sócrates de los problemas morales y no de la Naturaleza en su conjunto, pero buscando en ellos lo universal"..

²⁶⁸ Platón, *Menón* 100 a. El dato del programa político lo he tomado de Francisco Lisi (traductor e introductor de *Leyes*, Biblioteca Clásica Gredos 265 (Libros I-VI) y 266 (Libros VII-XII). Madrid, 1999), p. 29 del tomo 265.

pensar, ilumina el camino a seguir a la hora de constituir el espacio político y conducir su gobierno, teniendo como arquetipo la Idea de Bien.

El objetivo de la política, en la segunda etapa vital de Platón, es reformar profundamente al ente político mediante la constitución de la *politeia* en las cuatro acepciones identificadas *supra*: el ente socio-político permanente, el conjunto de las leyes que patenten el Bien, la designación de quienes deben gobernar según la *paideia* y dirigidos por el rey-filósofo y, en consecuencia, la concepción del ciudadano como seguidor de las decisiones políticas de los gobernantes.²⁶⁹ La política en *República* es orientada por un tipo particular de saber, el saber-guardián, expresado en dos sentidos: guardián del girar correcto hacia lo verdadero a la hora de constituir la *politeia*, preservación de la participación de este ente en la Idea para mantener un orden armónico inalterable; si este se pierde hay pérdida de la unidad, siendo esta condición el verdadero mal para Platón.²⁷⁰ El saber para preservar y guardar es posible por el conjunto de quienes saben; así la asociación política es sabia porque hay “un grupo humano más pequeño que está al frente y gobierna”. Ese grupo representa al Bien y, así, hay unificación entre poder político y filosofía: el *lógos*, el saber, es el elaborador de la constitución del alma y de la *polis*.²⁷¹

Al concebir la política en *República* como la constitución del ente político, Platón da un paso adelante respecto a Solón, quien había fundamentado la política sobre los principios constitutivos de la práctica democrática; así como de Sócrates, para quien los principios rectores eran necesariamente morales. La constitución del ente asociativo es parte de nuestra herencia política, como puede constatarse con la noción de Estado, de sistema político y de instituciones.

²⁶⁹ *República*, IV-VII. Álvaro Vallejo Campos: *Platón, el filósofo de Atenas*. Barcelona. Montesinos-Novagrafik, 1996, p. 146 aclara que en *República* el ateniense apunta a “una reforma profunda de la sociedad” para orientar “las fuerzas irracionales... que habían promovido en la Atenas que le tocó vivir” la pérdida de la grandeza.

²⁷⁰ *República* IV 428 b-d, 444 d-e. Idea tomada de Alberto Rosales (Maestría en Filosofía, USB, 1984-1985)

²⁷¹ *Ibid*, 429 a y 442 b

En la tercera etapa de su obra Platón cambia su visión política buscando integrar en el tiempo la armonía de la *polis*, concebida como un ente dinámico. Asume que la perdurabilidad del orden a través de los sucesivos cambios generacionales debe depender de la constitución de un arreglo jurídico que, guiado por la ley divina,²⁷² sea expresado en un marco legal.²⁷³ Es precisamente la constitución del marco institucionalizado, cuya finalidad es fomentar la virtud total,²⁷⁴ el objeto de la política.²⁷⁵ Ella es entendida como ciencia (*epistémé*), con un carácter directivo y coordinador que “no tiene por misión “hacer” sino dirigir a las que están capacitadas para ese hacer”, mientras que “la misión de las demás se reduce a cumplir lo que les fue ordenado”.²⁷⁶ El papel de esta nueva manera de entender la política es, entonces, realizar las funciones de coordinación y dirección dirigidas a: 1) constituir el marco regulador y 2) administrar los asuntos públicos. Ambas funciones exigen la consistencia en el cambio, mediante la inteligencia del juicio político de gobernantes y gobernados.²⁷⁷

Al proponer esta nueva manera de comprender la política²⁷⁸ Platón establece el primer paso hacia el institucionalismo normativo contemporáneo: el marco regulador de *Leyes*, constituido tanto por las costumbres como por el orden jurídico,²⁷⁹ trasciende al mero derecho positivo.

²⁷² *Leyes* IV, 716 a-b. La ley divina permite comprender el devenir, tanto en su génesis como en los ciclos de destrucción históricos, para que el orden no sea impuesto, sino aceptado mediante “la regla de la ley sobre sujetos con voluntad” (David Greene, *Greek political theory, op. cit.*, p. 202, citando *Leyes* 713 e

²⁷³ Michel Villey, *La formation de la pensée juridique moderne, op. cit.*, p. 67: El marco legal es el objeto de “toda la atención del hombre político, investigando la definición de su esencia y sus fronteras propias”.

²⁷⁴ *Leyes* I, 625c-632 d. La verdadera libertad no es derivada de la isegoría, sino de la sabiduría filosófica que permite cumplir el programa político propuesto en *Menón*.

²⁷⁵ Platón: *Leyes* IV, 718 a. Platón sostiene que en *Leyes* ha concebido la política de un modo diferente: las leyes, articuladas mediante el ejercicio pensante del intelecto (*noûs*), son el reflejo del gobierno divino

²⁷⁶ *Político*, 305 d-e.

²⁷⁷ *Leyes* III, 688 e. La clave es, por supuesto, la infalibilidad filosófica de los gobernantes y la capacidad de los gobernados para seguir las decisiones tomadas por los primeros.

²⁷⁸ La organización de la *polis* no radica en los estamentos definidos en *Politeia*, sino que es fundamentada en la familia, cuya regulación es parte del marco institucional.

²⁷⁹ Las leyes platónicas contienen una parte persuasiva y otra coercitiva. La primera está dirigida a captar la comprensión de quienes serán regulados de las ventajas del marco institucionalizador; la segunda parte será aplicada ante las faltas respecto a él.

2.2.3. Noción de gobierno:

Fundamentado “en su convicción intensamente griega que el fin del pensamiento es la acción y el de la ética la *praxis*”,²⁸⁰ el gobierno es clave para Platón. Apelando al símil del barco, utilizado en *Politeia VI* y en *Leyes IV*, podemos captar la noción de gobierno que asume el Académico: considera los aspectos internos a la asociación política, así como los externos que puedan afectarla. En el primer texto el gobierno significa la consideración integral del ente político, ya que para ser “soberano de su nave” el verdadero capitán presta atención necesariamente “a cuantas cosas conciernen a su arte”:²⁸¹ la estructura de la *politeia*, la asignación sabia de magistrados, el ordenamiento de las leyes y de las costumbres, porque considera que “el ambiente social afecta profundamente las almas de todos los habitantes”.²⁸² Sostiene que los caracteres pueden ser cambiados mediante el gobierno del genuino gobernante-filósofo:

“...la muchedumbre...cambiará de opinión si, en lugar de discutirle con argucias, la exhortas a deponer su falsa imagen respecto al amor al saber, mostrándole como son los... filósofos y definiéndole...la naturaleza de ellos y su ocupación... [gubernamental]”²⁸³

Además de la formación del juicio de los integrantes de la asociación política, la acción de gobierno tiene que ver también con lo externo como puede inferirse del símil del barco utilizado en *Leyes*:

“Iba a decir que ningún hombre hace ninguna ley, sino que el azar y todo tipo de calamidades,... legislan en todos nuestros asuntos..., pero también tiene igualmente razón el que sostiene lo siguiente...Que es dios el que lo gobierna todo... Que, ciertamente, debemos acordar que el arte los sigue, como un tercer elemento...En efecto, que el arte del piloto ayude a la oportunidad durante una tormenta..., lo consideraría una gran ventaja, ¿no te parece?”²⁸⁴

²⁸⁰ David Greene, *Greek political theory. The image of man in Thucydides and Plato*, op. cit., pp. 119-120

²⁸¹ *República VI*, 488 d

²⁸² George Klosko, *The Development of Plato's Political Theory*, op. cit., p. 60

²⁸³ *República VI*, 499 e-500 a

²⁸⁴ *Leyes IV*, 709 a-c. Esta cita cierra el texto de Barnard *The functions of the executive*, a ser discutido *infra*

La acción gubernamental también es ejercida hacia lo externo de la asociación política, sopesando los elementos o condiciones que pueden entorpecer al gobierno. El símil del barco revela que gobernar significa reunir en la acción los elementos internos, o reflexivos, con los transitivos, los dirigidos hacia el entorno: hacia lo interno la acción es coordinadora y directiva, constituyendo al ente político en su estructura y marco regulador, administrando los asuntos públicos y formando el juicio político de los integrantes del Estado; hacia lo externo la acción es estratégica: evalúa las limitaciones que se presenten en el ejercicio del arte gubernamental.

El gobierno, en *República*, es orientado desde el arquetipo de la Idea de justicia, patentizadora de la Idea de Bien, que da permanencia en el azar de la actividad política. En ella puede aparecer la necesidad de la fuerza, lo propio de la tiranía, en vez de la persuasión, lo esencial a la democracia.²⁸⁵ Sin embargo, Platón no apunta a la tiranía como una modalidad indefinida de gobierno, sólo la acepta en *Leyes* como una necesidad para el primer paso en la institucionalización del marco regulador.

Platón acepta que el cambio es inherente a la *polis* en la tercera etapa de su obra, pero quiere garantizar la ausencia de corrupción. El fundamento firme para los males del devenir lo constituye un co-gobierno o gobierno mixto de sabios: 1) un Consejo Nocturno constituido por ancianos notables y selectos ciudadanos,²⁸⁶ quienes cumplen funciones de vigilancia sobre el marco regulador institucionalizado, a la vez que asesoran a²⁸⁷ 2) los gobernantes electos, quienes tienen la responsabilidad de dirigir a los ciudadanos-seguidores.

²⁸⁵ David Greene, *Greek political theory, op. cit.*, p. 136 cita de *Leyes IV*, 709 e. En *Gorgias* 427 a-e y *República* 566 d, 579 d y 587 e.

²⁸⁶ Platón, *Leyes XII*, 961 a

²⁸⁷ Leo Strauss y Joseph Cropsey (Comp.): *Historia de la filosofía política*. México. Fondo de Cultura Económica. 1ª edición en español de la 3ª. en inglés, 3ª. reimpresión, 2001 [1987], pp. 94-95. Estos sabios son capaces de cumplir sus roles porque son "auténticos guardianes de las leyes" al ser "capaces de investigarlas teóricamente y de aplicarlas a la realidad" (Platón, *Leyes XII*, 962 c-d, 966 b respectivamente)

2.3. El gobernante, la jefatura y el ejercicio de la sabiduría.

Platón estuvo siempre convencido acerca de la conveniencia de un gobierno dirigido por sabios, una aristocracia meritocrática derivada del saber de las Ideas. Nunca compartió el igualitarismo democrático que “distribuye la igualdad tanto a los que son iguales como a los que no” lo son, intelectualmente.²⁸⁸ En *Leyes* sostiene que “ninguna ley puede ser tan sabia como la decisión de un hombre realmente sabio”.²⁸⁹ Es el conocimiento lo que fundamenta la legitimidad y, por tanto, “todo el que tiene necesidad de ser gobernado [debe] ir a las puertas de quien es capaz de gobernar.”²⁹⁰

De allí la relación entre el gobernante y el gobernado: ella es correcta cuando²⁹¹ el gobernante responsable actúa por la ventaja del más débil; mediante el conocimiento político verdadero. Un alma capaz de desarrollar ese conocimiento gubernamental “surge pocas veces entre los hombres”.²⁹² La condición de posibilidad para formar las almas dotadas, hombres o mujeres,²⁹³ es la educación: ella forma y selecciona a la vez, constituyéndose en la solución para prevenir el abuso de los gobernantes.

En la segunda etapa de su periplo vital Platón considera que el mejor de los gobernantes será el rey-filósofo quien no es persuadible, por fuerza o circunstancias, a desviarse de lo justo para la asociación política. Él/Ella representa así, no a los ciudadanos, sino a la Idea de Bien. Su concepción del gobernante-filósofo “que mantuvo en pie hasta el final mismo, significa que el estado debe volverse ético de un extremo al otro”:²⁹⁴

²⁸⁸ Tomás Calvo, *De los sofistas a Platón*, op. cit., p.150 (*República* VIII, 557C, también *Leyes* VI, 756E-58A). Tampoco aceptaba conceder “la misma oportunidad de gobernar a todos indiscriminadamente, tanto al capaz como al incapaz”.

²⁸⁹ Leo Strauss y Joseph Cropsey (Comp.), *Historia de la filosofía política*, op. cit., p. 94

²⁹⁰ Platón, *República* VI, 489 c

²⁹¹ *Gorgias* 503c, 515 e y ss.; *República* 420 b-c

²⁹² *Ibid*, 491 a-b

²⁹³ Platón, *República* VII, 540 c: “no pienses que lo que he dicho vale para los hombres más que para las mujeres, al menos cuántas de ellas surjan como capaces por sus naturalezas”

²⁹⁴ Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., p. 454

“Los gobernantes..., no son otros que los *sabios*... Ahora, en la *República*, se nos aclara que tipo de saber es el que corresponde al verdadero político. Este saber es denominado por Platón filosofía y de ahí su insistente afirmación de que el verdadero gobernante ha de ser filósofo...”²⁹⁵

La figura del gobernante como Rey-filósofo cambia en los diálogos finales del Académico. ¿Cómo entender esta transición? En *Político* nos da la respuesta cuando divide el saber en dos tipos: teórico y práctico. En su saber práctico, el político actúa según los roles de un “pastor divino” y de un “tejedor regio”; articulando o emparejando la ontología y la psicología²⁹⁶ al servicio de la política. Las acciones del primer rol son las de apacentar y cuidar-ordenando a todos los miembros de la asociación política; las acciones del “tejedor regio” son coordinar y unir a todos “en esta trama”, considerando “cuanto conviene a la posible felicidad de una ciudad”.²⁹⁷

La *praxis* necesita de la orientación del saber teórico “para no andar a la deriva”.²⁹⁸ En su carácter teórico, o científico, “lo que define [a]l arte regio es la *epistème*”,²⁹⁹ que capacita “a quienes gobiernan [para que] sean en verdad dueños de una ciencia”.³⁰⁰ Ella capacita para legislar y dirigir practicando el justo medio ético como patrón y medida.³⁰¹ La jefatura es la expresión de una ciencia verdadera practicada por parte de “verdaderos sabios”, quienes han

²⁹⁵ Tomás Calvo, *op. cit.*, p.179, citando *República V*, 476 c-480 a. Platón, *República VI*, 485 a- 487 a: Un filósofo reúne las siguientes características: 1) ama el estudio que les patentiza la verdadera realidad, 2) es veraz y honesto consigo mismo, 3) concentrado en los placeres del alma y no corporales 4) “de ningún modo amante de las riquezas”, 5) alma íntegra: no es un servil, ni cobarde, asumiendo la valentía como una virtud política, 6) naturaleza dotada de “grandeza de espíritu y de gracia”, siendo “congénere de la verdad, de la justicia, de la valentía y moderación”. Dimitri El Murr: “Platón. Desunir para volver a unir mejor”. *Los Grandes filósofos. Maestros del pensamiento universal*. Madrid. Filosofía hoy. Globus Comunicación, S.A., 2011, p. 11: “El alma del filósofo está, efectivamente, atravesada por dos fuerzas de vinculación: por una lado la del amor...que conduce su alma a amar la verdad sobre cualquier otra cosa; y, por otro, la fuerza de la reminiscencia...que hace de todo saber auténtico un recuerdo y, por consiguiente, un movimiento interior hacia la propia alma”.

²⁹⁶ Cornelius Castoriadis, *Sobre el político de Platón, op. cit.*, p.49

²⁹⁷ *Político*, 311 c

²⁹⁸ *Leyes XII*, 962

²⁹⁹ Cornelius Castoriadis, *Sobre el político de Platón, op. cit.*, p. 152

³⁰⁰ *Político*, 293 c-d. El saber político de la primera etapa es poiético, el de la segunda etapa es el saber-guardián y el de la tercera el saber-epistémico, i.e. el único capaz de garantizar la permanencia en el cambio.

³⁰¹ *Ibid*, 283 e

aprehendido el conocimiento regio “de la cosa política y de todas las cosas”.³⁰²

Un(a) jefe(a) debe combinar “dos dotes como dirigente”: “ser muy cautos, justos y conservadores” combinado con la valentía.³⁰³ Es difícil conseguir esa combinación, pero ella es el criterio para la elección adecuada de los gobernantes en un tiempo determinado: “a menos que ambos caracteres estén presentes, es imposible que todo marche bien en una ciudad”.³⁰⁴

El gobernante genuino comprende la necesidad de alejarse de dos maneras erróneas de entender la política: 1ª) Política no es la relación amigo-enemigo, ya que si los jefes actúan desde ella privilegiarían a algunos sobre otros lo que desembocaría necesariamente en situaciones injustas.³⁰⁵ 2ª) Política no es el ejercicio del poder, ya que este es una *dynamis*, una fuerza, pero Platón no la ve como un aprovechamiento a ser practicado por quien la posee, sino como un bien orientado hacia la asociación política, según el patrón y medida de la justicia.³⁰⁶ El poder genera responsabilidades, no derechos, de allí la profunda distinción con los objetivos de la política sofista. Si un gobernante pretende convertir en legal la obediencia de los gobernados, ello connota una confusión entre positivismo jurídico y el ejercicio ético de la política.³⁰⁷

“Cuando se lucha por el poder, los que vencen se apropian...de las cosas en la ciudad... no dejan participar en nada del gobierno a los vencidos...sino que viven vigilándose unos a otros...Afirmamos que éstos son facciosos, pero no ciudadanos, y lo que ellos llaman justo en vano lleva tal nombre...”³⁰⁸

³⁰² Cornelius Castoriadis, *Sobre el político de Platón*, op. cit., p. 153

³⁰³ *Político*, 311 a

³⁰⁴ *Ibid*, 311 b

³⁰⁵ *República I*, 332c-336 b

³⁰⁶ *Ibid*, 338 c-347 d; Gorgias, 467a-470 c

³⁰⁷ Luis Vilorio: “El poder y el valor”, pp. 17-30. Manuel Menéndez Alzamora (ed.): *Sobre el poder*. Madrid. Editorial Tecnos, 2007, p. 18

³⁰⁸ *Leyes IV*, 715 a-b

La política genuina requiere trascender, tanto el egoísmo de los intereses, porque desde ellos hay pérdida de la unidad; como también las relaciones comunitarias fundamentadas en la amistad, ya que ésta connota un tipo particular de relaciones interesadas. La política genuina exige ser ejercida en el ámbito de las relaciones asociativas fundamentadas en la razón persuasiva y la deliberación reflexiva. De lo contrario, se abre el abismo de la barbarie representado por una asamblea caprichosa y un orador hábil: ninguno de ellos razona sobre el destino de la *polis*, ni sobre la organización institucionalizada de la *politeia*.³⁰⁹

De allí el rol del gobernante en tanto que educador. En la Alegoría de las Cavernas, contenida en el libro VII de *República*, Platón propone la correspondencia entre la búsqueda filosófica y el arduo proceso educativo: el camino de la *paideia* emula el tránsito de las cavernas a la luz; de lo sensible a lo inteligible; de la opinión a la verdad, de la creencia al conocimiento. Se trata de formar, no una “disposición natural (*tropos*)”, sino el desarrollo de un *éthos*, o carácter permanente,³¹⁰ mediante un trayecto educativo organizado y un método didáctico apropiado dirigido a armonizar cuerpo y espíritu.³¹¹ Todo el esfuerzo educativo apunta a “divisar aquello para lo cual cada uno es naturalmente apto”,³¹² mediante un rumbo teórico-práctico³¹³ cuya etapa final es el conocimiento filosófico.

En *República* solo los intelectualmente dotados, los guardianes, pertenecerán al grupo que recibirá la educación filosófica fundamental para

³⁰⁹ *Gorgias*, *República* I, *Leyes* I

³¹⁰ John Sachs: “Glosario” a *Plato’s Republic*. Newburyport, MA. Focus Publishing, 2007, p. 348. La comparación entre *tropos* y *ethos* distingue la proposición de Céfalo de la de Sócrates en *República* I. Salir de la caverna y llegar a la luz supone utilizar la dialéctica, el método de la filosofía, el único que marcha “cancelando los supuestos, hasta el principio mismo, a fin de consolidarse allí” (*República* 533 d, p. 366). El verdadero “saber consiste en la presencia de la *Idea* en la mirada” (Felipe Martínez Marzoa, *Historia de la filosofía*, *op. cit.*, p. 137); ella es el *metrón* del conocimiento ontológico, gnoseológico y axiológico (Platón: *Filebo*, 64 e). Por ello, “ha de llamarse ‘filósofos’ a los que dan la bienvenida a cada una de las cosas que son en sí y no amantes de la opinión” (*República*, 480 a)

³¹¹ *Rep.* VII, 536 d. La adopción de una pedagogía respetuosa de la integridad personal es fundamental porque “en el alma no permanece nada que se aprenda coercitivamente”. La *paideia* “consiste en conseguir que los hombres lleguen a ser libres y firmes para obtener... la visión de la esencia” (Martin Heidegger, *Hitos*, *op. cit.*, p. 192).

³¹² *Rep.* VII, 537 a. Este criterio sería el orientador de una academia genuinamente concebida

³¹³ *Rep.* III, 410 b- 412 b

la política y el gobierno. En *Leyes* amplía el acceso al sistema educativo a todos los miembros de la *polis*, ya que el bajo nivel de la *paideia* limita la constitución de una *politeia* genuinamente justa.³¹⁴ En ambos textos la educación es aquella condición capaz de generar un régimen auto-sostenedor de crecimiento: el auto-gobierno, la ley interna,³³ fundamenta la asociación mediante reglas no personalizadas:

“...Más bien pensamos que lo mejor de todo es ser gobernado por un principio divino y racional, muy especialmente si tal principio se encuentra dentro de uno mismo y, en caso contrario, que lo gobierne a uno desde fuera a fin de que todos, al ser gobernados por el mismo principio, lleguemos a ser semejantes y amigos en la medida de lo posible”³¹⁵

Ese es justamente el rol del gobernante: enseñar el principio orientador desde el Bien que propicie, cada vez más, el autogobierno de cada uno en paralelo al desarrollo de su vocación, aquello propio a cada quien por naturaleza.³¹⁶ Es la primera responsabilidad de un estadista estructurar y ordenar el sistema educativo para que sea capaz de revelar las capacidades y talentos de cada quien, formar el carácter de manera integral, seleccionar a quienes demuestran las condiciones requeridas para gobernar y asesorarlos en la ejecución de sus responsabilidades:

“...Y una vez llegados a los cincuenta años de edad,...y tras ver el Bien en sí, sirviéndose de este como paradigma, organizar durante el resto de sus vidas –cada uno a su turno- el Estado, los particulares y a sí mismos, pasando la mayor parte del tiempo con la filosofía pero, cuando el turno llega a cada uno, afrontando el peso de los asuntos políticos y gobernando por el bien del Estado, considerando esto...como algo necesario. Y después de haber educado siempre a otros semejantes para dejarlos en su lugar como guardianes del Estado [se retirarán]”³¹⁷

³¹⁴ *Leyes III*, 688 e.

³¹⁵ Tomás Calvo, *De los sofistas a Platón*, op. cit., p.195 (traducción de *República IX*, 590 c-d)

³¹⁶ *República III*, 394 e

³¹⁷ *República VII*, 540 a- c

La postura filosófica-educativa de Platón identifica un elemento clave: el papel del gobernante en el destino de los colectivos humanos.³¹⁸ La cohesividad, a lo interno de la asociación política, no es derivable de “las normas preconstituidas e impersonales del derecho”,³¹⁹ sino de la jefatura y de la educación de los miembros de la asociación política.

La jefatura es expresada en la orientación o la influencia sobre la dirección de una asociación política institucionalizada, teniendo como arquetipo y paradigma al Bien, cuyo saber orienta las acciones y decisiones justas. Sin embargo, no todos son capaces -por naturaleza- de aprehender las Ideas, no todos son filósofos. En consecuencia, solo es posible la solución *a posteriori* mediante dos vías diferentes: a) que las partes pongan en cuestión sus percepciones y opiniones hasta encontrar la Idea compatible; b) que haya un juez que conozca la Idea y la establezca.³²⁰

¿Insuficiencia de lo anterior? En efecto, no hay una solución plena. Consciente de ello, Platón sostiene que el conocimiento, y por tanto la educación, son las vías para alcanzar una situación más gobernable. La solución auténtica es reconocer que pocos logran ese grado alto de conocimiento que permite que otros sean conciliados. Pero para ello, estos deben reconocer que requieren de gobierno para aceptar el orden revelado por el conocimiento del Bien, vale decir, del Ser. Así, tanto la política como el gobierno tendrían la oportunidad de ser puestos en práctica mediante una jefatura orientada por el paradigma de la permanencia, del plano divino de las Ideas: el ejercicio de la jefatura sería en este caso imparcial, orientado por el saber de lo trascendente. La jefatura nunca será la auténtica para quienes no saben de filosofía.

³¹⁸ Ese papel es conformedo mediante la elección del tipo de vida que es afín a los intereses y capacidades individuales, en el ejercicio de lo que modernamente llamamos '*capability*'. Empleo aquí el término en inglés porque converge las dimensiones del saber intelectual y del práctico: el saber-hacer que enfatiza Platón.

³¹⁹ Alessandro Passerin D'Entrevès, *La noción de Estado, op.cit.*, p. 96

³²⁰ Debo esta idea a Pedro de Fridman.

3. Aristóteles: la construcción del espacio político mediante la prudencia.³²¹

Nacido en Estagira, Macedonia en -384, habitante de Atenas durante su formación y en su madurez, Aristóteles asumió la investigación de problemas y hechos para arribar a un conocimiento universal, general y necesario.³²² Son distinguibles tres etapas en el desarrollo vital del Estagirita:³²³ la primera, que corresponde a su primera estancia en Atenas como estudiante y miembro de la Academia; la segunda, que siguió a la muerte de Platón, durante los cuales permaneció en Asos, Lesbos y Macedonia; finalmente la tercera, correspondiente a su segunda estancia en Atenas como fundador y director del Liceo.³²⁴ Durante esta última etapa, Aristóteles se embarcó “en la dirección de una serie de amplios proyectos de investigación en la que participaron sus discípulos”.³²⁵

En la primera etapa de su desarrollo intelectual Aristóteles es dependiente de Platón en su visión filosófica, pero es independiente en metodología y en lógica³²⁶ esbozando el método de investigación histórico y científico sustentado en la explicación demostrativa. En los doce años que siguieron a la muerte de Platón estructura su síntesis filosófica-científica,³²⁷ asumiendo

³²¹ La influencia de Aristóteles ha sido tan vasta que Santo Tomás lo llama “el filósofo”, Dante Alighieri lo denomina “el Maestro de los que saben” (*La Divina Comedia*, Infierno, Canto Cuarto). Con indudable admiración, Martha Nussbaum (*La fragilidad del bien. Fortuna y Ética en la tragedia y la filosofía griegas*. Madrid. Editorial Visor, 1995) y Amartya Sen (*Sobre Ética y Economía*. Madrid. Alianza Editorial, 1999 [1987]) remiten a sus enseñanzas para retomar la relación indisoluble entre ética y ciencias sociales. Un grupo de filósofos contemporáneos, como Arendt y Gadamer, lo perciben resolviendo “algunas dificultades propuestas por el supuesto agotamiento de la ética moderna y en especial del modelo kantiano”: su énfasis en una “ética del bien” en lugar de una “ética del deber” nos acerca a una concepción “de comunidad tan importante y actual”. (Gabriel Orlando Icochea Rodríguez: *Origen de la comunidad y teoría de la esclavitud en La Política de Aristóteles*. A Parte Rei 60. Noviembre 2008, serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/icochea60.pdf, p. 2. Consulta: 7/9/2009).

³²² Aristóteles, *Metafísica*, Libro I, 980 a-981 b define, mediante esas tres condiciones, al verdadero conocimiento

³²³ La compilación de la obra de Aristóteles, perdida por mucho tiempo, correspondió a “Andrónico de Rodas, el onceavo director del Liceo” (Wilhelm Dilthey: *Historia de la filosofía*. México. Breviarios del Fondo de Cultura Económica, 3ª. edición, 1967, p. 69). Werner Jaeger, en 1923, precisó las tres etapas del desarrollo vital aristotélico.

³²⁴ Werner Jaeger, *Aristóteles, op. cit.*, p. 198. Aristóteles y sus discípulos estudiaban mientras caminaban, de allí la denominación de la escuela como peripatética.

³²⁵ George Sabine: *Historia de la teoría política*. México. Fondo de Cultura Económica, 1963, 1ª. edición, 1ª reimpresión, p. 75. Ello significa que, a diferencia del diálogo de Platón y la Academia, el Estagirita concibió y desarrolló lo que hoy conocemos como el equipo de investigación, un hito respecto a la producción de conocimiento relevante.

³²⁶ Werner Jaeger, *Aristóteles, op. cit.*, p. 60

³²⁷ *Ibid*, p. 147. Jean Brun, *Aristóteles y el Liceo, op. cit.*, p. 13 acota las cuatro interpretaciones generales sobre la síntesis filosófica de Aristóteles: a) opuesto a Platón por buscar “el principio de la explicación” a partir de la

como “completamente necesario escribir de nuevo todas las principales ramas de la filosofía”.³²⁸ El sistema filosófico³²⁹ de la tercera etapa reúne las problemáticas heredadas, distinguiendo “rigurosamente los diferentes tipos de investigación”.³³⁰ Realiza una clara distinción entre la filosofía, o ciencia teórica, y las ciencias prácticas concentradas exclusivamente en el hacer y el devenir humanos.³³¹ Al respecto, tres grandes tesis:³³² 1) El fin de la teoría es la verdad, su método es la demostración; la finalidad de la *praxis* es la

experiencia y no de la Idea trascendental; b) dador del prefacio a santo Tomás para un mundo concebido como “una jerarquía de individuos movidos por un primer motor inmóvil y exterior al mundo”; C) introductor de “la distinción materia y forma”, así como los “principios de individualización” garantes del “tránsito del orden idealista del conocimiento al de la ontología” que parte de la naturaleza del cambio con un sentido de finalidad; D) último expositor “de la interrogación fundamental planteada por los presocráticos: ¿qué es lo que constituye el ser del ente?”

³²⁸ Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., p. 297

³²⁹ *Ibid*, p. 426 afirma que los reestudios sobre Platón y Aristóteles han demostrado que sus obras no son un sistema cerrado: permiten diferentes abordajes y comprensiones, siendo las grandes preocupaciones aristotélicas: física (generación y cambio), metafísica (el ser), lógica (método filosófico e investigativo), ética (ciencia del tipo de vida) y política (ciencia de actualización de las posibilidades de la convivencia). Aristóteles, *Metafísica* IV, 2 1004 a 1-5 establece las partes de la filosofía según las sustancias u *ousías*: “Por tanto, una de ellas será necesariamente Filosofía primera y la otra filosofía segunda”. La primera es la Metafísica y la segunda la Física, que es “una sabiduría pero no primera” (*Met* IV, 3 1005 b 1-5). Martin Heidegger, *Ser y tiempo*, op. cit. p. 24: La pregunta metafísica es por qué lo ente (*tí to on*) en el doble aspecto del qué es y del cómo es, apuntando a desvelar la sustancia que significa “presencia” en sentido ontológico y temporal (*Ibid*, p. 35). J.L. Ackrill. *La filosofía de Aristóteles*. Caracas. Monte Ávila Editores, C.A., primera edición, 1987 [1981], pp. 145-147: En *Organon* está sintetizada la obra lógica de Aristóteles constituida por. 1) las *Categorías* (p. 145) “se ocupan de los términos que son los elementos de las proposiciones”; 2) *De interpretatione* (p. 145) “se ocupa de las proposiciones, elementos de los silogismos”; 3) *Analíticos* (p. 146) “se ocupan de los silogismos”; 4) *Tópicos* (p. 146) “examen exhaustivo de los razonamientos dialécticos” y 5) *Sophistici elenchi* (p. 146) que trata de “las falacias lógicas y los malos razonamientos”. *Ousía*, como sustrato o fundamento, pasa a ser muy importante para la predicación ya que el ser es entendido como aquello con respecto del cual “todo lo demás se predica, mientras que el mismo jamás es predicado de otra cosa” (Aristóteles, *Metafísica*. VI, III 1028 b 35.) Para Aristóteles, dada la amplia posibilidad de cualidades, cantidades y relaciones de las sustancias fundamentales, de ellas puede predicarse muchas cosas. Hay, por una parte, dos maneras de predicar, tanto sobre la identidad, como sobre la distinción. En cuanto a la identidad, en primer lugar encontramos la identidad de referencia (Humberto es el decano) y la identidad de significación (Humberto es un hombre); en segundo lugar aparece la distinción entre ser en acto y ser en potencia, distinción que genera los tres principios del cambio: materia, forma y privación (J.L. Ackrill, *La filosofía de Aristóteles*, pp. 51-53). La retórica es una nueva *téchne* en Aristóteles que sintetiza la tesis argumentativa de la sofística, pero rechazando el fundamento en la verosimilitud, así como el rigor en el lenguaje y la búsqueda de un fundamento verdadero para el discurso de Platón. Para ello el orador debe apuntar al asunto a tratar, no al manejo emocional del oyente desde las premisas sustentadoras del discurso que fundamenten las conclusiones propuestas. (Aristóteles, *Tratados de Lógica (Organon)* 177 a 1-15 y *Retórica*)

³³⁰ J. K. L. Ackrill, *La Filosofía de Aristóteles*, op.cit., p. 30. Este autor las distingue en: el problema del cambio, metafísica, filosofía natural, filosofía de la mente, lógica y filosofía de la ciencia, retórica y estética, ética y política.

³³¹ Leo Strauss y Joseph Cropsey (Comp.), *Historia de la filosofía política*, op. cit., p. 124. Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., p. 269: la separación entre metafísica y ética es propuesta en la *Ética Eudemia* VIII, 1, al afirmar que el fin de la vida es tarea de la ética.

³³² Gabriel Orlando Icochea R., *Origen de la comunidad y teoría de la esclavitud en La Política de Aristóteles*, op. cit., p. 2 sostiene que dos recuperaciones son fundamentales: a) contraposición “a la idea de una neutralidad axiológica de la ciencia propuesta desde el pensamiento de Max Weber”, por el propósito aristotélico, no de investigar las virtudes, sino las consideraciones relativas a cómo realizar rectamente las acciones; b) reasunción del propósito de la política dirigido a “mostrar las condiciones necesarias para una vida rica y buena”. En la p. 5 refiere de *Tópicos*, 103 b30 la afirmación aristotélica sobre la filosofía, actividad eminentemente teórica que es tratada “conforme a la verdad”, mientras que la opinión ha de tratarse “dialécticamente”.

acción que por estar sujeta a opiniones requiere de la dialéctica.³³³ 2) La *praxis* es distinguible de la *poiesis*, expresión de la técnica productiva. 3) El saber propio de la *praxis*, es decir de la ética y la política, es la prudencia (*phrónesis*); siendo un saber para el hacer.³³⁴

Para Aristóteles el conocimiento cierto revela los principios y las causas, objetos de estudio propios de *Metafísica*. Un principio es “lo primero desde lo cual algo es, o se hace o se conoce”, siendo unos “intrínsecos y otros extrínsecos”.³³⁵ Las causas son aquello a lo que debe su ser el ente. Para Aristóteles “el conocimiento y la intelección plena de todo exigen una aprehensión de las cuatro”, desvelando “su conexión”: 1. El *eîdos*, lo que es ser esto, o causa formal 2. La materia (*hylé*), aquello de lo que está hecho 3. El principio del movimiento (causa eficiente), el mediante qué 4. El fin o el bien, o causa final.³³⁶

La naturaleza, concebida como el ente en movimiento,³³⁷ es “el fundamental punto de partida” de “su ontología y su lógica”.³³⁸ Por ello, el conocimiento ontológico es concebido como la aprehensión gradual de “la forma y la entelequia por medio de los estadios de sus desenvolvimientos”.³³⁹

³³³ *Dialéctica, op. cit.*, <http://presencias...>: En Aristóteles la dialéctica “es una disciplina particular de la lógica que se ocupa de los razonamientos probables”, diferenciable del silogismo demostrativo “que da lugar al saber científico por partir de premisas cuya verdad es evidente o universalmente aceptables”; “el silogismo dialéctico parte de premisas cuya verdad no ha sido comprobada... y que son admitibles con relativa amplitud”. Consulta: 22/04/2009

³³⁴ Werner Jaeger, *Aristóteles, op. cit.*, p. 101: Este saber está despojado de todo contenido teórico y es dualmente práctico: orienta “la elección de lo éticamente deseable y el prudente descubrimiento de lo ventajoso”

³³⁵ Aristóteles, *Metafísica* V, 1013 a 20. Los primeros fundamentan el ser; los segundos el hacer y el conocer. el primer principio, aquel que no genera duda alguna, es el principio de identidad (*Metafísica* IV, 3 1005 b 10- 25. Una consecuencia del principio de identidad: “las contradicciones no pueden ser predicadas simultáneamente” (*Met* IV, 4 107 b 17-18). Aristóteles, *Metafísica* I 1-3. El sabio es quien aprehende el por qué, según los primeros principios y causas, percibiendo lo universal en lo particular.

³³⁶ .L. Ackrill, *La filosofía de Aristóteles, op. cit.*, pp. 71-72; Martin Heidegger, *Hitos, op.cit.*, p. 110. Aristóteles, *Met.*, I, 983-988 a. Aristóteles ve a Platón definiendo las causas materiales y formales pero desconociendo las causas eficiente y final. La materia y la forma, o el compuesto de ambas, constituyen la sustancia en grado sumo: la teoría aristotélica del hilemorfismo (*Met* VII, 3 1029 a 1-5).

³³⁷ Aristóteles, *Física I*. Aristóteles concibe una ciencia de la naturaleza que explique el devenir y, correlativamente, el movimiento y el cambio.. El movimiento requiere del tránsito entre potencia y acto (*Met* III, 6 1003 a 1-5) y de la existencia de la pluralidad, puesto que la quietud nace del Uno (*Met* IV, 2 1004 b 25-30). J.L. Ackrill, *La filosofía de Aristóteles, op. cit.*, p. 46: en consecuencia, para evitar la regresión al infinito “debe haber una primera causa a todo cambio, una causa que es, ella misma, eterna e inmutable”: el motor inmóvil o Dios.

³³⁸ Martin Heidegger, *Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles, op. cit.*, p. 55

³³⁹ *Ibid*, p. 71.

En el plano proposicional el conocer es expresable mediante las categorías o predicamentos.³⁴⁰ La referida a la entidad permite la definición según el género al que pertenece aquello que se estudia, estableciendo su diferencia específica.³⁴¹ En el caso de la política, el Estado pertenece al género ‘comunidad’ y su diferencia específica es “lo que guía a los seres humanos a asociarse”. De allí es derivada la convivencia, para satisfacer la necesidad de la vida buena, entendida como “actividad moral e intelectual”,³⁴² de acuerdo a dos géneros de virtudes: la dianoética y la ética:

“... La dianoética se origina y crece principalmente por la enseñanza, y por ello requiere experiencia y tiempo; la ética, en cambio, procede de la costumbre...”³⁴³ la virtud ética... se refiere a las pasiones y acciones, y en ellas hay exceso, defecto y término medio”³⁴⁴

Es el problema de la ética orientar las acciones, de acuerdo a la virtud.³⁴⁵ Las virtudes son comprendidas “por sus relaciones a un principio racional”³⁴⁶ mientras que “las inferencias morales proceden de las causas finales”.³⁴⁷ Ese principio es el justo medio, una regla racional³⁴⁸ que consiste en “hacer lo que se debe” sopesando, en un acto de deliberación y elección, el cuándo,

³⁴⁰ Aristóteles, *Órganon* I, 4, 25-29: entidad (ousía o sustancia), cantidad, cualidad, relación, lugar, tiempo, situación, condición, acción y pasión.

³⁴¹ Aristóteles, *Met.* III, 3, 998 b 5-10. Nótese que la definición aristotélica no apunta al concepto abstracto; este paso es dado en la Edad Moderna (Alberto Rosales: *Filosofía Antigua II*, Maestría en Filosofía USB, junio 1984).

³⁴² W. D. Ross: *Aristotle*. London. Methuen & CO LTD, 1968, p. 238

³⁴³ Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, II, 1, 1103 a 15-20. El *ethos* es objeto de una ciencia para Aristóteles

³⁴⁴ *Ibid.*, II, 6, 1106 b17-20 “Claramente es la virtud humana que debemos investigar, ya que también buscábamos el bien humano y la felicidad humana. Llamamos virtud humana no a la del cuerpo, sino a la del alma; y decimos que la felicidad es una actividad del alma. Si esto es así, es evidente que el político debe conocer, en cierto modo, los atributos del alma” (EN, p. 154). *De anima* II, 1 412 b: el alma es el primer acto de un cuerpo natural orgánico, que tiene vida en potencia. El alma está constituida por dos componentes: la parte racional, dividida en teórica y práctica y la no racional, dividida en vegetativa y apetitiva (*De anima* III, 4-12)

³⁴⁵ Aristóteles: *Ética Nicomáquea*, X, 6, 1177 a 1-3. José Gaos: *Antología filosófica*, Biblioteca Clásica Cervantes, bib.cervantesvirtual.com/extras_autor/00002616/hipertextos/estatico/sobre/gaos2.pdf nota 303, p. 184 sostiene que en *EN* II, 4-9 Aristóteles estudia la doctrina de la virtud, “entendida como la perfección de la naturaleza humana”, que “consiste en una posición intermedia entre una pluralidad de partes”.

³⁴⁶ Richard McKeon: “Aristotle conception of moral and political philosophy” *ETHICS*. An international journal of social, political and legal philosophy. University of Chicago Press, Volume LI, April 1941, Number 3 www.richardmckeon.org/content/a-Content-Update, p. 261. Consulta: 18/9/2009.

³⁴⁷ *Ibid.*, p. 263: “El tema de estudio de la ética es diferente de la matemática, dado que no es abstracto es diferente de la física por no estar fijado por propiedades o movimientos naturales”. La matemática procede desde “hipótesis antecedentes”

³⁴⁸ *Ibid.*, p. 264

las circunstancias, el para qué el cómo y el fin.³⁴⁹ Todo hacer humano, “sin estar en la ignorancia, es necesariamente voluntario” y expresa un modo particular de vida. Tres tipos de vida identifica el estagirita: orientada por el placer, por la acción o por la teoría. La política surge de la elección del segundo tipo de vida; la filosofía de la última, la vida productiva de la primera.³⁵⁰

En lo humano “la pluralidad es profusa” requiriéndose “principios y reglas capaces de considerar lo diverso y unificarlo”.³⁵¹ En lo ético-político identificamos los principios de:³⁵² 1) convivencia, 2) relación y 3) acción. El primero podemos dividirlo en dos géneros, a saber, pertenencia y asociación;³⁵³ el segundo es también divisible en dos géneros, la amistad³⁵⁴ y la justicia;³⁵⁵ finalmente, el tercero es el principio de acción constituido por tres géneros: deliberación, elección y praxis.³⁵⁶

En cuanto a las causas de la ética: la prudencia es la causa formal, el justo medio la causa eficiente y las virtudes morales la causa material, siendo la felicidad la causa final o entelechía.³⁵⁷

³⁴⁹ Francisco Bravo, “Del deber de ser feliz, o la línea divisoria entre las éticas de Kant y Aristóteles”, *op. cit.*, p. 72. Aristóteles demarca la autonomía del alma entendida como “la primera actualidad de un cuerpo natural que tiene vida en potencia” (J. L. Ackrill, *La filosofía de Aristóteles*, *op. cit.*, p. 128)

³⁵⁰ Aristóteles, *Ética Eudemia* II, 9 1225 b 10-15; *Ética Nicomáquea*, III, 5, 1113 b 5-10: La voluntad está orientada hacia un fin, los medios son objeto “de la deliberación y la elección”.

³⁵¹ Pierre-Marie Morel: “Aristóteles. Filósofo de lo diverso”. *Los grandes filósofos. Maestros del pensamiento universal*, *op. cit.*, p. 13

³⁵² Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, I-VI

³⁵³ Aristóteles, *Política*, I, 1253 a 27-34: El hombre debe vivir en sociedad; fuera de ella solo existen las bestias y los dioses. El ciudadano es el miembro activo de la asociación política. (*Ibid*, II, 1 1275 a 3-6). La teoría sobre la ciudadanía está desarrollada en *Política* III

³⁵⁴ Leo Strauss y Joseph Cropsey (Comp.), *Historia de la filosofía política*, *op. cit.*, p. 134: para Aristóteles la amistad tiene un “significado político” porque incorpora al otro en el horizonte de la elección personal.

³⁵⁵ Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, V, 1: La justicia, como virtud relacional, es la virtud política-social por excelencia que fundamenta el ejercicio de lo equitativo y de lo legal

³⁵⁶ *Ibid*, II, 1: La deliberación es la escogencia entre diferentes medios que conducen a un fin. Revela lo que podemos hacer en una secuencia medios-fines. *Ibid*, III, 2: La elección es el acto acompañado de razón y reflexión, con respecto a algún bien. Acota aquello a hacer. Es distinguible de la opinión, que versa sobre aquello que no conocemos del todo. *EN* 1139 b. El principio de la acción es de donde parte el movimiento. *Ibid*, II, 1: La praxis es la expresión de la virtud ética, *i.e.* el modo de ser de la acción recta, caracterizada por la prudencia (*Ibid*, VI, 8).

³⁵⁷ Francisco Bravo, “Del deber de ser feliz, o la línea divisoria entre las éticas de Kant y Aristóteles”, *op. cit.*, p. 71. Bravo denomina a la sabiduría como la causa formal, pero ello significaría colocar un elemento de la *epistème* en el plano de la praxis.

3.1. Crisis de la *polis* y panhelenismo.

En el siglo IV a.C Isócrates, un retórico, funda su escuela casi al mismo tiempo que Platón la Academia. Su propósito partía de un nuevo modo de concebir la política: sustituir el modelo político de Pericles, caracterizado por la guerra y las acciones diplomáticas, por una visión panhelénica guiada por la superioridad intelectual ateniense. Ese ideal sustituiría el dominio de cada *polis* por una visión de nacionalidad compartida, fundamentada sobre el substrato común de las tradiciones y la lengua (el *éthos*).³⁵⁸

Ante la amenaza del poderío militar de los persas y consciente de la debilidad bélica de Atenas y de su corrupción moral, “Isócrates instó a Filipo II en su ‘*Discurso a Filipo*’ (346 a.C.) para que encabezara las tropas griegas en guerra abierta contra Persia; como lo proponía paralelamente su conciudadano Demóstenes”.³⁵⁹ Como resultado de esta decisión quedará impuesta la preeminencia política de Macedonia,³⁶⁰ patria de Aristóteles.³⁶¹

El rey Filipo concibió “un plan de guerra nacional contra el enemigo hereditario”.³⁶² Le gana a los persas y, a partir de allí, concibe un imperio griego dirigido por Macedonia. Ello genera resistencia de las otras *polis* y, así, nueve años después de la muerte de Platón, Filipo triunfa “sobre las fuerzas unidas de Atenas y Tebas en la batalla de Queronea”, comenzando así el período que “marcó la declinación de la libertad e influencia de la ciudad-estado griega”.³⁶³

³⁵⁸ Werner Jaeger, *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 73: Isócrates polemiza con Platón, respecto al “ideal platónico de la educación de la juventud por medio de la pura filosofía”, defendiendo un “punto de vista utilitario en la educación”. Werner, Jaeger: *Paideia, The ideals of Greek Culture, Vol. III, op. cit.*, pp.50-58. Isócrates criticaba los ideales elevados de la *paideia* platónica y las críticas a la retórica, ya que considera que la ha dotado de contenido y finalidad con un ideal ético “y, al mismo tiempo, trasladado dentro de la acción política práctica” (p.53). Jamás refutó a Platón teóricamente, escogiendo “el terreno” propio “del sentido común ordinario” (p.58).

³⁵⁹ *Isócrates: retórica y poder político en la formación del ciudadano ateniense del siglo IV a.C* clio.rediris.es/n30/isocrates.htm. Consulta 17/07/ 2009

³⁶⁰ Ágnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, *op. cit.*, p. 11

³⁶¹ *Ibid.*, pp. 169-170: En la Asamblea ateniense tres posiciones encontradas: Esquines adopta “una posición incondicional a favor de Macedonia, Demóstenes otra “en contra e Isócrates hace de mediador”.

³⁶² Werner Jaeger, *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 141

³⁶³ George Klosko, *The Development of Plato's Political Theory. op. cit.*, p. 2

Aristóteles fue “convidado para educar a Alejandro como especialista egresado de la Academia”.³⁶⁴ Le enseñó lo político desde una perspectiva práctica desarrollada en la etapa de los viajes,³⁶⁵ consciente que “estaba formando las ideas del heredero del estado dirigente de Grecia”.³⁶⁶ Esperaba que Alejandro uniese a los griegos, pero desaprobó el propósito de “reconciliar pueblos e igualar razas”.³⁶⁷ Así, el Imperio sustituye a la *polis* como forma política, “y con la relación e intervención de otros pueblos y razas, la cultura griega pierde su carácter helénico”. Así, el ideal del panhelenismo hizo perder a la *polis* su fuerza de adscripción ciudadana.³⁶⁸

Aristóteles vive la última etapa de su vida como director del Liceo en el período de “la paz macedónica, cuyos efectos –la pérdida de la independencia griega– tardan en ser advertidos”.³⁶⁹ La presencia de agentes y guarniciones macedónicas³⁷⁰ fueron rompiendo gradualmente “la relación entre polis y organización política territorial”.³⁷¹ A pesar de ello, Aristóteles insiste en pensar la *polis* autónoma, evadiendo la reflexión política sobre la nueva configuración territorial que su discípulo había instaurado.

³⁶⁴ Armando R. Poratti, “*Teoría política y práctica política en Platón*”, *op. cit.*, p. 44

³⁶⁵ Aristóteles, al salir de Atenas después de la muerte de Platón, entró en relación con Hermias de Atarneo, un “experimentado hombre de Estado”, cuya influencia propició el cambio de la perspectiva política del Estagirita de especulativa a práctica (Werner Jaeger *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 133)

³⁶⁶ Werner Jaeger, *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 143. “Alejandro recibió lecciones de política, ética y retórica... junto a hijos de los nobles macedonios -Ptolomeo, Leonato y Hefestión-, que serían los grandes generales que le acompañaron en su expedición” (filologiaclasica.blogspot.com/2007/11/donde-aristoteles-educ-alejandro-magno.html). Consulta: 24/07/2008

³⁶⁷ Werner Jaeger, *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 145

³⁶⁸ Juan Beneyto, *Historia de las Doctrinas Políticas*, *op. cit.*, pp. 34-35

³⁶⁹ *Ibid.*, p. 26

³⁷⁰ *Ibid.*, p. 33

³⁷¹ *Ibid.*, p. 34. Aristóteles abandona Atenas inmediatamente después de la muerte de Alejandro, al correr el riesgo de ser acusado de impiedad por la presión del partido antimacedónico de Demóstenes, muriendo poco después. Wilhelm Dilthey, *Historia de la filosofía*, *op. cit.*, p. 68 sostiene que, después de la muerte de Aristóteles, los peripatéticos van enfocándose cada vez más en “la investigación positiva”, sentando las bases para “que el desarrollo intelectual de los pueblos antiguos desembo[ca] poco a poco de la etapa metafísica [a] la de las ciencias empíricas” y al desarrollo “de la lógica formal”, que permaneció casi inalterable hasta el siglo XIX. Jean Brun, *Aristóteles y el Liceo*, *op. cit.*, pp. 9-10 acota: “En 529, cuando el emperador Justiniano hizo cerrar las escuelas filosóficas de Atenas, el pensamiento griego halló refugio en Oriente...Occidente redescubrió paulatinamente a Aristóteles, y en el siglo XIII santo Tomás retoma gran número de temas filosóficos del Estagirita resituándolos en una perspectiva cristiana. Nació así esa *philosophia perennis* que, para la Iglesia católica, constituirá la única filosofía acorde con los dogmas.”

3.2. Política y gobierno en Aristóteles.

3.2.1. La herencia de la Academia y la crítica a Platón

Aristóteles estudió bajo la guía de Platón durante veinte años. Su propio maestro lo habría denominado “el lector” y “la inteligencia de la escuela”.³⁷² El *Teeteto*, coetáneo de cuando Aristóteles inicia sus estudios en la Academia, “preludia el desplazamiento de los principales intereses filosóficos de Platón a los estudios metodológicos, analíticos y abstractos”.³⁷³ Aristóteles asume esa perspectiva, identificando “la oposición entre el universal abstracto y la realidad concreta”³⁷⁴ incorporando la experiencia como el primer paso para conocer, partiendo desde ella hacia lo universal.³⁷⁵

“Aunque atento a lo empírico, Aristóteles mantiene la función normativa de lo [substancial]...La realidad empírica se sigue valorando y ordenando desde principios formales...”³⁷⁶

En cuanto a lo político, Aristóteles retoma el impulso constructivo inmanente del siglo V derivado del pensamiento jónico de Abdera.³⁷⁷ Allí se había registrado “una tendencia común a la síntesis”,³⁷⁸ caracterizada por “una visión evolutiva” racional respecto a los procesos autoconstitutivos y creativos de la humanidad: los seres humanos pasan de un estado primitivo a otro de desarrollo mediante diferentes estadios.³⁷⁹

³⁷² Jean Brun, *Aristóteles y el Liceo*, op. cit., p. 6

³⁷³ Wilhelm Dilthey: *Historia de la Filosofía*. Breviarios del fondo de Cultura Económica, México, 3ª edición en español, 1967 [1951], p. 36. La primera edición en alemán es de 1949, publicada por Hans-Georg Gadamer

³⁷⁴ Cornelius Castoriadis, *Sobre el político de Platón*, op. cit., p. 163

³⁷⁵ Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., pp. 333-334. Alberto Rosales: *Historia de la Filosofía Antigua II*, Maestría en Filosofía, USB, junio 1984 sostuvo que Aristóteles es empirista en el inicio y racionalista al final.

³⁷⁶ Alfredo Cruz Pardos: *Política de Aristóteles y democracia II*. dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/2311/1/01.pdf, p. 22. Consulta: 27/03/2010.

³⁷⁷ Ágnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, op. cit., 1983, p. 201: “Toda la ética del filósofo se apoya, por así decir, en el nuevo continente representado por el descubrimiento del carácter inmanente del ser social”.

³⁷⁸ *Ibid*, p. 155

³⁷⁹ Cornelius Castoriadis, *Sobre el político de Platón*, op. cit., p. 116-117. El siglo IV, por ser “un período de crisis, de descomposición de las significaciones imaginarias” influye en Platón a recuperar temas propios del mito como los de una Edad de Oro de la humanidad y, queriendo hacerlo funcionar, concibe una “antropogonía” (*Ibid* p. 118). Ella fundamenta en lo divino la “creación de las condiciones y derechos de ciudadanía” a lo interno de un Estado concebido desde la Idea de justicia como paradigma y arquetipo (*Ibid*, p. 116) Aristóteles considera que el hacer participativo de los ciudadanos es el estadio evolutivo superior de la convivencia.ética

Sustentado en esta perspectiva, el Estagirita concibe a la *polis* como la expresión de un “segundo estadio totalmente distinto de crecimiento, [que en] un plano más civilizado, descubre el principio de justicia y de vivir bien”.³⁸⁰ Mediante una investigación comparada y de la *endoxa* genera una perspectiva radicalmente diferente a la de Platón:³⁸¹ la política no puede ser una técnica o actividad orientada por la productividad (*poiesis*), ni una *epistéme* teórica,³⁸² sino *praxis* orientada por la razón prudente, capaz de “determina[r] el fin peculiar del hombre y la forma mejor del estado”.³⁸³

“... para Aristóteles, el impulso político-social constituye una dinámica intrínseca a la...naturaleza humana,...a partir [del cual] pueden diagramarse distintas especificaciones políticas, de acuerdo con las convenciones particulares, los conflictos particulares, los regímenes diferentes, en última instancia la pluralidad y diversidad de las constituciones en juego.”³⁸⁴

Aristóteles, como Platón y Sócrates, “estaba convencido que las acciones morales y políticas no pueden ser reducidas a decisiones arbitrarias, conduciéndolo a consideraciones sobre las costumbres y los cálculos del poder; pero difería de ambos en su concepción del sujeto temático de la política y de la ética y, consecuentemente del uso de la analogía con las artes y ciencias en ellas”. A Sócrates opone que la virtud no es conocimiento: los hombres hacen mal a sabiendas; a Platón su argumento sobre el Bien, que no puede ser sustancia o principio y, si lo fuese, no puede asistir en la explicación o dirección de la *praxis*.³⁸⁵

³⁸⁰ David Greene, *Greek political theory. The image of man in Thucydides and Plato*, op. cit., p. 152

³⁸¹ G.E.R Lloyd: *Aristóteles. Desarrollo y estructura de su pensamiento*, diadokhe.cl/media/aristotelica/aristoteles_01.pdf. Consulta: 12/03/2010, p. 30: “Aristóteles insiste que el punto de partida de la indagación, tanto en la investigación de la naturaleza, como en el estudio de la ética y de la política, son los particulares [las cosas fenoménicas]”. Ellas incluyen “las opiniones comúnmente sostenidas [*endoxa*].”

³⁸² Aristóteles, EN I, 3, 1095 a

³⁸³ Wilhelm Dilthey, *Historia de la filosofía*, op. cit., p. 66. Juan Carlos Ossandón: “Felicidad y Política. El fin último de la polis en la filosofía de Aristóteles”. *Cuadernos de Anuario filosófico* N° 125. Serie Universitaria, Universidad de Granada, p. 24 nota al pie: la *téchne* tiene un efecto transitivo, mientras que en la *praxis* es reflexivo.

³⁸⁴ Miguel A. Rossi y Javier Amadeo, *Platón y Aristóteles, Dos miradas sugestivas en torno a la política*, op. cit., p. 70

³⁸⁵ Richard McKeon, *Aristotle conception of moral and political philosophy*, op. cit., p. 254. La referencia es tomada de EN VI, 12 1144 b 18-28; *Metafísica* I, 6, 1096 b 8, 21 y 1097 a 8

En “el análisis de la especificidad” del ser social radica el fundamento de lo político en Aristóteles:³⁸⁶ este enfoque, sustentado en las descripciones de lo humano, desalojaba “el modo especulativo”³⁸⁷ de tratar a la política heredada de la Academia, aceptando al conflicto como “constitutivo de las relaciones humanas y por tanto de la política”. No siendo anulable, sino mediatizable o administrable, el conflicto es inherente “a la existencia de las clases sociales, tomadas incluso como un hecho natural”: la política permite “vincular las nociones de estructura social y gobernabilidad”.³⁸⁸

La política y la ética son praxis sociales orientadas por las virtudes. Ellas son entendidas como habilidades y hábitos adquiridos por un ejercicio de convivencia: es la praxis virtuosa la que orienta el devenir compartido en la consecución de una vida buena, i.e. aquella que forma el carácter ético tanto personal como colectivo.³⁸⁹ Este ‘proceso’ constitutivo busca la conformación de instituciones políticas sustentado en la deliberación participativa:³⁹⁰ “la política, como filosofía práctica, determina la pertinencia de la deliberación racional como proceso previo a toda decisión”, incorporando el saber político que, fundamentado en la experiencia de todos, nutre a la deliberación “para encontrar la mejor solución posible dadas las circunstancias”.³⁹¹

Mediante el intelecto práctico el futuro aparece “como el ámbito de lo posible que cae bajo deliberación”. Es en la dimensión ontológica de la temporalidad que ocurre el despliegue de lo político.³⁹²

³⁸⁶ Ágnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, op. cit., 1983, p. 198

³⁸⁷ Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., p. 306

³⁸⁸ Miguel A. Rossi y Javier Amadeo, *Platón y Aristóteles...*, op. cit., p. 71 Mientras que para Platón, dado que la política busca el orden, “considera como una ‘patología’ el conflicto social”.

³⁸⁹ Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, II, 1103 a: estamos naturalmente hechos para adquirir las virtudes y darles forma acabada mediante los hábitos. La práctica de las virtudes requiere del hacer.

³⁹⁰ Richard McKeon, *Aristotle conception of moral and political philosophy*, op. cit., p. 264. Por supuesto, Aristóteles no habla de “procesos”, más bien de secuencias inteligibles

³⁹¹ Javier Franzé, *¿Qué es la política? Tres respuestas: Aristóteles, Weber y Schmitt*, op. cit., p. 37. Aristóteles distingue la razón deliberativa (propia de la prudencia), de la razón calculadora (propia de la astucia y del engaño)

³⁹² Javier Aoz: *Alma y tiempo en Aristóteles*. Caracas. Editorial Equinoccio, Universidad Simón Bolívar, *Premio Federico Riu a la Investigación Filosófica*, 2006, p. 311. La causa final constituye en lo ente la dimensión temporal futura.

3.2.2. El objeto de la política en Aristóteles.³⁹³

La política surge a partir de los vínculos que, por naturaleza, establece el hombre como animal político³⁹⁴ desde los principios de convivencia, de asociación y de acción. La problemática de la asociación política requiere vertebrar “y articular la vida hasta convertirla en ‘vida buena’”.³⁹⁵ Es precisamente la política la que “tiene como fin las acciones nobles y no el [simple] convivir”,³⁹⁶ pudiendo ser concebida así:

1) Ciencia suprema referida a lo mejor y lo bueno, ciencia directiva hacia un fin superior que es un bien. Este bien es la causa final de la política y, por tanto, “no es ni la idea del bien, ni el bien común (pues uno es inmóvil e irrealizable, otro, móvil, pero tampoco realizable)”.³⁹⁷ El bien de la asociación política es la felicidad, término que expresa el correcto carácter individual y colectivo de acuerdo a la virtud.³⁹⁸ El objeto de la política es la excelencia humana, entendida como el ejercicio de “ciudadanos libres miembros de un estado libre”, en un contexto de circunstancias propias de cada asociación política.³⁹⁹

³⁹³ Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., p.p. 298-310. Como en todo su análisis, Jaeger sintetiza sus estudios de las diferentes referencias de autores clásicos identificando tres etapas en la obra política del Estagirita: 1ª) los diálogos *Político*, desarrollado desde la teoría de las Ideas de Platón, y *De la Justicia*, obra en cuatro volúmenes referida por Cicerón (*De Rep.*, III, 8, 12); 2ª) *Protréptico* y *Alejandro o de la colonización*, en los que diferencia a la ciencia política, como forma de conocimiento teórico, de la práctica política; 3ª) *Política*, que plasma el método y la estructura aristotélica respecto a lo político: la preeminencia del todo sobre las partes y la estructura asociativa-participativa (Richard McKeon, *Aristotle conception of moral and political philosophy*, op. cit., p. 267: la “asociación es la condición natural de la política”). En *EN* Aristóteles analiza desde las potencialidades de la asociación a los fines; mientras que en *Política* va de las consideraciones de los fines a las formas de asociación humana, los tipos de Estados, la relación entre instituciones y ciudadanos y los medios para preservar o destruir a los Estados.

³⁹⁴ *Política* I, 2, 1253 a 7-18. Animal es el género y político es la diferencia específica: ello significa que por naturaleza es sociable, requiere de otros para vivir y entra, por naturaleza, en relaciones derivadas de la convivencia. Es en el espacio político donde ocurre la deliberación y elección articuladas a un fin.

³⁹⁵ Rodrigo Karmy Bolton: “Sobre la decisión en la prudencia de Aristóteles”. *Polis*, Vol. 5, N° 14, Revista de la Universidad Bolivariana, Chile, 2006, p. 5

³⁹⁶ *Política* III, 9, 1281 a

³⁹⁷ *Ética Nicomáquea* I, 2, 1094 b. Juan Carlos Ossandón, *Felicidad y Política. El fin último de la polis en la filosofía de Aristóteles*, op. cit., p. 10: Ese fin, la felicidad, es “un fin moral”. Ello significa “aplicar a nivel social las conclusiones alcanzadas en la *Ética*” (p. 13). *Ética Eudemia* I, 8, 1218 b 6-10: hay una diferenciación entre el bien para la asociación política (postura platónica) que aquel que emana de la naturaleza de la convivencia humana.

³⁹⁸ *Ética Nicomáquea* I, 1 1094 a 1-5 y 8-12. La asociación es un medio orientado hacia un fin, así como un fin/bien en sí mismo. *Política* I 1252 b-1256 b, III 1280 b 1281 a: las distintas asociaciones que surgen en la *polis* son particulares respecto a la asociación general, la *politeia* misma.

³⁹⁹ *Aristotle's Politics. The text of Bekker*. English translation by W.E. Bolland. Introduction by A. Lang (pp. 1-105). London. Longmans, Green, and Co., 1877, p. 5

- 2) Establecedora de las ciencias necesarias para el Estado, determinando aquello a hacer y aquello a evitar con vistas al fin/ bien de la asociación.⁴⁰⁰ A ella están subordinadas todas las demás ciencias, así como las facultades de “la estrategia, la economía y la retórica” que se ocupan, respectivamente, de la victoria, la riqueza y la persuasión: mediante ellas la asociación política apunta a la autarquía, i.e. bienestar unido a la virtud.⁴⁰¹ Así mismo, la praxis humana requiere del lenguaje en un sentido político: como un conjunto de reglas discursivas cuya práctica permite deliberar y decidir sobre “lo conveniente y no conveniente, lo justo y lo injusto”.⁴⁰²
- 3) La política no resulta de la búsqueda del ideal es la “teoría de lo real y práctica de lo posible”, ello connota la distinción en potencia-en acto y significa tres cosas: a) el ejercicio de la razón prudente para orientar la práctica, b) la penetración de la prudencia en el hacer y c) la “transformación racional de la realidad en sus posibilidades”.⁴⁰³ Siempre puede ensayarse una acción correctiva en un Estado, ya que la aplicación de “métodos radicales lo destruirían, con seguridad, en breve”.⁴⁰⁴
- 4) La política requiere diagnosticar correctamente la situación existente para la constitución de un adecuado régimen político (*politeia*) considerando, primero, las aspiraciones de sus miembros; segundo, los elementos externos que inciden sobre la asociación política y, en tercer lugar, sopesando el devenir.⁴⁰⁵ Así la *politeia* es constituida evaluando la generación y el cambio.
- 5) La política es la constitución de la *politeia*, régimen intermedio entre oligarquía y democracia,⁴⁰⁶ mediante la acción de gobernantes y del cuerpo

⁴⁰⁰ Juan Carlos Ossandón, *Felicidad y Política. El fin último de la polis en la filosofía de Aristóteles*, op. cit., p. 11: La polis no es mera alianza, sino la búsqueda de la vida buena según la razón y de acuerdo a la virtud (EN I, 7)

⁴⁰¹ Aristóteles, EN I y Pol III. Los elementos económicos y la concepción política del lenguaje están relacionados al bienestar y a la praxis. EN VIII, 9 1160 a y Política., VII, 5 1326 b: Es en lo económico que Aristóteles justifica el ejercicio de la esclavitud. Autárquico “es lo que tiene de todo y no necesita nada”

⁴⁰² Política I, 2, 1253 a

⁴⁰³ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., p. 23

⁴⁰⁴ Werner Jaeger, *Aristóteles*, op. cit., p. 312

⁴⁰⁵ Política IV, 1, 1288 b: “cuál fue su origen, y una vez formada, cómo puede sobrevivir el mayor tiempo”

⁴⁰⁶ Alfredo Cruz Pardos, *Política de Aristóteles y democracia II*, op. cit., p. 7

político de ciudadanos (*politeuma*). Requiere de “una organización de poderes en la cual todos se distribuyen según el predominio de los que participan”. Esta organización combina las magistraturas con el cuerpo político de los ciudadanos: “El *politeuma* de una *polis* es la [autoridad] suprema en todo momento. *Politeuma* es [lo que caracteriza a] la *politeia*”.⁴⁰⁷ La participación ciudadana estructura el devenir político, mediante un proceso constitutivo articulado a la felicidad o fin de la *politeia*.⁴⁰⁸

6) La política es puesta en práctica mediante la clase media, según el principio que la valora como siendo la única “que sabe simultáneamente mandar y obedecer”.⁴⁰⁹ También mediante ella es estabilizado el poder que, por su naturaleza, confronta a cada uno con otros en el seno de la asociación política.⁴¹⁰ Así, el poder es de la polis, “condición de posibilidad de la política”.⁴¹¹

7) La política es la acción dentro del espacio político definido mediante la ley:⁴¹² “donde no gobiernan las leyes no existe una *politeia*”.⁴¹³ Ellas no son estáticas porque “siempre hay una distancia entre las leyes escritas” y las especificidades de las situaciones concretas. De allí la necesidad de un juez para restaurar la equidad,⁴¹⁴ en el proceso constitutivo del marco legal,⁴¹⁵ orientado por la justicia, virtud ética de carácter político.⁴¹⁶ Ella está

⁴⁰⁷ Aristóteles, *Política* IV, 3, 1290 a y III, 3 1276 b-1278 b

⁴⁰⁸ R. Mulgan: “Aristotle and the value of political participation”. *Political theory* Vol. 18, Nº 2, May 1990, pp. 195-215.

⁴⁰⁹ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., p. 27, nota al pie

⁴¹⁰ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* V, 1130 a

⁴¹¹ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., p. 387, nota al pie

⁴¹² *Política* III 3-5, 1287 a: la ley es razón sin pasión; las leyes son justas por ser término medio. Simon Blackburn: *La historia de la República de Platón*, op. cit., p. 42: La “ley tiene tres fundamentos: la naturaleza, la costumbre y la razón”. La segunda, el *ethos*, genera “un sistema social de normas” distinguible “del mero hábito animal” natural, la razón dicta “las leyes que configuran la costumbre”.

⁴¹³ *Política* IV, 4, 1292 a. En este punto realiza Aristóteles una crítica a la democracia razonando: “Así, pues, si democracia es una de las *politeias*, es evidente que una institución que en todo se maneja con decretos no es realmente una democracia. Un decreto no puede ser regla general”

⁴¹⁴ Cornelius Castoriadis, *Sobre el político de Platón*, op. cit., p. 163. Aristóteles descarta la postura de Platón, para quien “una regla universal nunca puede ser perfectamente congruente con una realidad”, con la teoría de la equidad (*EN* V) La decisión del juez es establecida “en el espíritu de la ley general” considerando “las circunstancias particulares pero también el espíritu de la ley, las intenciones del legislador” (*Ibid.*, p. 179)

⁴¹⁵ Antonio Hermosa Andújar: “El poder en Aristóteles”. *Apuntes filosóficos*, Nº 15-1999, pp. 23-41. Caracas. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV, p. 39

dividida en dos géneros: la natural y la legal. La primera fundamenta al derecho;⁴¹⁷ mientras que la segunda es alcanzable mediante la ejecución de acciones justas⁴¹⁸ y “supone personas cuyas relaciones están reguladas por una ley”.⁴¹⁹ El correcto marco legal requiere de “las notas de justicia, igualdad y libertad políticas, interrelacionadas entre sí”.⁴²⁰ Esa complementariedad sustenta a la *eunomía* u orden político-jurídico;⁴²¹ fundamentado en la virtud de quienes constituyen a la asociación política.⁴²² También la educación es una “obligación pública” regulada por la ley;⁴²³ mediante ella la pluralidad de miembros deviene en una asociación “solidaria y unitaria”,⁴²⁴ ya que “no es unitaria por naturaleza la *polis*”:⁴²⁵ es mediante “una acción recíprocamente proporcionada por lo que la ciudad se mantiene unida”.⁴²⁶ Por tanto, la educación “debe ser una sola e idéntica para todos, y su preocupación debe ser pública y no privada”:⁴²⁷ es una educación cívica⁴²⁸ cuya finalidad es la formación del cuerpo político, causa material de la política. La felicidad es la causa final o entelechia, la razón prudente la causa formal, siendo el gobierno la causa eficiente.⁴²⁹

⁴¹⁶ *Ética Nicomáquea* V, 1, 1130 a 5-10. La justicia es “la virtud entera” en su carácter relacional.

⁴¹⁷ Rodrigo Karmy Bolton, “Sobre la decisión en la prudencia de Aristóteles”, *op. cit.*, p. 7: “solo el hombre equitativo inscribe la contingencia del mundo humano en la universalidad de la ley”

⁴¹⁸ Alberto Rosales: *Seminario sobre Platón II*, Maestría en Filosofía USB, mayo 1984

⁴¹⁹ *Política* III 3-5, 1287 a: “la ley es razón sin pasión” y son “justas por ser término medio”

⁴²⁰ José Enrique Miguens, *La justicia política de Aristóteles como justicia democrática*, *op. cit.*, p. 5.

⁴²¹ Michel Villey, *La formation de la pensée juridique moderne*, *op. cit.*, pp.80-82: los dos tipos de justicia aristotélica, distributiva y conmutativa, tienen que ver con la distribución de los bienes y con la rectitud de los intercambios. El campo de aplicación propia de la justicia es lo político. Así “lo justo es, en suma, el equilibrio realizado, en una ciudad, entre los diversos ciudadanos que están asociados” (p. 83). José Enrique Miguens: *La justicia política de Aristóteles como justicia democrática*, *op. cit.*, p. 1: “Esta justicia política legitima a los movimientos populares que reclaman mayor participación en las decisiones políticas... mant[iene] el cuerpo ciudadano actuando deliberativamente... para que exista una polis digna de tal denominación”

⁴²² *Política* III, 9, 1280 b

⁴²³ *Ibid*, VIII, 1, 1337 a

⁴²⁴ *Ibid*, II, 5, 1263 b

⁴²⁵ *Ibid*, II, 2, 1261 b; *Política*, II, 2, 1261 a: “no se hace una *polis* partiendo de individuos semejantes”

⁴²⁶ Aristóteles, *EN*, V, 5, 1132 b 30-35. Lo justo “es la proporción”, y lo injusto “una desigualdad” (*EN*, 4, 1131 b 35)

⁴²⁷ *Política* VIII, 1, 1337 a

⁴²⁸ *Ibid*, V, 9, 1310 a

3.2.3. Noción de gobierno.⁴³⁰

El gobierno es, esencialmente, el elemento rector de las asociaciones políticas.⁴³¹ Para abordarlo, Aristóteles retoma una pregunta que preocupó a Platón: “¿qué tipo de conocimiento de lo particular es posible?”, respondiendo mediante una aseveración “simple: la experiencia común”.⁴³²

Asume dos tesis políticas esenciales: “la de la relación del gobierno con la naturaleza del país que se ha de gobernar y la de que el mejor sistema es aquel en el que todos participan”.⁴³³ la diferencia específica entre cada uno de los miembros de la asociación política demanda que todos participen del poder, ya que todos pueden enfrentar deliberativamente las prioridades respecto a la causa final, el bien.⁴³⁴ En consecuencia, el gobierno es una *praxis* que emerge en un contexto de participación ciudadana y del gobierno mixto: la autoridad política es derivada del sopesamiento de las cualidades de diversos actores participantes, porque el ejercicio del gobierno requiere de diferentes capacidades para las diferentes magistraturas.⁴³⁵ Cada ciudadano puede desempeñar “un preciso papel en la toma de decisiones que, en la medida que su carácter resultara idóneo, podía contribuir mejor a la consecución de bienes particulares y generales”.⁴³⁶

Para el Estagirita, régimen⁴³⁷ y gobierno significan lo mismo: es el elemento soberano de las ciudades.⁴³⁸ El buen gobierno es determinado, por

⁴³⁰ Aristóteles. *Civilitas*, civilitas.com.ar/aristoteles.htm. Consulta 05/10/2007 es el documento que ha guiado los argumentos sobre los temas de gobierno y jefatura.

⁴³¹ Aristóteles, *Política* I, 12, 1259 b-1260 a

⁴³² J.G.A. Pocock: *El momento maquiavélico. El pensamiento político florentino y la tradición republicana atlántica*. Madrid. Editorial Tecnos, 2002, 1ª edición pp. 104-105. *Política* III, 1282 a

⁴³³ Juan Beneyto, *Historia de las Doctrinas Políticas*, *op. cit.*, p. 27

⁴³⁴ Aristóteles, *Política* II, 2, 1261 a-b; III, 12-13, 1282 b-1284 b

⁴³⁵ Aristóteles, *Política* IV, 8-9, 1294 a-1297a

⁴³⁶ J.G.A. Pocock, *El momento maquiavélico*, *op. cit.*, pp. 104-105. *Política* III, 1279 b-1280 a; IV 1293 b-1294 a

⁴³⁷ Aristóteles clasifica los regímenes políticos según dos criterios: por quienes participan en el gobierno y el modo como ejercitan el poder. Cuando este es ejercido por el bien de la asociación política por uno, el régimen es monárquico; por algunos, aristocrático y por muchos, politeia. Si por el contrario el poder es ejercido para beneficio de quienes participan en el gobierno el régimen es tiránico (uno), oligárquico (algunos) o democrático (muchos). Este es un régimen caracterizado por el ejercicio mecánico del poder y el despotismo de la mayoría (*Política* III)

una parte, al evaluar si la acción está orientada por el interés de la asociación o el particular; por otra parte, requiere de la integración –o gobierno mixto- de tres instancias: 1) “el que delibera sobre los [asuntos] comunes”, 2) el que determina la elección y actuación de las diferentes magistrados, 3) “la administración de justicia”.⁴³⁹ En esa constitución gubernamental es necesaria la presencia y participación de los ciudadanos en el ejercicio de “sus derechos políticos”, es decir, “el reconocimiento público tanto de sus intereses particulares como del carácter necesario de su actividad para la supervivencia de la entera comunidad”.⁴⁴⁰

El ejercicio participativo de las magistraturas asume la práctica de la alternabilidad, no el del carácter vitalicio de los cargos:⁴⁴¹ resulta “peligroso [establecer] las magistraturas como [las] instituye Sócrates: hace que siempre gobiernen los mismos. Esto es causa de rebelión aun entre los que ninguna categoría tienen”.⁴⁴² De esta manera lo que prevalece es la “despersonalización de las instituciones”.⁴⁴³ Es en este aspecto en el cual radica “la eficacia del poder [en] su acción constante sobre la ciudad”.⁴⁴⁴ Sin embargo, en el ejercicio del poder es fundamental evitar el despotismo: la *politeia* eunómica es gobernada según la estricta justicia.⁴⁴⁵ Al enfatizar la eunomía Aristóteles retoma uno de los temas centrales del pensamiento político ático: el orden derivado de un marco legal justo considera las condiciones presentes, así como las que enfrentarán generaciones futuras.

⁴³⁸ *Política* III, 6, 1279 a

⁴³⁹ *Política* IV, 14, 1297 b-1298 a. Este párrafo permite esbozar la división de los poderes en legislativo, ejecutivo y judicial.

⁴⁴⁰ Antonio Hermosa Andújar, “El poder en Aristóteles”, *op. cit.*, p. 30

⁴⁴¹ *Política* II, 9, 1270 b-1271 a

⁴⁴² *Política* II, 5, 1264 b

⁴⁴³ Antonio Hermosa Andújar, “*El poder en Aristóteles*”, *op. cit.*, p. 35

⁴⁴⁴ *Ibid*, p. 36

⁴⁴⁵ *Política* III, 6, 1279 a-b

Finalmente, el gobierno debe ser el de la clase media: “La *polis* anhela estar compuesta, lo más posible, de iguales y semejantes, lo cual, más que todo, sucede en la [clase] media”.⁴⁴⁶ Así puede darse la oportunidad para que la *polis* sea sustentable, en virtud de la masa crítica de ciudadanos que otorgan estabilidad.⁴⁴⁷

El ejercicio del gobierno debe hacerse siguiendo los principios de la ciudad ideal: orden, medida y proporción.⁴⁴⁸ El orden, tendiente “al menos a la convivencia pacífica” es ya un bien; la medida y la proporción son elementos intervinientes para el hacer constitutivo sobre una realidad que exige rectificación.

“Consciente de la relevancia de lo circunstancial, reconoce que el gobierno justo y conveniente es distinto para los distintas clases de pueblos; y...pone límites a dicha relatividad rechazando...las formas contrarias a la naturaleza como la tiranía...”⁴⁴⁹

Aristóteles, en oposición a Platón, propone un gobierno de la *polis* sujeto al *nómos*, puesto que “la soberanía de la ley” es equivalente “a la soberanía” racional sustitutiva de la orientación pasional.⁴⁵⁰ Sin embargo, en condiciones que no pueden regularse mediante leyes es menester contar con el gobierno de hombres quienes, si son excepcionales en virtud y experiencia, merecen “que se les de poder ilimitado y se les obedezca”:⁴⁵¹ “si existe alguien superior en virtud y en capacidad para obrar lo mejor, a ése es bueno seguir y justo obedecer; pero debe poseer no sólo virtud sino capacidad para la práctica”.⁴⁵²

⁴⁴⁶ *Política* IV, 11, 1295 b

⁴⁴⁷ *Política* IV, 12, 1296 b

⁴⁴⁸ *Política* VII, 4, 1326 b. *Met X*, 2 1053 b 3-9: “para el que define atendiendo al nombre, la unidad es en sumo grado una medida, principalmente de la cantidad, y en segundo lugar de la cualidad”. Una ciudad ideal está constituida por: población y territorio cuya relación es la propiedad común y particular (Pol, VII, 1328 a y 1330 a). El gobierno organiza las funciones, según el régimen político que asuma la asociación política, para los fines de la autarquía sustentable y la felicidad.

⁴⁴⁹ Alfredo Cruz Pardos, *Política de Aristóteles y democracia II*, op. cit., p. 22, ambas citas

⁴⁵⁰ Alessandro Passerin D'Entrevès, *La noción de Estado*, op. cit., p. 97

⁴⁵¹ *Ibid.* Aristóteles no está proponiendo un personalismo político: el ejercicio del poder es expresión de la eunomía

⁴⁵² Aristóteles, *Política* III, 13, 1284 b

3.3. El gobernante, la jefatura y el ejercicio de la prudencia

El ejercicio del gobierno requiere de la jefatura, una actividad meramente práctica ejercida “por los hombres de Estado, los cuales a su vez parecen hacerlo en virtud de cierta facultad natural y experiencia, más que por la reflexión”.⁴⁵³ El jefe nunca es el teórico, ni quien enfatiza el acto productivo propio de la técnica. El hacer de la jefatura requiere de “la verdad, la virtud y el acierto en la acción y por todo ello es fundamental poseer experiencia”.⁴⁵⁴

Para llegar a tener experiencia hacen falta dos condiciones: educación cívica y el ejercicio de la ciudadanía. Por la formación cívica los gobernantes desarrollan tres condiciones: amor hacia el régimen establecido, la mayor competencia en los asuntos a su cargo, así como el ejercicio de la virtud y la justicia.⁴⁵⁵ La ciudadanía genera experiencia por el ejercicio de la participación política: “El simple ciudadano con nada se define mejor que con la participación [en el ejercicio de los poderes] de juez y en el gobierno”⁴⁵⁶

El gobernante es un ciudadano más, concebido como el *primus inter pares* que emergiendo de la clase media es capaz de aglutinar y direccionar las energías participativas de sus conciudadanos en un proceso direccionado hacia la constitución, mantenimiento y desarrollo del espacio político compartido. En su hacer, regido por la prudencia, “el político necesita de la ética”.⁴⁵⁷ ¿En qué consiste ese hacer? Un pasaje de *Metafísica* permite arribar a la visión que tiene Aristóteles sobre este tema, pasaje que revela desde otro ángulo “el punto central de su doctrina”.⁴⁵⁸

⁴⁵³ Aristóteles, *Ética Nicomáquea* X, 9, 1181 a

⁴⁵⁴ *Pol.* II, 12, 1273 a

⁴⁵⁵ *Pol.* III, 4, 1277 b y VI, 9, 1309 a

⁴⁵⁶ *Pol.* III, 1, 1275 a: “Definimos al ciudadano en sentido estricto al que no tenga deficiencia alguna que necesite corrección”. *Pol.* VII, 1331 a-1332 b: “buenos y dignos llegan a ser los hombres gracias a tres factores...la naturaleza, el hábito y la razón...Muchas veces, efectivamente, los hombres actúan mediante la razón en contra de los hábitos y de la naturaleza, si están convencidos de que es mejor actuar de esa manera...El resto es obra de la educación, pues se aprenden unas cosas por la costumbre y otras por la enseñanza oída”. Esta es una postura distinta a la de Platón, para quien la educación conforma una nueva costumbre (*éthos*)

⁴⁵⁷ Werner Jaeger, *Aristóteles*, *op. cit.*, p. 369

⁴⁵⁸ Jean Brun, *Aristóteles y el Liceo*, *op. cit.*, p. 10. La aseveración proviene de Bergson

“El bien del ejército consiste tanto en el orden como en el general, pero sobre todo en este último, pues éste no depende del orden sino el orden depende de él.... Todas las cosas están ordenadas de cierta manera...y las cosas no están dispuestas de manera tal que una no tenga relación alguna con la otra, sino que están en mutuas relaciones: pues todas se hallan ordenadas hacia un solo fin. Mas ocurre en el universo como en una familia, en la cual es menos lícito a los hombres libres obrar al azar, sino que todas sus acciones, o la mayor parte, están sometidas a regla; pero los esclavos y bestias, en cambio, con poca responsabilidad comunal, dejan sus acciones al azar”⁴⁵⁹

Este pasaje contiene todos los principios para el hacer gubernamental: 1) debe estar sometido a reglas generadas por el autogobierno y con respecto a un marco normativo ético (la ley moral) y político (la ley positiva); 2) está dirigido a generar un orden al colectivo, derivado del proceso de establecimiento de relaciones asociativas; 3) ordena responsablemente el hacer respecto al fin que le es propio al colectivo, es decir, la felicidad.

La jefatura reconoce el concurso de todos en el ejercicio de una autoridad política “en virtud de la cual se gobierna a los iguales y a los libres”.⁴⁶⁰ para ser organizador “el mandatario debe tener una bondad moral perfecta” puesto que “quien organiza es la razón”. La jefatura es ejercida manteniendo siempre el ejercicio de “la única virtud característica del gobernante”: la prudencia.⁴⁶¹ Por ello, la jefatura es propia del *phrónimos*, “aquel que posee “sabiduría moral y práctica”.⁴⁶² reconocer quienes son capaces de autogobernarse es esencial para la práctica política.

⁴⁵⁹ Jean Brun, *Aristóteles y el Liceo*, op. cit., p. 11. Este es un pasaje difícil de traducir (*Metafísica*, XII, 10, 1075 a15-22) varía con cada traducción. Chester Barnard lo acota como epígrafe de su obra, a ser tratada en el Cap. III. No es, desde luego, el orden platónico de imponerlo derivado de la aprehensión de la Idea.

⁴⁶⁰ Aristóteles, *Política* III, 4 1277 b. Aristóteles agrega que “el buen ciudadano debe aprender a gobernar y ser capaz de ser gobernado,... conociendo el gobierno de los libres desde ambos [ángulos]”. Pero “no tienen que ser necesariamente prudente”, mientras que el gobernante “debe ser bueno y prudente” (*Política* III, 4, 1277 a 15-20)

⁴⁶¹ *Política* I, 13, 1260 a 20-25; III, 4, 1277 b 30-35. Allí agrega que los gobernados no necesitan prudencia, sino “sano criterio”

⁴⁶² Aristóteles: *La política*. Bogotá. Edit. Panamericana. Traducción de Manuel Briceño J., S.J., 1ª. edición, 2ª reimp., p. 124, nota al pie. *Phrónimos* es el sustantivo correlativo a *phrónesis*, “un modo de ser racional, verdadero y práctico” referido a “cosas humanas y a lo que es objeto de deliberación” y distinguible de la *téchne*, el hacer-productivo; de la *epistéme*, la actividad demostrativa; del *noús*, la intuición reveladora de los principios demostrativos y de la *sophía*, la comprensión del Ser, vale decir, de los principios y causas de lo ente (EN, VI 3-8). Análisis tomado de Martin Heidegger, *Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles*, op. cit., pp. 60-72)

La praxis gubernamental, i.e. la jefatura, requiere de la prudencia. Ella fundamenta la actuación ya que fija el motivo, el para qué, la aprehensión del ahora y la prescripción del cómo, proyectándose “hacia el fin último al que apunta en cada caso la situación concreta”.⁴⁶³ La prudencia es orientadora de la *praxis*, fundamentando la deliberación y elección prudentes situadas en el horizonte temporal.⁴⁶⁴ “la buena deliberación [es] una rectitud conforme a lo conveniente”, que sopesa “los medios que conducen a los fines”, mientras que la elección expresa “lo decidido después de la deliberación”. El saber-prudente, de naturaleza práctica, es el conductor del ‘proceso’ constitutivo de la jefatura: deliberar, elegir, actuar son las reglas interiores y relacionales para el proceso político constitutivo, de carácter dual: el legislativo o arquitectónico y el deliberativo, o prudencia política, para lo particular.⁴⁶⁵

En su hacer el buen gobernante respeta las leyes escritas, así como las consuetudinarias; por tanto, “el verdadero político se esfuerza en ocuparse, sobre todo, de la virtud, pues quiere hacer a los ciudadanos buenos y sumisos a las leyes”.⁴⁶⁶ De esa imbricación entre política y ética emerge la jefatura, causa formal y eficiente del gobierno, orientadora de la causa material que es la participación ciudadana de los libres e iguales. El ejercicio de la jefatura es imparcial cuando es orientado por la causa final, i.e. el bien más elevado de la asociación política que es la felicidad. El proceso constitutivo de la *polis* requiere del co-gobierno ciudadano orientado por la jefatura del *phrónimos*, cuya acción deliberativa imparcial sopesa siempre la situación participativa. La jefatura nunca será la auténtica para quienes no practican la *praxis* prudente.

⁴⁶³ Martin Heidegger, *Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles*, op. cit., p. 68. Juan Carlos Ossandón: *Felicidad y Política. El fin último de la polis en la filosofía de Aristóteles*, op. cit., p. 24: “la prudencia política está referida a la actuación respecto a la sociedad política”.

⁴⁶⁴ Javier Aoiz, *Alma y tiempo en Aristóteles*, op. cit., p. 312

⁴⁶⁵ *Ética Nicomáquea* III, 3 y VI, 8-9. La prudencia está enfocada “no sólo a lo universal, sino que debe conocer también lo particular” (7-8 1141 b 10-30).

⁴⁶⁶ *Ética Nicomáquea* I, 13 1102 a 5-10. Michel Villey, *La formation de la pensée juridique moderne*, op. cit., p. 91: “Aristóteles es un partidario decidido de las leyes positivas”, de las cuales “ha reconocido lúcidamente la necesidad, escrutado el origen y medido la autoridad”.

4. Maquiavelo: la sagacidad de la inteligencia del poder.⁴⁶⁷

Maquiavelo es una figura emblemática de la Florencia renacentista. Impulsa a su obra toda “la aguda conciencia de la crisis político-social italiana”, que fue comprensivamente orientada “tomando como punto de partida la Roma republicana, entendida como límite del ideal político”.⁴⁶⁸

El contexto del florentino, enmarcado en “una tradición bien establecida del pensamiento político de finales del *quattrocento*”, estaba interesado “básicamente en el ideal de la libertad republicana”,⁴⁶⁹ con un gobierno independiente y con el ejercicio de una ciudadanía orientada por un vivir cívico.⁴⁷⁰ La sistematización de la argumentación centrada “en el valor” de la república, así como una retórica nutrida desde los autores clásicos, refinaron una presentación política con “un tono propagandístico más explícito”.⁴⁷¹

⁴⁶⁷ Leo Strauss: *Thoughts on Machiavelli*. University of Chicago Press, 1978, p. 10: “Hacerle justicia a Maquiavelo requiere mirar hacia adelante desde un punto de vista pre-moderno hacia un sorprendente y no esperado Maquiavelo quien es nuevo y extraño, en vez de mirar hacia atrás desde hoy hacia un Maquiavelo que ha devenido viejo y nuestro...Maquiavelo no conoció el pensamiento pre-moderno: estaba frente a él”. Leonardo Rodríguez Dupla: *Maquiavelo y el maquiavelismo*, 2007, campus.usal.es/gabinete/protocolo/Maquiavelo_maquiavelismo.pdf, p. 6. Consulta: 17/09/2010: El principio metodológico para comprender el pensamiento de Maquiavelo es conectarlo “a una tradición espiritual y a una coyuntura histórica determinadas”: el humanismo y la “situación política italiana de comienzos del siglo XVI”. Sin embargo, la postura sugerida no es historicista, sino el reconocimiento en Maquiavelo de “las mismas preguntas imperecederas sobre la política (*Ibid*, p. 7). “A Leo Strauss, más que a ningún otro, corresponde el mérito de haber reconocido el lugar señero que ocupa el pensador florentino en la historia de las ideas. A su juicio, Maquiavelo constituye un verdadero punto de inflexión en esa historia, puesto que con él se inicia la filosofía política moderna. Para justificar esta tesis hacia falta mostrar dos cosas: primero, que Maquiavelo ha roto con la filosofía política clásica; segundo, que esa ruptura ha resultado determinante para el curso posterior del pensamiento político occidental (*Ibid*, p. 35). Hay una clara influencia del florentino sobre Hobbes: “El rechazo de las causas finales, y por tanto de la idea de que existe para el hombre una forma de perfección prescrita por la naturaleza; la renuncia a la utopía y el consiguiente atencimiento a lo hacedero; la afirmación descarnada del egoísmo humano; la negación de la sociabilidad humana; la identificación del miedo como instrumento político fundamental; el abandono del ideal del cultivo del carácter, a favor de la creación de instituciones capaces de moldearlo” (*Ibid*, pp. 35-36). “Locke acepta el planteamiento de Hobbes, pero lo modifica en un único punto esencial: lo que el hombre necesita para garantizar su supervivencia es disponer de bienes que sean de su exclusiva propiedad... No hará falta insistir en que esta idea ha tenido un éxito inmenso en el pensamiento y la práctica política posterior. Pero conviene subrayar que, al dar prioridad al afán de adquirir bienes, Locke satisface plenamente la exigencia de Maquiavelo de encontrar un sustituto para la moralidad” (*Ibid*, p. 37)

⁴⁶⁸ Miguel Ángel Granada: *Maquiavelo. El autor y su obra*. Barcelona. Editorial Barcanova, 1981, 1ª edición, p. 79

⁴⁶⁹ Quentin Skinner: *Los fundamentos del pensamiento político moderno*. México. Fondo de Cultura Económica, 1993 (1978)1a. edición, 1a. reimpresión, p. 153. Hans Baron: *En busca del humanismo cívico florentino*. México. Fondo de Cultura Económica, 1993 [1988], 1ª Parte, Cap. V demuestra que esa tradición toma el “espíritu cívico romano de Cicerón”; así, los humanistas observaban los acontecimientos “con los ojos de los ciudadanos que reconocían orgullosamente el trabajo y las propiedades adquiridas como la base de la ética y la grandeza de la ciudad” (Cap. IX, p. 194). Esta es la ética desde la noción del tener, fundamentada en el querer.

⁴⁷⁰ Maurizio Viroli: *Machiavelly*. Oxford University Press, 1998, p. 117. En sus *Historias florentinas*, Maquiavelo dedica los cuatro primeros libros al republicanismo en Florencia.

⁴⁷¹ Quentin Skinner, *Los fundamentos del pensamiento político moderno, op. cit.*, p. 61

Maquiavelo, reforzado con las observaciones reflexivas sobre su época, quiere sistematizar la política mediante el sopesamiento de la experiencia, a partir del estudio de los clásicos y la meditación histórica, asumiendo una postura crítica respecto a las nociones prevalecientes en su tiempo. Expresa en sus escritos la sedimentación de una práctica política, así como un estudio de los acontecimientos del mundo, en la doble vertiente de quien piensa la acción y el que la lleva a cabo. Asume que todo pensamiento, experiencia y acción humanos son constituidos en el interior de un campo político constituido por relaciones de dominación a ser pensadas desde las categorías políticas de la temporalidad, la historia y el cambio que revelan las prácticas y las relaciones de poder.⁴⁷² Ellas exigen, sobre todo, ajustar la personalidad a las exigencias de los tiempos:⁴⁷³ toda actividad política requiere del sopesamiento de las situaciones a la luz de relaciones clave que orienten una acción exitosa.

Al hombre “le es dado tener lo que desea y ser lo que quiere”:⁴⁷⁴ es desde la voluntad, direccionada por la virtud que domeña a la fortuna, como puede alcanzarse las dos grandes finalidades humanas, a saber, el honor y la gloria.⁴⁷⁵ Ambas constituyen los parámetros específicos de una ética de lo político:⁴⁷⁶ toda condición, estructura o posibilidad requiere ser sopesada desde y para lo político, i.e. desde el establecimiento, conservación y potenciación de relaciones de poder.⁴⁷⁷

⁴⁷² Maquiavelo, *Discorsi*, Prólogo (necesidad de conocer la historia), I, 6 (“las cosas humanas están en perpetuo movimiento”; I, 9 (“El fundador de una república... que atienda más a la patria común que a su propia sucesión, debe... procurar que el poder esté exclusivamente en sus manos”)

⁴⁷³ Quentin Skinner: *Maquiavelo*. Editorial Alianza Editorial, S.A. Madrid, 1ª edición, 3ª reimpresión, p. 27

⁴⁷⁴ Francisco Piñón: “Maquiavelo o la modernidad del fenómeno del poder”. *Signos filosóficos*, vol. VI, Núm. 11, enero-junio 2004, pp. 47-59. Cita tomada de p. 49

⁴⁷⁵ Estos propósitos se encuentran en una jerarquía intermedia entre los bienes mundanos y aquellos propiamente trascendentes. Ambos son alcanzables mediante la praxis pública: acciones relacionales que conducen a ser percibidos de manera favorable (posicionamiento) para permanecer en la memoria colectiva.

⁴⁷⁶ Tomás A. Chuaqui: “La ética política de Maquiavelo: Gloria, poder y los usos del mal”. *Estudios públicos* N° 79, 2000, CEP-Centro de Estudios Públicos, Chile, cepchile.cl/rev.79/chuaqui.pdf. Consulta: 24/01/2011

⁴⁷⁷ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., pp. 178 ss.

4.1. La herencia medieval,⁴⁷⁸ el Renacimiento y la vuelta a la tradición.

El Renacimiento es el período caracterizado por “un nuevo espíritu que acabó por derrumbar la construcción medieval”, colocando “los cimientos de un nuevo pensamiento occidental”.⁴⁷⁹ Los estudios recientes sobre el período renacentista demuestran que esta época floreció como resultado de un reconocimiento de influencias medievales tardías,⁴⁸⁰ asimiladas por una tradición propia, cuyo característica más prominente es el movimiento humanista: “la tendencia general de la época de otorgarle la mayor importancia a los estudios clásicos y de considerar a la antigüedad clásica como el estándar y modelo común para guiar toda actividad cultural”.⁴⁸¹

⁴⁷⁸ Paul Oskar Kristeller: *Renaissance thought and its sources*, op. cit., pp. 85-87. El Medioevo es el período histórico occidental que abarca los años 500-1350 (p. 107). Las tradiciones intelectuales más importante en el Medioevo temprano son: la filosofía, herencia de San Agustín y Boecio; el derecho, la gramática y la retórica que “fueron los sujetos principales de la instrucción en la Roma clásica”. En la temprana Edad Media la enseñanza era monopolio del clero con una instrucción basada en el esquema de las siete artes liberales “consideradas la suma total de la enseñanza secular”, siendo preeminentes la gramática y la retórica, direccionadas por la imitación de los modelos de prosa y verso latinos (p. 110-111). Durante los siglos XI-XII “el estudio de lógica y dialéctica empezó a expandirse a expensas de la gramática y la retórica”, aplicándose “el nuevo método de argumentación lógica a la teología” escolástica, configurándose una doctrina cristiana que combinaba las Escrituras, los acuerdos de los Concilios y la herencia de la Patrística en “un cuerpo coherente y sistemático de proposiciones” que culminó en el texto clave de teología: las *Sentencias* de Pedro Lombardo. Durante los siglos XIII y XIV la teología va desprendiéndose de la influencia agustiniana y asumiendo la filosofía aristotélica en fases que van de Alberto Magno a Santo Tomás de Aquino, después a Duns Escoto y Guillermo de Ockham. La lógica estaba sustentada en la traducción realizada por Boecio de *Organon* y la introducción a las *Categorías* de Porfirio; así, en las universidades del siglo XIII la filosofía aristotélica era una disciplina diferente de las artes liberales y la teología. (p. 124). John Rawls: *Lecciones sobre la historia de la filosofía moral*. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A, 1999, p. 26: El cristianismo medieval estaba caracterizado por “cinco importantes rasgos de los que carecía la religión cívica griega”: “era una religión oficial” y centralizada por el papado; “de salvación” fundamentada en un credo, lo que la convertía en una religión doctrinal; guiada por sacerdotes “que monopolizaban la autoridad para dispensar los medios de gracia” y “era una religión expansionista” que concebía al mundo entero como su límite territorial.

⁴⁷⁹ Antonia Yudelevich Pekalok: *Maquiavelo: su tiempo y su pensamiento*, unidad094.upn.mx/revista/54/01.html., p. 1. Consulta 15/01/2010

⁴⁸⁰ Al final de la Edad Media un conjunto de autores critican los supuestos sobre los cuales la Escolástica había establecido su doctrina. Santo Tomás había presentado a Dios como un ser emanador de leyes absolutamente razonables, derivándose de allí la idea propia de la filosofía moral moderna, que el hombre hecho a semejanza de Dios es una *creatura*, capaz de reconocer “un dictado o imperativo de la razón que establece nuestros deberes y obligaciones”. Duns Escoto y Guillermo de Ockham adoptaron “una perspectiva voluntarista” capaz de reconocer esas leyes como “dictados [que] derivan de la voluntad divina”, perspectiva compartida por los escolásticos tardíos (John Rawls: *Lecciones sobre la historia de la filosofía moral*. op. cit., p. 26). Étienne Gilson: *La filosofía en la Edad Media*, Madrid, Editorial Gredos, 2ª edición, 3ª reimpresión, 1982, pp. 557-558: Para Sto. Tomás la esencia racional humana se expresa en el acto del conocer fundamentado en las distinciones del entendimiento, mientras que para Duns Escoto el conocimiento es solo causa ocasional de la volición; esta primacía volitiva concibe a la libertad como una decisión de la voluntad, no articulada necesariamente a consideraciones intelectuales.

⁴⁸¹ Paul Oskar Kristeller, *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 88. Los humanistas, fueron “retóricos profesionales, herederos y sucesores de los retóricos medievales”, continuando la tradición de la *ars dictaminis* y *ars aregandi* del Medioevo (p. 91) En la p. 92 el autor agrega que los humanistas dominaron “los campos de la gramática, retórica, poesía, historia y estudio de los autores griegos y latinos”. La retórica humanista, fundamentada en la *Retórica* de Aristóteles, es diferente de la medieval que enfatizaba el *dictamen*. Quentin Skinner, *Los fundamentos del pensamiento político moderno*, op. cit., p. 109: Durante el siglo XIV Petrarca tiende el puente entre el *ars dictaminis* y las finalidades prácticas demandadas por la época.

El aporte humanista fundamental es “la pasmosa expansión de la cultura y enseñanza secular”.⁴⁸² Por ello, la comunidad política pasó a ser considerada como un fenómeno natural y universal que requería ser comprendida desde la aprehensión de sus principios, pero percibida en lo concreto como un fenómeno humano “y consecuentemente limitado y encardinado en el tiempo”.⁴⁸³ Esta secularización era una herencia del Medioevo tardío.⁴⁸⁴

El ideal de renovación del Renacimiento comprende al mundo de manera nueva, como un campo “que se podía modelar y delinear”.⁴⁸⁵ la naturaleza, el conjunto de “fuerzas que ejercían su influencia bajo formas diversas y en medida diferentes en el conjunto de lo real”,⁴⁸⁶ podía ser captada en su inteligibilidad. Para ello, el hombre renacentista contaba con una pluralidad de ideas religiosas, filosóficas y científicas.⁴⁸⁷ En cuanto a las dos primeras, el Renacimiento recibe las influencias de las escuelas tomistas, escotistas y

⁴⁸² Paul Oskar Kristeller, *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 116. Ruggiero Romano y Alberto Tenenti: *Los fundamentos del mundo moderno*, Siglo XXI Editores, México, 1987 19ª edición, p. 156: “El humanismo, en su conjunto, había querido devolver al hombre la legitimación ética y la percepción directa de su propio mundo y, en consecuencia, los medios artísticos para representarlo, los literarios para celebrar su valor y los ético-políticos para dominarlo y construirlo...[crearon] una verdadera dimensión cultural autónoma, precisamente la que permitiría a las élites impedir que el sistema cristiano recuperase su fuerza y a la vez preparar los instrumentos de un mundo moral y real diferente”

⁴⁸³ J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 90-92

⁴⁸⁴ Quentin Skinner: *Los fundamentos del pensamiento político moderno*, op. cit., Tomo I, p. 39. Marsilio de Padua (1275-1343) es el autor de *El defensor de la paz* (1324) el primer tratado de teoría política del Occidente Medieval. Marsilio interroga el fundamento común de todas las disputas políticas de la Edad Media: ¿Quién encarna mejor la ley natural, el Papado o el Emperador (Imperio)? Esta es la teoría de las Dos Espadas (Gelasio I, s.V), expresada en dos posiciones: 1) autonomía papal frente a la autoridad política, propuesta por Inocencio III (1196-1216); y 2) con la superioridad absoluta del poder papal sobre el poder político. Marsilio argumentó la independencia de lo secular ante el Papado: “la Iglesia fundada por Cristo no puede ser considerada como un organismo jurisdiccional” sino una congregación cuyas autoridades carecen de poder coactivo. Propone que la ley es “un principio coactivo vinculado a un castigo o a una recompensa [otorgada] en este mundo”; es decir: 1. Lo justo-injusto, ventajoso o nocivo lo juzga la razón humana. 2. La ley no es el mero juicio de la razón, sino el juicio que se convierte en precepto coactivo porque está vinculado a una sanción (*Def. pacis* I, 1, 3) El único legislador es la parte predominante del cuerpo de ciudadanos, por tanto la pretensión del papado de asumir la función legislativa era una usurpación. La tarea del “Estado” es la defensa de la paz, mediante la eliminación de conflictos aplicando el precepto coactivo de la ley (*Def. pacis* I, 10, 4). Claudia D’Amico: *Conciliarismo e Imperio cristiano en Nicolás de Cusa* salvador.edu.ar/vrid/publicaciones/revista/damico.htm. Consulta: 03/01/2007. Nicolás de Cusa (1401-1464) también considera que todos los hombres son libres e iguales por naturaleza, el dominio de uno sobre otro necesita ser justificado. Las leyes son fruto de la sumisión voluntaria a la razón y a la virtud: “En la noción de “representación” cusana, se unen, curiosamente, la doctrina... [del poder descendente], y una doctrina ascendente del poder, según la cual, puesto que toda autoridad reside en el consenso del pueblo, los miembros de esa jerarquía, en cuanto representantes de tal consenso, pueden ejercer la autoridad”.

⁴⁸⁵ Antonia Yudelevich Pekalok: *Maquiavelo: su tiempo y su pensamiento*, op. cit., pp. 1-2

⁴⁸⁶ Ágnes Heller: *El hombre del Renacimiento*, Ediciones Península, Barcelona, 1980, 1ª edición, p. 391

⁴⁸⁷ *Ibid*, p. 85. La captación de la ley natural, idea aristotélica revelada por la escolástica, adquiere un tinte revolucionario en el Renacimiento: en los asuntos públicos “la autonomía de la razón y la dirección racional de la política” cuestionan “la necesidad de la gracia” (*Ibid.*, pp. 71 -72)

ocamistas;⁴⁸⁸ por otra parte, la ciencia presentaba una concepción del mundo “como un conjunto de fenómenos mensurables y calculables”.⁴⁸⁹ Esta tendencia convivía con una corriente popular profética y apocalíptica que establecía determinaciones cósmicas para el devenir humano.⁴⁹⁰ Del ideal de la renovación y las temáticas cósmicas emana una concepción naturalista de la historia: los asuntos humanos obedecen a un curso cíclico, cuyo origen constituye “el punto de máxima perfección”, siendo los tiempos subsiguientes “el consumo de la riqueza ontológica y generativa inherente al momento inicial de la creación”.⁴⁹¹

Dos tradiciones políticas pre-renacentistas ejercieron una influencia relevante en el Renacimiento: “una historiografía cívica” y “el libro de los consejos” para orientar a los gobernantes.⁴⁹² Ambas tradiciones influyeron en el desarrollo de “una presentación más refinada y un tono propagandístico más explícito” y en una sistematización “de los argumentos políticos centrados en el valor “de la libertad republicana”.⁴⁹³

⁴⁸⁸ Paul Oskar Kristeller: *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 117. Gustavo Fabal: *Pensamiento social desde el Medievo hasta el siglo XIX*. Madrid: Editorial Ayuso, 1973, p. 43: Las influencias más fuertes del aristotelismo “fueron aparentemente las del ocamismo y del llamado averroísmo, los cuales fueron modificados por varios desarrollos contemporáneos. Al mismo tiempo, tomismo y escotismo continuaron floreciendo entre los teólogos”. André de Muralt: *La estructura de la filosofía política moderna*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002, pp. 54-55: Duns Escoto separa la distinción materia-forma aristotélica para establecer grados jerárquicos de *potentia absoluta* que distingue cada forma *ex natura rei*: cada forma es captable por el conocer, desde la cosa; así la “cosa” política puede aislarse y estudiarse en ella misma a partir de sí.

⁴⁸⁹ Manuel Ruíz Azuaje: *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*. Caracas. Imprenta Nacional, 1957 [Tesis doctoral en Ciencias Políticas, UCV], p. 38. Paul Oskar Kristeller: *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 47: El origen de este desarrollo radica en las críticas a la filosofía de la naturaleza de Aristóteles. Las críticas eran de Paracelso, Telesio, Padrizi y Bruni, entre otros, quienes “comenzaron a proponer sistemas rivales de cosmología y filosofía natural”. Sin embargo, no generaron un cuerpo integrado de doctrina que pudiesen desplazar al Estagirita del pensum universitario, hasta el “ataque decisivo” de “Galileo y otros físicos del siglo XVII”.

⁴⁹⁰ Miguel Ángel Granada, *Maquiavelo. El autor y su obra*. op. cit., p. 19. De los musulmanes, hebreos y cristianos permeó, tanto en los ilustrados como en las capas populares, “la doctrina de las grandes conjunciones” (p. 20)

⁴⁹¹ *Ibid*, op. cit., p. 21

⁴⁹² Bernardo Bayona Aznar, *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, op. cit., p. 10-11: Los “espejos de príncipes”, se convirtieron en una especie de manuales de formación del futuro gobernante: un género literario que combinaba el elogio al gobernante con la exhortación al buen gobierno y a la conducta virtuosa”

⁴⁹³ Quentin Skinner, *Los fundamentos del pensamiento político moderno*, Tomo I, op. cit., p. 55-61. Paul Oskar Kristeller, *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 242: “En el Renacimiento la retórica se expandió y desarrolló grandemente” afectando “todas las áreas de la civilización”, compitiendo “con la filosofía escolástica y la teología” y expresándose en “las disciplinas profesionales de la ley, medicina y matemáticas, en las artes y la literatura popular”. Maurizio Viroli: *Machiavelly*, op. cit., p 75: Maquiavelo vivió “en una ciudad determinada por el culto a la elocuencia” considerada, en consecuencia, “el componente necesario de la educación de un hombre civil”. Para Maquiavelo el republicanismo es un compromiso con el *vivere civile*; todo gobierno guiado por “la regla de la ley [como] condición básica de la vida civil y política” se aleja de la tiranía y de la corrupción (pp. 121-122)

4.2. Política y gobierno en Maquiavelo.⁴⁹⁴

Como florentino, Maquiavelo entiende la república como una comunidad que reivindica “la universalidad y estabilidad del *vivere civile*”,⁴⁹⁵ conteniendo en sí todas las posibles asociaciones particulares orientadas por el fin común. La idea subyacente en su pensamiento es el “deseo y necesidad de libertad” y esta condición agudizó su “inteligencia política”.⁴⁹⁶

Asume el conjunto de ideas políticas derivadas “de fuentes estoicas romanas”:⁴⁹⁷ “en la noción estoica se deja entrever el doblez entre la máscara asignada y quien la ocupa”.⁴⁹⁸ En cuanto a la noción de gobernante, la idea decisiva era “que existe un orden separado y constitucional, el del estado, que el gobernante tiene el deber de mantener.”⁴⁹⁹ Incorpora la concepción humana renacentista de “la fe del hombre en sí mismo” sostenida sobre bases inmanentes⁵⁰⁰ y expresada en cuatro dimensiones: a) la dignidad, entendida como la capacidad para autodeterminarse;⁵⁰¹ b) la

⁴⁹⁴ José Luis Calle García: *El pensamiento político de Maquiavelo como ejemplo de un pensamiento desde la exterioridad*, nodo50.org/shiboleth/textos/prosa/Ensayo/jose%20luis%20calle/sobre%20maquiavelo_jose%20luis%20calle%20garcia.pdf., p. 9 Consulta: 10/02/2011 argumenta que el pensamiento de Maquiavelo, en vez de dogmático, es un pensamiento crítico, porque “sitúa la relación necesaria del pensamiento con el mundo en la pura ausencia de a priori, o lo que es lo mismo, ...en lugar de cerrarse sobre sí mismo para luego apropiarse del mundo, se abre directamente a él, sin mediaciones”. La ausencia de a priori nos ha llevado a ver en Maquiavelo la historia como un plano de inmanencia poblado por fuerzas, y la única ontología que cabe en estas circunstancias es una ontología que se queda su razón de ser en la acción y es por tanto una ontología de la actualidad o del acontecimiento” (p. 17)

⁴⁹⁵ J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 86: “la doctrina del *vivere civile* [refiere al] ideal de la ciudadanía activa en una república”. Resumen republicano de las pp. 151-152

⁴⁹⁶ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., p. 225. . Hans Baron, *En busca del humanismo cívico florentino*, op. cit., p. 341: en los *Discorsi* “encontramos una gran tesis unificadora...la salud moral y el vigor político de una nación libre [son] las fuentes definitivas del poder”

⁴⁹⁷ Quentin Skinner, *Los fundamentos del pensamiento político moderno*. op. cit., p. 12. Ludovico Geymonat, *Historia de la filosofía y de la ciencia*, op. cit., pp. 119-123: Para los estoicos el hado es la racionalidad/divinidad inmanente en el mundo, reconocible mediante la reflexión y del cual depende el proceso de transformación humana. “El hombre no puede sustraerse a la necesidad del hado y la sabiduría consiste en aceptar voluntariamente lo inevitable” (p. 121). La virtud es derivada de seguir a la razón, ya que las pasiones hacen confundir el bien y el mal. La búsqueda de la *apatía*, i.e., la conciencia plena de la racionalidad del mundo, es el gran ideal del sabio estoico.

⁴⁹⁸ Alejandro Fielbaum: “Imitación y política en Maquiavelo”, *Revista Pléyade* Nº 4, Segundo semestre 2009. Dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3154675.pdf, p. 2. Consulta: 07/02/2010

⁴⁹⁹ Quentin Skinner, *Los fundamentos del pensamiento político moderno*. Tomo I, op. cit., p. 7

⁵⁰⁰ Manuel Ruíz Azuaje, *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*, op. cit., p. 36. J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 151: Los seres humanos somos capaces de aprehender “los valores inherentes a la naturaleza” y de “realizarlos en la sociedad”.

⁵⁰¹ Paul Oskar Kristeller, *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 170-173. Ficino y Pico “compartieron con sus predecesores humanistas una profunda preocupación por la dignidad del hombre, pero desarrollaron esta noción dentro de un marco no existente en los primeros humanistas, esto es, ambos le asignaron al hombre una

atención a los problemas y experiencias del presente y, por ello, “un deseo espontáneo de perpetuar su trabajo y reputación a través de la fama”;⁵⁰² c) la valoración de las experiencias y pensamientos personales expresados en el querer;⁵⁰³ d) la búsqueda de la unidad de la verdad, “frente a doctrinas divergentes y aparentemente incompatibles”.⁵⁰⁴

Maquiavelo no comparte las ideas trascendentes de la academia platónica florentina.⁵⁰⁵ Asume la postura escotista *ex natura rei*: la <<cosa>> política puede aislarse, “la acción política radica principalmente en la voluntad” y “las doctrinas del querer” serán “las más importantes”: las fuerzas del querer, expresadas en las pasiones, es lo esencial de la naturaleza humana.⁵⁰⁶ La política, partiendo de esta realidad, sondea sus fines propios.⁵⁰⁷

posición distintiva dentro de un sistema metafísico bien desarrollado”. Para Ficino el alma es lo que contribuye a la unidad de lo existente, pudiendo dominar a los animales y a los elementos siendo el hombre, por tanto, el señor de la naturaleza. Para Pico, el hombre “posee todas las posibilidades dentro de sí. Es su tarea trascender las formas inferiores de vida y elevarse hacia Dios” (p. 174). Giovanni Pico della Mirandola: *Discurso sobre la dignidad del hombre*, revista.unam.mx/vol.11/num11/art102.pdf. enfatiza la autodeterminación. Consulta: 01/02/2011

⁵⁰² Paul Oskar Kristeller: *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 182

⁵⁰³ *Ibid*, p. 183. José L. Calle García: *El pensamiento político de Maquiavelo como ejemplo de un pensamiento desde la exterioridad*, op. cit., p. 19: “No es un sujeto en el sentido moderno del término, es decir, un ente absolutamente individual dotado de facultades con las que se enfrenta a un mundo de objetos, sino que es una parte del mundo absolutamente plural”. Es el querer lo que fundamenta la búsqueda del poder

⁵⁰⁴ Paul Oskar Kristeller: *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 209

⁵⁰⁵ Ágnes Heller: *El hombre del Renacimiento*, op. cit., pp. 155-157: En Florencia ocurre un suceso histórico: es el establecimiento de la Academia platónica, primera escuela de filosofía laica y abierta, “independiente del antiguo marco de la Iglesia y la universidad”, que exploró la relación entre la filosofía y la ciencia con la vida cotidiana. Este nuevo platonismo es confrontado con las posturas aristotélicas, escotistas y ocamistas de la tardía Edad Media. Paul Oskar Kristeller, *Renaissance thought and its sources*, op. cit., p. 50-58 traza el recorrido de la filosofía platónica desde la Academia: en el siglo III, en Alejandría, Plotino estructura “una síntesis comprensiva del pensamiento griego” que “dominó la última fase de la filosofía clásica, heredándolo a épocas subsecuentes” derivando de Platón una concepción jerárquica del universo en varios niveles, desde el Dios trascendente al mundo corpóreo (pp. 52-53). Durante la Edad Media la tradición platónica desarrolló tres líneas: 1) Este bizantino, compuesta por una mezcla de Platón, neoplatónicos y Aristóteles; 2) autores patrísticos griegos, quienes privilegiaron a Platón sobre Aristóteles en la teología cristiana; 3) autores árabes, quienes privilegiaban a Aristóteles sobre Platón, habían traducido todo el corpus aristotélico, mientras que de Platón solo *República*, *Leyes* y *Timeo* (pp. 53-54). Petrarca primero y luego Bruni revitalizaron a Platón, rescatando *República*, *Leyes*, *Gorgias* y *Fedón* (p. 57). Tres grandes pensadores del siglo XV hicieron posible que el Ateniense llegara a ser relevante “en la historia intelectual del siglo XVI y siguientes”: Nicolás de Cusa, quien “interpreta las ideas en la mente divina como un arquetipo simple que se expresa a sí misma en cada cosa particular de una manera diferente, aceptando la certeza y el estatus ejemplar del conocimiento matemático puro”; en la academia florentina Marsilio Ficino combinó las filosofía medieval y la herencia religiosa con las enseñanzas del platonismo griego traduciendo “la primera versión completa de Platón y Plotino al latín” y acuñó el término “amor platónico”; finalmente, Giovanni Pico della Mirandola intentó “una síntesis entre platonismo y aristotelismo” (p. 58)

⁵⁰⁶ Maquiavelo, *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, I, XXXVII

⁵⁰⁷ André de Muralt, *La estructura de la filosofía política moderna*, op. cit., p. 55. Bernardo Bayona Aznar: *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, 2006, revistas.ucm.es/index.php/FOIN/article. Consulta: 21/01/2009, pp. 5-6: “El paralelismo entre Marsilio de Padua y Maquiavelo se ha sostenido en la creación de nuevas bases para justificar el poder fuera de la inspiración teológica que había dominado el Medioevo”. Marsilio buscó en Aristóteles la

4.2.1. El contexto socio-político italiano.

Maquiavelo vive y escribe en una época de enormes cambios, cuando las estructuras feudales son sustituidas por un territorio unificado en España, Inglaterra y Francia; América es descubierta, la acción secular del Papado es manifestada por Alejandro VI y su hijo César Borgia, Francia y España se enfrentan bélicamente en territorio italiano, en Florencia ocurren grandes rivalidades políticas⁵⁰⁸ “y en lo cultural hay una expansión creciente y paulatina impulsada por la invención de la imprenta”.⁵⁰⁹

El pensamiento de Maquiavelo expresa “su poderosa imaginación creadora”.⁵¹⁰ Su revolución consiste “en haber pasado de la religión y la eclesiología a la ciencia de la política y del Estado”:⁵¹¹ asume la noción de voluntarismo para, sustentándose en la acción de un gobernante fuerte, trascender las limitaciones impuestas por la Iglesia, lo cósmico y Dios; es decir, “salir de un tiempo gobernado por la providencia de Dios y de los ciclos de Polibio e introducir la libertad de la república en el tiempo humano”: Entendía que el problema clave era la estabilidad de las formas políticas en un devenir que volvía inestable el ejercicio de la libertad⁵¹²

fundamentación secular de la autonomía política de las ciudades; “Maquiavelo, dos siglos más tarde, interpretó a los antiguos historiadores con similar espíritu, pero ya... renacentista, en el marco europeo del Estado territorial”.

⁵⁰⁸ Álvaro López Limón: “Razón y poder rumbo a la fundamentación epistémica de la política”. *Investigación Científica*, Vol. 5, Nº 1. Nueva época, agosto-diciembre 2009, pdf, pp. 4-6. Gustavo Fabal: *Pensamiento social desde el Medievo hasta el siglo XIX*, Editorial Ayuso, Madrid, 1973: En Florencia los Médicis rigieron entre 1434-1494. Savonarola, quien abogaba por una rectificación moral en la conducción de la política, organizó un gobierno de características democráticas entre 1494-1498, pero dividió a Florencia en dos facciones, una en pro y otra en contra de él. El ensayo democrático culminó con su ejecución, restaurándose los Médicis en 1512 (pp. 78-79). Durante los siglos XIII y XIV Florencia es una de las puertas comerciales entre Oriente y Occidente y el centro de la economía europea. Este apogeo es consecuencia del despertar de la vida urbana y el establecimiento de las universidades, a partir del siglo XIII (pp-86-88). España y Francia querían el control del comercio italiano.

⁵⁰⁹ Antonia Yudelevich Pecalok, *Maquiavelo: su tiempo y su pensamiento*, op. cit., p.1. Consulta: 30/12/2011

⁵¹⁰ Federico Chabod: *Escritos sobre Maquiavelo*. México. Fondo de Cultura Económica, 1ª ed., 3ª reimp., p. 65

⁵¹¹ Miguel Ángel Granada, *Maquiavelo. El autor y su obra*, op. cit., p. 20. Antonio Torres del Moral: *La obra y el método de Maquiavelo: Una teoría de y para la acción política*, Revista de Derecho político, núm. 30, 1989, pp.75-129, e-espacio.uned.es:8080/fedora/get/bibliuned:Derecho politico-1989-30-5C7BD19B/PDF, p. 86. Consulta: 23/9/2009: En los *Discursos*, Maquiavelo aborda: a) “la construcción del Estado y de su legislación”, b) “los problemas de la política exterior”, 3) “la estabilidad del Estado, del ejército” y “la evolución de las instituciones”.

⁵¹² Bernardo Bayona Aznar, *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, op. cit., p. 20. J.G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 85: el principal legado que la República Romana aportó al pensamiento político europeo se concreta en el problema *libertas et imperium*: la libertad conquistó el Imperio... y el Imperio la destruyó. Maquiavelo creía que Florencia era demasiado débil [para] llegar a pensar el problema”.

También quiere la renovación, concibiéndola “como un retorno a los orígenes”, para fundamentarse en un ideal, la patria,⁵¹³ con la acción política del príncipe nuevo. Él será “el viejo romano formado por la educación como ciudadano-soldado, lleno de mundana gloria, grandeza de ánimo y virtud, con la patria como horizonte valorativo total”.⁵¹⁴

La acción de un príncipe nuevo es la solución para los males italianos. Él implantará un principado civil alejado del absolutismo y la dictadura despótica y hereditaria,⁵¹⁵ lo que permitiría superar la situación de crisis y corrupción.⁵¹⁶ Ese principado contará con una organización que, articulando al pueblo y a los aristócratas, orientada hacia la perfección del conjunto político. Así se evitaría lo característico de los estados italianos, las facciones populares o nobiliarias orientadas por su interés y no por la libertad y la paz de todos.⁵¹⁷ Para Maquiavelo “las causas del hundimiento italiano” han sido: carencia de armas propias, “ausencia de virtud y dependencia total de la fortuna”, ejercicio de una política no realista por el “desconocimiento de la fuerza y la prudencia”.⁵¹⁸ La patria “ha de ser defendida por encima de toda consideración de bondad o maldad, justicia o injusticia, gloria o ignominia, verdad o engaño”.⁵¹⁹

⁵¹³ Georges Uscates: *Maquiavelo y la pasión del poder*, Colección Universitaria de Bolsillo, Punto Omega 102, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1969, p. 128: Para Maquiavelo Italia es una patria: a esta idea le atribuye “una función decisiva en la mecánica del Estado moderno”.

⁵¹⁴ Miguel Ángel Granada, *Maquiavelo. El autor y su obra. op. cit.*, p. 26: “no será el viejo cristiano volcado en la humildad, la trascendencia y la otra vida”.

⁵¹⁵ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. IX

⁵¹⁶ Maquiavelo, *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, I, 17; *De Principatibus*, Cap. VI-VII, XXVI. *Discorsi*, II, 2: “Lo que hace grande a las ciudades no es el bien particular, sino el bien común”. Maquiavelo reconoce que lo humano es parte del cosmos, estando regido por los ciclos de la naturaleza; pero la grandeza de un estado no depende de ellos sino de los miembros que constituyen la realidad política: es la virtud pública al servicio del bien de la comunidad lo que evita el gobierno de individuos o grupos facciosos.

⁵¹⁷ Miguel Ángel Granada, *Maquiavelo. El autor y su obra. op. cit.*, p. 81. El pueblo y los nobles o grandes son los “humores” para Maquiavelo: el primero no quiere ser dominado, ni oprimido, mientras que a los nobles conviene no anularlos políticamente. Maquiavelo, *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, I, 8: la república es superior al principado civil (“la razón y la identidad cívica” son los fundamentos constitutivos de la república), pero este es necesario para alcanzar la unión italiana.

⁵¹⁸ Miguel Ángel Granada, *Maquiavelo. El autor y su obra. op. cit.*, p. 80

⁵¹⁹ Manuel Ruíz Azuaje: *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo, op. cit.*, p. 31, citando *Discorsi* III, XLI. En esta cita queda patentizada la ética política de Maquiavelo: la finalidad política por estabilidad, orden y paz justifican el uso del mal.

4.2.2. El objeto de la política.⁵²⁰

El acercamiento de Maquiavelo a la política está orientado por la observación reflexiva de sus vivencias y de aquellas de actores políticos relevantes, ambas interpretada desde las enseñanzas de los autores clásicos.⁵²¹ Concibe a la política como la ciencia práctica derivada de interpretar los intereses egoístas humanos, la ambición y la avaricia, que chocan constantemente en una lucha de la cual surge un campo político.⁵²² En él se impone evaluar los eventos que escapan del control de la voluntad: es la política entendida como un análisis contingente de los acontecimientos resultantes de las relaciones entre los actores involucrados. La concepción relacional de la política es dual, respecto: a los actores que ocupan el campo político y al establecimiento de “una relación de medios y fines inmersos en una coyuntura determinada”.⁵²³ Es un método que combina la aguda observación de las personas y “la *estructura de las oportunidades*”,⁵²⁴ en una situación totalizada por el actor interesado.

La política es “el arte de aprovechar la ocasión y crear la oportunidad” pero orientado hacia “el interés del Estado”,⁵²⁵ la estabilidad política.⁵²⁶ Al

⁵²⁰ Leonardo Rodríguez Dupla, *Maquiavelo y el maquiavelismo*, op. cit., p. 20: Maquiavelo enmarca su pensamiento político en la ambigüedad. En una carta de mayo de 1521, afirma: “si a veces se me ocurre decir la verdad, la oculto entre tantas mentiras que luego es difícil encontrarla”. Maquiavelo, opuesto a la tradición aristotélica (carácter teleológico de la naturaleza) “concibe los procesos naturales como un fruto de la ciega necesidad” (*Ibid*, p. 23) y la búsqueda de la satisfacción personal (*Ibid*, p. 24).

⁵²¹ *Ibid.*, p. 1. El autor subraya la tradición florentina de “confiar cargos de responsabilidad política a personas con una sólida formación en el campo de los *studia humanitatis*. La costumbre se había iniciado con la designación de Coluccio Salutati como canciller en 1375”.

⁵²² Antonio Torres del Moral, *La obra y el método de Maquiavelo: Una teoría de y para la acción política*, op. cit., p. 95: Maquiavelo inicia la ciencia política porque: a) comprende la política como un campo de lucha por el poder, b) investiga hechos en gran número para sustentar sus advertencias, c) establece correlaciones entre hechos para arribar a generalizaciones. La acotación necesaria es que Maquiavelo no habla de “hechos” en el sentido, por ejemplo, de Durkheim, para quien deben ser tomados como “cosas”; más bien, son “acontecimientos”. Maurizio Viroli, *Machiavelly*, op. cit., p. 15; “la política tiene que proveer un escudo contra las maledicencias que atormentan la vida de los hombres”

⁵²³ Jorge Flores Vizcarra: *Maquiavelo: Política y Estado*, jurídicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/93/dtr/dtr6.pdf, p. 2 Consulta: 14/01/2011

⁵²⁴ Gianfranco Pasquino: “Leyendo ‘El Príncipe’”. *Fortuna y Virtud en la República democrática. Ensayos sobre Maquiavelo*. Buenos Aires. CLACSO, 2003, p.159

⁵²⁵ E. Spranger: *Formas de vida*, Revista de Occidente, Buenos Aires, 1946, p. 243. Spranger acota: “La llamada razón de Estado es algo distinto de la *ratio* venerada como fuente de universal validez”. Ello significa que Maquiavelo deja atrás el énfasis medieval en lo universal para privilegiar el pensar de lo contingente.

interpretar a la política como un arte, aquel que hace frente a los eventos que se desarrollan en un campo político, surge la necesidad de comprender a la fortuna como fuerza simbolizadora de lo contingente.⁵²⁷ La distinción entre virtud y fortuna tiene un profundo y especial significado: son dos fuerzas, a la vez antagónicas y concurrentes, en el drama de la acción política. Una representa la energía eficiente de la acción puesta al servicio de un fin determinado, la otra simboliza los límites que se oponen a la primera.⁵²⁸

Toda práctica política “es producto de una correlación de razones y de fuerzas”. La política “consiste siempre en identificar tales fuerzas y definir tales razones”,⁵²⁹ estudiando exhaustivamente “los movimientos de la fuerza entre los hombres”.⁵³⁰ La fuerza es entendida como la integración, en la unidad de la *virtú*, de sus dos vertientes tradicionales: razón y voluntad.⁵³¹ Cuando resalta a la primera la denomina ‘prudencia’, llamando ‘valor’ o ‘fuerza’ cuando enfatiza a la voluntad.

⁵²⁶ Leonardo Rodríguez Dupla, *Maquiavelo y el maquiavelismo*, op. cit., p. 24: El “pesimismo antropológico hace inevitable el abandono del concepto tradicional del bien común. En el pensamiento político clásico el bien común era inseparable de la justicia [mientras que en Maquiavelo] el bien común es purgado de toda connotación moral y definido en términos de estabilidad política; toda acción que fomente este objetivo es, por definición, justa, con independencia de si es conforme con las normas morales tradicionales” (*Ibid*, p. 24).

⁵²⁷ J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 241

⁵²⁸ Quentin Skinner: *Maquiavelo*. Editorial Alianza Editorial, S.A. Madrid, 1ª edición, 3ª reimpresión, p 38: La fortuna, concebida como una diosa, “se siente ante todo atraída por el *vir*, el hombre de verdadera hombría”, a quien le otorga los dones más preciados: la riqueza y la gloria (p. 43). Álvaro Luis López Limón: “*Razón y poder rumbo a la fundamentación epistémica de la política*”, op. cit., p. 8: “La fortuna define una franja de la realidad, externa al príncipe” es el campo del libre albedrío de las personas que nos rodean y, por tanto, voluble e indeterminado y humano; “un ámbito abierto” no solo “a las acciones posibles del hombre en general, sino a las acciones del príncipe sobre la voluntad de sus súbditos, actuales o potenciales.” Georges Uscates: *Maquiavelo y la pasión del poder*, Colección Universitaria de Bolsillo, Punto Omega 102, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1969, p. 127 (Principatibus. III, 7-13, 24-26). En su sentido moral es entendida como aquella manifestada, no para el beneficio propio, “sino al bien común; no a la propia sucesión, sino al bien de la patria” p. 126 (Discorsi I, 9): “La virtud significa obsequio a la necesidad y afirmación de la libertad”. José Luis Calle García, *El pensamiento político de Maquiavelo como ejemplo de un pensamiento desde la exterioridad*, op. cit., p. 15: “Lo que hace virtud a la virtud, no es una esencia trascendente, sino que hay que buscarla en cada componenda pues es ésta la que marca, con las fuerzas que la cruzan, lo que es en cada momento bueno o malo. “La fortuna, que representa en Maquiavelo la ausencia de a priori, y por tanto el no poder nunca estar seguro de manera absoluta de lo que en cada caso son las cosas, abre, sin embargo, un espacio para que las cosas sean, pero su ser depende de cómo sepamos movernos en la ausencia de a priori, de si somos capaces o no de movernos y dominar la Historia sin poseer una regla general de la misma. La falta de esencia o la fortuna, supone la ocasión para que el hombre invente o adivine, a falta de poder conocer en cada ocasión qué es lo virtuoso y qué es lo honesto” (p. 17)

⁵²⁹ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., p. 19. Manuel Ruíz Azuaje, *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*, op. cit., p. 32: Para Maquiavelo la fuerza no es concebida como violencia, sino como potencia; el problema no es “cómo emplear la fuerza, sino cómo hacerse de ella”.

⁵³⁰ Manuel Ruíz Azuaje, *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*, op. cit., p. 42

⁵³¹ *Ibid.*, pp. 27-28: En *Gorgias*, la fuerza es interna al individuo, sus facultades racionales, mientras que en el Medioevo está asentada en la voluntad como causa eficiente (el conocimiento) y como causa formal (la razón).

El campo político es comprendido según “un complejo sistema de relaciones conceptuales, pero también de acciones y relaciones políticas”. Aquello que emerge de ambas es precisamente el poder. El objeto de la política es cómo conquistar el poder, cómo conservarlo y potenciarlo, estando consciente de por qué se pierde:⁵³² él es el fundamento de toda relación y de toda acción humana y consiste en mantener dominio y no ser dominado.⁵³³ El poder, ejercicio del querer voluntario, es “un hecho social que se manifiesta en el sometimiento de la mayoría a una minoría o a uno sólo, siendo política el arte mediante el cual un hombre o una clase determinada pueden llegar a disponer del poder”.⁵³⁴ El “punto de partida de la evolución del poder” es el manejo de la fuerza “como procedimiento de integración de las relaciones jerárquicas entre los hombres”: es la organización piramidal.⁵³⁵ La fuerza y el poder son las razones de Maquiavelo para constituir al Estado:⁵³⁶ ellos son las causas materiales que informan a la materia sin forma de la patria que no ha logrado ser un *stato*, para hacerlo emerger con estabilidad y paz.⁵³⁷ Ello requiere de la centralización del poder político mediante el ejercicio del gobierno de un príncipe nuevo,⁵³⁸ capaz de utilizar las fuerzas gubernamentales esenciales: las leyes, los habitantes, las armas y el territorio que se controla.

⁵³² Federico Chabod, *Escritos sobre Maquiavelo*, op. cit., p. 45 (Carta a Vettori del 10/12/1513)

⁵³³ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. XIX: El príncipe debe cuidarse de las conjuras, siendo reputado, amparándose en “la majestad del principado, las leyes, , la protección de los amigos y del Estado que lo defienden”

⁵³⁴ Álvaro Luis López Limón, “Razón y poder rumbo a la fundamentación epistémica de la política”, op. cit., p. 11

⁵³⁵ Manuel Ruíz Azuaje, *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*, op. cit., pp. 16-17

⁵³⁶ Francisco Piñón: “Maquiavelo o la modernidad del fenómeno del poder (Hacia una filosofía renacentista del poder)”, *Signos filosóficos*, vol. VI, núm. 11, enero-junio 2004, pp. 47-59. Consulta: 10/02/2008
148.206.53.230/revistasuam/signosfilosoficos/include/getdoc.php?id=260&article=248&mode=pdf . Maurizio Viroli, *Machiavelly*, op. cit., p. 43: “Maquiavelo no se describe...como un experto en política o ciencia civil, ni en ‘gobierno o administración pública’, ni en ‘la teoría del mejor gobierno’, ni en ‘la teoría y práctica de los asuntos civiles’ ... Él prefiere, más bien, presentarse a sí mismo como un experto en el arte del estado”.

⁵³⁷ Bernardo Bayona Aznar, *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, op. cit., p. 23. Ambos autores fundan la soberanía excluyendo “de ella cualquier papel de la Iglesia como fuente, mediación o legitimación del poder” y “comparten la preocupación por la ausencia de paz como principal motivación de su respectiva filosofía política...que postula la necesidad de centralizar la organización de la vida civil” (p. 10)

⁵³⁸ Federico Chabod, *Escritos sobre Maquiavelo*, op. cit., p. 67: El príncipe nuevo se sostiene en “la sagacidad personal y la fuerza de la voluntad, la capacidad guerrera y la sabiduría diplomática”; no en “la memoria de los antepasados ni el recuerdo de una larga pasión compartida con su propio pueblo”

4.2.3. Noción de gobierno.

Para Maquiavelo el gobierno es situacional⁵³⁹ y requiere considerar dos tendencias contradictorias: los que tienen el poder desean mandar, el pueblo no desea ser mandado.⁵⁴⁰ El florentino estudia, sobre todo, “la naturaleza del gobierno allí donde no existe legitimidad”⁵⁴¹ encontrándola en la necesidad de ser capaz de mantener un orden institucionalizado: “nada reporta mayor gloria mundana que la fundación y mantenimiento de nuevos órdenes”.⁵⁴² Ellos son el objeto final del gobierno, para lo que es requerido la fuerza de la ley, el uso de la religión como elemento cohesivo,⁵⁴³ el manejo de la fuerza como “el medio fundamental para hacerse con el poder”,⁵⁴⁴ y el ejercicio del autogobierno: “una dominación de sí mismo que le confiere poder, que lo empodera”.⁵⁴⁵ Este es el concepto de la inteligencia del poder: el mero oportunismo es trascendido hacia la aceptación de la alteridad del otro y su consecuente manejo astuto: ello requiere de la prudencia como “categoría de la acción política” cuya calidad “no depende del actor y sus intenciones, sino de sus obras y sus resultados”.⁵⁴⁶

⁵³⁹ Quentin Skinner. *Maquiavelo*, op. cit. p 53: “la clave de un gobierno pleno de éxitos está en reconocer la fuerza de las circunstancias” sopesando “lo que la necesidad dicta y armonizando el propio comportamiento con los tiempos”.

⁵⁴⁰ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. IX

⁵⁴¹ J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 244. Maquiavelo evalúa la legitimidad de modo diferente al uso y costumbre, a la representación de la ley natural, a la derivada de la administración “del antiguo derecho consuetudinario”, para concebirla como la aplicación de un conjunto de saberes

⁵⁴² Leonardo Rodríguez Dupla, *Maquiavelo y el maquiavelismo*, op. cit., p. 34: “Maquiavelo cree que en el origen de la comunidad política está el miedo ante la violencia del fundador, cuyo modelo es Rómulo. Pero esa violencia es legítima, pues es la condición de posibilidad de la convivencia... La justicia se funda, de este modo en la injusticia”.

⁵⁴³ Maquiavelo, *Discorsi*, I, 12-15. Bernardo Bayona Aznar, *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, op. cit., p. 22 “Como Marsilio, Maquiavelo intuye que la simple unión exterior de los individuos, que se consigue con la fuerza coactiva de la ley, no es suficiente para mantener a los hombres en comunidad;..., las motivaciones religiosas del pueblo...debe saber manejar, pero de las que debe también saber sustraerse”. J. G. A. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., pp.111-117 toma del siglo XIII “la distinción entre *jurisdictio* (declarar el derecho) y *gubernaculum* (el gobierno/manejo del timón poder): el primero configura y estabiliza, el segundo resuelve las contingencias en el tiempo.

⁵⁴⁴ Bernardo Bayona Aznar, *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, op. cit., p. 19

⁵⁴⁵ José Sánchez Parga, *Poder y política en Maquiavelo*, op. cit., p. 40. Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. XVI: El príncipe debe comprender como es visto por otros, para ser juzgado bien.

⁵⁴⁶ *Ibid*, p. 268-269. Esto es, por supuesto, una ruptura con el pensamiento ético de Aristóteles, tanto en la noción de prudencia, como en la de responsabilidad respecto a los fines, pensados de manera instrumental como resultados. El <<deber>> de la acción no ha de entenderse en términos morales, sino políticos

La obra de gobierno considera la relación paradójica entre libertad y control, pensada desde la noción republicana de libertad: “La ley no sólo está para hacernos respetar la libertad del otro, sino para liberarnos de nuestra natural pero destructiva tendencia de seguir el interés propio. La ley puede y debe ser usada para forzarnos a ser libres”.⁵⁴⁷ Ello es posible porque la ley coloca un límite coactivo a la tendencia expansiva de los egoísmos y las pasiones. El florentino mantiene presente el modo de reconocer a los otros como lo que son, no como lo que deberían ser: el resultado de la obra de gobierno es la instauración de los *ordini*, de las instituciones que deben permanecer en el tiempo.

La obra gubernamental exige de tres condiciones: a) contar con fuerza propia y no depender de una fuerza ajena; de la primera “depende el poder político” pues de su influencia relacional depende la “obra política”; b) generar temor para limitar la naturaleza egoísta y deseosa de los individuos: su práctica “tiene por objeto instalar en la intimidad de cada cual al miedo” para “hacerlo dependiente del poder” y c) practicar la prudencia entendida, a diferencia de Aristóteles, como “la facultad de saber cómo y cuándo aplicar las virtudes y los vicios más adecuados para dominar a los demás”.⁵⁴⁸

La tecnificación de la fuerza fundamenta al arte de la guerra cuya práctica, combinada con la prudencia, orienta el sentido de dirección del gobierno en el tiempo. La acción gubernamental es orientada por una reunión de saberes, propios y de la experiencia acumulada de grandes gobernantes del pasado, que aplicados contextualmente preconforman el futuro. Es desde el comando relacional del poder que el devenir de los acontecimientos es conformado mediante la combinación de fuerza propia, prudencia y valor.⁵⁴⁹

⁵⁴⁷ Raquel García Bouzas: *Maquiavelo y la libertad republicana según Quentin Skinner*, fder.edu.uy. Consulta: 06/08/2012

⁵⁴⁸ Oscar Godoy Arcaya: *La previsión del futuro en Maquiavelo*, revistacienciapolitica.cl. Consulta: 04/08/2013

⁵⁴⁹ *Ibid.* Encontramos la idea de la generación del temor en *Príncipe* XVII, la tecnificación de la fuerza en *Arte de la guerra*, la naturaleza de ser-deseante que hace a los individuos querer-tener está en *Discorsi* I, XXXVII. Datos tomados de Raquel García Bouzas y Oscar Godoy Arcaya, en textos de las dos citas previas.

4.3. El gobernante, la jefatura y el ejercicio del poder.⁵⁵⁰

El gobernante que aspira a la gloria debe velar por los “órdenes y modos” para fundar su gobierno y para mantenerlo, combatiendo de dos maneras: “una con las leyes, la otra con la fuerza”.⁵⁵¹ La fundación o “asentamiento” debe considerar el ambiente y la capacidad para la ordenación de las leyes;⁵⁵² el mantenimiento lo logra mediante cuatro “modos”: conquistando el mayor territorio posible, eliminando a los enemigos, ganándose a los amigos necesarios y reduciendo el número de los indecisos.⁵⁵³

Por ello el jefe requiere desarrollar el “conjunto de cualidades capaces de hacer frente a los vaivenes de la fortuna disponiéndose “a hacer siempre lo que la necesidad dicta” asumiendo, en consecuencia, una flexibilidad moral para afrontar a la fortuna en el devenir de las circunstancias y situaciones: el príncipe no es ni busca ser malo, usa el mal como un instrumento.⁵⁵⁴ Una postura que inaugura un nuevo paradigma: “el carísimo reconocimiento de la autonomía y la necesidad de la política”.⁵⁵⁵ Esta “forma inversa de la ‘política sin moral’ o ‘realismo político’”⁵⁵⁶ es necesaria porque el ser real de la naturaleza humana, no corresponde con su deber ser.⁵⁵⁷

⁵⁵⁰ Antonio Torres del Moral, *La obra y el método de Maquiavelo: Una teoría de y para la acción política*, Revista de Derecho político, núm. 30, 1989, pp.75-129, e-espacio.uned.es:8080/fedora/get/bibliuned:Derechopolitico-1989-30-5C7BD19B/PDF, p. 85. Consulta: 10/02/2008. *De Principatibus* “no es un espejo de príncipes”, sino “un manifiesto: está escrito en caliente, de forma polémica y apasionada”. Quentin Skinner, *Maquiavelo, op. cit.*, p. 43. Un gobernante requiere introducir un gobierno y “fortalecerlo con buenas leyes, buenos ejércitos y buenos ejemplos”.

⁵⁵¹ Maquiavelo, *De Principatibus*, Caps.VI (fundación) y V (mantenimiento).

⁵⁵² *Discorsi* I, 2. J. G. Pocock, *El momento maquiavélico, op. cit.*, p. 240: Concebir al príncipe nuevo en relación a su ambiente es “un acto intelectual revolucionario, una incursión futurista en nuevos campos de reflexión histórica”.

⁵⁵³ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. VII. Pocock, *El momento maquiavélico, op. cit.*, Primera parte, Caps. I-III identifica las categorías políticas del florentino alrededor de la noción de “modos”: experiencia, costumbre y prudencia (Cap. I); Providencia, fortuna y virtud (Cap. II); la *vita activa* y el *vivere civile* (Cap. III)

⁵⁵⁴ *De Principatibus*, Cap. XV hace explícita su ética política: “De aquí que sea indispensable que un príncipe, si quiere mantenerse, aprenda a poder no ser bueno, y a usarlo o no según la necesidad”. Alasdair MacIntyre, *Historia de la ética, op. cit.*, p. 128: “La ética de Maquiavelo es la primera,... desde algunos sofistas, en que las acciones se juzgan no como [tales], sino solamente en virtud de sus consecuencias...calculables”

⁵⁵⁵ Federico Chabod, *Escritos sobre Maquiavelo, op. cit.*, p. 107

⁵⁵⁶ Adolfo Sánchez Vásquez: “Controversias sobre civilización, imperio y ciudadanía”. Atilio Boron, Comp., *Filosofía política contemporánea*. Buenos Aires. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 1ª edición, 2002, p. 279. “. Alasdair MacIntyre, *Historia de la ética, op. cit.*, p. 128: “Las reglas morales son reglas técnicas en relación con los medios para estos fines” en Maquiavelo.

⁵⁵⁷ Maquiavelo, *Discorsi*, I, 27: “los hombres no saben ser o completamente criminales o perfectamente buenos”; *De Principatibus*, Cap. XVIII “si los hombres fuesen todos buenos, este precepto no sería [necesario]”

“La virtud y las cualidades personales son la razón de ser del poder del príncipe maquiavélico”.⁵⁵⁸ Los rasgos centrales de la virtud son: 1) La fuerza, 2) capacidad estratégica y bélica, 3) uso del miedo para domeñar a otros, 4) la prudencia sobre todo en el ejercicio “de la razón previsiva del príncipe en la construcción de instituciones eficaces y durables”.⁵⁵⁹

El jefe toma como cualidades el arquetipo de los animales: león y zorro.⁵⁶⁰ El primero representa la fuerza “que rompe el orden social”, el segundo otorga la astucia: “la habilidad para saber moverse en una realidad perpetuamente cambiante”. Ambas deben combinarse con la ley, el complejo de normas que aseguran el desarrollo estable en asociaciones políticas.⁵⁶¹

Dado que la esencia misma del poder es la “relación dominante” la jefatura es constituida como tal cuando se establece “un estado de fusión de la voluntad del gobernante con la disposición obediente y dinámicamente leal de los gobernados”. Este conjunto constituye “el concepto de aparato de mando”.⁵⁶² una relación de manejo cuya esencia es “saber usar cuantos medios sean precisos para acomodarse a la necesidad”.⁵⁶³ Ello exige de dominar los opuestos, de volverse maestro de las paradojas.⁵⁶⁴

⁵⁵⁸ Bernardo Bayona Aznar, *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*, op. cit., p. 19. Antonio Torres del Moral, *La obra y el método de Maquiavelo: Una teoría de y para la acción política*, op. cit., p. 108: la virtud “no es solo voluntad de poder, audacia, brío, capacidad de sufrimiento y perseverancia, sino también inteligencia, cálculo, sabiduría”. Ella “confiere al gran hombre un papel activo en el gobierno del mundo, un protagonismo histórico”.

⁵⁵⁹ Álvaro Luis López Limón, “Razón y poder rumbo a la fundamentación epistémica de la política”, op. cit., p. 9. Maquiavelo, *De Principatibus*, op. cit, Cap. III: “Así pasa en las cosas del Estado, porque conociendo a distancia (lo que no es dado sino a un prudente) los males que nacen en él, se curan pronto; más cuando, por no haberlos conocido, se dejan crecer de modo que todos los conozcan, ya no tienen remedio”. Eduardo José Torres Maldonado: *El príncipe: reflexiones sobre el método y los principios políticos de Maquiavelo*, azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdf/67/74-04.pdf., p. 18. Consulta: 27/01/2011: “El arte de gobernar” se mueve siempre “entre la verdad y la lisonja”, por ello, gobernar es obra de la prudencia.

⁵⁶⁰ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. XXV

⁵⁶¹ José M. Sevilla: *Maquiavelo y la episteme política*, institucional.www.us.es/revistas/vico/vol.5-6/22.pdf. Consulta: 12/01/2009.

⁵⁶² Manuel Ruíz Azuaje, *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*, op. cit., p. 30

⁵⁶³ Antonio Torres del Moral, *La obra y el método de Maquiavelo: Una teoría de y para la acción política*, op. cit., p. 109: La necesidad “es un principio teórico-político extraído de la observación empírica de su tiempo y del estudio de la Historia” que fundamenta una particular manera de entender la relación medios-fines.

⁵⁶⁴ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. XVII: El Príncipe debe ser amado y temido, a la vez, pero como “es difícil tener ambos, es mucho más seguro ser temido que amado...” “debe, sin embargo,... si no consigue el amor, rehuir el odio”. J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., pp. 263-264: las dos estrategias exitosas son la audacia y la cautela, cuya puesta en práctica dependerá de las circunstancias.

La jefatura necesita de una gran sutileza al acometer cambios, ya que:

“...no hay cosa más difícil de emprender, ni más incierta de alcanzar, ni más peligrosa de manejar, que hacerse jefe para introducir nuevos órdenes; porque el introductor tiene por enemigos a todos aquellos que con los antiguos órdenes se beneficiaron, y tiene tímidos defensores en todos aquellos que se beneficiarán con los nuevos...”⁵⁶⁵

Una vez que el gobernante instituye los *ordini* y tiene las armas debe ocuparse de estas últimas con el arte de la guerra.⁵⁶⁶ Es decir, incorporar una mentalidad estratégica que permita abordar lo transitivo combinado con lo reflexivo: preparar cada acontecer y batalla cuidándose de las emboscadas. Para ello combina las estrategias de ataque, defensa y retiro cuidando “la fuerza, la organización, la disciplina y el valor del ejército.”⁵⁶⁷

La jefatura es una condición emanada desde el saber-astuto, orientador del establecimiento de las relaciones constitutivas del territorio defendible. La fuerza y la astucia guían el ejercicio relacional del poder, el “elemento propio del mundo de lo contingente”:⁵⁶⁸ mantenerse atento a las apetencias de los otros para la constitución de relaciones manejadas desde el centro del poder relacional del jefe. Para ello necesita del enigma, para esconder y ocultar de los otros cuáles son las intenciones reales y el propósito final.⁵⁶⁹ El poder requiere de medios propios para gobernar, i.e., el cálculo, la simulación y la implacabilidad.⁵⁷⁰ La jefatura nunca será la auténtica para quienes no desarrollen la inteligencia del poder.

⁵⁶⁵ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. V

⁵⁶⁶ *Ibid*, Cap. XIV: La guerra “es arte que atañe únicamente a quien manda”. *Discorsi* II, 18: “La mayor habilidad de un general consiste en adivinar los designios del enemigo”.

⁵⁶⁷ Maquiavelo, *Arte de la guerra*, VI

⁵⁶⁸ J. G. Pocock, *El momento maquiavélico*, *op. cit.*, p. 514

⁵⁶⁹ Un Príncipe es, necesariamente, enigmático. “Enigma”, voz griega, es aquello que se revela y oculta a la vez. *Arte de la guerra*, VII: “Las mejores resoluciones son las que permanecen ocultas”. Con esta postura Maquiavelo redefine el criterio de verdad imperante en la filosofía: la verdad patentiza, descubre, según los griegos; mientras que la verdad del poder exige del ocultamiento, para Maquiavelo.

⁵⁷⁰ Maquiavelo, *De Principatibus*, Cap. XV-XIX. Sin embargo, no debe perderse de vista que debe mantener siempre la estimación de todos los actores relevantes. Para ser estimado debe hacer dos cosas: abocarse a las grandes empresas y a dar de sí siempre ejemplo excepcional, conservando, en todo lo que acometa “siempre firme la majestad de su dignidad” (Cap. XXI)

5. El Federalista: el gobierno y la acción ejecutiva⁵⁷¹

A partir del siglo XVI tres desarrollos históricos cambian la visión de mundo: la Reforma, el desarrollo del Estado moderno y el de la ciencia. La primera, que fragmentó la unidad religiosa existente, condujo primero al pluralismo religioso lo que “propició, a su vez, pluralismo de otros tipos, que acabaron convirtiéndose en un rasgo fundamental y permanente de la vida”. La conformación del Estado moderno ocurrió “de distintos modos y a ritmos diferentes en los diversos países de Europa”, en particular en Inglaterra. La idea de voluntad, derivada de Escoto y Ockham, estuvo presente en los escolásticos tardíos y fue compartida por “los protestantes Groscio, Pufendorf y Locke”, derivándose una idea de obligación “que dominó ampliamente en el siglo XVII”, fundamentada “en la idea de ley natural o ley divina”. En ese siglo surgieron dos controversias pivotaes para la filosofía política moderna: la idea de tolerancia, “uno de los orígenes del liberalismo”, y el imperativo de “establecer límites constitucionales a los soberanos de los Estados nacionales”.⁵⁷²

Dos pensadores, a finales del siglo XVI, Hooker y Altusio, encontraron en “la tradición de la Edad Media” un nuevo descubrimiento “de la concepción de la libertad política”: ambos retoman la idea del origen de la sociedad política de Aristóteles, i.e., vivir una vida acorde con la dignidad del hombre siendo la comunidad “la fuente de toda autoridad en una sociedad política”⁵⁷³

⁵⁷¹ *El Federalista* (México. Fondo de Cultura Económica, 1ª edición, 7ª reimpresión, 2000) es el texto que reúne el compendio de los 77 artículos publicados en tres periódicos de la ciudad de Nueva York entre octubre de 1787 y mayo de 1788, más otros 8 inéditos que se adjuntaron para la publicación. Los autores, adoptando el nombre ‘*Publius*’, fueron Alexander Hamilton, secretario de George Washington, James Madison, cuarto presidente de los EEUU, y John Jay, Secretario de Relaciones Exteriores de la Confederación, sistema antecedente al federal..

⁵⁷² John Rawls, *Lecciones sobre la historia de la filosofía moral*, op. cit., pp. 25- 27. A.J. Carlyle: *La libertad política*. México. Fondo de Cultura Económica, 1ª edición en español, 1ª reimpresión, 1982 [1942], p. 43: La doctrina del absolutismo político, expuesta por Jean Bodin en *Les six livres de la Republique* de 1576, contiene dos tesis relevantes: 1) en toda sociedad política debe existir “alguna autoridad suprema”; 2) “la mejor forma de gobierno es un monarca absoluto” que encarne esa autoridad suprema.

⁵⁷³ A.J. Carlyle, *La libertad política*, op. cit., pp. 73-75. Juan Altusio (Althusius): *La política*. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales, 1990 [1603], p. 5: “La política es el arte de unir a los hombres entre sí para establecer vida social común, cultivarla y conservarla...la asociación propuesta de la política es aquella con la cual, por pacto expreso o tácito, los simbióticos se obligan entre sí a comunicación mutua de aquello que es necesario y útil para uso y consorcio de la vida social”

cuyo principio fundamental es el derecho y no el gobernante. Ambos pensadores conciben un contrato fundamentado en el derecho, concibiendo la encarnación de la autoridad de la comunidad “en el sistema representativo”.⁵⁷⁴

El desarrollo de la ciencia, a partir de la segunda mitad del siglo XVII bajo la denominación de “filosofía experimental”,⁵⁷⁵ ya asumía los elementos de la ciencia experimental moderna.⁵⁷⁶ En el siglo XVIII, en sincronía con el movimiento independentista estadounidense, es publicado el libro seminal de Adam Smith sobre economía política que fundamentará el devenir del pensamiento económico a partir del siglo XVIII.⁵⁷⁷

⁵⁷⁴ A.J. Carlyle: *La libertad política*, op. cit., p. 79. Pedro Fariás García: *Reflexiones sobre el pacto social*. dialnet.unirioja.es/servlet, p. 62: “Altusio...articula escalonadamente la comunidad mediante una serie de pactos... unos políticos y otros no [que] conjugan a las personas convirtiéndolas en «convivientes»”. La idea había tomado su lugar en el Pacto de asociación de los colonos del Mayflower el 11/11/1620, “los presentes, solemnemente y mutuamente, en la presencia de Dios, y uno de otro, *pactamos* y nos combinamos a nosotros mismos unidos en un cuerpo político civil, para nuestro mejor orden, preservación y consecución de fines...Subsecuentemente, el mismo modo de formación fue extendida, virtualmente, a cada localidad fundada en Nueva Inglaterra y a numerosas otras colonias.”, <http://jcpa.org/dje/articles/cov-amer.htm> Consultas: 19/05/2007. Charles Edward Merriam: *A History of American Political Theories*, The MacMillan Company, New York, 1920, p. 16 observa una tendencia democrática en este modo de asociación, con un gobierno local con participación de los *freemen*: Con la prosperidad colonial el espíritu democrático fue creciendo, por el deseo de una autonomía gubernamental fundamentada en los aspectos prácticos de la convivencia (p. 37)

⁵⁷⁵ Antoni Malet: *Divulgación y popularización científica en el siglo XVIII: entre la apología cristiana y la propaganda ilustrada*. imim.es/quark/num26/026013.htm. Consulta: 23/02/2005

⁵⁷⁶ *Ibid*: La obra de Newton, en particular *Principia matemática* (1687) y *Óptica* (1704), expresa el total predominio de la matematización del mundo. El newtonianismo fue la gran moda intelectual de Europa en el siglo XVIII.

⁵⁷⁷ Asdrúbal Baptista: *Límites de la Economía Política*. Caracas. Editorial Panapo, 1996, p. 314: La obra es opuesta a las dos economías políticas imperantes: el mercantilismo y la fisiocracia. El núcleo teórico del primero estaba fundamentado en la maximización de la riqueza con la acumulación de metal y el superávit comercial; para los fisiócratas la riqueza proviene de la tierra. En contradistinción, la riqueza proviene para Smith del trabajo. Trabajo significa aquí “toda acción deliberada destinada a la producción” (*Ibid*, p. 322) La sociedad comercial moderna es establecida a lo interno de un mercado, cuyo mantenimiento depende de la seguridad jurídica, del libre comercio y de la competencia. Esta implica la estimulación recíproca de quienes participan en el mercado. En consecuencia, la intervención del Estado es sentar las reglas jurídicas para que el conjunto integral de las relaciones económicas puedan orientarse, fomentarse y desarrollarse. Ello significa que el Estado asume como principio el ser mínimo, pero no ciego: por una parte debe promover las condiciones para que se propicie la responsabilidad en cada individuo, a través del marco legal y la educación; por la otra, debe promover lo que los particulares no pueden. “El Estado es un mal menor, cuando un grave problema no puede ser corregido por la sociedad, el Estado debe actuar” (Mariano Grondona: *Los pensadores de la libertad*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1989, 5ª edición, p. 48). Adam Smith: *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Serie de Economía. Edición preparada por E. Cannan, 1937. Sexta reimpression, p. 639: Los deberes del Estado son tres, insoslayables y no delegables: 1) protección contra enemigos externos, 2) protección jurídica personal y de las propiedades, 3) “establecer y sostener...las obras públicas y las instituciones que sirven para facilitar el comercio de la nación y fomentar la instrucción del pueblo”, tanto la juventud como individuos de todas las edades. Para costear esos gastos públicos se hacen necesarios los impuestos. La premisa básica de todo el sistema social en Smith es la idea netamente liberal de la existencia de individuos que han logrado un desarrollo necesario a raíz de la educación: solo así puede construirse la libertad.

5.1. La herencia política liberal y republicana.⁵⁷⁸

El liberalismo adoptado por los federalistas es derivado de una gradual evolución originada en el Siglo XVI y opuesta a tres herencias feudales: el yugo arbitrario del poder absoluto, el respeto ciego al pasado, a lo tradicional y el predominio del instinto sobre la razón. En oposición a lo feudal, el liberalismo preconizaba: 1) la búsqueda de la verdad por parte del individuo, 2) el aprecio por el razonamiento como orientador de la deliberación y 3) el fomento y cuidado de una asociación política caracterizada por la tolerancia, la libertad y la fe en el futuro.⁵⁷⁹

⁵⁷⁸ Los nuevos estudios sobre la herencia liberal y republicana en la fundación de los Estados Unidos han revalorizado la comprensión, no solo sobre Hobbes y Locke, sino también sobre el pensamiento republicano inglés del siglo XVI. Sobre este último, el excelente texto de Quentin Skinner: *Liberty before Liberalism*, Cambridge University Press, 1998. Respecto a la herencia liberal y republicana: David Epstein: *The Political Theory of The Federalist*, Chicago, University of Chicago Press, 1984; así como Joyce Appleby: *Liberalism and republicanism in the historical imagination*, Harvard University Press, 1992 y sobre la herencia liberal el texto de George Mace: *Locke, Hobbes and the Federalist Papers: An Essay on the genesis of the American Political Heritage*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois, 1979. John Thorpe: *The Republican – Liberalism debate concerning the character of the American Revolution*, University of Toronto, 2008, home.cogeco.ca/~aboutme/Webpage2.htm, pp.1-6, consulta 18/12/2010, realiza un compendio y análisis de los textos relevantes sobre el debate republicano y liberal en el pensamiento de los Padres fundadores de los EEUU acotando y sintetizando las siguientes lecturas: J. O. Appleby: *Economic Thought and Ideology in Seventeenth Century England*, Princeton University Press, 1978; J. O. Appleby: *Capitalism and a New Social Order: The Republican Vision of the 1790s*, New York Free Press, 1984; L. Banning: *The Jeffersonian Persuasion: Evolution of a Party Ideology*, Cornell University Press, 1978; B. Bailyn: *The Ideological Origins of the American Revolution*, Harvard University Press, 1967; B. Bailyn: *The Origins of American Politics*, Vintage Books, 1970; S. Burt: *Virtue Transformed: Political Argument in England, 1688-1740*, Cambridge, 1992; S. Burt: "Ideas of Corruption in Eighteenth Century England" en William C. Heffernan and John Kleinig, ed.: *Private and Public corruption*, Rowman&Littlefield Publishers, Inc, Oxford, 2004, Cap. V; J. P. Diggins: *On Hallowed Ground: Abraham Lincoln and the Foundations of American History*, Yale University Press, 2000; S. M. Dworetz: *The Unvarnished Doctrine: Locke, Liberalism, and the American Revolution*, Duke University Press, 1990; Z. S. Fink: *The Classical Republicans: an essay in the recovery of a pattern of thought in seventeenth-century England*, Northwestern University press, 1945; L. Hartz: *The Liberal Tradition in America: An Interpretation of American Political Thought Since the Revolution*, Harcourt, Brace & World, 1955; Samuel P. Huntington, *American Politics: The Promise of Disharmony*, Harvard University Press, 1981; H. F. May: *The Enlightenment in America*, Oxford University Press, 1976; T. L. Pangle: *The Spirit of Modern Republicanism: The Moral Vision of the American Founders and the Philosophy of Locke*, University of Chicago Press, 1988; J.G.A. Pocock: *The Machiavellian Moment*, Princeton University Press, 1975; D. Ross: *The Origins of American Social Science*, Cambridge University Press, 1991; C. Rossiter: *Seedtime of the Republic: The Origin of the American Tradition of Political Liberty*, Harcourt, Brace and Co., 1953; G. W. Sheldon: *The Political Philosophy of Thomas Jefferson*, Johns Hopkins University, 1991; M. J. Sklar: *The Corporate Reconstruction of American Capitalism, 1890-1916: the Market, The Law, and Politics*, Cambridge University Press, 1988; G. S. Wood: *The Creation of the American Republic, 1776-1787*, W. W. Norton & Co., 1969; G. S. Wood: *The Radicalism of the American Revolution*, Vintage Books, 1993; G. S. Wood: *The Middling Sort in the American Revolution*, Phi Kappa Phi Forum: Summer 2006; 86, 3; J. P. Young: *Reconsidering American Liberalism: The Troubled Odyssey of the Liberal Idea*, Westview Press, 1996; P. Zuckert: *Natural Rights and the New Republicanism*, Princeton University, 1994; M. P. Zuckert: *The Natural Rights Republic: Studies in the Foundation of the American Political Tradition*, University of Notre Dame Press, 1996.

⁵⁷⁹ Harold Laski: *El liberalismo europeo*. México. Fondo de Cultura Económica, 1939, p. 14: El liberalismo tiene su origen en la nueva sociedad económica de finales de la Edad Media cuya esencia es "una redefinición de las relaciones productivas entre los hombres". *Ibid*, p. 15: Sustituyendo el fin último de la vida, que según la tradición religiosa era la salvación del alma, por la riqueza; así "la doctrina liberal es la justificación filosófica de las nuevas prácticas". *Ibid*, p. 182: Las nuevas reglas de conducta más utilitarias sustituyen a la sanción divina, reemplazándose "la idea medieval de subsistencia, propia de un mundo estático o tradicionalista por la idea moderna de la producción ilimitada", la asunción del Estado contractual y la limitación de su intervención al mantenimiento del orden público.

El liberalismo del Siglo XVIII adoptó en lo político-jurídico, el constitucionalismo⁵⁸⁰ y la representación política,⁵⁸¹ la teoría de la separación de poderes⁵⁸² y la institucionalización de las relaciones en sociedad mediante el contrato;⁵⁸³ en lo filosófico la adopción ilustrada de la noción del individuo moderno enfatizando su libertad⁵⁸⁴ y la idea de razón fundamentada en lo

⁵⁸⁰ George Sabine: *Historia de la teoría política*. México. Fondo de Cultura Económica, 1963, 1ª. edición en español, 1ª. reimpresión, p.489: Los fines liberales podían realizarse “mediante la adopción de formas de gobierno constitucional” caracterizadas por tres condiciones: 1) Los límites fijados por la ley determinan el ámbito de acción del gobierno, 2) la autoridad política tiene su expresión en el poder legislativo, políticamente fundamentado en la representación, 3) El gobierno se legitima en su actuación ante el electorado, la población masculina adulta, mediante la asunción de la condición de responsabilidad. Los federalistas cambiaron la segunda condición por el presidencialismo. Patricio Carvajal: “Teoría política y discurso político barroco: sobre los orígenes del liberalismo clásico: J. Althusius, J. Locke, B. Spinoza. Una interpretación”. *Revista de Estudios histórico-jurídicos*, N° 21, Valparaíso, 1999, scielo.cl. Consulta: 18/05/2009: Durante el siglo XVII es configurada el fundamento de liberalismo clásico con Althusius, *Política*, 1603 (teoría de la política liberal: orden político consensuado y “democracia consociativa”); Spinoza, *Tratado teleológico-político*, 1679 (teoría del Estado liberal: estabilidad y viabilidad de la organización del Estado fundamentado en la libertad) y Locke, *Dos tratados del gobierno civil*, 1690 (teoría del gobierno liberal: división e interdependencia de los poderes, federalismo, teoría de los bienes privados y derecho resistencia del pueblo). Consulta: 19/05/2007

⁵⁸¹ José Guillermo Merquior: *Liberalismo viejo y nuevo*. México. Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 30: El elemento característico del liberalismo en Europa es la emergencia del Parlamento (Inglaterra) o de una Asamblea Constituyente (Francia): la reunión de representantes de la soberanía nacional con la potestad de formular leyes. El liberalismo inglés apuntaba a “limitar el poder estatal”; en clara distinción al francés cuya búsqueda era: “fortalecer la autoridad del Estado a fin de asegurar la igualdad ante la ley [puesto que] buscaba la demolición de un orden feudal atrincherado en el privilegio social y el poder de la Iglesia (...) usar el Estado para liberar al individuo”. En ambos liberalismos gobernar significa legislar. La modalidad de representación política que se institucionalizó es opuesta a la tesis del mandato imperativo de Rousseau. Así encontramos lo expresado por Burke a los electores de Bristol el 3 de noviembre de 1774 (Edmund Burke: *Textos Políticos*. México. Fondo de Cultura Económica, 1984, pp. 312-313: “[Las] instrucciones imperativas, mandatos que el diputado está obligado...a defender,... son cosas totalmente desconocidas en las leyes...El Parlamento no es un congreso de embajadores que defienden intereses distintos y hostiles,... sino una asamblea deliberante de una nación, con un interés: el de la totalidad; donde deben guiar no los intereses y prejuicios locales, sino el bien general que resulta de la razón general de todo”. Joyce Appleby, *Liberalism and republicanism in the historical imagination*, op. cit., p. 10: Mientras el liberalismo europeo fue expresado en un conjunto de políticas “en los Estados Unidos llegó a ser una parte del entendimiento compartido de la nación”.

⁵⁸² José Guillermo Merquior, *Liberalismo viejo y nuevo*, op. cit., p. 12: Con Montesquieu es fundamentada la separación de los poderes del Estado en legislativo, ejecutivo y judicial; poderes con fuerza política similar y con control mutuo, “trasladando la preocupación central desde el problema del origen del poder al de su ejercicio o limitación” [Enrique Aguilar: *El liberalismo político: apuntes para una discusión sobre sus antecedentes (Entre el Medioevo y el Siglo XVI)*, eseade.edu.ar/files/Libertas/19_7_Aguilar.pdf, p. 6. Consulta: 28/9/2008] Según Carl Schmitt, la constitución liberal se estructura sobre dos principios esenciales: uno distributivo, otro organizativo (Merquior, *Ibid*)

⁵⁸³ Harold Laski, *El liberalismo europeo*, op. cit., p. 11: Es propio del liberalismo la noción de libertad que acepta regularse bajo el imperio de la ley. Las relaciones entre individuos y entre éstos y el Estado se tornan en contractuales: las instituciones de la promesa y de la confianza fundamentan el acuerdo formal expresado en el contrato legal. Así, la razón ilustrada en su expresión política escoge la seguridad y el orden constitucional como garantes de la libertad, de la igualdad ante la ley y de la propiedad. Quentin Skinner, *Los fundamentos del pensamiento político moderno*. op. cit., pp. 12-13: John Locke dejó de lado la idea de fuerza como expresión “del concepto de obligación política”, sustituyéndola por la de consentimiento. El vocabulario moral y político de los luteranos y calvinistas fue derivado “del estudio del derecho romano y de la filosofía moral escolástica”.

⁵⁸⁴ George Sabine, *Historia de la Teoría política*, op. cit., p. 484, sostiene que el individualismo fue la principal fuente de inspiración del pensamiento político durante los siglos XVII y XVIII. José Guillermo Merquior, *Liberalismo viejo y nuevo*, op. cit., p. 21: La libertad se ha entendido a lo largo de la historia de la humanidad de cuatro maneras, en un sentido histórico de aparición: 1) como “libertad con derecho”, una idea de derecho con dignidad, como opuesta a la de los derechos humanos universales, 2) como libertad política para participar, 3) como libertad de conciencia y de creencia, ganancia histórica de la reforma, 4) como la encarnación de la libertad de cada uno para vivir según su

epistemológico.⁵⁸⁵ En lo económico, desde el siglo XVII, ocurrió un cambio radical “en los significados de riqueza, dinero, iniciativa privada, crecimiento económico y el motivo de ganancia”; creando el contexto para que surgiera la generación de modelos explicativos sobre lo económico que tuvieron implicaciones políticas: la libertad del mercado “reemplazó asunciones sociales tradicionales en Inglaterra al final de ese siglo”.⁵⁸⁶ Ello fundamentó un iusnaturalismo moderno individualista que legitima al gobierno mediante:

“...el respeto a unos derechos inherentes a los individuos, y no en la realización de unos fines buenos para el hombre, ni en el objetivo de hacer a los hombres buenos. Los fines de ellos van a ser... de los propios individuos que, merced a la seguridad que el Estado les proporcione, pueden buscar sus metas privada y libremente”.⁵⁸⁷

La tradición republicana “conformó el ideario” de la revolución norteamericana.⁵⁸⁸ Del republicanismo inglés fueron tomadas ideas de gran importancia: a) “Una genuina *res publica*, sugiere More en su *Utopía* de 1516, debe tomar la forma constitucional de una república federal”; b) “un estado será contado como viviendo en esclavitud si su capacidad para la acción es, de alguna manera, dependiente de la voluntad de cualquiera otro que el cuerpo de sus propios ciudadanos”; c) sólo es posible escaparse de cualquier forma de servidumbre viviendo como ciudadano “bajo una forma de

plan de vida o sus preferencias, es decir, libertad para la autorrealización. Las tres primeras son ya ganancias a finales del siglo XVIII. Norberto Bobbio *Teoría general de la política*, op. cit., p. 113: distingue la libertad liberal de aquella democrática argumentando que la primera “tiende a ensanchar la autodeterminación individual restringiendo todo lo posible la del poder colectivo” (p. 115). La libertad democrática “tiende a aumentar el número de acciones regidas por procesos de autoreglamentación” (p. 113), ya que el Estado democrático “son más numerosos los órganos de autogobierno” (p. 114), tendientes “a ensanchar la esfera de la autodeterminación colectiva” (p. 115)

⁵⁸⁵ Martin Heidegger: *La proposición del fundamento*. Barcelona. Ediciones del Serbal, 1991: El fundamento que guía a la razón humana ilustrada coloca al individuo en el centro del mundo entendido, ya no como una *creatura* que cobija al hombre como excelsa creación divina, sino como un objeto de representación infinitamente aprehensible vía conocimiento metódico.

⁵⁸⁶ John Thorpe, *The Republican – Liberalism debate concerning the character of the American Revolution*, op. cit., p. 7, citando a Appleby, 1978, p. 19. J. G. A. Pocock, *El momento maquiavélico*, Cap. XII analiza que, bajo el calvinismo, cambió la noción de fortuna del maquiavelismo a una significación “predominantemente monetaria, de herencia, bienes adquiridos o dote” (p. 492)

⁵⁸⁷ Javier Franzé, *¿Qué es la política? Tres respuestas: Aristóteles, Weber y Schmitt*, op. cit., p. 203.

⁵⁸⁸ Claudio Martyniuk: “Entrevista a Antoni Domènech”. *Clarín*, Buenos Aires, 24 de agosto de 2003 nodo50.org/redrentabasica/textos/index.php?x=194. Consulta: 26/01/2005. También de la revolución francesa “y del proceso de independencia de las ex colonias españolas y portuguesas de América”

gobierno representativo”,⁵⁸⁹ d) el gobierno es “necesario por la estabilidad de la virtud moral” y su fin “es la libertad y la seguridad”, debiendo constituirse bajo una perspectiva “republicana”;⁵⁹⁰ e) el orden social depende “primariamente de la virtud cívica” de un “ego” autónomo relacionado con la república, pero ella se encuentra “permanentemente amenazada por las fuerzas de la corrupción” que emergen de los intereses comerciales.⁵⁹¹

La noción de virtud cambió respecto a cómo fue entendida en tiempos coloniales y, ya para el momento de *El Federalista*, “era referida a una cualidad privada, la capacidad de un hombre para cuidar de sí mismo y de sus dependientes –casi lo opuesto a la virtud clásica-”.⁵⁹² En cuanto a la noción de libertad, coexistía la perspectiva liberal que la entendía como no-interferencia -en las tres dimensiones de libertad personal, como un derecho legal y como igualdad natural- con la republicana de libertad como no-dominación.⁵⁹³ El buen gobierno, también con acentos mixtos, es entendido como defensor de los derechos, libertades e intereses de los individuos.

La tradición republicana inglesa fundamentó, no solo la ruptura con Inglaterra, sino también una prudencia política temerosa “de la democracia radical, por una parte, así como de la aristocracia y monarquía, por la otra”.⁵⁹⁴ Es sobre la noción de gobierno republicano y constitucional que es redactado *El Federalista*.

⁵⁸⁹ Quentin Skinner, *Liberty before Liberalism*, op. cit., p. 31 y pp. 49-50. agrega: la “servidumbre pública puede emerger...cuando un cuerpo político se encuentra sujeto a la voluntad de otro estado como consecuencia de colonización o conquista...esta llegó a ser de primordial importancia para... los colonos americanos en el siglo XVIII, [cuyo] acto decisivo de reto... tomó la forma de una Declaración de Independencia; esto es, una declaración de poner fin al estado de dependencia...respecto a la corona inglesa”. Cita parte “c”, p.77

⁵⁹⁰ Thomas Paine: *Common sense*. Filadelfia, Feb.1776, e-book, scrib.com 23291955, pp. 13-14. Consulta: 26/03/2006. Charles Edward Merriam: *A History of American Political Theories*, New York. The MacMillan Company, 1920, pp. 70-74: Este panfleto indujo “un notorio cambio de sentimientos” por presentar “un estilo de argumentos nuevos para los colonos” al no mostrar “amor ni respeto al rey o a la institución de la monarquía”, abogando por la independencia total de la Corona inglesa.

⁵⁹¹ John Thorpe, *The Republican – Liberalism debate concerning the character of the American Revolution*, op. cit., p. 10, citando a Bailyn y Wood. J. G. A. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 590

⁵⁹² *Ibid*, p. 11, citando a Appleby, 1984 pp. 14 y ss.

⁵⁹³ La coexistencia fue mantenida hasta el inicio del siglo XIX, cuando Jefferson privilegió la noción de libertad liberal para favorecer las iniciativas económicas de los individuos sin interferencia del Estado

⁵⁹⁴ Joyce Appleby, *Liberalism and republicanism in the historical imagination*, op. cit., p. 190

5.2. Política y gobierno en *El Federalista*.

El problema político en este texto emerge desde la problemática por mantener una unión,⁵⁹⁵ necesaria por cinco razones: a) como baluarte contra los peligros provenientes del extranjero, b) como elemento conservador de la paz interna c) para custodiar el comercio y otros intereses comunes, d) como único sustituto de organizaciones militares que han destruido las libertades del Viejo Mundo y e) como el mejor antídoto contra los males del espíritu de partido que hirió de muerte a otros gobiernos populares. La unión federal, opuesta a la Confederación que otorgaba una autonomía a los estados en detrimento de la unidad nacional, apunta a la creación de un sistema institucional con tres objetivos: primero, ponerle límites a la tiranía y a la anarquía; segundo, impedir la concentración de la autoridad política; tercero, alcanzar un orden estable con mecanismos instituidos que permitiesen el cambio requerido por las nuevas generaciones⁵⁹⁶.

Los dos primeros objetivos exigían, dentro del espíritu de respeto a las libertades individuales que orientaba a las propuestas,⁵⁹⁷ de una organización del gobierno alejada del despotismo y del militarismo mediante

⁵⁹⁵ Argumentos discutidos por Madison en el capítulo XIV de *El Federalista*

⁵⁹⁶ Javier Alcoriza y Antonio Lastra: “*Estudio preliminar*” a George Washington: *Escritos*, Editorial Tecnos, Colección Clásicos del Pensamiento, 2009, p. XIX: “ni la Declaración de Independencia ni la Constitución lo dicen todo para que cada generación pueda suscribir las o reescribirlas”.

⁵⁹⁷ El hombre moderno es individual: un ser humano con una frontera constituida por el límite de otro individuo. Esta noción es una abstracción, requiriendo la práctica de la razón cognitiva. Sobre esta noción de individuo se inflamó la idea ilustrada que, políticamente, originó la filosofía política liberal. La primera evidencia en la relación con las personas es lo que expresan o evidencian sus opiniones, fundamentadas en la razón o el amor de sí mismas u orgullo propio. El predominio de la primera permite el discernimiento o capacidad para elaborar y entender argumentos, así como la clara percepción de los intereses propios y de otros. Cualquier acción discrecional generaría: 1) la alarma respecto a la garantía de mantener los derechos privados (especialmente aquellos tocantes a la propiedad), así como 2) desconfianza hacia asumir cualquier compromiso público puesto que la ausencia de institucionalidad descuidaría el bien común. (*Federalista* XIV)

Las facultades mentales (percepción, juicio, deseo, potencia volitiva, memoria, imaginación) adolecen de definición y diferenciación satisfactoria. Es difícil, entonces, establecer demarcaciones respecto a “las instituciones humanas”. Lo sabio, en consecuencia, es moderar “las expectativas y esperanzas en los esfuerzos de la sagacidad humana”, puesto que la inexactitud e imprecisiones son generalizadas, ocasionando tres problemas: 1) la oscuridad derivada de la complejidad de los objetos relativos a los asuntos propiamente humanos, 2) la imperfección de las facultades humanas, y 3) la inexactitud del medio para transmitir las ideas. (*Federalista* XXXVII). La sutileza psicológica de Madison refleja una clara influencia cartesiana: la lucidez requiere de dos condiciones: 1) la concepción clara de las ideas 2) la expresión con palabras distintas y apropiadas. Ambas condiciones son necesarias, pero difíciles de alcanzar, debido a tres fuentes de definiciones vagas e incorrectas: 1) la imprecisión del objeto 2) la imperfección para generar conceptos 3) la poca adecuación del lenguaje. “La Convención, al dibujar el lindero entre las jurisdicciones federal y local, ha sufrido seguramente el pleno efecto de todas” (*Federalista* XXXVII, p. 150)

la adopción de la forma federal y el sistema de la representación política. El tercer objetivo requiere del ejercicio del gobierno mediante la delicada y difícil combinación de dos condiciones: la práctica de un “espíritu moderado” y el aprendizaje sedimentado mediante la experiencia. Es un énfasis en un principio y una regla: el primero es la imparcialidad,⁵⁹⁸ la segunda es la previsión que permite justificar un método para “rectificar los errores, a medida que la experiencia los ponga en claro en el porvenir”.⁵⁹⁹

La ordenación de lo público conforme a la voluntad-institucionalizadora,⁶⁰⁰ introduce la noción de separación de poderes heredada de Montesquieu (la dimensión horizontal), combinándola con la dimensión vertical: los intereses comunes se constituyen en la responsabilidad del gobierno federal, los locales en la correlativa de los gobiernos estatales.⁶⁰¹ El principio federal requiere justificar la necesidad de un cierto grado de centralización del poder político, como condición necesaria para la existencia de la unión.

El fundamento sobre el cual reposa el sistema político estadounidense “es la creencia que la Constitución es la suprema expresión de la voluntad del pueblo”. La solución de *El Federalista* para el orden de la sociedad es “alcanzar el interés público a través del interés privado” asumiendo “la esfera de los derechos inalienables”. Este pluralismo de intereses “es el *insight* que ningún filósofo político concibió antes que Publio”:⁶⁰² a lo que hay que temer es que la política olvide al “ser individual” y “su integridad”.⁶⁰³

⁵⁹⁸ *The Federal Convention of 1787*, let.rug.nl/usa/documents/1786-1800. Consulta: 19/07/2009. Treinta debates ocurrieron en esa convención. El tema de la imparcialidad es esgrimido por Madison en el debate 17, que tuvo lugar los días 5, 13 y 14 de julio de 1787, denominado “*La regla de la mayoría, el principio republicano básico*”

⁵⁹⁹ *El Federalista* XXXVII, p. 148

⁶⁰⁰ Manuel García-Pelayo, *Idea de la política*, op. cit., pp. 20-26

⁶⁰¹ La discusión sobre el federalismo (Caps. XL a XLVIII) excede el ámbito de éste trabajo. Juan Beneyto, *Historia de las Doctrinas Políticas*, op. cit., p. 361: El Congreso de Filadelfia, mediante Montesquieu, entra en contacto con la idea medieval del “principio de la superación de la ley, de donde deriva la separación de poderes”.

⁶⁰² George Mace, *Locke, Hobbes and the Federalist Papers: An Essay on the genesis of the American Political Heritage*, op. cit., pp. ix y xii

⁶⁰³ Hannah Arendt: *Crisis de la República*. Madrid. Taurus-Grupo Santillana de Ediciones, S.A., 1999, 2ª edición, p. 69. Arendt cita a Jefferson: “Tiemblo por mi país cuando pienso que Dios es justo: que su justicia no puede dormir siempre”

5.2.1. Acuerdos políticos: aprendizaje en el cambio

La reunión de ilustrados que declararon la independencia y formularon la Constitución de 1787 descubrió enormes problemas ante la necesidad de acordar sobre los temas fundamentales que debatían. Para abordarlos, descubrieron la fuerza de la persuasión combinada con un esfuerzo deliberativo en equipos comprometidos con la imparcialidad.⁶⁰⁴

“¿Sería muy sorprendente el que, bajo la presión de tantas dificultades, la convención se hubiera visto forzada a desviarse en ciertos puntos de esa estructura artificial y regular simetría, a que llevaría la visión abstracta del problema a un teórico ingenioso, que proyectara una constitución en su gabinete o en su imaginación? Lo verdaderamente asombroso es que se hayan superado tantas dificultades, y superado con una unanimidad tan sin precedentes como inesperada...”⁶⁰⁵

Los Padres Fundadores de los Estados Unidos demostraron su genio deliberativo fundamentándose en “las <<razones más profundas>>” que expresan las raíces compartidas:⁶⁰⁶ la tolerancia religiosa, “la abolición del sistema de censura previa, la recepción de la tradición republicana”, la incorporación del iuscontractualismo, de la separación de poderes y de “las Declaraciones de Derechos del período revolucionario”.⁶⁰⁷ Estas motivaron, durante el proceso constituyente, a una serie de compromisos “genuinos y vinculados a la época”,⁶⁰⁸ entre ellos el conducente a ratificar durante el primer congreso las primeras diez enmiendas a la Constitución Federal, el *Bill of Rights*.⁶⁰⁹

⁶⁰⁴ *El Federalista* XXXVII-XXXVIII

⁶⁰⁵ *Ibid*, XXXVII, p. 151

⁶⁰⁶ Hannah Arendt: *Tiempos presentes*. Barcelona. Editorial Gedisa, S.A., 2002, 1ª edición, p. 156

⁶⁰⁷ María Nieves Saldaña: La gestación de la primera enmienda: “founding period” y “original meaning”, historiaconstitucional.com/index.php/historiaconstitucional/article/viewFile/50/40, pp. 3-4. Consulta: 12/04/2008

⁶⁰⁸ Manuel García-Pelayo: *Derecho constitucional comparado*. Madrid. Alianza Editorial, 1ª edición en <<Manuales>>, 1ª reimpresión, 2000, p. 336. Los compromisos ocurrieron entre federalistas y antifederalistas, estados grandes y pequeños, entre el norte (no esclavista) y el sur (esclavista); entre la democracia y la protección del “despotismo de las urnas” mediante el voto directo para la elección de los Representantes e indirecto para Senadores y Presidente.

⁶⁰⁹ *El Federalista*, *op. cit.*, p. 395: La ratificación ocurrió el 15 de diciembre de 1791 George Sabine, *Historia de la Teoría Política*, *op. cit.*, p.489: Las revoluciones norteamericana y francesa dejan como ganancia a los individuos

5.2.2. El objeto de la política.

Los federalistas, amparados en una tradición revolucionaria,⁶¹⁰ orientaron el razonamiento sopesando un conjunto de condiciones que habían conformado a la sociedad prerrevolucionaria:

“La presencia de una población muy grande, la importancia de ciertos valores políticos (libertad, igualdad, imperio de la ley), la profunda influencia de la igualdad, tanto en la sociedad como en el proceso de gobierno, y la ausencia de dos tradiciones europeas como lo son la de un gobierno absoluto y de una sociedad aristocrática, se combinaron para presentar una nueva y diferente situación que requería un nuevo tipo de análisis que, a su vez, permitiera encontrar soluciones a problemas, no sólo distintos a los enfrentados por la teoría política previa, sino —y esto es lo importante— inéditos...”⁶¹¹

La revolución estadounidense se originó en una colonia próspera que, afirmando su soberanía, buscó la libertad del yugo inglés.⁶¹² Guiados por el interés común, no el bien comunal, evaluaron la futura prosperidad nacional en la constitución de una república cuyo espíritu comercial “no ha de ser restringido”, sino establecido “sobre principios justos” y regulado mediante “un poder controlador”⁶¹³ fundamentado en el pensamiento liberal.⁶¹⁴ Los

un conjunto de nuevos derechos: “las libertades civiles (libertad de pensamiento, de expresión y de asociación), la seguridad de la propiedad y el control de las instituciones políticas mediante una opinión pública informada”.

⁶¹⁰ Charles Edward Merriam, *A History of American Political Theories*, op. cit., p. 42: La tradición revolucionaria está referida al período comprendido entre 1763 y 1784 que activó la necesidad teórica de articular ideas para promover un programa concreto, no una filosofía política (p. 39)

⁶¹¹ Humberto Schettino: “Las condiciones de la democracia posible: *El Federalista* y Tocqueville”. *Signos filosóficos*, núm. 9, enero-julio, 2003, pp. 237-270. Cita p. 238. Alexis de Tocqueville: *La democracia en América*, México. F.C.E, 1963 [1835], 2ª edición, Vol. I, 1ª. Parte, Cap. III afirma que “desde el nacimiento de las colonias” el “carácter” del “estado social de los norteamericanos es esencialmente democrático”: “predominaba una gran igualdad entre los emigrantes” (p. 67). Alasdair MacIntyre, *Historia de la ética*, op. cit., p. 127: El espíritu calvinista imperante estaba configurado por tres “conceptos fundamentales”: incondicionalidad en cumplir las reglas morales, “soberanía del agente moral en sus elecciones” y un ámbito “de poder secular con normas y justificaciones propias”.

⁶¹² Hannah Arendt: *On Revolution*. New York. Viking Press, 1965, pp. 22-24 y 32. Pedro Schwartz: *En busca de Montesquieu. La democracia en peligro*. Madrid. Ediciones Encuentro, p. 99: en la constitución federal “la soberanía está dispersa y no en manos del pueblo, ni tampoco exclusivamente en manos de institución alguna”

⁶¹³ George Washington, *Escritos*, op. cit., p. 96. Carta dirigida a James Warren el 7 de octubre de 1785. En *El Federalista* XIV, Madison resume este ángulo, debatido por Hamilton en *El Federalista* XIII

⁶¹⁴ *Classical Liberalism and the Radical Roots of the American Revolution*, nolanchart.com/article7326-classical-liberalism-and-the-radical-roots-of-the-american-revolution.html. Consulta: 18/09/2009: Esta tradición, derivada de Locke, es rastreable a Samuel Adams: *The Rights of the Colonists*, 1772: “Entre los derechos natural de los colonos están: primero, el derecho a la vida; segundo, a la libertad; tercero a la propiedad; junto al derecho de, juntos, protegerse y defenderse en la mejor manera que puedan Consulta: 24/03/2007. Juan Beneyto, *Historia de las Doctrinas Políticas*, op. cit., p. 361: Locke aporta “la filosofía postaristotélica, los elementos romano y patristico [que]

federalistas reconocen los derechos individuales, un estado de Derecho fundamentado judicialmente para ajustar las regulaciones a “la cambiante realidad social e histórica”⁶¹⁵ y la asunción del principio de la división de poderes. Así, ninguno de los poderes es absoluto sino que dependen, “para su correcto ejercicio, de una relación equitativa y eficiente con los otros poderes y de su subordinación estricta a <<nosotros el pueblo>>”. El objeto es “un equilibrio entre libertad y autoridad, entre la autonomía del individuo libre y la necesaria coerción del grupo organizado” para privilegiar el orden colectivo⁶¹⁶ mediante la organización del sistema de pesos y contrapesos:

“...el ejecutivo participa en el legislativo mediante el veto y el mensaje, y en el judicial mediante el derecho de gracia; por su parte, el derecho del ejecutivo al nombramiento de cargos y a la ratificación de tratados precisa el consentimiento del legislativo, el cual desempeña también funciones judiciales en los casos de juicio político, al tiempo que, dentro de los límites de la constitución, le corresponde la organización del poder judicial; finalmente los tribunales tienen facultad para establecer sus propias reglas de procedimiento, lo que, indudablemente, es una función legislativa”.⁶¹⁷

El objeto de la política requiere mirar hacia el futuro al constituir, mantener y renovar de manera racional un “gobierno federal”,⁶¹⁸ capaz de unificar a la nación de manera prudente y equilibrada. El ejercicio del gobierno está

ha contribuido históricamente a la formación de la tesis de los derechos naturales”. John Dunn: *The political thought of John Locke*. Cambridge University Press, 1969, p. 100: “Hay dos grandes temas que los hombres han percibido en los *Dos Tratados*, los derechos de propiedad y las limitaciones a la autoridad política”

⁶¹⁵ Manuel García-Pelayo, *Derecho constitucional comparado*, op. cit., p. 347. Las características del liberalismo las he tomado de las pp. 349-350. Alasdair MacIntyre, *Historia de la ética*, op. cit., p. 156: El efecto del contrato social para Locke es ceder “a los poderes legislativo y ejecutivo la autoridad para sancionar y poner en vigencia las leyes que protegerán sus derechos naturales”

⁶¹⁶ Javier Alcoriza y Antonio Lastra, “Estudio preliminar”, George Washington, *Escritos*, op. cit., p. XV. El sistema de pesos y contrapesos está descrito en *El Federalista* LI (Madison o Hamilton). Fernando Vallespín: “Poder, legitimidad y Estado”. Manuel Menéndez Alzamora, Ed., *Sobre el poder*. Madrid. Tecnos, 2007, pp.31-47: El problema del orden, idea tomada de Hobbes, “es el problema fundamental de la política” (p. 33); i.e. “organizar un sistema de normalización de una realidad... [con] el establecimiento de desviaciones a esa norma” (p. 47). Juan Beneyto, *Historia de las Doctrinas Políticas*, op. cit., p. 358-359: En la Declaración de Independencia el gobierno contractual, instituido por consentimiento, debe proteger los derechos inalienables a la vida, libertad y felicidad.

⁶¹⁷ Manuel García-Pelayo, *Derecho constitucional comparado*, op. cit., pp. 350-351.

⁶¹⁸ *Ibid*, p. 341. El federalismo “nació” en la experiencia estadounidense como “organización política”, que no es “un Estado plurinacional”, sino que significa “el gobierno o el Estado federal... y ‘gobierno nacional’” es el gobierno federal”. George Washington, *Escritos*, op. cit., p. 101, en una carta dirigida a James Madison el 5 de noviembre de 1786 afirma que: “el grande y más importante de todos los objetivos —el gobierno federal- [debe ser] considerado con la calma y la deliberada atención que han de prestársele, por su magnitud, en este momento crítico”.

delimitado constitucionalmente ⁶¹⁹ y armonizado mediante un ejercicio de la representación política⁶²⁰ que surge de la necesidad de “evitar los abusos del poder de la mayoría”⁶²¹ teniendo como uno de sus objetivos esenciales lo económico: el comercio, los ingresos y la política fiscal e impositiva.⁶²² Ejercitar un poder, mientras es delimitado por otro, es una fina idea política que armoniza los distintos intereses en el tiempo.

La política es concebida a partir de “principios establecidos” esenciales: 1) la libertad pública y el respeto a la libertad privada sustentadas en la comprensión liberal de la libertad. Ambos ejercicios suponen –articulándose a la tradición republicana- la existencia y fomento de ciudadanos prudentes que asumen reglas de conducta sociales. La libertad pública es pensada a partir del individuo: el ejercicio de la autoridad pública tiene, como horizonte y límite sagrado, el derecho a la libertad individual. 2) La imparcialidad, tanto en los individuos⁶²³ como en el establecimiento y mantenimiento de una legislación que exprese, no el espíritu de partidos que la parcializaría, sino el papel primerísimo de la justicia protegiendo a las facultades individuales. Por ello ninguna persona o grupo puede ser juez y parte a la vez. 3) El importante tema relativo “a si las sociedades humanas son capaces o no de establecer un buen gobierno, valiéndose de la reflexión”.⁶²⁴ Es la dilucidación de un buen gobierno, enérgico y perdurable pero abierto al examen del futuro, una de la preocupaciones esenciales de los federalistas.

⁶¹⁹ *El Federalista* (Jay), II

⁶²⁰ *Ibid*, (Madison) Capítulos X, XIV, XXVII, XXXIX y LVII.

⁶²¹ André Singer: *De Rousseau al Federalista: en busca de un terreno común*, bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/filopol2/singer.pdf. Consulta: 10/12/2010. El autor ve relaciones cercanas entre el ginebrino y los constitucionalistas: “[ambos] tenían en común un objetivo fundamental: la búsqueda del establecimiento de una soberanía inmanente, para usar la expresión de Hardt y Negri (2000), o sea, de una soberanía que nazca del propio pueblo y no que descienda sobre él a partir de alguna autoridad exógena”

⁶²² *Federalista* (Hamilton) XI,-XIII (comercio), XXII (economía), XXX-XXXVI (impuestos). En lo económico, “los autores de *El Federalista* se convirtieron en los verdaderos herederos de Locke y los hombres de estado norteamericanos en los intérpretes prácticos de Adam Smith” (constitution.org/fed/federa00.htm, p.3. Consulta 23/03/2008)

⁶²³ George Washington, *Escritos, op. cit.*, p. 118. Carta a Alexander Hamilton el 28 de agosto de 1788: “la lectura detenida... de *Publius* me ha producido gran satisfacción...[por] generar convicción en una mente imparcial”

⁶²⁴ *Federalista* I, (Hamilton). Aquí Hamilton comienza con la idea del “imperio” como destino de la unión

5.2.3. Noción de gobierno.

El buen gobierno instauro “el correcto orden de la sociedad [eliminando] la inestabilidad causada por la naturaleza humana, mientras que al mismo tiempo preserva el derecho a la vida, la propiedad y la consecución de la libertad”.⁶²⁵ El primer objetivo del gobierno es proteger las facultades humanas, reconociendo que los sentimientos y opiniones dividen a la sociedad en diferentes intereses. Ellos sustentan la emergencia del “espíritu de partidos” o facciones. Se entiende por facción:

“...[C]ierto número de ciudadanos, estén en mayoría o en minoría, que actúan movidos por el impulso de una pasión común, o por un interés adverso a los derechos de los demás ciudadanos o a los intereses permanentes de la comunidad considerada en conjunto...”⁶²⁶

El gobierno federal protegería a la unidad nacional, poniéndola a salvo de la acción desagregadora de las facciones y los intereses particulares. Las facciones pueden controlarse por dos vías: suprimiendo sus causas o limitando sus efectos. Asumir la primera opción supondría una modalidad coercitiva sobre la esencia de la naturaleza humana, hecho que negaría el respeto al derecho sagrado de la libertad individual. Sin embargo, una cosa son las facciones y otra los intereses genuinos de los ciudadanos: la necesidad de la Unión, por encima de los intereses individuales o de facción, constituye lo racional; lo razonable es alimentado con la referencia a dos instituciones de carácter moral: la promesa y la confianza; es decir, dar la palabra y cumplirla, sabiendo que quien la da y quien la escucha tiene la capacidad y la voluntad de cumplir.⁶²⁷ Estas instituciones son el fundamento de la responsabilidad.

⁶²⁵ George Mace: *Locke, Hobbes and the Federalist Papers*, op. cit., p. x

⁶²⁶ *El Federalista*, (Madison), cap. X, p. 36. El siguiente párrafo también es tomado de este capítulo

⁶²⁷ La promesa y la confianza son instituciones que fundamentan al contrato en Hobbes (*Leviathan*, Fondo de Cultura Económica, 2ª ed. 1º reimp. Parte I, Cap. XIII: En la situación de desconfianza no hay “procedimiento razonable” para protegerse (p. 101); Cap. XIV: en el contrato son los “lazos” los medios mediante los cuales “los hombres se sujetan y obligan” (p.108). John Dunn, *The political thought of John Locke*, op. cit., p. 121: La moralidad

Para contener el espíritu de facción la solución es adoptar un gobierno republicano, una modalidad de gobierno popular en el cual se establece el sistema de la representación política, “mediante una votación popular”.⁶²⁸ Evidentemente, para que una facción pretenda encarnar los intereses de la Unión es necesario que sea mayoritaria. Una facción minoritaria puede convulsionar a la sociedad y entorpecer la administración, pero podrá ser contenida institucionalmente por el principio republicano de la votación regular que expresa la voluntad de la mayoría. Pero si la mayoría es facciosa, debido a una “coincidencia de pasiones o intereses, se debe incapacitar a los individuos que la componen, aprovechando su número y situación local, para ponerse de acuerdo y llevar a cabo sus proyectos opresores”. La solución no radica en una solución de fuerza militar, que negaría los principios explícitos asumidos por los federalistas, puesto que se trata de preservar la legitimidad gubernamental sobre el ejercicio de la voluntad popular:

“...poner el bien público y los derechos privados a salvo del peligro de una facción semejante y preservar a la vez el espíritu y la forma del gobierno popular, es en tal caso el gran objetivo de nuestras investigaciones”.⁶²⁹

Así estaríamos frente a una forma de gobierno popular diferente a la democracia (directa). Esta es incapaz de contener “el espíritu sectario”, ya que en el gobierno mediante Asambleas Populares cualquiera puede proponer o apoyar una moción: ésta característica es peligrosa puesto que genera injusticia y confusión. En una clara referencia a Rousseau, Madison argumenta que “los políticos que han patrocinado estas formas de gobierno han supuesto erróneamente que reduciendo los derechos políticos del género humano a una absoluta igualdad, podrían al mismo tiempo igualar

tiene un asiento religioso derivado de Locke: “la capacidad intelectual de los hombres los hacen conocer las verdades morales relevantes”.

⁶²⁸ *El Federalista* (Madison) X, p. 38

⁶²⁹ *Ibid.* Por eso, Madison concluye que “una democracia pura, por la que entiendo una sociedad integrada por un reducido número de ciudadanos que se reúnen y administran personalmente el gobierno, no puede evitar los peligros del espíritu sectario”

sus posesiones, pasiones y opiniones”.⁶³⁰ Pueden enumerarse tres ventajas de la república sobre la democracia (directa): en la primera se delega la facultad del gobierno en un pequeño número de ciudadanos, la república puede abarcar un número mayor de ellos, así como un territorio más vasto:

“En una democracia el pueblo...ejerce la función gubernamental personalmente, en una república... por medio de agentes y representantes. Una democracia está confinada a un espacio pequeño. Una república puede extenderse a una amplia región.”⁶³¹

La república es una modalidad, junto a la “democracia pura”, de gobierno popular ya que todo el poder procede del pueblo.⁶³² Dos principios sustentan la legitimidad del gobierno republicano. El primero es esencial: semejante gobierno procede del gran conjunto de la sociedad; el segundo principio es suficiente: los representantes son designados, directa o indirectamente por el pueblo, manteniendo la tenencia de los cargos en el tiempo estipulado siempre que cumplan con la observancia de una buena conducta. Los medios para garantizar la puesta en práctica de los principios de legitimidad son la elección de los gobernantes, la limitación del período para el cual se elige, rendir cuentas al pueblo y la institucionalización de mecanismos para elegir a los más capaces. La prudencia orienta la acción, a manera de verdadera razón práctica, dictando el camino a seguir, propiciando la moderación de los propios intereses y motivaciones ante la constatación de la existencia de aquellos característicos de otras personas. Pero debe combinarse con la energía: hace falta que “las riendas del gobierno sean sujetadas a tiempo y manejadas con una mano firme y que se reprenda toda violación de la constitución”.⁶³³

⁶³⁰ *El Federalista X*, p. 39

⁶³¹ *Ibid*, XIV p. 56,

⁶³² *Ibid*, XXXIX p. 159: “La república es un gobierno que deriva todos sus poderes directa e indirectamente de la gran masa del pueblo y que se administra por personas que conservan sus cargos a voluntad... durante un período limitado o mientras observen buena conducta”

⁶³³ George Washington, *Escritos*, *op. cit.*, p. 101, en una carta dirigida a Henry Lee el 31 de octubre de 1786. *El Federalista XXIII* (Hamilton) trata este tema del gobierno enérgico. George Mace, *op. cit.*: Los federalistas tomaron de Hobbes la noción de la mutua obligación entre gobierno y ciudadanos para proveer seguridad y una vida digna.

5.3. El gobernante, la jefatura y la acción ejecutiva.

“El fin de toda constitución política es, o debería ser, primeramente conseguir como gobernantes a los hombres que posean mayor sabiduría para discernir y más virtud para procurar el bien público y, en segundo lugar, tomar las precauciones más eficaces para mantener esa virtud mientras dure su misión oficial...”⁶³⁴

Los gobernantes, o representantes, forman parte de “un grupo escogido de ciudadanos, cuya prudencia puede discernir mejor el verdadero interés de su país, y cuyo patriotismo y amor a la justicia no estará dispuesto a sacrificarlo ante consideraciones parciales o de orden temporal”. Los representantes expresan la “voz pública...más en consonancia con el bien público que si la expresara el pueblo mismo, convocado con ese fin”.⁶³⁵ Son verdaderas élites políticas que encarnan el ideal republicano al haber cultivado, de manera excelsa, las virtudes de la prudencia, el patriotismo y la responsabilidad. Ellas son la expresión de una naturaleza honorable e ilustrada, capaz de discernir el “verdadero interés” del país. Por ello deben institucionalizarse mecanismos de control de la autoridad. Esos mecanismos requieren de la interacción y juicio de los ciudadanos electores: así el representante se ve obligado a cumplir sus responsabilidades en beneficio del interés público.

La distinción capacidad-voluntad es luminosa e implícita a lo largo de *El Federalista*: se trata de querer-gobernar y saber-gobernar expresados en acciones, esto es, un claro énfasis en la ejecución. Por ello la importancia dada al Ejecutivo institucionalizó al presidencialismo como poder político representante de la Unión nacional. A la capacidad para legislar con imparcialidad hay que agregar la energía y estabilidad a la hora de ejecutar.⁶³⁶ “La energía en el Ejecutivo es crucial en la definición del buen

⁶³⁴ *El Federalista* (Madison), LVII p. 242

⁶³⁵ *Ibid*, X p. 39

⁶³⁶ El presidencialismo es tratado en *El Federalista* LXVII-LXXVII (Hamilton). Robert Derathé: *Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps*, Librairie Philosophique J. Vrin, Paris, 1979, 2^a édition, pp. 384-385:

gobierno”, porque: 1) garantiza la seguridad contra los peligros internos y externos, 2) administra apropiadamente la ejecución de las leyes, 3) protege a la propiedad y 4) resguarda a la libertad respecto a “la ambición, la facción y la anarquía” por ser un poder delegado. La estabilidad, por su parte, otorga 5) reputación al país y 6) tranquilidad y confianza a la población, que son “los principales bienes de la sociedad civil”. Esos seis puntos son las finalidades de todo buen gobierno; por tanto, si es “pobremente ejecutado, cualquiera sea su teoría, debe ser, en la práctica, un mal gobierno”.⁶³⁷

La solución para trascender los peligros de la debilidad gubernamental radica en dos aspectos íntimamente articulados: los constituyentes de la energía y la responsabilidad. Cuatro son los constituyentes de la primera, a saber; la unidad, la duración, la provisión adecuada y los poderes competentes para que la ejecución gubernamental sea articulada a las necesidades e intereses nacionales. Sin embargo, la energía requiere de la limitación provista por la responsabilidad, de lo contrario puede generar en tiranía. Por ello los mecanismos para evaluar la ejecución gubernamental son la censura y el castigo de los electores,. Esos mecanismos están balanceados con el principio del resguardo a las libertades individuales, por ello: 1) La opinión pública a considerar es la dirigida a una evaluación “razonable” de la responsabilidad; ella, en efecto, “debe estar limitada a los objetos dentro del poder de la parte responsable”. 2) El público debe tener la oportunidad de “descubrir el carácter de la conducta” de los gobernantes, ya que “en una república, cada magistrado debe ser responsable por su conducta en el cargo”.⁶³⁸

Del ejercicio de la responsabilidad derivamos la idea clave de *El Federalista*: la jefatura direcciona su acción en un ejercicio de colegiatura o,

La noción de gobierno es usada para designar: a) “la constitución de un Estado”, b) “el poder civil” y c) “el poder ejecutivo y sus órganos inmediatos”. Esta última acepción fundamenta al presidencialismo

⁶³⁷ *Federalista* LXX, XXXVII y LXX

⁶³⁸ Las dos condiciones son tomadas de *Federalista*. LXX. La acotación de la primera característica es del LXIII

mejor, en un equipo de corresponsables. La acción es asumida como aquella que emana de una autoridad que reconoce la energía y la fuerza de equipos de individuos en asociación, orientados por el imperio de la ley, según lo plasmado en el espíritu y la letra de la constitución.⁶³⁹ Es la responsabilidad con los derechos ciudadanos lo que genera el cemento político que mantiene el edificio de la Unión. El motor que dinamiza el encuentro, entre las instituciones sociales y los derechos ciudadanos, es la jefatura ejecutiva responsable. Ella, como poder delegado, es regulada para ejercer el gobierno del pueblo y alcanzar el interés público.

La constitución “de una sociedad política en la que el individuo pudiera ser libre y reconocerse a sí mismo en su relación con la sociedad”⁶⁴⁰ denota un ideal cívico que orienta el horizonte decisional de una naturaleza humana, cuya ambición es frenada con la ambición. Sin embargo, hace falta un mínimo de virtud, de lo contrario la república está perdida. Si la corrupción guía a la jefatura no habrá ley o gobierno que pueda salvar a un país.

“...La generación revolucionaria había hecho profesión de fe de la virtud y estaba comprometida a sustraer a su república de la corrupción, sin que por ello se hubiera distanciado totalmente de ese universo de intereses y facciones que eran considerados como el signo de la corrupción engendrada por el comercio...”⁶⁴¹

Los principios fundamentales de los federalistas, para articular la práctica de la jefatura, los condujo a reconocer la necesidad de la asociación de individuos que ejercitan el “patriotismo reflexivo”.⁶⁴² Ella es la oportunidad para que las capacidades de persuasión y deliberación puedan ser fortalecidas. La jefatura nunca será la auténtica para quienes no practican el ejercicio del compromiso compartido, en equipos mutuamente dependientes, con la responsabilidad gubernamental.

⁶³⁹ Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, op. cit., Vol. I, 2ª. Parte, Cap. IV: “Las asociaciones políticas en los Estados Unidos son, pues, pacíficas en su objeto y legales en sus medios”. (p. 210)

⁶⁴⁰ J. G. A. Pocock, *El momento maquiavélico*, op. cit., p. 633

⁶⁴¹ *Ibid*, p. 642. Los federalistas ponderaban “la capacidad de la economía para actuar como un árbitro moral natural” (constitution.org/fed/federa00.htm, p.4. Consulta: 26/03/2008)

⁶⁴² Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, op. cit., Vol. I, 2ª. Parte, Cap. VI, p. 244

6. Modelo de jefatura derivado del pensamiento político.

En su tesis doctoral, Graciela Soriano de García-Pelayo afirma:

“La historiografía tradicional ha estudiado la actividad política de los hombres inserta en una perspectiva biográfica, es decir, como parte de la proyección vital del individuo... Ello no impide, sin embargo, que encontremos intentos de caracterización del <<hombre político>> en autores de diversas épocas...”⁶⁴³

Con esta idea guiadora exploraremos en esta sección el modelo de jefatura deducible de los autores tratados en este capítulo, mediante un marco de análisis que revela cuatro roles de la jefatura que procedemos a dilucidar. Ellos, identificados mediante un artilugio descriptivo, pueden ser descritos en sus modos de actuación mediante los parámetros derivados del mecanismo teórico desarrollado: el saber, el tener, el poder y el hacer. Platón propone que hay que tener saber, para saber-hacer;⁶⁴⁴ Aristóteles afirma que el saber práctico fundamenta el tener poder como gobernante; Maquiavelo sostiene que hay que tener-poder para poder-hacer; los federalistas asumen que las élites tienen el poder responsable que sustenta el saber-hacer.⁶⁴⁵

Para Platón el saber es teórico, ya que solo la *episteme* poseída por el gobernante sabio fundamenta la permanencia en el cambio; para Aristóteles el saber político es un saber práctico relevante a una asociación política particular, de una naturaleza cualitativamente diferente al saber teórico del filósofo; para Maquiavelo el saber es histórico-contingente ante la necesidad de afrontar el cambio de los aconteceres humanos para instaurar los *ordini* permanentes; para los federalistas el saber histórico de las vivencias permiten volver permanentes las posibilidades visualizadas a futuro. Como

⁶⁴³ Graciela Soriano de García-Pelayo: *La praxis política del absolutismo en el testamento político de Richelieu*. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales, 1979, p. 11

⁶⁴⁴ El artilugio es usar un círculo dividido en cuatro cuadrantes para guiar el razonamiento sopesado de lo ya discutido. Esta metodología no es un enfoque de sistemas, que ha sido criticado por abordar mecánicamente realidades que no lo son. Es una manera de articular el análisis con la síntesis.

⁶⁴⁵ Nótese que lo propio de la política es el esfuerzo constitutivo creador de realidades humanas.

consecuencia, el poder es del gobernante para Platón y Maquiavelo; experto en el caso del ateniense, coercitivo en el del florentino; es referente para Aristóteles, porque el jefe es un *primus inter pares* en la asociación política; es, para los federalistas, un poder legítimo expresado en equipo.

Para Platón el ejercicio de la jefatura sabia constituye al ente político y al marco regulatorio; para Aristóteles la jefatura prudente orienta los procesos políticos constitutivos de deliberación y decisión, en un marco legal y según la virtud ética; para Maquiavelo la jefatura, que exige sobre todo de la práctica de la virtud personal, exige constituir, mantener y potenciar relaciones de poder; para los federalistas el ejercicio de la responsabilidad es el fundamento para orientar el conjunto y secuencia de las acciones ejecutivas, en un contexto político caracterizado por la división de los poderes y el reconocimiento de las problemáticas locales, estatales y federales.

La dicotomía que fundamenta a los cuatro parámetros identificados es el pensar-obrar. Platón enfatiza el pensar filosófico trascendente orientado por el paradigma y el arquetipo de las Ideas; Aristóteles el pensar filosófico inmanente, capaz de percibir lo universal en lo particular; Maquiavelo el pensar contingente de los acontecimientos, los federalistas el pensar de las problemáticas a resolver. La obra política es realizada sobre el ente político para el ateniense, los procesos políticos para el estagirita, las relaciones políticas para el florentino, y las acciones políticas para los federalistas.

A partir de estos parámetros, la epistemología hermenéutica, crítica e histórica permite precisar los tipos ideales de la jefatura evitando dos problemas metodológicos: una arbitrariedad cognitiva para identificar los roles relevantes de la jefatura política, así como una ambigüedad derivada de la ausencia de precisión para ponerlos en práctica. Esos roles, que orientan la práctica de la jefatura en el mundo complejo que habitamos, son contextualizados en el espacio de convivencia que corresponde constituir.

6.1. El consejero o el tener-saber.

Este tipo de jefatura política es derivado de Platón, quien enfatiza sobre todo el saber. El saber es una posesión de carácter espiritual que fundamenta y justifica el ejercicio de la jefatura a partir de la inteligencia intelectual.⁶⁴⁶ La finalidad de este tipo de jefatura es enseñar al otro, individual y colectivamente, a ser capaz de autogobernarse. Es el tipo de jefatura requerida en contextos de diferencias personales marcadas, como es el caso de nuestro país, caracterizado por la heterogeneidad y la desarticulación.

Dos grandes parámetros permiten precisar a este rol político: la distinción reflexivo-transitivo y aquella entre necesidad de guía y autodidactismo. En efecto, el jefe-asesor reconoce al otro como ser-capaz para estructurar una relación que lo desarrolle desde donde está, hasta que sea capaz de orientarse a sí mismo. Por ello es un rol de la jefatura de carácter constitutivo: apunta al desarrollo ejecutor del otro a partir de los talentos que posee. Es una jefatura pensante orientada a los fundamentos que sustentan las posibilidades de desarrollo del otro.

El consejero ejercita su jefatura alrededor de cuatro referentes:⁶⁴⁷ a) un conocimiento de lo que sabe y de lo que desconoce respecto a lo requerido en cada situación: para ser pertinente debe mantenerse razonando alrededor del propósito concreto o particular que necesita abordarse, para que su asesoría sea relevante; b) un conocimiento del otro a quien asesora, individuos o grupos, así como una capacidad de aproximación a ese otro, es decir, una capacidad de lectura de lo que el otro necesita y es capaz de aceptar o asimilar: apreciar las aspiraciones e intenciones del asesorado es clave para adecuar la capacidad de respuesta del consejero; c) una aguda

⁶⁴⁶ Los estudios contemporáneos sobre el desarrollo del sistema nervioso, en general, y sobre el cerebro, en particular, han revelado que coexisten tres cerebros: el básico que rememora a los reptiles y en el cual radican los impulsos primarios de supervivencia, agresión y control instintivo; el límbico, similar al de las aves y donde radican las emociones y, finalmente la neocorteza, que es la parte evolucionada y racional propiamente humana.

⁶⁴⁷ Este modelo ha sido deducido, además de Platón, de los parámetros del *Coaching* contemporáneo (Wolfgang Hoffmann: *Manual del coach profesional*. Caracas. Grupo Editorial Norma, 2007) y del modelo de Graciela Soriano, *La praxis política del absolutismo en el testamento político de Richelieu*, *op. cit.*, pp. 43, 311 y Gráfico N° 2.

conciencia del contexto en el cual ocurre la relación consejero-asesorado es importante también, puesto que la opinión del asesor no es la única a ser tomada en cuenta por el asesorado: un contexto antagónico al asesor puede ser fatal para su permanencia respecto al asesorado; d) la comprensión del contexto permite revelar el modo adecuado de abordar cada situación, así como la trama que se estructura alrededor de las relaciones dinámicas entre los diversos actores que participan de la situación particular.⁶⁴⁸

Tomando en cuenta los elementos referenciales que componen la situación vital de un asesor, podemos inferir cuatro modos fundamentales de expresión de este tipo de jefatura: facilitador, adaptador, mentor y orientador. El primero es una consecuencia de la combinación de la conciencia de sí y la aproximación hacia el otro (aspectos “a” y “b” de los referentes descritos *supra*); el segundo surge de la conciencia del otro en el contexto particular de la situación concreta (referentes “b” y “c”); el tercero resulta de la imbricación entre la situación y la trama específica en la cual hay que actuar (referentes “c” y “d”); finalmente, del encuentro entre la trama específica y la conciencia de sí del otro surge la modalidad de orientador (referentes “d” y “a”). El consejero orienta a individuos y grupos. Su lema es “yo asesoro”: su acción está fundamentada en el ejercicio de la capacidad reflexiva para ayudar al otro a encontrar su postura o perspectiva propia.

Este tipo de jefatura es común en el mundo de los deportes, pero poco apreciada en el mundo político. Quienes dirigen deportistas comprenden que las fallas son parte del desarrollo deportivo. Por tanto, a la hora de acometer el servicio público en organizaciones del Estado, es fundamental favorecer la práctica de las habilidades desde el reconocimiento amable del error.

⁶⁴⁸ En la realidad es difícil conseguir este tipo puro. Cuando está combinado con el poder encontramos el rol representado del modo como Graciela Soriano de García-Pelayo, *La praxis política del absolutismo en el testamento político de Richelieu*, op. cit., p. 69 lo describe: “[El asesor requiere] situarse... en el mismísimo centro natural del poder... escalando y aprovechando las vías intermedias cuando fuera necesario y no vacilando en utilizar su audacia, su oportunismo,... en una palabra, su habilidad <<política>>”

6.2. El estratega o el tener-poder

El pensador que origina este rol de la jefatura es Maquiavelo. El estratega nace cuando aparece la relación de la lucha, cuando el otro es un competidor o enemigo a vencer. El combate requiere potenciar, sobre todo, la inteligencia emocional:⁶⁴⁹ intuir-sentir al opositor es clave para determinar, en una dirección estratégica dada cuál es la táctica apropiada en una situación total. Ella está constituida por “hechos presentes y potenciales, propósitos, objetivos y personas” que exigen del estratega encontrar “el hilo unificador”.⁶⁵⁰

El estratega fundamenta la doctrina del querer-tener en cuatro referentes:

- a) Una conciencia de las condiciones personales requeridas en cada situación, i.e. una condición alerta alrededor de las virtudes que requiere desarrollar;
- b) una comprensión de los elementos contingentes que no dependen de sí mismo (la fortuna);
- c) una aguda conciencia del contexto en el cual ocurre la acción, para determinar cuanta dosis requerida de astucia y de fuerza es la pertinente para la situación particular;
- d) así mismo, en esta comprensión del contexto es clave determinar cuánto territorio puede abarcar y mantener para practicar la genuina inteligencia del poder: ella fundamenta las posibilidades para la creación de una nueva situación total.⁶⁵¹

⁶⁴⁹ El cerebro humano, dividido en dos lóbulos, funciona como un holograma íntimamente imbricado entre el lado izquierdo, racional y el derecho, emocional.

⁶⁵⁰ Mary Parker Follett, *The essentials of leadership*, op. cit., p. 48 (por supuesto, Follett habla sobre el líder, pero su noción de “situación total” es magnífica). Los textos fundamentales para entender el tema estratégico son: Maquiavelo: *Del Arte de la Guerra*; Karl von Clausewitz: *De la guerra*, Libro II, Cap. II, en el cual distingue la estrategia de la táctica. Sun Tzu: *El Arte de la Guerra*, Libros II y III y Miyamoto Musashi: *El Libro de los Cinco Círculos*. La estrategia aparece como la dirección de las acciones en una situación y en el tiempo, mientras que la táctica es un conjunto de acciones en el plan trazado por la estrategia. Las estrategias básicas son el ataque, la defensa y el repliegue o el retiro.

⁶⁵¹ Michel Foucault: *Power*. New York. The New Press, 2000, editado por James D. Faubion (Éditions Gallimard, 1994) p. 125: Desde el siglo XVII “el poder es ejercitado a través de la producción y el servicio social... para ganar acceso al cuerpo, actos y las actitudes individuales”: desde la disciplina escolar al sistema económico. El poder “necesita ser considerado como una red productiva a través de todo el cuerpo social, mucho más que como una instancia negativa cuya función es represiva”. La economía del poder es sustentada en procedimientos y técnicas que mantienen la estructura y las relaciones de poder. (p. 120). Entre las técnicas del poder más relevantes figuran la disciplina y la supervisión (p. XIV), cuya “neutralidad aparente” e “invisibilidad política” tienen que considerarse porque eso “las hace más peligrosas” (p. XV). En términos de producción de conocimiento relevante, la verdad “es producida en virtud de múltiples formas de limitaciones” (p. 131). Consciente de ello los resquicios para escaparse de la trama del poder son encontrables en autores como Nietzsche, quien identifica las discontinuidades que permiten ir más allá del hombre tal cual es hoy y de Bataille quien enfatiza las experiencias límites “a través de las

La inteligencia del poder exige mantener una conciencia alerta sobre lo derivado de la fuerza que controla el estratega y del manejo del otro por la astucia, manteniendo oculta la paradoja infinita del binomio enigma-poder.

Puede inferirse los tipos de poder por sus elementos constitutivos, sus reglas y sus efectos.⁶⁵² En cuanto a lo constitutivo encontramos cuatro modalidades en el ejercicio del poder: coercitivo, referente, legítimo y experto.⁶⁵³ Las reglas políticas del poder son establecidas manipulando o influenciando a personas y grupos en situaciones controlables por el jefe. Sus efectos impactan 1) la constitución de la estructura política, a las personas, a la competencia y al control; 2) al territorio, la estructura social (económica, religiosa, parentesco, otras estructuras) y a factores no sociales (hábitat, demografía, ecología).⁶⁵⁴

El estratega reconoce al otro como la alteridad respecto a sí, para establecer un territorio defendible en el cual sentar las reglas de juego de situaciones humanas. Su propósito es controlar el derrotero de los acontecimientos a partir de las relaciones que constituye, mantiene y potencia en el tiempo. Su lema es, en consecuencia, “yo influyo”.

cuales el sujeto escapa de sí mismo” (p. 248). Jorge Carpizo: “El poder: su naturaleza y su tipología”. *Constitución y Constitucionalismo hoy*, pp. 831-849. Caracas. Fundación Manuel García-Pelayo, 2000, p. 840: Locke fundamentó en la razonabilidad la relación entre gobernantes y gobernados, al aceptar el ordenamiento legal como una vía de obedecer al imperio de la ley en lugar de “a la voluntad arbitraria de otro”. Esta condición “ha tenido una especial importancia histórica porque ha permitido diferenciar el buen gobierno del malo”. Para “hacerle perder su carácter de dominación interhumana” el poder adquiere “una forma que lo transfigure”. Cinco son esas transfiguración estudiadas por García-Pelayo, cuatro identificadas en el devenir político occidental y la última siendo su aporte: a) “poder trascendente [como] el derecho divino de los reyes”, b) “fuerza histórica [como] la forma colectiva del partido político o en la forma personal de un caudillo”, c) “voluntad impersonal” expresada como “sujeto histórico” a través del pueblo, la nación, la clase o algún otro grupo social; d) “orden objetivo” fundamentado “en la certidumbre de su bondad o verdad”, como la Idea de polis encarnando la Idea de Bien de Platón, “el imperio del Derecho en sus diversas manifestaciones, o la existencia de un orden natural”; e) “transfiguración del gobernado al reconocerse algo sacro” pero secularizado “en la intangibilidad de la dignidad del hombre” en la idea democrática (pp. 842-843)

⁶⁵² Michel Foucault, *Power*, *op. cit.*, p. 124

⁶⁵³ Esta es una tipología que describe el tipo de poder del jefe, a diferencia de otras que asumen la implícita dicotomía origen-efectos, v.g., Carpizo, *op. cit.* (originario, político, paternal, económico, ideológico y asociativo). El poder coercitivo es el que, sobre todo, Maquiavelo asume para controlar vía temor a los seguidores; el poder referente es aquel que es derivado del lugar o puesto que ocupamos (Aristóteles); el poder legítimo no es definido por la coerción, sino por el ejercicio de la autoridad de manera imparcial (*El Federalista*); finalmente, el poder experto es aquel que emana de quien conoce (Platón)

⁶⁵⁴ F. G. Bailey: *Las reglas del juego político*. Caracas. Editorial Tiempo Nuevo, S.A., 1970 [1969], Capítulo VIII. Michel Foucault, *Power*. *op. cit.*, p. 123: Las relaciones de poder trascienden “los límites del Estado en dos sentidos”: este no puede “ocupar el campo total de las relaciones de poder y, segundo, porque el Estado puede solamente operar sobre la bases de otras, ya existentes, relaciones de poder”.

6.3. El líder o el poder-hacer.⁶⁵⁵

Aristóteles fundamenta el razonamiento para la identificación de este tipo de jefatura, que requiere trascender el ámbito personalizado de la acción. El líder busca influir éticamente en los otros, mediante un poder liberador que es capaz de utilizar respecto a cuatro referentes: a) un conocimiento honesto de lo que sabe y desconoce respecto a la formación y capacidades propias y de otros; b) una evaluación de la experiencia acumulada por el conjunto de personas para abordar la situación particular; c) una comprensión de las expectativas que desencadena la acción a acometer, d) una evaluación de la situación derivada de las participaciones de todos los involucrados.⁶⁵⁶ Es la creación de las situaciones humanas a partir de la inseparabilidad, ya que el líder es parte constitutiva de ellas.

Tomando en cuenta los elementos referenciales que componen la situación vital de un líder, podemos inferir cuatro modos fundamentales de este tipo de jefatura: canalizador, motivador, sustentador y creador de escenarios de posibilidades futuras. Para ello combina dos dimensiones: 1ª) lo propio-lo otro; dualidad dialéctica entendida como autoridad y direccionalidad, no como influencia personalizada, y 2ª) la dimensión receptivo-creativo en el ejercicio de reconocerse como parte de un nosotros, a partir del cual fundamentar su acción. El líder constituye al nosotros en un continuum, un proceso constitutivo, mediante el mantenimiento del *momentum* entre aspiraciones y expectativas de todos quienes participan en el esfuerzo común. Su lema es “yo dinamizo”.

⁶⁵⁵ El liderazgo ha sido estudiado profusamente, tanto en el campo político como administrativo, llegando a ser sinónimo de jefatura. En este documento propongo una acotación de su significación propia, deslastrándola de aquella que lo diferencia de los roles de *coach* y de ejecutivo.

⁶⁵⁶ Este es el sentido del uso del poder que encontramos en Aristóteles, Hannah Arendt, Jürgen Habermas y, recientemente, en Amartya Sen: *The idea of justice*. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press, 2009. José Luis Moreno Petaña: “Foucault: La ética ante el hecho de la dominación”. *Er, Revista de Filosofía* 21, Sevilla. 1996, pp. 65-88 recoge la crítica de Habermas a Foucault por “la incapacidad del autor francés de dar cuenta del fundamento normativo de su estentóreo compromiso crítico” (p. 67). En efecto, Habermas en *Philosophical-Political Profiles*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1983, pp. 171-187 argumenta que para Arendt el poder es “la capacidad de acordar en comunicaciones no-coercitivas” (p. 171)

6.4. El ejecutivo o el saber-hacer

El razonamiento de los autores de *El Federalista* justifica este último tipo de jefatura identificada en el pensamiento político. El ejecutivo aparece cuando el saber está puesto al servicio de la acción colectiva responsablemente asumida. Enfatiza la capacidad ejecutora propia, en un contexto de participación organizada alrededor de equipos de trabajo constituidos para alcanzar logros, es decir, bienes públicos. Ellos pueden ser legislativos, servicios a la ciudadanía o a usuarios, programas y proyectos.⁶⁵⁷

El saber-hacer es canalizado cuando es direccionado alrededor de cuatro referentes: a) Una percepción y comprensión de lo actual: b) una captación de lo alcanzable, c) una visualización de lo futuro d) un constante monitoreo de lo posible. Estos cuatro parámetros revelan que las coordenadas del pensamiento de los federalistas han escapado de los análisis realizados a sus propuestas: la situación que toca abordar emana de elementos humanos tangibles e intangibles que exigen, sin dogmas, de una capacidad de reconocimiento que trasciende la relación de alteridad, requiriendo de aguda inteligencia intelectual ejercitada en compañía. De allí la noción de múltiples equipos en pensamiento-acción que apuntan a que el ámbito de lo creado se mantenga permanente a futuro; que aquello a constituir sea sustentable.

Tomando en cuenta los elementos referenciales que componen la situación vital de un ejecutivo, podemos inferir cuatro modos fundamentales de este tipo de jefatura: previsor, asociador, direccionador y energizador. La primera prepara lo futuro, la segunda relaciona, la tercera orienta la acción para que el futuro sea posible, la cuarta fundamenta la capacidad para lograr. El ejecutivo es quien crea futuro mediante la constitución de un todo humano, colectivo y multiforme, energizando la acción sostenida en el tiempo. Su lema es “yo instituyo”.

⁶⁵⁷. La noción de “bienes públicos” es la expresión usada por Rawls para identificar lo producido en la acción gubernamental.

6. Las limitaciones del modelo de jefatura política

El modelo de jefatura política ha identificado cuatro roles inferidos de los autores estudiados en este capítulo. Nos dan una visión del ejercicio de la jefatura: cada rol es práctico ya que permite orientar la actuación en situaciones diferentes, con respecto a actores disímiles. Dado que las situaciones son cambiantes, podemos usar cada uno de los roles para articularse a diferentes demandas, realizando una combinación de uno o más de ellos para ser exitosos ante diferentes contingencias. Sin embargo, la jefatura es algo diferente a una contingencia relacional, a un juego de roles: ellos pueden llegar a ser impropiedades puestos en práctica, requiriendo de reglas para su aplicación. Los roles tampoco nos revelan el *contenido* de la jefatura: sus elementos y procesos constitutivos, su qué y por qué respecto a sus alcances relacionales y de ejecución.

El ser de la jefatura requiere ser expresado en un contexto caracterizado por la búsqueda hacia una institucionalidad democrática, vale decir, la configuración de reglas imparciales que regulen la deliberación, las decisiones y las acciones que configuren a futuro un mejor orden social.

La presión ciudadana por trascender la idea de “democracia como una mera sucesión de procesos formales”⁶⁵⁸ ha fundamentado la búsqueda de su justificación instrumental y sustancial. La primera justificación valida la idea de democracia como forma de gobierno, mediante el ejercicio de la representación política, para abordar y decidir acerca de los asuntos comunes; la segunda justificación alude al valor de la participación ciudadana como actividad intrínseca y consustancial al desarrollo de las cualidades propias del ser humano.⁶⁵⁹

⁶⁵⁸ Eloy García, *op. cit.*, p. 58, nota al pie

⁶⁵⁹ Los temas sobre representación y participación política han sido bosquejados en virtud del aprendizaje obtenido en los dos Seminarios sobre *Participación y Representación políticas* en el Doctorado en Ciencias Políticas de la UCV, organizados y dirigidos por Humberto Njaim en el año escolar 2002-2003: La representación y participación políticas están referidas a modos particulares del ejercicio del gobierno. En la participación política la intervención del ciudadano en el ejercicio del gobierno se realiza sin mediador; en la representación se interviene de manera

La problemática que genera el fortalecimiento de la democracia está expresada en las tensiones entre políticos y ciudadanos. El cauce y liberación de ellas demanda el ejercicio de las mejores capacidades y juicios, en la práctica ciudadana guiada por los ideales de libertad y de igualdad. El problema, sin embargo, no consiste solo en la supuesta incompetencia de los ciudadanos para tomar decisiones políticas, sino en la incapacidad de los políticos y gobernantes para afrontar los retos cambiantes de hoy, derivados de las condiciones que faciliten la generalización de los valores de la participación, la tolerancia, el diálogo, el pluralismo y la deliberación.⁶⁶⁰ Si tal es el caso, necesitamos comprender las capacidades esenciales de los gobernantes y sobre qué modelo pudiesen evaluarse y mejorarse.

Este trabajo explora a continuación un estudio de la jefatura desde los pensadores del campo administrativo. De ellos inferimos un modelo de jefatura constituido por los siguientes elementos: 1) las competencias esenciales de la actuación gubernamental; 2) la conformación del orden colectivo compartido, derivado tanto de los aspectos reflexivos o internos al orden (componentes y principios de gestión), como de los transitivos o externos al orden (regulaciones y estrategias); 3) la sustentabilidad, derivada de los elementos constitutivos y las capacidades para el mantenimiento del orden colectivo y del ejercicio de la jefatura en el tiempo; 4) la permanencia, según los fundamentos que orientan y arraigan las percepciones y acciones de los jefes para promover, no solo la estabilidad, sino también el cambio de acuerdo a dos filosofías administrativas para fundamentar el ejercicio del gobierno. El modelo, como un conjunto no arbitrario de reglas, es capaz de orientar una acción fortalecedora de la democracia, por su alcance institucional en vez de discrecional: apuntamos a la condición de la jefatura más que a la caracterización del individuo que quiere ser jefe.

indirecta. En ambos casos se trata de actuar sobre lo público, desde lo público, toda vez que, mediante la práctica deliberativa, se ejercita una acción netamente política cuya intencionalidad es arribar a decisiones que conciernen al colectivo, para el ejercicio político y la toma de decisiones públicas en condiciones democráticas.

⁶⁶⁰ Yehezkel Dror: *La capacidad de gobernar*. México. Fondo de Cultura Económica, 1996, 2ª edición, Caps. I y III

CAPÍTULO III: FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y JEFATURA.⁶⁶¹

1. Introducción

Encontramos en los libros usados como textos en administración, gerencia y organizaciones la carencia de una perspectiva contextualista, así como de una reflexión hermenéutica. Un estudio hermenéutico de la propuesta de Frederick W. Taylor, en los albores del siglo XX, identifica como fundamento lo epistemológico, expresado en la dicotomía pensar-hacer: el jefe-manejador es el agente pensante y el otro es una alteridad no-pensante. Ese fundamento permanece inalterado en Elton Mayo y Herbert Simon: el pensar del *management* es calculador, ya que es concebido como un acto deliberado de diseño del cual dependerá la productividad, variable crítica dependiente.

Identificamos en los textos de Henri Fayol y Chester Barnard un fundamento diferente, de carácter más ontológico que epistemológico: el jefe-gerente es concebido como siendo parte integral de la empresa humana resultante de los esfuerzos mancomunados de cooperación entre actores cuya condición dependiente es el tiempo.⁶⁶² El pensar no es concebido como un diseño, sino como un ejercicio que requiere de la participación de los involucrados en una obra común.

El tratamiento instrumental de las propuestas de estos autores seminales adolece de una exploración de los contextos en los cuales abordaron las problemáticas esenciales que los inquietaron, en un diálogo que patentiza, en la primera mitad del siglo XX, dos filosofías de gestión respecto a la jefatura: la jefatura-manejadora y la jefatura-gubernamental.

⁶⁶¹ Todo este capítulo elabora ideas, concepciones y nociones introducidas por Pedro de Fridman a lo largo del trabajo de asesoría y colaboración en la Universidad José María Vargas, durante la etapa de la generación del proyecto para la Facultad de Administración, Gerencia y Contaduría. Aquellas orientaron mis experiencias durante los años de dirección en el Decanato (1983-1987); en los Postgrados en Administración de la UCV y la UCAB (1986-2003) y en las asesorías organizacionales realizadas desde entonces.

⁶⁶² La gerencia emergió con fuerza a partir del cuestionamiento al *management*, a raíz del posicionamiento de Japón como potencia económica en los años subsiguientes a 1980. La crítica inicial ocurrió en tres oleadas: William Ouchi, *Teoría Z*, 1981 (crítica a la noción de productividad); Kenichi Ohmae, *La mente del estratega*, 1982, Cap. XV (crítica a la distinción pensar-hacer) y Peters & Waterman, *En busca de la excelencia*, 1983, Cap. II (crítica a la racionalidad técnica). La crítica esencial es referida a la relación manejador-manejado y al ambiente de control.

El *management* científico-técnico

2. Frederick Taylor.

Frederick Taylor es el estadounidense pionero de la ingeniería industrial y de una vertiente fundamental del campo administrativo, el *management*. Su obra clave es *Principles of scientific management* (1911),⁶⁶³ texto asociado con la Segunda revolución industrial.⁶⁶⁴ El desarrollo del pensamiento de Taylor es rastreable a Adam Smith y Charles Babbage (1792-1871): aborda, por una parte, la necesidad científica de estudiar la división especializada del trabajo en su *contenido*, trascendiendo la perspectiva económica de considerarlo el fundamento para la constitución de un mercado informado.⁶⁶⁵ Babbage influye en el espíritu de la época introduciendo la “imparcialidad” y la “utilización de la comparación”, así como la “fe en la posibilidad de aplicar los procesos científicos de pensamiento a la organización de la industria”.

“...Babbage no estaba interesado en el proyecto de construir máquinas, pero sí en su uso y en la organización de los seres humanos para ese fin. Su ensayo es un estudio de management,

⁶⁶³ Taylor también escribió *Shop management*, que presenta la metodología para, desde la ingeniería industrial, actuar sobre la eficiencia y productividad de las fábricas. De *Principios de la Administración científica* hay varias ediciones en español cuyas traducciones son erróneas. El texto de Taylor ha sido traducido al español como ‘administración científica’, pero el término *management* connota un significado esencialmente diferente: etimológicamente administrar significa “cargar con la responsabilidad de”; mientras que el término en inglés significa ‘manejar’. La relación de manejo supone un manejador y un manejado, una relación de alteridad.

⁶⁶⁴ *Segunda revolución industrial*, historiacultural.com: La II revolución industrial está asociada a la sustitución del hierro por el acero y el del vapor por la electricidad; las máquinas automáticas, el motor diesel; el cambio trascendental en las comunicaciones y el transporte (telégrafo y ferrocarril). Es el resultado de la aplicación consciente de la ciencia a la industria por innovadores como Nikola Tesla (1856-1943), Thomas Alva Edison (1847-1931), Alexander Graham Bell (1847-1922). *Nikola Tesla*, teslasociety.com: En 1882 Tesla descubrió el sistema de polifases de corriente alterna, así como el motor de inducción para la generación y transmisión de la energía eléctrica; en 1895 concibe una estación eléctrica en las Cataratas de Niágara. George Westinghouse compró el sistema y lo implantó en EE.UU. Consultas: 20/10/2010

⁶⁶⁵ Adam Smith, *La riqueza de las naciones*, *op. cit.*, Libro I, Caps. I-III: La división del trabajo requiere la especialización de la persona en una determinada actividad generando tres ventajas para la sociedad: 1) incrementa la riqueza puesto que aumenta la destreza 2) ahorra tiempo y 3) permite el uso de “ingenios mecánicos”. Dos desventajas de la necesaria división del trabajo: 1) la monotonía en el trabajo por lo repetitivo de las actividades y, consecuentemente, una 2) atrofia mental. El crecimiento económico requiere de libertad para, quien así lo decida, explore su creatividad. Ella conduce a ideas traducidas en nuevos bienes y, por tanto, a mayor riqueza y progreso. Para Smith, además de las virtudes la naturaleza humana alberga el egoísmo correlativo a los intereses. De allí emerge la “mano invisible”: cada quien trabajando para satisfacer sus necesidades genera excedentes productivos introduciendo en el mercado la oferta de bienes y servicios. El progreso, económicamente entendido, se dinamiza cuando el mercado informado canaliza la demanda. La “mano invisible” hace nacer y mantener un mercado de competencia perfecta, en el cual la oferta es igual a la demanda. El mecanismo regulador lo constituye los precios

escrito desde el punto de vista de un científico experto que ha... observa[do] y compara[do] métodos en muchas fábricas.”⁶⁶⁶

Taylor utiliza el método de comparación de Babbage, algo novedoso en la primera etapa industrial de los Estados Unidos, “la administración industrial (1880- 1910)”. El aporte de Taylor es la segunda etapa industrial estadounidense, “la organización científica del trabajo (1911-1960)”.⁶⁶⁷

“... [E]l sistema de fabricación al establecer el tránsito del taller artesanal al taller fabril... se constituye, a su vez, en antecedente inmediato de la fábrica industrial. Este proceso forzó, paulatinamente, a los artesanos a convertirse en obreros, algunos de ellos asumiendo el papel de supervisores, pues con el desarrollo del sistema fabril... era muy frecuente recurrir a obreros semicalificados y descalificados, con las consecuencias que esto tenía en la eficiencia de la producción.”⁶⁶⁸

Entre 1886-1908, la *American Society of Mechanical Engineers* publicó diecisiete trabajos de investigación sobre los temas relativos a la industria, entre los cuales destaca *Shop Management* de Taylor en 1903. Las contribuciones relevantes para el *management* fueron, además de la obra de Babbage, aquellas ocurridas entre 1854-1910.⁶⁶⁹

Los supuestos que guían a Taylor son dos, a saber, el pragmatismo y una confianza absoluta en el poder de la ciencia y de la máquina. El primero es rastreable a Charles Sanders Pierce (1839–1914), William James (1842–1910) y John Dewey (1859–1952); el segundo, parte del espíritu de la época, es sobre todo expresado por Thorstein Veblen.

⁶⁶⁶ L. Urwich & E. Brech: *Historia del Management*, Ediciones Orbis, Barcelona, 1984, pp. 20-23. Cita tomada de la p. 23. Babbage “un científico, interesado principalmente en matemáticas” desarrolló la <<máquina de calcular>>. Su dedicación a este aparato lo llevó a publicar *On the Economy of Machinery and Manufacturers*, en 1832, dedicándole atención al mecanismo de los beneficios del mercado comercial.

⁶⁶⁷ Antonio Barba Álvarez: “Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos”, *Gestión y Estrategia* Nº 38, julio/diciembre 2010, pp. 17-29, cita p. 19

⁶⁶⁸ *Ibid*, p. 20

⁶⁶⁹ *Ibid*, pp. 19 y 2 respectivamente. Esos trabajo fueron: Daniel C. McCallum, sobre “control de trabajo y administración de puestos, organigrama” (1854); Henry Towne, Presidente de Yale & Towne: *El ingeniero como economista; Reparto de ganancias; La evolución de la administración Industrial* (1870), que trataba sobre “métodos administrativos”; Henry Metcalfe: *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private* (1885), sobre el tema de la “unidad de mando”; Henry L. Gantt: *Work, Wages and Profits* (1910); que trataba sobre la Gráfica que lleva su nombre, “plan de remuneración y capacitación de obreros y responsabilidad industrial”, temas conocidos ya en 1901; Frank y Lillian Gilbreth, 1904, sobre los temas de “estudio de movimientos, simplificación de trabajo, estándares de trabajo, planes de salarios e incentivos”.

El pragmatismo es una corriente filosófica “cuya máxima es una regla distintiva o método para alcanzar una reflexión clara acerca de los contenidos de conceptos e hipótesis: clarificamos una hipótesis identificando sus consecuencias prácticas”.⁶⁷⁰ “Para lograr una perfecta claridad en nuestros pensamientos de un objeto, por consiguiente, necesitamos solo considerar que efectos concebibles de orden práctico puede implicar el objeto” El pragmatismo es “un método” que asume “la actitud empírica” desde una postura “más radical y en una forma menos objetable”.⁶⁷¹

Thorstein Veblen (1857-1929) publicó un libro “que llegó a ser el *vade mecum* de la inteligencia de su tiempo”, *The Theory of the Leisure Class: An economic study of institutions*, en 1899, que escudriñaba “la psicopatología económica de la vida diaria” a la que le atribuía una fuerza mayor respecto a “la interrelación racionalmente calculada del interés propio”: la verdadera búsqueda humana es disponer de ocio, mediante una tendencia predatoria para contar con bienes sin tener que trabajar; todas las clases sociales están conectadas “por los lazos intangibles y poderosos de las actitudes comunes”. Los empresarios, guiados por la ambición, son predadores que dividen a la sociedad, haciéndose necesaria una revolución guiada por los ingenieros, quienes son capaces de usar a cabalidad las potencialidades de la máquina para crear “un sistema de industria verdadera”.⁶⁷²

El contexto socio-político de la época es la Era Progresista (1890-1920) que surgió para dar respuesta a tres elementos que habían cambiado el panorama socio-económico y político estadounidense: la acelerada industrialización, el consecuente cambio de un país rural a uno urbano y la

⁶⁷⁰ *Pragmatism*, plato.stanford.edu/entries/pragmatism/: John Dewey publicó *Psychology* en 1887; William James *Principles of Psychology* en 1890 y *Pragmatism: A New Name for an Old way of Thinking* en 1907. Consulta: 9/11/2008. *Pragmatism - Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey, Other Key Figures in The History Of Pragmatism*, <http://science.jrank.org/pages/7995/Pragmatism.html>. Consulta: 9/11/2008

⁶⁷¹ William James: *Pragmatismo*. Buenos Aires. Aguilar Argentina S.A. de Ediciones, 6ª ed.. 1975 [1907] pp. 53 y 56

⁶⁷² Robert L. Heilbroner: *The Worldly Philosophers: The lives, times, and ideas of the great economic thinkers*, Touchstone, New York, 1999, updated seventh edition, pp. 228-240. Veblen publicó: *The Theory of Business Enterprise* (1904), *The Engineers and the Price System* (1921) y *Absentee Ownership and Business Enterprise* (1923). Veblen editó, entre 1900 y 1906 en la Universidad de Chicago, donde era profesor de economía, el prestigioso *Journal of Political Economics*; en ella analizó, en 1901, a la Corporación de Acero percibiéndola como “una vasta máquina social” que requería “un *management* común para su coordinación más eficiente” (p. 237)

masiva inmigración desde Europa. Esas nuevas condiciones intensificaron las desigualdades entre trabajadores e industriales, nativos e inmigrantes, mujeres y hombres, propiciando el surgimiento de una opinión pública preocupada por las investigaciones publicadas sobre las condiciones sociales y la corrupción política, desvelando las prácticas inequitativas de las grandes corporaciones, del Senado y de los jefes políticos urbanos.⁶⁷³

En el período comprendido entre 1901 y 1908, bajo la presidencia de Theodore Roosevelt, un progresista confeso, el gobierno fue convertido en un agente de la reforma socio-económica y política mediante cambios sistemáticos en la legislación, la regulación de las corporaciones sin afectar la eficiencia económica, la institucionalización del arbitraje en situaciones de huelga y la regulación de las tarifas de los servicios públicos. Las banderas políticas de la eficiencia nacional, la protección a los consumidores y al “interés público”, guiaron la política doméstica e internacional.⁶⁷⁴

Es en este contexto de preocupación por la eficiencia y por el desarrollo de métodos administrativos que potenciaran la capacidad productiva de los ‘establecimientos industriales’, con una aguda percepción de la necesidad de capacitar a los obreros, que Frederick W. Taylor aborda su obra.

⁶⁷³ El conjunto de características de la Era o movimiento Progresista las he tomado de gilder.lehrman.org, scaruffi.com/politics, academicamerican.com/progressive, heritage.org. Este no fue un movimiento organizado, sino una colección de ideas y propuestas impactado por los *Muckrakers*, periodistas que investigaron sobre las condiciones socio-políticas. Mostraron la explotación a los niños, las desigualdades en el trato a la mujer y a los afroamericanos, la sobrepoblación de las ciudades, las condiciones de vida de los inmigrantes y la acción discrecional de jefes locales que imponían condiciones clientelares a los habitantes y ciudadanos. La conciencia que el sistema político estaba caduco y que no daba respuestas a los problemas permeó en la conciencia de los políticos progresistas, comenzando el cuestionamiento sobre el sistema de designación de los senadores y de las autoridades locales desde las maquinarias de los partidos. Pierre Renouvin: *La crisis europea y la Primera Guerra Mundial (1904-1918)*. Madrid. Ediciones Akal S.A., 1990, p. 16: “De 1900 a 1914 son casi veinte millones de hombres los que abandonan Europa” y el 90% “van a América”.

⁶⁷⁴ También institucionalizó el imperialismo como “la expresión de una fuerza” en un mundo hecho a la medida, con “su preponderancia en América Central”, anexionando Hawai y Filipinas, estableciendo un “control exclusivo” sobre el Canal de Panamá y extendiendo su injerencia sobre América del Sur. En diciembre de 1904, apoyado en la doctrina Monroe, Estados Unidos se asigna “un poder de policía internacional” en la América como un todo. Taft, presidente entre 1908-1912, aumenta el alcance de la perspectiva a “mantener el orden” político y financiero (Pierre Renouvin, *op. cit.*, pp. 27-28). La legislación abolió el trabajo infantil, estableció el código de salud y seguridad en el trabajo, así como el control en la producción y comercialización de alimentos y medicamentos. La corrupción política local fue abordada creando la *Comission plan* de carácter administrativo y planificador para el tratamiento de los problemas que afectaban a la población (primera ciudad en adoptarlo: Galveston, Texas, 1901). Robert La Follette, gobernador de Wisconsin entre 1901-1906, fue el promotor de las primarias a lo interno de los partidos y del cambio en el gobierno estatal; sostenía que la única manera de vencer a los jefes locales era fortaleciendo los mecanismos de información dirigidos a la población. Esta experiencia generó tres reformas en las legislaturas estatales: 1) la iniciativa ciudadana para introducir nuevas leyes, 2) el referéndum y 3) el revocatorio.

2.1. El problema de la prosperidad nacional .

En 1908 Theodore Roosevelt convocó a una conferencia de los gobernadores para tratar la problemática de la conservación ambiental,⁶⁷⁵ tema que consideraba “solo preliminar a la pregunta más amplia por la eficiencia nacional”.⁶⁷⁶ Al cierre de esa Conferencia los gobernadores declaran “que la gran prosperidad de nuestra nación descansa sobre los abundantes recursos de la tierra escogida por nuestros padres”.⁶⁷⁷

Taylor, sin embargo, evalúa que la eficiencia nacional depende, sobre todo, no de la conservación de los recursos naturales renovables, sino del trabajo humano organizado.⁶⁷⁸ Entiende la eficiencia como dependiente de “los movimientos de los hombres”. En su opinión ellos no son estudiados, conduciendo a la “pérdida del esfuerzo humano” por ineficiencia o mala dirección. Esta combinación es “menos visible, menos tangible” y sobre todo “vagamente apreciada”⁶⁷⁹ y, en consecuencia, tendemos a buscar a alguien que resuelva los problemas. Taylor, por el contrario, está convencido que:

“...nuestro deber, así como nuestra oportunidad, radica en cooperar sistemáticamente en entrenar y hacer a este hombre competente, en vez de estar a la caza de un hombre ya entrenado por alguien más, [así] estaremos en el camino hacia la eficiencia nacional.”⁶⁸⁰

Ese hombre es el jefe, formado en el manejo científico del trabajo, quien entiende, sobre todo, que es parte del pasado pensar que él es primero, ya que “en el futuro el sistema será lo principal”: “el remedio para la ineficiencia radica en el *management* sistemático” que, en su mejor expresión “es una

⁶⁷⁵ Theodore Roosevelt, “Conservación como un deber nacional”, voicesofdemocracy.umd.edu/theodore-roosevelt-conservation-as-a-national-duty-speech-text/. Consulta: 09/12/2008. Lo ambiental era central al Progresismo.

⁶⁷⁶ F. W. Taylor: *Principles of Scientific Management*. New York. The American Society of Mechanical Engineers, Harpers & Row Publishers, 1947, p. 5

⁶⁷⁷ Declaración de la Conferencia sobre Conservación, 1908, wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/110377/ch21_a4_d1.pdf. Consulta: 09/12/2008

⁶⁷⁸ F. W. Taylor, *op. cit.*, p. 7

⁶⁷⁹ *Ibid*, p. 5

⁶⁸⁰ *Ibid*, p. 6

ciencia verdadera que descansa sobre un fundamento constituido por leyes, reglas y principios claramente definidos”.⁶⁸¹

El jefe, aplicando el manejo científico, enfoca la eficiencia como variable independiente para alcanzar la prosperidad. Ella es la finalidad valorativa del esfuerzo a realizarse, enfocado hacia el “principal objeto” de la ciencia del manejo científico: “asegurar la máxima prosperidad para el empleador, acoplado con la máxima prosperidad para cada trabajador”. Entiende prosperidad en su sentido amplio, no solo económicamente.⁶⁸² ella significa no solamente grandes dividendos para la compañía o dueño, sino “el desarrollo de cada sector del negocio a su más alto estado de excelencia”; para los trabajadores significa no solo altos salarios, sino “el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia”: del hombre económico, movido por el interés,⁶⁸³ hemos pasado al hombre productivo maximizador de la eficiencia necesitado de una nueva dirigencia, de un *manager*.

El nuevo hombre, garante y recipiente de la prosperidad, está consciente de los tres aspectos del alcance social del manejo científico: a) el desarrollo de la cooperación y el respeto entre trabajadores y empleadores,⁶⁸⁴ b) el reconocimiento de “los derechos de la gente”, los clientes, quienes “pagan tanto los salarios de los trabajadores como los beneficios de los patronos”; c) el incremento “a futuro de la productividad” lo que comporta “prosperidad y disminución en pobreza, no solo para los hombres, sino para la comunidad completa alrededor”.⁶⁸⁵ Es la productividad la variable dependiente de la ciencia del manejo científico del trabajo.

⁶⁸¹ F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, op. cit., p. 7

⁶⁸² *Ibid*, p. 8

⁶⁸³ Fernando Mires: *La revolución que nadie soñó*. Caracas. Editorial Nueva Sociedad, 1ª edición, 1996, p. 50: “Los primeros representantes de la escuela neoclásica construyeron su doctrina a partir de los análisis de Marshall... hasta alcanzar plena contextura hacia 1890 gracias a... Jevons, Menger, Walras y el mismo Marshall [...]. las fuerzas económicas... liberadas a su propio arbitrio... encuentr[a]n su equilibrio perfecto. Lo social... era visto como una simple prolongación de lo económico, concebido... como [producto del] desarrollo económico industrial;... el ser humano era un *homo economicus* cuya verdadera naturaleza residía en las relaciones económicas”.

⁶⁸⁴ *Ibid*, pp. 9-10

⁶⁸⁵ *Ibid*, pp. 140 y 142-143

2.2. Filosofía de gestión y principios de administración.

Taylor no aprecia el sistema imperante según el cual cada trabajador realiza su trabajo “como él piensa que es mejor, con comparativamente poca ayuda y asesoría”: ello conduce a resultados improductivos. Considera imposible “bajo estos sistemas hacer [un] trabajo en relación con las reglas y leyes de una ciencia o arte”.⁶⁸⁶ Es necesario fundamentar una relación de alteridad entre quien conoce la ciencia y quien la aplica, para la construcción de un ‘sistema’ científicamente cimentado.⁶⁸⁷ ‘Ciencia’ significa para Taylor un procedimiento eminentemente inductivo que partiendo de la observación identifica los componentes simples y la secuencia idónea de las tareas, cambiando así los hábitos imperantes dominados por la regla empírica.⁶⁸⁸

Para Taylor, el “mecanismo” del management no puede confundirse con su “filosofía sustentadora” contenida en cuatro principios, cuya aplicación requiere de un método científico apropiado.⁶⁸⁹ En aquella, “el elemento simple más prominente” es concebir el trabajo a partir de “la idea de tarea”.⁶⁹⁰ Esta concepción es clave desde la perspectiva científica, que exige identificar el objeto de estudio desde lo observable. La acción del manejo

⁶⁸⁶ F. Taylor, *Principles of Scientific Management, op cit.*, p. 25. Taylor denomina como ‘falsos intereses’ el bajo costo de la mano de obra que quiere el patrón y los sueldos mayores a los que aspiran los obreros. Demuestra que, bajo el manejo científico, la armonía es posible al transformar la finalidad de los intereses particulares a la máxima prosperidad de las partes entendida desde lo administrativo.

⁶⁸⁷ *Ibid.*, p. 34: “El ‘management’ científico consiste, fundamentalmente, en ciertos principios generales y en determinada filosofía, que pueden aplicarse de distintas maneras”. La filosofía de gestión consiste en la aplicación de la “ciencia”, no “la regla empírica”; la búsqueda de la “armonía”, no la “discordia”; el énfasis en la “colaboración y no en el individualismo”; la orientación hacia el “rendimiento analítico, en lugar de rendimiento restringido”; así como la “formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad” (p. 140)

⁶⁸⁸ Taylor, lector asiduo, no es un inductivista ingenuo. Al leer a Alan F. Chalmers: *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*, Siglo XXI Editores, 23ª edición, 1999, pp. 11-58 vemos que no asume los dos supuestos fundamentales de esa postura, a saber, que “la ciencia comienza con la observación” y que “la observación proporciona una base segura” para “derivar el conocimiento” (p. 40). Más bien es un inductivista racionalista: sostiene que es el pensamiento diseñador y planificador el fundamento para ordenar las observaciones sobre las tareas. Ellas son medidas mediante resultados cuantitativos.

⁶⁸⁹ *Ibid.*, pág. 41: Primer principio: “Crear una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico”. Segundo principio. “Escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador; mientras que en el pasado, éste se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía”. Tercer principio. “Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando”. Cuarto principio. “Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores; mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.”

⁶⁹⁰ *Ibid.*, p. 49

científico radica en identificar cada tarea en sus componentes esenciales, simplificando su concepción e incorporando los instrumentos, equipos y maquinarias que favorecen la eficiencia en su ejecución. Así, “la mayor prosperidad puede solamente existir como el resultado de la mayor productividad posible, tanto de los hombres como de las máquinas del establecimiento”. La productividad, como variable dependiente, es función del manejo científico de las tareas eficientes.⁶⁹¹

Esta filosofía requiere trabajar siempre en equipo para la constitución del “sistema de tareas”:⁶⁹² cada tarea está coordinada con otra, formando el sistema de tareas implantado. Ello requiere de “una completa revolución mental”, tanto de todos los trabajadores como de todos los patronos: “el *management científico*” permite que “ambas partes dejen de ver la división del beneficio como el tema más importante, juntos giran su atención hacia el incremento del beneficio hasta que este llega a ser tan alto que es innecesario batallar sobre cómo debe ser dividido”.⁶⁹³

Taylor considera que los principios del *management* no están confinados a las industrias, ellos “pueden ser aplicados con igual fuerza a todas las actividades sociales”: a los “hogares”, “haciendas”, “comercio”, “iglesias”, “instituciones filantrópicas”, “universidades” y “departamentos gubernamentales”.⁶⁹⁴ Cuando la sociedad entera sea capaz de adoptar los principios del manejo científico será, entonces, alcanzable la prosperidad.⁶⁹⁵

⁶⁹¹ F. Taylor, *op. cit.*, p. 14

⁶⁹² Charles D Wrege & Ronald G. Greenwood: *F. W. Taylor, the father of scientific management: Myth and reality*. Homewood, Illinois, Business One Irwing, p. 176. El estrecho colaborador de Taylor, Morris L. Cooke, fue el organizador de la filosofía taylorista (p. 179) y quien acuñó el término ‘management’.

⁶⁹³ *Ibid*, p. 192. Cita tomada del testimonio ante el Congreso en 1912. Taylor fue citado porque en su libro afirma que la capacidad mental de un obrero es menor a la de los jefes. Probó su método en dos plantas: Link Belt Engineering Works y Tabor Manufacturing Company debido a “una relación personal entre Taylor y los presidentes de estas” (p. 155). Quería “promocionar y perfeccionar su sistema” y desarrollar “un centro de entrenamiento para nuevos discípulos” (p. 161). En 1901 los trabajadores de Tabor “habían formado un sindicato y declarado una huelga”. En Link, en 1910, “la producción por empleado era el doble y los costos habían sido reducidos en [20%]” (p.160)

⁶⁹⁴ Nota introductoria de Taylor al Cap. I, titulado “*Fundamentos del manejo científico*”

⁶⁹⁵ Taylor visualiza empresas incrementalmente productivas. Ello conduce a una mayor oferta de bienes y servicios. A su vez, el aumento de eficiencia disminuye los costos de producción y, en consecuencia, los precios bajan. Los patronos logran altos dividendos y los trabajadores altos salarios. En efecto, las utilidades y el poder adquisitivo suben, elevándose la prosperidad.

2.3. El jefe-manejador y el sistema eficiente de tareas

El jefe taylorista es un manejador de tareas, vía ciencia y técnica para que sean eficientes. No es, en sentido estricto, un manejador de personas. Ello significa que, enfocando el trabajo desde esta perspectiva impersonal, no se está abordando, ni afectando, lo íntimo de cada quien.

El jefe-manejador procede secuencialmente, aplicando las leyes del trabajo. Primero estudia el alcance de las tareas a ejecutar, observando a los trabajadores más eficientes y seleccionando a aquellos a quienes va a aplicarse el método integral; luego estudia cada una de las tareas, definiendo el mejor método para cada una, identificando las maquinarias y técnicas específicas para una ejecución cabal; una vez probada la eficiencia del cambio enseña el nuevo procedimiento al resto de las personas involucradas; finalmente establece las coordinaciones y el procedimiento de control del sistema de tareas constituidas.⁶⁹⁶ Así mismo, establece la escala diferencial de salarios, de acuerdo a la productividad.

En consecuencia, el jefe-manejador mantiene una observación cuidadosa, tanto de los trabajadores expertos, como de aquellos que requieren más ayuda, precisando el método y alcance de la formación colectiva e individualizada. En este sentido es un orientador y supervisor de carácter técnico. Pero es adicionalmente un planificador de cada una de las tareas, en su secuencia propia y con respecto a otras tareas. Es, también, un relacionador entre los elementos técnicos que articulan una tarea con otra. Debe ser también un controlador del sistema de tareas en ejecución.

Para cumplir con sus tareas, el jefe-manejador tiene que asumir la responsabilidad de comunicar. Comunicación significa impartir enseñanzas y órdenes persuasivas dirigidas a lo técnico, al cómo. El elemento orientador

⁶⁹⁶ *Ibid*, p. 117: Los pasos generales para desarrollar las leyes del trabajo: 1. Seleccionar 10-15 trabajadores "particularmente hábiles" para realizar la tarea particular a ser analizada. 2. Estudiar las "series exactas" de tareas, "así como los implementos que cada hombre usa". 3. Estudiar con un reloj el tiempo requerido para cada movimiento, seleccionando la vía más rápida para realizarlos. 4. Eliminar movimientos lentos e innecesarios. 5. Coleccionar en una serie la secuencia e implementos óptimos.

del jefe-manejador es el principio de división del trabajo, dentro de una concepción aristocrática de la jefatura técnica-relacional: ella requiere establecer una distinción entre quienes piensan y quienes ejecutan: “para trazar planes por adelantado, en la mayoría de los casos, se necesita un tipo de persona y otro tipo completamente diferente para ejecutar el trabajo”.⁶⁹⁷ El pensar científico-técnico es concebido, desde la ingeniería, como diseño. Diseñar significa: planificar e implantar un sistema ordenado de tareas que garantice la eficiencia de cada individuo involucrado, capaz de producir, en el mismo lapso de tiempo, el doble o el triple respecto al punto inicial: la productividad es función del diseño y manejo eficiente de las tareas.

El diseño de las tareas en correlación, plasmado en un manual, constituye el sistema integrado del ‘establecimiento’. La eficiencia es la regla para la acción del jefe-manejador al diseñar el contenido y el alcance de cada tarea. Asegurada la eficiencia, aumentará la productividad según una tendencia creciente. Cuando cada establecimiento sea productivo será alcanzable la prosperidad nacional, según una visión acumulativa del progreso desde ganancias pequeñas a cada vez mayores.

El progreso requiere de mediciones de carácter cuantitativo. Ellas son de naturaleza ingenieril, económica-financiera, contable y administrativa.⁶⁹⁸ Uno de los elementos clave para Taylor consiste en las mediciones relativas al adiestramiento del personal, entendido como una inversión esencial para potenciar la calidad del trabajo. Sin esa inversión los cambios propuestos al aplicar las leyes del trabajo no podrán ser alcanzados.⁶⁹⁹

El cambio requiere de una institucionalización gradual en la aplicación del

⁶⁹⁷ Taylor, *op. cit.*, p. 42

⁶⁹⁸ Charles D Wrege & Ronald G. Greenwood, *F. W. Taylor, the father of scientific management, op. cit.*, p. 160: El “sistema Taylor” exigía reorganización del tren de producción, del sistema contable y de un departamento de planificación.

⁶⁹⁹ *Ibid.*, p. 194: A un trabajador científicamente seleccionado y formado lo denominaba Taylor “un hombre de primera clase”. Pensaba que “para cada tipo de trabajador algún trabajo puede ser encontrado para el cual sea de ‘primera clase’”.

manejo científico de las tareas: existe inutilidad al emplear el mecanismo del nuevo manejo haciendo a un lado “su esencia, o filosofía sustentadora”.⁷⁰⁰ La esencia del cambio radica en transformar la regla empírica por la científica, en un proceso laborioso de convencimiento que articula los incrementos de productividad a los aumentos salariales y las mediciones de la utilidad:

“Los primeros pocos cambios que afectan a los trabajadores han de hacerse con muchísima lentitud y, al principio, hay que tratar solamente con un trabajador cada vez. Hasta que una persona en particular haya quedado completamente convencida de que el nuevo método le ha aportado un gran beneficio no ha de hacerse ningún otro cambio. Entonces hay que proceder con mucho tacto a cambiar a un individuo tras otro...”⁷⁰¹

Un jefe-manejador es un gestor del cambio: cuando la tercera parte de los trabajadores ha cambiado, “un rápido progreso” puede ser alcanzado en virtud de “una revolución completa en la opinión pública del establecimiento”.⁷⁰² El cambio requiere de planificación, sedimentación y mantenimiento del esfuerzo de grupos de trabajo científico-técnicos. Esta institucionalización del sistema de tareas exige una mentalidad que aprenda a apreciar la consideración del largo plazo. Solo quien es guiado por la filosofía del manejo científico-técnico de las tareas, puede ser garante de la productividad de los grupos humanos y de la prosperidad nacional.

En 1913 Henry Ford cambió su línea de ensamblaje por tareas semiautomatizadas, redujo la jornada laboral a ocho horas y duplicó los salarios. Los resultados fueron tan impactantes, entre ellos la reducción sustancial del ausentismo laboral y el aumento de los beneficios patronales, que la filosofía de gestión del manejo científico-técnico pasó a formar parte de la cultura industrial y gubernamental estadounidense.⁷⁰³

⁷⁰⁰ Taylor, *op. cit.*, p. 128.

⁷⁰¹ *Ibid*, p. 138

⁷⁰² *Ibid*, p. 132

⁷⁰³ Antonio Barba Álvarez, “Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos”, *op. cit.*, p. 22. “Es importante señalar que Henry Ford (1863- 1947) complementa la propuesta... de Taylor y logra el control del ritmo de trabajo del obrero con la cadena de producción semiautomática. Con las propuestas de Taylor y

3. Elton Mayo.⁷⁰⁴

En el período comprendido entre 1913 y 1920, bajo la presidencia de Woodrow Wilson, continúa el Movimiento Progresista en los Estados Unidos. Durante ese período, bajo la premisa adoptada por Roosevelt, La Follette y otros políticos progresistas que las prácticas gubernamentales deben ser reformadas en la medida que la sociedad se desarrolla, Wilson enfatizó la democratización y concepción del Estado regulador. Durante 1913, asumiendo “que el sistema constitucional estaba desfasado”⁷⁰⁵ promovió dos Enmiendas a la Constitución, así como la institución del sistema de la Reserva Federal que aun hoy regula al mundo bancario-financiero; dos enmiendas más fueron sancionadas durante 1919 y 1920.⁷⁰⁶

La transformación política del Progresismo resulta de la crítica a los principios políticos liberales heredados de los Padres fundadores: 1) opuestos a la idea de que todos los hombres han nacido libres, los progresistas piensan que la libertad es un bien a alcanzar, requiriéndose de un Estado que provea las condiciones de posibilidad para su realización; 2) en contra de la noción del gobierno limitado que protege a los individuos, los progresistas sostienen que las instituciones y leyes permiten la creación y fortalecimiento de la individualidad; 3) para el progresista el origen del Estado no es el resultado de un acuerdo deliberado entre los hombres, sino más

Ford, se resuelven sustantivamente los problemas de la eficiencia en la producción,”. Charles D Wrege & Ronald G. Greenwood, *F. W. Taylor, the father of scientific management, op. cit.*, p. 253: El genio de Taylor radica “en formular una filosofía, en ser un misionero”. Su texto seminal “fue tempranamente traducido a muchas lenguas, la mayoría europeas y también al japonés”; en 1918 *Pradva* reportó la siguiente afirmación de Lenin: “debemos tratar cada sugestión científica y progresiva del sistema Taylor” (p. 254). Lenin había quedado impactado por Taylor mientras escribía *El imperialismo, fase superior del capitalismo* (1917) sobre todo por “la precisión, competencia y efectividad de los escritos”, así como por “la habilidad del manejo científico para proveer soluciones a los problemas inmediatos de la producción rusa” (Judith A, Merkle: *Management and Ideology. The legacy of the International Scientific Management*. Berkeley. University of California Press, 1980, pp. 105 ss. Cita p. 107)

⁷⁰⁴ Fundó y dirigió el Departamento de Investigación Industrial de la Graduate School of Business Administration de Harvard University (1926-1947).

⁷⁰⁵ Thomas G. West and William A. Schambra: *The Progressive Movement and the Transformation of American Politics*, heritage.org/research/report/2007/07. Consulta: 07/01/2009

⁷⁰⁶ *Progressive Era to New Era*, gilderlehrman.org: La Enmienda 16th, del 3 de mayo de 1913, legalizó el sistema de tributación a individuos y empresas, la 17th, del 8 de mayo de 1913, estableció la elección de los Senadores popularmente, sustituyendo su elección por la legislaturas de los Estados. La *Federal Reserve Act* fue sancionada el 23 de diciembre de 1913. El voto femenino fue legalizado en la enmienda 19th, del 18 de agosto de 1920. La 18th, 16 de enero de 1919, prohibió la producción y comercio de bebidas alcohólicas. Consulta: 07/01/2009

bien “instintivo, en vez de consciente y los derechos considerados, no en la naturaleza, sino en la ley”: “la idea del Estado suplantó al contrato social como fundamento de la legitimidad”. Si el gobierno no interviene en las condiciones económicas modernas deja a la población, sobre todo a la de menores recursos, a la merced de las corporaciones predatoras. Emerge, así, “una nueva teoría de la justicia” que de conmutativa pasa a ser distributiva. También cambia la noción sobre las capacidades necesarias para el gobierno, cuyos responsables requieren una comprensión profunda de lo social, lo económico y la historia: “los políticos locales deben ser reemplazados por *managers* públicos neutrales apoyados por asesores técnicamente adiestrados, [así] la política del interés desaparecería y sería reemplazada por la regla universal de la burocracia ilustrada”.⁷⁰⁷ Así aparece otra relación profunda entre política y administración.

La Primera Guerra mundial evidenció que la civilización occidental, tal como había sido fundamentada hasta los inicios del siglo XX, se había “derrumbado”, por el colapso de sus cuatro instituciones esenciales:

“...La primera era el sistema del balance de poder que durante un siglo impidió el surgimiento de una guerra larga y devastadora entre las grandes potencias. La segunda era el patrón oro internacional... una organización peculiar de la economía mundial. La tercera era el mercado autorregulado que produjo un bienestar material sin precedente. La cuarta era el Estado liberal...”⁷⁰⁸

En este sistema, “la fuente y la matriz” era el mercado autorregulado.⁷⁰⁹ La generación y distribución de bienes requería de empresas industriales que,

⁷⁰⁷ Thomas G. West and William A. Schambra, *The Progressive Movement and the Transformation of American Politics*, op. cit. Los progresistas fueron influenciados por la filosofía de Hegel. Razonan que el Estado tiene por propósito el progreso y la perfección de la humanidad. Por ello la educación, entendida como potenciación de la creatividad, incorpora la promoción de las artes y la cultura. John Dewey (1859-1952), educador pragmático y progresista sostuvo que el pensamiento es relevante cuando fundamenta la acción, pero el papel de la educación es, sobre todo, reforzar en cada individuo los hábitos sociales. La comunicación es clave para ello y, en consecuencia fortalece la democracia, porque hace común las experiencias de respeto y libertad (Juan Carlos Geneyro: “Educación y democracia. Aportes de John Dewey”. *Estudios*. Invierno 1994-Primavera 1995, biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto07/sec_1.html. Consulta: 16/04/2010

⁷⁰⁸ Karl Polanyi: *La Gran Transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México. Fondo de Cultura Económica. 2003, 2ª edición, p. 49

⁷⁰⁹ *Ibid.* “Un pensador de la talla de Adam Smith sugirió que la división del trabajo en la sociedad dependía de la existencia de mercados, o de <<la propensión del hombre a intercambiar una cosa por otra>>

bajo la demanda generada por el aumento del poder adquisitivo, ampliaron “sus instalaciones productivas, fuerza laboral y personal supervisorio entrenado” invirtiendo recursos autogenerados para “mayor expansión, mientras que las habilidades técnicas del personal fueron desarrolladas en la medida que sus tareas diarias eran ejecutadas”.⁷¹⁰ La institución del mercado autorregulado creó las condiciones de posibilidad y de necesidad de la institucionalización del manejo científico del trabajo.

El nuevo orden económico-administrativo “había destruido físicamente al hombre y transformado su ambiente en un desierto”.⁷¹¹ En la década de 1920 ya era evidente en los Estados Unidos una “resistencia, principalmente obrera, a la administración científica”. Ello sustentó una búsqueda de nuevos enfoques diferentes al taylorista, percibido como “disciplinario e impersonal”.⁷¹²

La relevancia de los impactos del ambiente sobre los trabajadores cambió “el aspecto humano de la industria”,⁷¹³ originando la emergencia del denominado “Movimiento de Relaciones Humanas” que tiene en la obra de Elton Mayo a uno de sus pioneros.⁷¹⁴ El movimiento amplió el estudio de la productividad más allá de lo técnico, para dar cabida a aquello dejado atrás en el manejo científico de las tareas: el estudio de los individuos y grupos que trabajan en establecimientos industriales desde la perspectiva de las ciencias sociales. Ello supone un cambio en la noción de relaciones a establecerse en los trabajos: trasladar el énfasis desde el alcance y metodologías científico-técnicas hacia un explícito acercamiento a las “variables” que configuran la interioridad del otro que, en un primer momento,

⁷¹⁰ Alfred D. Chandler, Jr.: *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, 1962; reprinted by BeardBooks, Washington, D.C., 2003, p. 386

⁷¹¹ Karl Polanyi, *op. cit.*, p. 49. Polanyi acota que el nuevo orden “implica un cambio en la motivación de la acción...: la motivación de la subsistencia debe ser sustituida por la motivación de la ganancia” (p. 90)

⁷¹² Antonio Barba Álvarez, “Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos”, *op. cit.*, p. 22.

⁷¹³ Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York. The MacMillan Company, 1933, p. 1

⁷¹⁴ La otra pionera es Mary Parker Follett, quien estaba interesada en estudiar los aspectos humanos en la industria desde una perspectiva más ontológica que técnica. De allí otra carrera, diferente a la ingeniería industrial: Relaciones industriales. Trataremos a Follett en la sección dedicada a Barnard.

estaban fundamentadas en los estudios sobre fatiga y monotonía.⁷¹⁵

El Movimiento fue gestándose en un contexto que enfatizó la formación del “capital humano”, mediante un esfuerzo “masivo de educación secundaria [desde] 1915”. Esta tendencia recogía “una brecha independiente [que] había emergido ya en la década de 1860 con la incursión de EE.UU. en la educación terciaria que comenzó con la primera Ley Morrill de 1862”.⁷¹⁶

La educación universitaria en los Estados Unidos vivía para el momento el fortalecimiento de las ciencias sociales que “llegaron a establecerse numéricamente, institucionalmente, intelectualmente y científicamente” con su Edad de Oro que comenzó a finales de la década de 1920 y principios de la década de 1930, cuando la teoría y métodos de la psicología y la sociología alteraron dramáticamente los campos de la ciencia social.⁷¹⁷ Para 1915, comenzó un énfasis en la cuantificación estadística:

“...James McKeen Cattell en psicología, Franz Boas en antropología, Franklin H. Giddings en sociología, and Henry L. Moore en economía...elaboraron un modo distintivo de análisis estadístico para diferenciar su disciplina de otras... [Los cuatro] eran miembros de la facultad de la Universidad de Columbia... Determinada en mantener su posicionamiento, la universidad proveía de un ambiente que alimentaba un proceso interdisciplinario para la incorporación de métodos estadísticos en las ciencias sociales.”⁷¹⁸

Esta tendencia permeó rápidamente a las otras universidades del país.

⁷¹⁵ Elton Mayo, *op. cit.*, Caps. I y II

⁷¹⁶ Isaac Ehrlich: *El misterio del capital humano como motor del crecimiento, o por qué Estados Unidos se convirtió en una superpotencia económica en el siglo XX*, p. 7, http://www.bcra.gov.ar/pdfs/investigaciones/56_Ehrlich.pdf. La noción de capital humano es derivada de los trabajos de Gary Becker y Theodor Schultz en las décadas de 1950 y 1960. “La Ley Morrill de 1862, conocida como *The Morrill Land Grant Act*, promulgada por Abraham Lincoln el 2 de junio del mismo año, fue propuesta...por Justin Smith Morrill... [para] que la clase trabajadora... tuviera acceso a la educación superior”. Esa Ley promovía “otorgar terrenos federales a cada estado... [para] construir por lo menos una universidad a la que todos pudieran acceder... Las universidades construidas sobre estos terrenos son consideradas como precursoras de las universidades estatales de hoy en día”. congress.indiana.edu/es/la-ley-morrill-de-concesi%C3%B3n-de-terrenos-para-universidades. Consultas: 19/03/2010

⁷¹⁷ James S. House, university of Michigan: “*Social Psychology, Social Science, and Economics: Twentieth Century Progress and Problems, Twenty-first Century Prospects*”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 71, N° 3, 2008, pp. 232-256. Citas pp. 233 y 234

⁷¹⁸ Charles Camic and Yu Xie: “*The statistical turn in American Social Science: Columbia University, 1890-1915*”, *American Sociological Review*, Vol. 59, N° 5, Oct. 1994, pp. 773-805, cita p. 773.

3.1. La ciencia social y los experimentos en Hawthorne.

Elton Mayo y un conjunto de colaboradores de la Universidad de Harvard planificaron e implantaron, por primera vez, un experimento en administración: los de la Western Electric Company en Hawthorne, Chicago, durante un tiempo que se extendió por cinco años desde 1927 hasta 1932, tratando de definir las variables independientes humanas, no técnicas, de las cuales es función la productividad, variable dependiente crítica.

Para la época, la mayor proporción del trabajo productivo de los obreros requería de esfuerzo manual, de allí el énfasis en las investigaciones sobre fatiga, para medir el cansancio físico. Por otra parte, el énfasis en la especialización de tareas conducía a la monotonía, o cansancio mental. Mayo evalúa esa preocupación de la época de la siguiente manera:

“Las palabras ‘monotonía’ y ‘fatiga’, se emplean para denotar cualquier clase de desequilibrio inducido en el obrero... El desequilibrio es,... tanto interoafectivo como exteroafectivo; hay un desequilibrio a lo interno del individuo, y entre él y su trabajo... [por] las preocupaciones mentales –pesimismo y rabia–inducidas en los obreros por medio de las condiciones de su trabajo. Pero ni ellos, ni sus superiores inmediatos, han sido capaces de definir o especificar las condiciones externas intervinientes.”⁷¹⁹

El experimento de Hawthorne elabora justamente sobre la investigación de esas “condiciones externas intervinientes”. Hubo un primer experimento, contrastando los resultados de dos equipos en el departamento de iluminación, que “no generó diferencias suficientemente significativas, expresadas en términos de resultados mensurables”.⁷²⁰ Por tanto, para el siguiente experimento fue elegida una operación, el ensamblaje de *relays* telefónicos: el propósito era medir cuidadosamente los resultados ante los cambios de la condiciones de trabajo, bajo el supuesto que estos “eran más factibles de ser notados por los oficiales observadores si el grupo era

⁷¹⁹ Elton Mayo, *op. cit.*, p. 54

⁷²⁰ *Ibid*, p. 55. Todo el estudio del experimento en Hawthorne ocupa el cap. III del texto

pequeño”.⁷²¹ El proceso secuencial del experimento consistió de dos etapas entre 1927 y 1928, con varios períodos experimentales. Durante la primera etapa fueron sucesivamente cambiadas las condiciones de pago por resultados de grupo, las pausas de descanso y, finalmente, las pausas de descanso con refrigerios a media mañana y media tarde; durante la segunda etapa fueron mantenidas las pausas con los refrigerios, redujeron la jornada laboral y repitieron condiciones de períodos previos. Todos los cambios, consultados con las participantes, eran rigurosamente registrados.⁷²²

A lo largo de los cambios realizados, Mayo y su grupo de investigadores constataron el aumento de la productividad. En septiembre de 1928 volvieron a las condiciones antes de comenzar el experimento, esperando que la medida de la productividad volviese al punto inicial. No fue así: la productividad siguió aumentando tanto en el grupo control como en toda la fábrica. En consecuencia, Mayo y su equipo reconocieron que habían perdido el control del experimento, requiriéndose subsecuente investigación:

“Las transformaciones más importantes... sólo se relacionaron de manera fortuita con los cambios experimentales. Lo que la compañía realmente hizo... fue reestructurar enteramente toda su situación industrial...La consecuencia fue [la readaptación de las obreras] a un nuevo ambiente industrial, un ambiente en el cual lo importante era su propia determinación y su bienestar, y en el que el trabajo sólo venía en segundo término...”⁷²³

⁷²¹ Mayo, *op. cit.*, p. 57. Para ello fueron escogidas seis obreras “cinco para trabajar en el banco y otra para procurar y distribuir las partes” en la llamada “habitación experimental” (p. 58). El grupo fue separado del resto por una división de madera de 10 pies (p. 57), después de estudiar su productividad durante dos semanas sin que lo supiesen (p. 59). El experimento fue conducido “desde abril, 1927, a mediados de 1932, un período mayor a cinco años. Y el interés cada vez mayor en el justificó su continuación hasta que la depresión económica hizo imposible desarrollos ulteriores” (p. 58). Mayo estaba acompañado por un equipo de trabajo propio y un comité de la empresa.

⁷²² *Ibid*, pp. 59-63. La fase preparatoria comprendió dos períodos: 1º) selección de las cinco participantes y observación de su productividad por dos semanas, 2º) traslado al ‘cuarto de ensayo’ sin cambiar condiciones por 5 semanas. La primera fase constó de cinco períodos: 3º) variación del sistema de pago por 8 semanas, 4º) dos recesos de 5’ (10:00 am y 2:00 pm) por 5 semanas, 5º) dos recesos de 10’ por 4 semanas, 6º) 6 recesos de 5’ por 4 semanas, 7º) 2 recesos de 15’ am y 10’ pm con refrigerio provisto por la empresa por 11 semanas. La segunda fase inició con ocho períodos: 8º) jornada ½ hora más corta, 9º) jornada 1 hora más corta, 10º) retorno a condiciones período 7º, 11º) sábados libres, 12º) retorno a condiciones período 3º, 13º) retorno a condiciones período 7º, con comida propia, 14º) retorno a condiciones período 11º, 15º) retorno a condiciones período 13º

⁷²³ *Ibid*, p.73. Todo lo que conocemos hoy, a partir de la experiencia en Hawthorne, es debido al fracaso experimental. Es la investigación sobre las causas o razones para el aumento de la productividad, a partir de la pérdida de control del experimento, lo que fundamentó las conclusiones finales. Aprender requiere del error

3.2. Ambiente, productividad y élite administrativa.

Los “oficiales a cargo del experimento”, por parte de la Western Electric Company, atribuían el aumento de la productividad a “un ambiente de trabajo más libre y agradable, un supervisor que no es percibido como un jefe y una moral elevada”. Estas explicaciones podían ser suficientes para el grupo experimental, pero ¿cómo explicar el aumento de la productividad en el resto de la fábrica? El modo cómo fue abordada la investigación, a partir de 1928, expresa los supuestos científicos de Mayo y su equipo: desde la teoría social establecer relaciones explicativas respecto a preguntas hipotéticas.⁷²⁴

El equipo de Mayo continuó la investigación partiendo de dos asuntos revelados por los experimentos: la calidad de la supervisión y las condiciones de trabajo tal como son percibidas por los trabajadores.⁷²⁵ La percepción de los trabajadores denotaba que hubo un “cambio” en la “calidad de la supervisión”, parte importante del cambio total. Para investigar el porqué de las percepciones, diseñaron un programa de entrevistas a los trabajadores para conseguir “sus comentarios sinceros” respecto a “las prácticas de vigilancia en uso y la conveniencia de tales prácticas.”⁷²⁶ Las entrevistas contenían cuatro aspectos: “lo que los individuos apreciaban o no en sus labores, las condiciones de trabajo y la supervisión”.⁷²⁷

⁷²⁴ Alan F. Chalmers, *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?*, *op. cit.*, pp. 58-73. La postura de Mayo no es inductivista, como Taylor. Nutrido con las teorías sociales sobre las variables independientes que pudiesen afectar a la productividad llega a la necesidad, debido al fracaso del experimento en Hawthorne, de interrogar los hechos desde las teorías disponibles hasta encontrar el conjunto de relaciones de conceptos que los volvieron inteligibles. Es, entonces, una racionalidad relacional investigativa que va desechando lo que no resulta pertinente. Esta manera de hacer ciencia está cercana a la postura popperiana de la falsabilidad: el equipo de investigación en Hawthorne formulaba hipótesis respecto a los resultados experimentales y, mediante un estudio teórico, encontraban elementos para confirmarlas o refutarlas. Los resultados experimentales requieren de mediciones de la productividad, pero los aspectos humanos requieren de investigación cualitativa.

⁷²⁵ Hubo otro experimento, en la sección de micas, que arrojó resultados similares a los de la cámara de relays, “una demostración clara del efecto de los períodos de descanso”. Las condiciones de trabajo en Hawthorne, admite Mayo, eran superiores a otros establecimientos industriales de la época, por ello lo escogieron (p. 81). Los períodos experimentales continuaron siendo enumerados desde el 16º al 23º que finalizó en la primera mitad de 1932.

⁷²⁶ Mayo, *op. cit.*, pp. 78 y 87. Entre 1928 y 1930 el equipo de Mayo realizó 21.126 entrevistas. El diseño y ejecución del programa de entrevistas ocupan el capítulo IV del texto. Las entrevistas fueron realizadas a todos los trabajadores, incluyendo supervisores, con una duración de alrededor de una hora y media. La primera constatación de las entrevistas fue la complicación al realizarlas, por los tres aspectos a considerar cuando una persona habla: lo que quiere decir, lo que no quiere decir y lo que no puede decir sin ayuda (p. 91)

⁷²⁷ *Ibid*, p. 88

A partir de 1929 el programa comenzó conferencias de formación para supervisores y, como consecuencia, fue creada la División de Investigación Industrial cuyas funciones fueron definidas con el alcance demostrado por el resultado de las entrevistas a los trabajadores, incorporando acciones correctivas:⁷²⁸ “En cada departamento existía una situación humana, dichas situaciones nunca eran idénticas y, en cada situación diferente, el supervisor desempeñaba un papel distinto.”⁷²⁹

Las dificultades para relacionar la teoría con las hipótesis formuladas a partir de los hechos experimentales llevaron a conclusiones preliminares, cuyo análisis condujo a una investigación sobre la mente. Esta pesquisa hizo evidente que “lo que un trabajador piensa sobre algún tema es un síntoma de aquello que la persona es”.⁷³⁰ Mayo y su equipo, entonces, retomaron la data derivada de las entrevistas. En este sentido, las obras de Piaget fueron “ansiosamente estudiadas”; ellas ofrecieron “ayuda y dirección en la difícil tarea de relacionar síntomas con contextos mentales”.⁷³¹

El conjunto enorme de datos acumulados durante el programa de entrevistas demostró que el problema no era sólo de supervisión, sino que apuntaba a lo íntimo de los trabajadores. Lo que querían ahora Mayo y su equipo era “cómo pasar de un *conocimiento de relación* de las personas a un *conocimiento de* las personas mismas y a un método de fiscalización”.⁷³² Mayo busca, entonces, el manejo de la gente mediante un conocimiento y técnicas derivado de las ciencias sociales.

⁷²⁸ Mayo, *op. cit.*, p. 85. Esas funciones eran: “1. Entrevistar anualmente a los empleados, para conocer sus preferencias e insatisfacciones en lo relativo a su *status* de trabajo. 2. Estudiar los comentarios favorables y desfavorables de los empleados (a. Iniciar la corrección...de problemas indicados por comentarios desfavorables. b. Determinar beneficios... basándose en los comentarios favorables y... los medios y perspectivas capaces para lograrlo). 3. Realizar conferencias de enseñanza de supervisión para todos los superiores, utilizando como base las entrevistas de los empleados. 4. Realizar ‘tests’ sobre las relaciones entre empleados, la fatiga y la eficiencia”

⁷²⁹ *Ibid*, p. 98

⁷³⁰ *Ibid*, p. 92

⁷³¹ *Ibid*, p. 97. Llegaron a Piaget después de hojear a Janet y Freud y estudiar a Bjerre (aplicó las entrevistas a la investigación criminal). Pero, para aprender a entrevistar, fue Piaget la guía, de quien cita: “El arte del clínico (entrevistador) consiste, no en lograr que el sujeto conteste a sus preguntas, sino en inducirlo a hablar libremente... Consiste en colocar cada síntoma en un contexto mental, en lugar de abstraerlo de ese contexto”

⁷³² Mayo, *op. cit.*, pp. 102-103

Las entrevistas habían revelado “afirmaciones distorsionadas” acerca de la empresa y los supervisores.⁷³³ Por tanto, quedó evidente que desde aquellas no podía construirse una respuesta acerca de situaciones laborales. La nueva perspectiva investigativa, “interesada en la pregunta por la fuente de una tendencia a exagerar y distorsionar”⁷³⁴ enfocó “el estudio de las personas y las relaciones entre ellas”.⁷³⁵ La investigación sobre el pensamiento obsesivo de Pierre Janet redefinió la nueva perspectiva, profundizada con los estudios sobre Freud. Con el francés aprendieron que “los obsesivos están ‘perpetuamente distraídos’, enfrentando gran dificultad para ‘atender o poner orden en sus ideas’”;⁷³⁶ con el vienés aprendieron a evaluar “la importancia de la historia personal” en el desarrollo de las síntomas con relación al ambiente familiar y social.⁷³⁷

Como resultado reconocieron la complejidad de la mente humana, capaz de distorsionar la percepción de los hechos por las “presiones” derivadas del “sobretabajo, métodos supervisorios indiferentes, ausencia de camaradería, trabajo monótono y repetitivo”.⁷³⁸ También aceptaron “la insuficiencia lógica de un estudio meramente psicológico”: “los individuos que conforman un departamento laboral no son meramente individuos; ellos constituyen un grupo dentro del cual los individuos han desarrollado rutinas de relaciones, entre ellos y con sus supervisores”. La “hipótesis” confirmada fue la relación entre “la persona, el trabajo y la política laboral” como “el locus del desajuste industrial”: las personas necesitamos conocer el porqué de las tareas que ejecutamos, así como el reconocimiento por cumplirlas.⁷³⁹

⁷³³ Mayo describe en el capítulo V las inmejorables condiciones de trabajo en Hawthorne. Había un hospital, un restaurant, un horario y salarios competitivos, planes de inversión y vacaciones; no había ocurrido una huelga en veinte años (p. 99). Una “compañía definitivamente comprometida con la justicia y la humanidad” (p. 100)

⁷³⁴ *Ibid.*, p. 112-113

⁷³⁵ *Ibid.*, p. 101

⁷³⁶ *Ibid.*, p. 111

⁷³⁷ *Ibid.*, p. 115

⁷³⁸ *Ibid.*, p. 106

⁷³⁹ *Ibid.*, p. 115-116. Bajo las sugerencias de un antropólogo, colega de Harvard, pasaron a lo social.

La investigación en Hawthorne pasó a evaluar lo sociológico y lo político, guiados por Durkheim, Pareto y los estudios del Grupo de Chicago. Los estudios permitieron concluir que:

“... La insistencia sobre una lógica de producción meramente económica...interfiere en el desarrollo del código social y, por consiguiente, hace surgir dentro del grupo un sentido de frustración humana...[que] da por resultado la formación de un código social de nivel más bajo y en oposición a la lógica económica [cuyo] síntoma es el ‘rendimiento restringido’...”⁷⁴⁰

Es el ambiente de trabajo físico, psicológico, social y político lo que incide directamente en la moral de los trabajadores.⁷⁴¹ la solución para los problemas industriales requiere del diseño de ese ambiente enfocando la productividad. La moral laboral es dependiente de las relaciones con los supervisores y con el grupo de trabajo; ella es expresada en el rendimiento.

Sin embargo “los problemas de equilibrio y de esfuerzo humano no están enteramente [circunscritos a] la organización de la fábrica y el sistema ejecutivo”. Hay, pues, que atender el ambiente familiar y social que afecta a los trabajadores para transformar “esencialmente la naturaleza de todos los problemas administrativos-gubernamentales o industriales”. Esta necesidad revela al “problema de la administración como el más urgente problema de la hora actual”:⁷⁴² la moral elevada es dependiente, no solo del ambiente laboral, sino también de las relaciones familiares y sociales

La solución radica en “conseguir una *élite* administrativa” tanto gubernamental como no gubernamental, capaz de desarrollar “mejores métodos para conservar una elevada moral”, a la hora de diseñar el ambiente laboral y social.

⁷⁴⁰ *Ibid*, pp. 127-128. Para Pareto los actos sociales son no racionales, lo que permite explicar trascendiendo la explicación psicológica, el porqué de las percepciones distorsionadas de la realidad laboral en Hawthorne. De Durkheim tomaron la noción de anomia para evaluar el porqué de las distorsiones. El grupo de Chicago (Shaw, Cavan y Plant), que investigó la relación entre ambiente social y delincuencia, permitió corroborar las tesis de Pareto y Durkheim

⁷⁴¹ Mayo y su equipo también evaluaron los elementos políticos que inciden en el trabajo estudiando a Rousseau (Cap. VII) pero encontraron el énfasis del ginebrino en la democracia directa como antagónico al control buscado.

⁷⁴² *Ibid*, p. 158

3.3. El jefe-manejador y la motivación laboral.

Las élites administrativas son aristocráticas y expresan la distinción pensar-hacer taylorista: la clave para resolver los problemas humanos de un país, en la búsqueda “de la estabilidad, la seguridad y el progreso”,⁷⁴³ es una jefatura-manejadora que diseñe e implante la constitución del medio ambiente que favorezca la productividad industrial y gubernamental. El diseño del ambiente es el rol esencial del jefe-manejador, quien determina las condiciones exteriores que inciden en la mente, orientándola hacia el rendimiento eficiente. La productividad es función de la motivación en las personas.

El diseño del ambiente contempla, primero, “la esencial naturaleza de lo humano” que es “persistir en una acción con un claro fin percibido”.⁷⁴⁴ Para ello es clave comunicar cuál es la “política laboral” enfatizando su relación con las tareas de cada grupo y trabajador.⁷⁴⁵ Segundo, el ambiente debe ser diseñado para evitar la desintegración social, pues de esa manera se exagera la pérdida de control: en esa situación los individuos no sienten pertenencia alguna al grupo, apareciendo la anomia. Tercero, el diseño del ambiente incorpora el comportamiento de los supervisores, ya que lo importante son las condiciones del trabajo tal como son percibidas por los trabajadores: cuando las presiones sobre ellos son excesivas, enfrentamos un cuadro potencial de obsesiones y neurosis.⁷⁴⁶

El jefe que ha revelado Mayo es un diseñador y controlador del clima laboral, vía ciencia social aplicada. Ello requiere del trabajo en equipo de los supervisores para instituir, de manera sopesada, las variables ambientales que van a ser manejadas: son los métodos y las técnicas de las ciencias

⁷⁴³ *Ibid*, p. 163. Mayo concibe su propuesta como aplicable a todos los grupos humanos con un sentido productivo

⁷⁴⁴ Mayo, *op. cit.*, p. 119

⁷⁴⁵ *Ibid*, p. 120: Esta comunicación requiere de la sistematización de las entrevistas.

⁷⁴⁶ *Ibid*, pp. 122-126. Esa desintegración, estudiada por el Grupo de Chicago, estaba relacionada con la tasa de suicidios. De allí la conexión con la obra de Durkheim. Esta comprensión llevó la investigación a reconsiderar la obra de Freud para profundizar en los elementos que constituyen la psicopatología (pp.131-134)

sociales los mecanismos para el establecimiento y control del ambiente dentro del cual son constituidas las relaciones laborales. Sin embargo un trabajador pertenece también a grupos sociales que no son controlados por la industria, de allí la necesidad de diseñar el ambiente social como un todo para que las condiciones de posibilidad de la productividad puedan ser controladas. La concentración en los problemas técnicos ha mostrado que:

“...El problema urgente, en la actualidad, es que nuestra *élite* administrativa se ha consagrado a unos pocos estudios especializados y ha desatendido indebidamente los aspectos humanos y sociales de la organización industrial...”⁷⁴⁷

Para Mayo, “todos los gobiernos” buscan “activamente incrementar su control industrial y de otras funciones sociales”. Para él la acción política depende de una presunción clave “el deseo y la capacidad de los individuos para trabajar juntos” en la búsqueda del control social.⁷⁴⁸

Un jefe-manejador es un gestor del cambio mediante la institucionalización del diseño del ambiente de trabajo. Ello exige la constitución, mantenimiento y control, mediante la aplicación de la ciencia social, de tres condiciones, que requieren del ejercicio constante de la comunicación, entendida como un instrumento para construir un clima cultivador que reúne variables físicas, psicológicas, sociológicas y políticas. El clima humano sustentador está íntimamente relacionado a 1) una supervisión capaz de definir relacionamente el porqué de las tareas, 2) proveer reconocimiento, así como 3) velar por la conformación y mantenimiento de un ambiente psico-social propio de un grupo sustentador.

La moral colectiva y la motivación individual y grupal son la expresión de una interiorización de las condiciones ambientales, palpables en una comprensión de la situación laboral y un sentido de pertenencia que, evitando la anomia, favorece el esfuerzo positivo de todos.

⁷⁴⁷ Mayo, *op. cit.*, p. 179

⁷⁴⁸ *Ibid.*, pp. 145 y 167, respectivamente. Precisamente es el tema del control lo que condujo al equipo de investigación a desechar todo el esfuerzo dirigido a estudiar a Rousseau (Cap. VII)

Tradicionalmente la comprensión sobre Mayo lo hace opuesto a Taylor: aquél enfatiza lo humano, mientras que éste lo técnico. En efecto, Mayo privilegia el ángulo relacional de la administración, mientras que Taylor lo hace sobre la necesidad de los principios de administración para constituir un sistema integrado de tareas. De nuevo desde esta perspectiva pareciese que ambos trabajan desde posturas diferentes.

Sin embargo, cuando reflexionamos sobre los supuestos de ambos, o dicho de otro modo, sobre lo que asumen como inconmovible para abordar sus disertaciones y estudios, notamos que tienen en común la filosofía del *management*: ambos piensan que la tarea del jefe-manejador es pensar de manera planificadora y controladora, sobre aquello que consideran esencial, a partir de la ciencia y la técnica aplicada al trabajo humano. Ambos también asumen que la variable crítica dependiente de la administración es la productividad, que es función de un acercamiento ingenieril, de diseño sobre lo administrativo.

Por otra parte, una lectura más cercana hace resaltar el énfasis que realiza Mayo en las observaciones detalladas, con el propósito de fiscalizar. Ese objetivo es logable mediante el diseño del ámbito de acción de los participantes en sus dimensiones psico-sociales-políticas, con fines de predicción y control. Por tanto, él completa la proposición taylorista: el diseño de las tareas de Taylor, sin consideraciones sobre el diseño del ambiente, resulta en productividad restringida.⁷⁴⁹ Las élites administrativas de Mayo, en su búsqueda del control y la fiscalización, son exponentes de la distinción yo pienso-tú haces tan cara a Taylor.

⁷⁴⁹ La combinación de la propuesta de Taylor con la de Mayo ha dado buenos frutos *a posteriori*. Tal es el caso del best-seller *One minute manager*: como jefe, hay que ser capaz de dirigir los aspectos técnicos y humanos del trabajo. También los estudios sobre liderazgo de la Universidad de Ohio y la mayoría de los modelos exitosos sobre el tema en las décadas de 1970 y 1980: un jefe atiende los temas referidos al contenido de las tareas, así como aquellos resultantes de la relación laboral. El criterio para decidir el ajuste particular, respecto a cada trabajador, es el grado de madurez para la tarea de cada miembro del personal. Si una persona es inmadura para la tarea, hay que enfatizar los aspectos técnicos del trabajo, de lo contrario hay que favorecer los aspectos relacionales. Solo cuando alguien ha demostrado suficiente experiencia en su desempeño, tomando la iniciativa ante los retos laborales, es cuando puede realmente asumirse la delegación de tareas.

4. Herbert Simon.⁷⁵⁰

Después de la II Guerra mundial comenzó a gestarse una nueva manera de entender a la economía que ha conducido al denominado “nuevo institucionalismo” o “neoinstitucionalismo”,⁷⁵¹ sustitutivo del primer institucionalismo desarrollado por Thorstein Veblen, John Commons y Wesley Mitchell tan dominante en los departamentos de economía norteamericanos después de la Primera Guerra Mundial.⁷⁵²

“... Adam Smith, David Ricardo y Marx se apoyaban en la teoría del valor trabajo. En contraste, en el institucionalismo los precios son convenciones sociales, reforzados por hábitos y empotrados en instituciones específicas. Tales convenciones son variadas y reflejan los diferentes tipos de mercancías, instituciones, modos de calcular y procesos de precios...”⁷⁵³

Este institucionalismo “antiguo” ha sido repetidamente condenado y descartado por no haber provisto a la teoría económica de un enfoque sistemático viable, debido a dos razones de contexto: “los profundos cambios en las ciencias sociales del período de 1910-1940 y el surgimiento del estilo matemático de la economía neoclásica en la grave depresión [durante] los años de 1930.” Ante el éxito en términos académicos y de políticas públicas de Keynes y de los economistas matemáticos, en contraste “el

⁷⁵⁰ Herbert Simon ha tenido una larga carrera como académico y consultor especializado en gerencia pública Economista, miembro de la Facultad de la Universidad de Chicago y Premio Nobel de Economía en 1978. Reconoce en la primera edición de su texto clave, *El comportamiento administrativo*, su tremenda deuda con Chester Barnard. El libro fue editado en 1945, con ediciones sucesivas en 1947, 1957, 1976 y 1997.

⁷⁵¹ Estoy profundamente en deuda con las clases de Alexis Alzuru en el Doctorado en Ciencias Políticas para la comprensión del institucionalismo contemporáneo, particularmente por los seminarios dedicados a John Rawls, James Buchanan, Douglas North y Amartya Sen.

⁷⁵² Geoffrey M. Hodgson: *El enfoque de la economía institucional*. insumisos.com, pp. 4-5. Consulta: 18/06/2006: “Veblen (1899, 1919) fue el primer científico social que intentó desarrollar una teoría económica e institucional de la evolución en líneas esencialmente darwinianas (Hodgson, 1993). El trabajo de Veblen comparte ciertas características comunes por parte de economistas muy posteriores que intentan utilizar metáforas evolutivas de la biología: Armen Alchian (1950), Friedman Hayek (1988), Keneth Boulding (1981) y Nelson y Sidney Winter (1982). Adicionalmente, se ha reconocido que Commons (1924, 1934) como una influencia de primer orden sobre, por ejemplo, la economía conductista (behavioral) de Herbert Simon (1979) e incluso en el “nuevo” institucionalismo de Oliver Williamson (1975)”.

⁷⁵³ *Ibid*, p. 6. “La economía neoclásica (un término originalmente acuñado por Veblen) puede convenientemente ser definida como un enfoque que (1) presupone un comportamiento maximizador, racional por parte de los agentes con una estable función de preferencias, (2) se concentra en condiciones de equilibrio logrado o en movimiento hacia él, y (3) excluye problemas crónicos de información (tales como la incertidumbre del tipo explorado por F. Knight y John Maynard Keynes).”⁷⁵³

institucionalismo era considerado como técnicamente menos riguroso y por lo tanto inferior”. La nueva economía, sustentada en “la psicología conductista y la filosofía positivista desplazaron a la psicología del instinto así como la filosofía pragmática, base sobre la cual los primeros institucionalistas habían trabajado.”⁷⁵⁴

Ese giro tiene a uno de sus pioneros en Herbert Simon, quien elabora una perspectiva sustentada en el positivismo lógico para dar fundamento a una postura analítica de la tradición económica y de la administrativa. Simon apunta a integrar, trascendiendo, las interrogantes no resueltas para la época alrededor de la noción de decisión, “como unidad principal de análisis”: es ella el núcleo de “potencia teórica y empírica” capaz de orientar “la investigación política” y administrativa.⁷⁵⁵

El positivismo lógico “es una filosofía de la ciencia analítica y reconstructiva” que propone “descomponer el conocimiento y el discurso en sus elementos epistemológicos y lógicos”, para “eliminar de la teoría científica los elementos precarios y defectuosos”.⁷⁵⁶ Su punto de partida, similar a Hume, divide las proposiciones en formales o lógicas y factuales; aquellas, matemáticamente demostrables; estas “empíricamente verificables”.⁷⁵⁷ Tomando las investigaciones filosóficas iniciadas por Moore,⁷⁵⁸ continuadas por Russell⁷⁵⁹ y desarrolladas en los estudios

⁷⁵⁴ Geoffrey M. Hodgson, *El enfoque de la economía institucional*. Op. cit..

⁷⁵⁵ David Easton: *Esquema para el análisis político*, 1969, p. 42. Easton habla de la investigación política, lo administrativo lo he agregado para completar la argumentación.

⁷⁵⁶ Luis F. Damiani: *Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, Ediciones FACES-UCV, 1997, 1ª. Edición, p. 177

⁷⁵⁷ A. J. Ayer (Ed.): *Logical Positivism*. New York: The Free Press. 1959, p.10

⁷⁵⁸ John O. Nelson: “George Edward Moore”. *Los orígenes de la filosofía analítica. Moore, Russell, Wittgenstein*. Madrid. Editorial Tecnos, 1976 [1967] pp. 11-43: Los principios de la filosofía de Moore “se basan en gran parte en el principio de que enunciados como <<pienso en X>> describen a) actos mentales y b) objetos relacionados con esos actos, pero distintos de ellos” (p. 16)

⁷⁵⁹ Paul Edwards, William P. Alston y A. N. Prior: “Bertrand Russell”. *Los orígenes de la filosofía analítica. Moore, Russell, Wittgenstein*, pp. 45- 124: “Russell ha ejercido una influencia en la filosofía angloamericana del siglo XX que no encuentra parangón en ningún otro individuo...y aunque el énfasis que puso el análisis como el método propio de la filosofía es una de las principales fuentes de la corriente analítica de la filosofía actual vigente hoy...nunca aceptó la opinión de que la filosofía no sea nada más que análisis” (p. 60). Su aporte es “el desarrollo del construccionismo lógico” que fundamenta el conocimiento en el análisis de las entidades complejas que

filosóficos y lógicos de Wittgenstein,⁷⁶⁰ el positivismo lógico concibe al mundo fundado “en la experiencia y definiendo el proceso de la inducción científica mediante la imitación de los procesos lógico-deductivos”.⁷⁶¹ El ser humano conoce y comunica científicamente desde premisas lógicas. A partir de ellas es cuando es posible abordar y desarrollar un conocimiento científicamente demostrable y comunicable.

Simon explícitamente asume “esta escuela de filosofía moderna” aceptándola “como un punto de partida” para distinguir elementos “de hecho” y “de valor” para examinar “la teoría de la decisión”.⁷⁶² Las proposiciones de hecho son verdaderas o falsas; las de valor, que connotan “términos éticos no son completamente reducibles a términos factuales”.⁷⁶³ Lo valorativo introduce las consideraciones éticas en la constitución de una teoría administrativa, evitando de esta forma “una concepción reduccionista de la teoría científica”.⁷⁶⁴

“... [C]ualquiera proposición que contenga un elemento ético, intermedio o final, no puede ser descrita como correcta o incorrecta,...el proceso de toma de decisión debe comenzar con

constituyen el *corpus* epistemológico, orientándolo en “términos de relaciones entre entidades más simples, más inteligibles, más innegables”. De este modo es transformado “lo problemático en no problemático” (pp. 63-64). Los problemas son resueltos mediante la lógica, que “tiene por base <<la teoría de la implicación>>...Se enfrenta a la opinión de que la lógica trata ante todo del pensamiento: concepción, juicio e inferencia...la lógica se ocupa de aquello en el mundo real, que justifica la inferencia, y esto es la implicación”. La inferencia es realizada “en virtud de una relación existente entre dos proposiciones” (p. 84)

⁷⁶⁰ Norman Malcom: “Ludwig Wittgenstein”. *Los orígenes de la filosofía analítica. Moore, Russell, Wittgenstein, op. cit.*, pp. 125- 173: El *Tractatus* está compuesto alrededor del modo como Wittgenstein entiende la actividad filosófica: “toda mi tarea consiste en explicar la naturaleza de las proposiciones” comprendidas como figuras. Así dice: “La proposición es una figura de la realidad. La proposición es un modelo de la realidad tal como la pensamos” de allí que “el pensamiento es la proposición con significado”. “[C]ualquier proposición presupone la totalidad del lenguaje” (p. 154). El lenguaje refiere a algo, expresado en proposiciones, biunívocamente correspondiente con el pensamiento (pp. 136-138); ello constituye la teoría referencial del significado. El lenguaje “descansa en la noción de *nombre*, que se define como un <<signo simple>> empleado en una proposición (p. 141); “todas las proposiciones de nuestro lenguaje ordinario están en realidad, tal como son, en perfecto orden lógico”, la labor del lógico y del filósofo es poner “de manifiesto lo que existe ya” (p. 144). Las relaciones entre el *Tractatus* y el positivismo lógico del Círculo de Viena son cercanas: “todas las proposiciones genuinas son funciones de la verdad de las proposiciones elementales” y “las verdades lógicas son tautologías” (p. 150)

⁷⁶¹ Luis F. Damiani: *Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales. op. cit.*, p. 178

⁷⁶² Herbert Simon: *Administrative Behavior. A study of decision making in administrative organizations*. New York. The Free Press, 1997, 4th edition, p. 55

⁷⁶³ *Ibid*, p. 56

⁷⁶⁴ Luis F. Damiani, *Epistemología y ciencia en la modernidad, op. cit.*, p. 179

alguna premisa ética que es tomada como 'dada'. Esta premisa ética describe el objetivo de la organización en cuestión"⁷⁶⁵

Debido a su experiencia en la administración pública, para Simon el elemento clave en el análisis no es primariamente el mercado sino la organización, entendida como "el patrón de comunicaciones y relaciones entre un grupo de seres humanos, incluyendo los procesos de tomar e implantar decisiones".⁷⁶⁶ Es el diseño de las reglas de ese patrón la responsabilidad fundamental del jefe-manejador, considerando una perspectiva psicológica compleja que incorpora la dicotomía racional-no racional: el comportamiento, en tanto que racional, es lógico porque arriba a conclusiones desde premisas;⁷⁶⁷ mientras que en su dimensión no racional el comportamiento expresa las dimensiones de los hábitos, los instintos y los valores de los individuos. La dimensión racional es un extremo del comportamiento, estudiado por la economía, mientras que el comportamiento no racional es estudiado por la psicología.

Así Simon supera al primer institucionalismo, que asume la constitución de reglas sociales para orientar el comportamiento a partir de una psicología sustentada en el hábito; mientras que para él las reglas sociales son derivadas de "las organizaciones y las instituciones sociales [que] son concebidas, en su sentido amplio, como patrones de comportamiento grupal" los cuales son la fuente de integración del comportamiento. "Las organizaciones e instituciones permiten la generación de expectativas estables para cada uno de los miembros del grupo", así como la canalización de su comportamiento proveyéndolos "con los objetivos intermedios que estimulan la acción".⁷⁶⁸

⁷⁶⁵ Herbert Simon, *Administrative Behavior*, op. cit., p. 59. Usaré las siglas ECA para el resto de las referencias

⁷⁶⁶ *Ibid*, pp. 18-19. Nótese que la definición es empírica. Simon evalúa que el mercado es también "un poderoso mecanismo de coordinación" pero es tan válido afirmar que vivimos en una "economía de mercado" como en una "economía organizacional". Entender a la organización como "firma", como ente expresado en contratos, deja de lado los procesos de información, cálculo y motivaciones que guían procesos decisorios (pp. 19-21)

⁷⁶⁷ ECA, p.131. Simon agrega que esa idea es "una metáfora central para describir el proceso de tomar decisiones"

⁷⁶⁸ *Ibid*, p. 110

4.1. El comportamiento administrativo y los límites de la racionalidad.⁷⁶⁹

La complejidad derivada del comportamiento humano es identificada por Simon con la noción de 'racionalidad limitada' pensada por la antinomia entre los polos psicológico y económico. El ser humano no es radicalmente no-racional, ni tampoco absolutamente guiado por los intereses racionales que estudia la economía. Entendido de una manera psicoanalítica, muchos comportamientos son direccionados por el inconsciente; pero por otra parte interpreta que los estímulos del ambiente afectan la interioridad; esta, a su vez, los procesa generando valoraciones, "actitudes" y hábitos. Reconoce, en consecuencia, la influencia de la valoración humana y la herencia del primer institucionalismo. Así mismo hay un tercer elemento, el conocimiento, cuya logicidad está influida por las valoraciones y hábitos. Simon concluye que el ejercicio de la racionalidad está limitado por el conocimiento, los hábitos y los valores. Los límites de la racionalidad pueden ser expandidos mediante los cambios inherentes a sus tres componentes.⁷⁷⁰

Los límites de la racionalidad en las organizaciones conducen al ajuste dentro de "un patrón de integración" que incorpora la consideración: a) "de las alternativas del comportamiento previo a la decisión", b) "del complejo de consecuencias que seguirían respecto a cada decisión", y c) "del sistema de valores como criterio del cual derivar el conjunto total de alternativas".⁷⁷¹ La integración falla por un conocimiento incompleto de la situación, por una anticipación imperfecta de las consecuencias o por un sopesamiento limitado de los valores y de las alternativas disponibles.⁷⁷²

El comportamiento humano es finalista y racional: lo primero significa que

⁷⁶⁹ José Ferrater Mora: *Diccionario de Filosofía*. Barcelona. Editorial Ariel, S.A. Primera edición, tercera reimpresión, 2004, pp. 2998-2999: Se llama *razón* a una facultad humana distintiva, a una norma o proporción (matemática, un patrón, un fundamento, un "decir" racional. Dos de los cuatro significados son los fundamentales, ambos presentes en Simon, "(A) La razón es una *facultad*; (B) " es un *principio de explicación* de las realidades"

⁷⁷⁰ ECA, Caps. I y II. Resumen en p. 323

⁷⁷¹ *Ibid*, p. 93. Traducción editada en aras de la sencillez.

⁷⁷² *Ibid*, pp. 94-97. Tomar decisiones no es lo mismo que razonar ya que las primeras agregan valoraciones a los sopesamientos y evaluaciones.

“está guiado por metas u objetivos generales”, lo segundo expresa que “selecciona alternativas que conducen el logro de los objetivos previamente seleccionados”.⁷⁷³ El comportamiento administrativo es una modalidad del comportamiento humano del denominado ‘hombre administrativo’, concebido aristotélicamente en dos sentidos: a) es constitutivamente la expresión de un punto medio entre el hombre económico y psicológico, superando al *homo* maximizador de Taylor y al motivado de Mayo; b) orienta su ejecución mediante un proceso secuencial de medios- fines, cuyos fines intermedios se convierten en medios hacia fines más generales. Coherente con su postura filosófica, Simon propone sustituir los términos ‘medios’ y ‘fines’ por los mensurables de ‘alternativas’ y ‘consecuencias’ del comportamiento.⁷⁷⁴

El *homo* administrativo no “maximiza”, sino que “satisface”; ya que entiende que “toda decisión es un asunto de compromiso”, porque ella “nunca permite un alcance completo o perfecto de los objetivos, sino que es meramente la mejor solución disponible bajo las circunstancias”.⁷⁷⁵ Toda decisión connota un proceso grupal decisorio, que permita analizar todos los ángulos posibles del ‘patrón de integración’ circunstancial. Por ello es necesario configurar el ámbito en el cual los seres humanos se relacionan, para lograr una integración del comportamiento que sustente la toma de decisiones, asumiendo algún valor-guía organizacional expresado en los objetivos, así como en un plan que oriente la ejecución.

Un plan connota “procesos psicológicos” consistentes “en seleccionar criterios generales de elección, particularizándolos respecto a aplicaciones en situaciones específicas”.⁷⁷⁶ Permite orientar la toma de decisiones en el tiempo proveyendo una secuencia integrada de comportamientos grupales.

⁷⁷³ ECA, p. 4

⁷⁷⁴ *Ibid*, pp. 73-85. El hombre económico aborda el mundo en toda su complejidad y maximiza (selecciona la mejor alternativa), por el contrario, el hombre administrativo simplifica el mundo, porque reconoce que su percepción y sopesamiento es limitado. Su comportamiento es racional respecto a fines y valores

⁷⁷⁵ *Ibid*, p. 5.

⁷⁷⁶ *Ibid*, p. 109.

4.2. Administración, organización y toma de decisiones

Para Simon la administración es una ciencia social aplicada: emplea las ciencias de la racionalidad (matemáticas, física, química, economía) así como las ciencias de la no racionalidad (psicología, psicología social, sociología) a los problemas administrativos. En su aspecto teórico aborda “proposiciones factuales”, de carácter descriptivo, referenciadas “a una organización particular o a organizaciones en general” y respecto al comportamiento humano “en grupos organizados”. En su perspectiva práctica “consiste de proposiciones sobre cómo los hombres podrían comportarse” cuando se proponen alcanzar “objetivos administrativos con medios escasos”.⁷⁷⁷ El objeto de la administración es la toma de decisiones ampliando el ámbito de la racionalidad humana.

En su aspecto teórico, lo fundamental “es desarrollar un conjunto de conceptos que permitirán la descripción, en términos relevantes a la teoría, de situaciones administrativas”. Esa descripción es científica ya que:

“...tanto como sea posible, designa para cada persona en la organización cuáles decisiones toma esa persona, así como las influencias que recibe para tomarlas...”⁷⁷⁸

El elemento clave para las descripciones relevantes es la evaluación de “los procesos del comportamiento”⁷⁷⁹ organizacional clasificados en dos grandes categorías: los de decisión y los de acción”.⁷⁸⁰ Simon entiende por ‘proceso’ una actividad secuencial que tiene por fundamento los “mecanismos psicológicos” de carácter “interpersonal”. Insiste en la necesidad de describir correctamente los procesos administrativos para “la construcción de una eficiente organización administrativa” que es, fundamentalmente, “un problema de psicología social”: consiste en

⁷⁷⁷ *Administrative Behavior*, p. 360

⁷⁷⁸ *Ibid*, p. 43

⁷⁷⁹ *Ibid*, p. xii. Considera que después de 50 años [los procesos básicos de las organizaciones no han atravesado aún una revolución profunda” (p. vii)

⁷⁸⁰ *Ibid*, p. 1

“superimponer” al ‘staff operativo’ uno supervisorio “capaz de influenciar al grupo operativo mediante un patrón de comportamiento coordinado y efectivo. El término ‘influenciar’ en vez de ‘mandar’ es usado por dirección”, porque “la construcción de una organización administrativa envuelve algo más que una mera asignación de funciones y designación de autoridad”.⁷⁸¹

Los mecanismos de influencia son organizacionales y comprenden la división del trabajo en tareas, el establecimiento de prácticas estandarizadas, la transmisión de decisiones mediante canales comunicacionales, el entrenamiento de los miembros. La función de esos mecanismos de influencia organizacional es determinar la coordinación mediante planes que especifican el comportamiento de los grupos organizacionales y, en consecuencia, de cada individuo a lo interno de él.⁷⁸²

Simon entiende la ‘construcción’ de la organización como diseño, concebido desde la dicotomía pensar-hacer y expresado en la constitución de tres componentes: la parte política que se encarga de la formulación de fines, la organización administrativa encargada de que los fines sea alcanzados y la organización operativa. En efecto, el diseño comienza por la división inherente a la parte supervisoría en el componente que formula los fines, o componente valorativo, así como el componente que tiene que resolver los problemas factuales.⁷⁸³ En esta distinción radica la relación entre política y administración: “el logro de la responsabilidad democrática en el gobierno moderno requerirá una aproximación a estas líneas de demarcación entre” ellas.⁷⁸⁴ Es la organización administrativa el componente focal de la administración, pues mediante ella es realizada la toma de decisiones.

⁷⁸¹ Herbert Simon, *Administrative Behavior*, op. cit., p. 2

⁷⁸² *Ibid*, pp. 112-116

⁷⁸³ *Ibid*, pp. 62-66

⁷⁸⁴ *Ibid*, p. 67

El proceso decisorio requiere de la psicología que lo hace posible: la “racionalidad humana” alcanza “su meta e integración mayor dentro del contexto institucional en el cual opera y mediante el cual es moldeada”.

“...En nuestra cultura democrática, la legislación es el principal diseñador y árbitro de estas instituciones. Las organizaciones administrativas no pueden, quizás, clamar la misma importancia como repositorios de los valores humanos más fundamentales como aquellos poseídos por instituciones añejas como la familia. ...[Aquellas] son usualmente construidas y modificadas mediante deliberación y libertad de la tradición, [las cuales le] dan gran adaptabilidad para abordar nuevas necesidades y nuevos arreglos.”⁷⁸⁵

Para orientar la toma de decisiones eficiente, la organización debe imponer un diseño organizacional que influencie al hombre administrativo. Ese diseño toma en cuenta los aspectos externos e internos de la influencia organizacional: los estímulos ante los cuales responden los individuos y el conjunto psicológico interiorizado que determina su comportamiento. Este último “depende primariamente de la autoridad, la formación y la información”.⁷⁸⁶ La autoridad es la fuente orientadora de decisiones; su naturaleza esencial no es convencer, sino lograr la aquiescencia:⁷⁸⁷ el jefe promueve el seguimiento y es, en consecuencia, un jefe-manejador.

La autoridad y los otros mecanismos de influencia organizacional no ejercen una determinación sobre las decisiones de los individuos, “sino una determinación de algunas de las premisas a partir de las cuales sus decisiones son tomadas”. Esas premisas son de valor y de hecho:⁷⁸⁸ las

⁷⁸⁵ *Ibid*, p.111

⁷⁸⁶ *Ibid*, p. 9

⁷⁸⁷ *Ibid*, pp. 9-10 y Cap. VII

⁷⁸⁸ *Ibid*, p.177. Simon elabora: “Cuando el individuo decide sobre un rumbo particular de acción, algunas de las premisas sobre las cuales su decisión se fundamenta pueden haber sido impuestas sobre él por el ejercicio de la autoridad organizacional, algunas pueden ser el resultado de su entrenamiento, algunas de su deseo por eficiencia, e incluso otras por su lealtad organizacional”. Las premisas orientan el rumbo de acción decisorio que, de lo contrario, queda sujeto a la capacidad humana de valorar (juicios de valor) y de considerar algo correcto o incorrecto (juicios de hecho). “La decisión final, entonces, dependerá tanto del peso relativo que se da a los diferentes objetivos como de los juicios sobre el modo como cada plan permitirá alcanzar cada objetivo” (p. 6)

primeras son expresadas en los objetivos generales y específicos a alcanzar, las segundas identifican los procedimientos relevantes a las finalidades.

Una decisión ha sido tomada cuando, a partir del sopesamiento de alternativas respecto a sus consecuencias, pueda ser seleccionado un curso de acción “que guiará otras decisiones futuras sobre el mismo tema”.⁷⁸⁹ Ello requiere dos características en el comportamiento administrativo: la capacidad anticipatoria y la de evaluación de consecuencias futuras.⁷⁹⁰ Esa evaluación requiere de la eficiencia como criterio rector fundamental: “ser eficiente simplemente significa tomar la ruta más corta, los medios más baratos, hacia el logro del objetivo deseado”, siendo este criterio “completamente neutral con respecto a los fines a ser logrados”.⁷⁹¹

Para ser un decisor, el individuo es conformado a lo interno de una esfera discrecional constituida por un fin, las premisas de valor y fácticas y por el criterio de eficiencia: “la organización toma del individuo su autonomía decisoria, sustituyéndola por el proceso de toma de decisiones de la organización”. Este proceso 1) especifica funciones determinando la coordinación de las actividades, 2) designa autoridad, determinando “quien en la organización tiene el poder para tomar decisiones futuras por el individuo” y 3) establece “otros límites a la elección individual” que son “necesarios para coordinar las actividades de varios individuos en la organización”.⁷⁹² Al realizar todas esas especificaciones es diseñado el ámbito de discrecionalidad del hombre administrativo, tanto individual como grupalmente.

⁷⁸⁹ *Ibid*, p. 108

⁷⁹⁰ *Ibid*, Cap. III

⁷⁹¹ *Ibid*, p. 9. La eficiencia no es un principio para Simon, puesto que considera que la ambigüedad de los principios no le da solidez a la ciencia administrativa. No es una variable dependiente como lo es para Taylor. Es por el contrario un patrón para decidir, un criterio orientador (Cap. IX). En organizaciones privadas la medida primaria de la eficiencia es monetaria, pero ello no descarta consideraciones valorativas en la responsabilidad empresarial. Pero en las públicas es primariamente el servicio, sin descartar lo monetario. La integración del comportamiento está descrita en las páginas 106-107. La neutralidad respecto a los fines está sustentada en el Positivismo Lógico.

⁷⁹² *Ibid*, p. 7

4.3. El jefe-manejador y el ámbito de discrecionalidad.

El jefe-manejador en Simon es principalmente un diseñador organizacional, cuyo propósito es expandir los límites de la racionalidad a lo interno de las organizaciones administrativas,⁷⁹³ para la toma de decisiones eficiente: “Las decisiones no son tomadas por ‘organizaciones’, sino por seres humanos comportándose como miembros de organizaciones.”⁷⁹⁴

El jefe-manejador es responsable de observar la red de comunicaciones a lo interno de la organización, para diseñar el patrón comunicacional que defina el ámbito decisorio de individuos y grupos. En consecuencia, la segunda tarea clave de un jefe es delimitar el ámbito de discrecionalidad decisorio de cada grupo organizacional y de cada individuo que lo constituye. Esta tarea requiere integrar, a lo interno de cada ámbito decisorio, los siguientes elementos: 1. La adopción del fin o los fines provistos por el nivel directivo, 2. la formulación del conjunto de reglas para la decisión, las premisas valorativas y fácticas y 3. la identificación del criterio de eficiencia acorde con la naturaleza de la organización. Para Simon la comunicación “puede ser formalmente definida como un proceso mediante el cual las premisas decisorias son transmitidas de un miembro de la organización a otro”.⁷⁹⁵ Aquellas que son valorativas expresan “los valores sociales generales [de la] estructura institucional básica”, lo que permite establecer “cierta conformidad entre estos valores generales y aquellos de los varios grupos que existen en la organización”.⁷⁹⁶ Conformarse como individuo a un grupo organizado establece la identificación organizacional. Un miembro organizacional está identificado “con un grupo cuando, al tomar

⁷⁹³ Simon aclara en los prefacios de las 3ª y 4ª ediciones que “*El comportamiento administrativo* es básicamente un libro para observadores y diseñadores organizacionales.” (p. vii)

⁷⁹⁴ *Administrative Behavior*, p.281

⁷⁹⁵ ECA, Cap. VIII, p. 208. Obsérvese que la comunicación no es entendida como la transmisión de órdenes.

⁷⁹⁶ ECA, p. 280

una decisión, evalúa las varias alternativas de elección en términos de sus consecuencias para el grupo específico”.⁷⁹⁷

“Una decisión es... (subjetivamente racional) si es consistente con los valores, las alternativas y la información que sopesa el individuo para tomarla. Una decisión es racional, desde el punto de vista del grupo (objetivamente racional) si es consistente con los valores que gobiernan al grupo y la información que el grupo posee relevante para la decisión. Por tanto, la organización debe ser construida de tal manera que una decisión que es (subjetivamente) racional, desde la perspectiva del individuo decisorio, permanezca racional desde la perspectiva del grupo.”⁷⁹⁸

Ello significa que los miembros de la organización, ante los fines que requieren alcanzar, puedan sopesar alternativas decisionales y evaluar sus consecuencias a lo interno de un ámbito decisorio. En este, en la medida que amplíe “la esfera discrecional dejada al subordinado llegará a ser de lo más importante aquellos tipos de influencia que no dependen del ejercicio de la autoridad formal”. En efecto, el despliegue comunicacional de esta última no está circunscrito a la trasmisión de órdenes, ya que los miembros son activos en el sopesamiento decisorio. Comunicar premisas requiere de un espacio psicosocial que permita el mantenimiento del control.

La tercera tarea de un jefe-manejador es, entonces, establecer los mecanismos de influencia organizacional para cada ámbito discrecional decisorio.⁷⁹⁹ Esos mecanismos son externos (autoridad, información, consejos y adiestramiento) e internos (criterio de eficiencia e identificación organizacional). La autoridad cumple tres funciones: 1) “fuerza la responsabilidad del individuo”, mediante su “conformidad” respecto “a las normas establecidas para el grupo” 2) “asegura la experticia en la toma de decisiones” y 3) “permite la coordinación de actividades”.⁸⁰⁰ El

⁷⁹⁷ ECA, p. 284. Los mecanismos psicológicos de la identificación incluyen el interés personal por el éxito organizacional, la adopción de mecanismos integradores (“mi departamento”, “mi país”) y, en las organizaciones públicas, la atención a programas dirigidos a grupos prioritarios de ciudadanos (pp. 287-289).

⁷⁹⁸ ECA, p. 324

⁷⁹⁹ ECA, p. 310

⁸⁰⁰ ECA, p. 187

adiestramiento es clave como mecanismo de influencia, entendido “como uno de los medios alternativos para comunicar premisas decisionales a miembros de la organización”.⁸⁰¹ La información y los consejos favorecen el orden decisorio en situaciones cotidianas: los conocimientos inciden en los cambios de los hábitos y de los valores, ampliándose el ámbito de racionalidad limitada de cada decisor.

El criterio de eficiencia es también el elemento guía para “el control de resultados mediante objetivos medidos”,⁸⁰² lo que constituye la cuarta tarea de un jefe. El control articula a la organización como un todo, pensada según una perspectiva “vertical”:⁸⁰³ “una organización administrativa participa en el logro de los objetivos de esa organización, en el sentido que influye las decisiones de los operativos –las personas en el nivel más bajo de la jerarquía-”⁸⁰⁴ El límite entre el decidir y el hacer es controlado por la quinta tarea de un jefe, el proceso de planeamiento y sus revisiones en grupo. Un plan es insoslayable como instrumento de control, pues propicia el “compromiso entre valores competitivos” para la identificación de fines ante los cuales sopesar alternativas decisorias respecto a sus consecuencias.⁸⁰⁵

Un jefe-manejador no solo diseña y mantiene “la estructura organizacional”, sino que vela por el cumplimiento del “contenido del trabajo de la organización”. Estructura y trabajo requieren tanto de la tecnología, como de una consideración detallada y consciente de la “teoría de la eficiencia”: un jefe necesita aplicar “las ciencias sociales relevantes a los propósitos más abarcales de la organización”.⁸⁰⁶ Es decir, ampliar el ámbito de racionalidad a lo interno de un ámbito de discrecionalidad organizacional, cuyo diseño estimula y controla la toma de decisiones eficiente.

⁸⁰¹ ECA, p.220

⁸⁰² ECA, p. 49

⁸⁰³ ECA, p. 23

⁸⁰⁴ *Ibid*, p. 2

⁸⁰⁵ ECA, p. 314

⁸⁰⁶ ECA, pp. 326-327

5. Los alcances y limitaciones de la jefatura manejadora.

El *management* concibe el manejo de los seres humanos desde una perspectiva diferente a la de Maquiavelo. Para el florentino, el manejo de la fuerza y la astucia fundamentan el poder y propician el control de un territorio: manejar a los seres humanos es un arte relacional que requiere sopesar las paradojas derivadas del ejercicio de la virtud, para domeñar la energía de lo contingente expresada en la fortuna.

En contraste, para Taylor, Mayo y Simon el *management* es una ciencia y su objeto es el trabajo humano organizado. El trabajo es entendido como tarea a lo interno de ‘establecimientos’ u organizaciones. La variable dependiente para un(a) *manager* es la productividad. Para alcanzarla, el trabajo pensante de un jefe-manejador es diseñador. Una vez establecido el diseño requerido para favorecer la productividad incremental, el/la *manager* es también responsable de su manejo y control, guiado(a) por los métodos y procedimientos de la ciencia moderna, aplicados de manera específica a cada ente productivo. El pensar característico del manejo científico-técnico es investigativo, analítico, calculador: el énfasis en lo racional requiere “algún análisis cuantitativo”.⁸⁰⁷

La jefatura-manejadora asume los siguientes supuestos:

1. Su fundamento es una dicotomía, asumida, más no pensada, que separa a los jefes de su grupo, colocándolos en una jerarquía superior derivada del trabajo pensante-diseñador. Con este fundamento aparece una concepción instrumentalista de la responsabilidad: ante las demandas organizacionales las personas aparecen como medios, como recursos humanos, no como fines. La ética no-kantiana subyacente a esta postura conduce a la percepción del otro en tanto que seguidor, no en tanto que

⁸⁰⁷ Thomas J. Peters y Robert H. Waterman: *En busca de la excelencia*-México. Grupo Editorial Norma, 1984 [1983], p. 32. Los argumentos de estos autores, críticos de la perspectiva del *management*, enfatizan “la experiencia vivida”, lo impredecible de las situaciones humanas y la crítica al énfasis de los elementos de la racionalidad cuantitativa. Esos elementos son tomados de la lectura de Barnard (pp. 6,28, 85-86, 96, 101, 116)

genuino participante. Sin una genuina apertura de participación las energías de la creatividad humana tienden a ser limitadas por las fuentes del poder existentes a lo interno de las organizaciones.⁸⁰⁸

Por otra parte, en contextos no institucionalizados, como es el caso de nuestro país, la distinción pensar-hacer fundamenta un ejercicio personalista a la hora de acometer responsabilidades colectivas. En estas situaciones, los jefes asumen que los seguidores deben realizar lo que ellos ordenan. No hay una genuina comprensión de las tareas, ni de los elementos de carácter psico-social que favorecen la ejecución a lo interno de los grupos humanos. Más bien lo imperante es impartir órdenes dirigidas a realizar lo exigido por algún jefe superior, como criterio para ordenar los esfuerzos organizacionales. En consecuencia, lo que es propiciado y favorecido es el ejercicio del despotismo y el autoritarismo.

2. El problema del jefe es manejar un determinado grupo humano hacia el logro de finalidades específicas. La dualidad que aborda el jefe-manejador está constituida por la dicotomía tarea/relación: qué combinación específica de contenido de las tareas (su por qué y su cómo) y cuánta conducta dirigida a la relación (motivación y establecimiento de premisas y criterio de eficiencia). Esta dicotomía encierra el razonamiento a lo interno, perdiendo la capacidad de evaluar los elementos relevantes del contexto.⁸⁰⁹

3. El énfasis sobre el conocimiento relevante, que propicia el esfuerzo organizado desde la racionalidad científica, es otro de los supuestos no problematizados por la jefatura manejadora. Al respecto resulta clave discurrir acerca de la siguiente reflexión de Jürgen Habermas, cuyo contenido describe el elemento clave del manejo científico-técnico:

⁸⁰⁸ La consideración del otro como fin en sí mismo es el segundo imperativo categórico de Kant. Este argumento sería también aplicable a Platón si la jefatura que propusiese el ateniense fuese personalizada. Está claro, sin embargo, que en la concepción del participante como seguidor radica el verdadero significado de cualquier tipo de manejo humano. Fuentes del poder: autoridad formal, control de recursos escasos; utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos; control de los procesos de decisión, control del conocimiento y de la información, control de la tecnología, manejo de la organización informal, el poder que ya se tiene (Gareth Morgan: *Images of organization*, Sage Publication, Thousand Oaks, California, 1986, p. 63).

⁸⁰⁹ Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *En busca de la excelencia*, op. cit., p. 38 denominan "la perspectiva faltante" a "la ineptitud del pretendido [jefe-manejador] profesional para dominar la totalidad de la empresa".

“... [D]ebemos examinar el legado de las concepciones modernas del conocimiento social. En sociedades industrialmente avanzadas hay una escala en expansión de control técnico sobre la naturaleza y una administración continuamente refinada de los seres humanos y su relación entre ellos, por medio de la organización social. En este sistema interactúan la ciencia, la tecnología, la industria y la administración en un proceso circular. En este proceso, la relación entre la teoría y la praxis puede solamente afirmarse como la aplicación racional de técnicas aseguradas por la ciencia empírica.”⁸¹⁰

De esta reflexión podemos inferir la crítica esencial a la jefatura derivada del manejo científico-técnico: la jefatura manejadora considera que el conocimiento científico es el elemento fundamental para ordenar el esfuerzo humano de individuos en colectivos productivos. El conocimiento alcanzado tiene un carácter universal, vale decir, es aplicable como regla general a las particularidades de cada organización. Los resultados alcanzados requieren de verificaciones e indicadores cuantitativos y cualitativos medibles y verificables. El aporte de los seguidores reclama de su anuencia al esquema diseñado y controlado por la jefatura manejadora, que minimiza las distorsiones aportadas por las particularidades individuales. La genuina creatividad individual es generadora de distorsiones porque revierte la distinción pensar-hacer, apropiándose. El conflicto cuestiona el carácter aséptico de la jefatura-manejadora, pues su presencia interroga el alcance del control.

Necesitamos explorar una concepción de lo administrativo cuestionadora del supuesto pensar-hacer que, para avalar una jerarquía favorecedora de un control interno, crea las condiciones para la coerción. Para ello, es necesario dejar atrás la postura epistemológica científico-técnica que fundamenta a la jefatura-manejadora, y asumir otra de carácter crítico-interpretativo que provea a la administración de un fundamento diferente. Ese es, justamente, el aporte de Henri Fayol y Chester Barnard.

⁸¹⁰ Richard J. Bernstein, *The Restructuring of the Social and Political Theory*, op. cit., p. 187

6. Gobierno y administración en Fayol.

Mientras Taylor desarrollaba su filosofía de gestión manejadora, Henri Fayol (1841-1925), ingeniero de minas francés, elaboraba la propia, derivada de su experiencia como Director general de la Compaigne de Commentry-Fourchambeau Decazeville durante el período comprendido entre 1888 y 1918. Habiendo llevado a esa empresa a una posición exitosa compartió parte de las ideas que constituían el corazón de su doctrina en 1908, durante la Reunión anual de los ingenieros de minas en Francia, en una ponencia titulada *L'exposée des principes généraux d'administration*.⁸¹¹ *Administration industrielle et générale*, el texto que le ha dado un nombre en el campo administrativo, aparece en el panorama francés de principios del siglo XX, en un contexto heredero de los cambios “del espíritu público europeo” iniciado en 1870 con las unificaciones del imperio alemán y el reino de Italia.⁸¹²

Bismarck, con un “genio exclusivamente político, sin cuidarse de ideales” propició la guerra franco-prusiana, hecho que propició la consolidación alemana en 1871.⁸¹³ La idea de nación que explora Europa entonces, ordenada mediante instituciones liberales, está “opuesta al humanitarismo abstracto del siglo anterior”,⁸¹⁴ descartando la radicalización a favor de una postura reformista.

⁸¹¹ *Guru Henri Fayol, The Economist*, Feb 13th 2009, economist.com/node/13095213. Consulta: 8/12/2009. Los Principios constituirán el cap. 4 correspondiente a la II parte del libro publicado en 1916 en el Boletín de Ingenieros de Minas. Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, John D. Breeze: “*The foundations of Henri Fayol's administrative theory*”, *Management Decision*, Vol. 40 I ss: 9, 2002, pp.906 – 918, <http://bus.lsu.edu/management/faculty/abedeian/articles/Fayol.pdf>. Consulta: 6/8/2010. La traducción en Estados Unidos por Urwich y Gulick es de 1949

⁸¹² Benedetto Croce: *Historia de Europa en el siglo XIX*. Barcelona. Editorial Ariel, S.A., 1996, p. 187

⁸¹³ El mismo año del evento de la Comuna de París. *Bismarck y la unificación de Alemania*, germanculture.com.ua: Antes de la guerra contra Francia, Bismarck había unificado los territorios del norte de Alemania. La guerra propició el cambio de percepción de los estados alemanes del sur, que admitieron entrar en la confederación constituyéndose así “en una nación-estado alemán constitucional”. *El Estado de bienestar desde sus orígenes hasta fines de la segunda Guerra mundial*, Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni.../capitulo2.pdf: El Estado alemán, constituido bajo una estructura federal con un emperador (Kaiser), un Canciller que detentaba el poder civil y el poder militar bajo un Estado mayor, contaba con un Parlamento bicameral. Bismarck, canciller entre 1871 y 1890, estuvo comprometido con “políticas gubernamentales concretas” para abordar la “construcción de la nación y la transición a la industrialización y a la urbanización” propiciando una legislación social que benefició, sobre todo, a la clase obrera industrial “entre quienes existía la mayor influencia socialista”. Con esas reformas logra un sitial como “fundador del Estado benefactor”. Consultas: 5/4/2009

⁸¹⁴ Benedetto Croce, *Historia de Europa en el siglo XIX*, *op. cit.*, pp. 12 y ss.

Durante el siglo XIX “París era el centro de las diversas formas de <<socialismo>>, planes utópicos para la completa reconstrucción de la sociedad”, cuya doctrina más extendida era la de Saint-Simon, heredada por su secretario Auguste Comte: “la armonía social última” es alcanzable “mediante la transformación pacífica de la sociedad”. Los socialistas franceses “predicaban la reconciliación de las clases en vez de la lucha entre ellas”, combinada con la crítica a las desigualdades socio-económicas.⁸¹⁵ Marx había introducido la perspectiva de la alienación: “dentro del sistema del capitalismo, el trabajador sólo es un hombre extraviado y extraño de sí, pues existe como mercancía y como capital”.⁸¹⁶ Alexis de Tocqueville, opuesto a “otorgar primacía al hecho industrial como Auguste Comte, o al hecho capitalista como Marx, sitúa en primer plano el hecho democrático”.⁸¹⁷ Las ciencias físicas introducían rápidamente en la cultura “una serie de conceptos y resultados experimentales, acompañados de hábiles popularizaciones”: la conservación de la materia y la energía; la teoría celular, del origen de la vida y de la evolución de Darwin. La preeminencia de la ciencia acoge, en todos los ámbitos, “una corriente científica <<positivista>>”, favorecedora del progreso y del desarrollo industrial.⁸¹⁸

En respuesta a la guerra franco-prusiana, Francia estructura su Tercera república entre 1870 y 1875 y que perdura hasta 1940, que acoge “[e] anticlericalismo y la exaltación de la ciencia”.⁸¹⁹ Hasta 1914 tres etapas políticas se suceden, siendo un hecho relevante la coalición de los partidos

⁸¹⁵ John W. Burrow: *La crisis de la razón. El pensamiento europeo 1848-1914*. Barcelona. Editorial Crítica, 2001, pp. 29-30. El idealismo político del pensamiento de Marx y Bakunin, influenciados por Ludwig Feuerbach (1804-1872), asume la crítica a la religión (p. 25). Marx y Bakunin rechazan la posibilidad de la armonía (p. 30)

⁸¹⁶ Karl Löwith: *De Hegel a Nietzsche. La quiebra revolucionaria del pensamiento en el siglo XIX*, Katz Editores, Buenos Aires, 2008, p. 357

⁸¹⁷ Raymond Aron, *Las etapas del pensamiento sociológico. Tomo I. op.cit.*, p. 257. *La democracia en América*, publicada en 1835, fue un éxito rotundo (p. 309)

⁸¹⁸ John W. Burrow, *op. cit.*, pp. 32 y ss., así como pp. 55 y ss.

⁸¹⁹ *Ibid*, p. 64. El anarquismo de Bakunin y las posturas de Marx y Engels estaban asumidas por la clase obrera y el movimiento sindical.

socialistas y de izquierda a raíz de las elecciones de 1902.⁸²⁰ Esta república estuvo caracterizada por ser una democracia parlamentaria, con el presidente “reducido a ejercer una autoridad únicamente moral” y un parlamento con injerencia administrativa. Sin embargo, “la excesiva fragmentación de los grupos políticos y la insuficiencia de la disciplina de partido” no le dieron “firmeza al parlamento”, de modo que la inestabilidad ministerial” fue “uno de los rasgos que caracterizan al régimen”.⁸²¹ Una herencia de la Tercera república es la nueva concepción del Estado social, “por la renovación del papel del Estado convirtiéndolo en regulador y equilibrador de tensiones sociales por medio de su programa de reformas económicas y sociales”.⁸²²

“...En la Francia de la tercera república, la inestabilidad del sistema de partidos convirtió la política en una sucesión de frágiles coaliciones en las que las mismas caras reaparecían en diferentes papeles y combinaciones, en un juego parlamentario que muchos consideraban encerrado en sí mismo, egoísta y corrupto...”⁸²³

⁸²⁰ *Tercera república francesa*, alerce.pontic.mec.es/ teo_teoblog.blogspot.com. Consulta: 10/7/2009: En la primera etapa, iniciada en 1870 y hasta 1879, hay el predominio de “grupos monárquicos y aristocráticos y la burguesía conservadora” bajo el régimen de una democracia parlamentaria; transita hasta 1899 hacia un republicanismo moderado que consolida la república mediante un amplio programa de reformas que incluye la enseñanza primaria gratuita y obligatoria, limitaciones al papel de la Iglesia, libertad de prensa, legalización de los sindicatos y “asociaciones patronales y una política de expansión colonial”; con la entrada del siglo y hasta 1914 “predominaron los radicales y socialistas, que formaron un bloque de izquierda”, logrando “la separación definitiva de la Iglesia y el Estado” en la Ley del 9/12/1905. La unificación del *Bloc des Gauches* (de cuatro organizaciones políticas: la Alliance Democratique, el Parti Radical et Radical-Socialiste y el Parti Socialiste Français) obedeció a la presión ejercida por la Segunda Internacional Socialista y fue posible por el liderazgo de Jean Jaurès.

⁸²¹ Pierre Renouvin: *La crisis europea y la Primera Guerra Mundial (1904-1918)*, op. cit., p. 68. En 1906 triunfa la alianza electoral, en segunda vuelta, de socialistas y radicales. El sindicalismo propicia huelgas entre 1907-1909, “sin el apoyo de los socialistas” (p. 69). Es la política interior lo que domina la época, a pesar de la inminencia de “la crisis internacional” (p. 72). Karl Polanyi, *La gran transformación*, op. cit., p. 66: Alemania asumió el patrón oro lo que “marcó el inicio de una época de proteccionismo y de expansión colonial”. La política colonial asumida por las grandes potencias europeas mantuvo un balance de poder, roto en 1904 por acuerdos entre Francia e Inglaterra, propiciando “la rivalidad colonial y la competencia por mercados exóticos”.

⁸²² Antonio Robles Egea: *Socialismo y democracia: Las Alianzas de Izquierda en Francia, Alemania y España en la época de la II Internacional*, historia contemporánea.ehu.es/S0021-con/.../03_06.pdf, p. 129. Consulta: 6/8/2012. El autor acota que de los tres casos estudiados respecto a la transformaciones del Estado “quizá sea Francia el ejemplo más peculiar, interesante y positivo” (p. 130)

⁸²³ John W. Burrow, *La crisis de la razón. El pensamiento europeo 1848-1914*, op. cit., p. 192. Pierre Renouvin: *La crisis europea y la Primera Guerra Mundial (1904-1918)*, op. cit., p. 66: El caso Dreyfus, un oficial de origen judío injustamente acusado a fines del siglo XIX, desata las pasiones del país “oponiendo concepciones políticas y orientando las líneas de demarcación entre los diferentes partidos” que expresaban “el conflicto entre el ideal republicano y la influencia del clero”. Robert D. Anderson: *France 1870-1914: politics and society*. London. Routledge&Kegan, 1977, p. 23: “El caso había revelado la perturbadora extensión del sentimiento anti-democrático en... las instituciones francesas y la demanda era por medidas que hicieran imposible un nuevo caso Dreyfus”

Al entrar el siglo XX, Europa está marcada por “un rasgo común: el progreso de las ideas y de las instituciones liberales y democráticas” que activan “los movimientos socialista y nacionalista; [el primero como respuesta a la expansión industrial, el segundo por] el deseo de autonomía o de independencia por encima de las reivindicaciones de orden material”. En Francia la “moderación” económica, acompañada por una “sensibilidad política”, expresan un “patrimonio intelectual” caracterizado por un “sentido de la justicia” y el aprecio “por la independencia del individuo”.⁸²⁴

La sensibilidad política francesa es una herencia de la Revolución de 1789, constituida por el alto aprecio a la democracia representativa, a la unidad nacional y al ideal de la libertad, valor cardinal para el pueblo francés.⁸²⁵ El patrimonio intelectual deviene de la herencia de la Ilustración: a lo largo de una historia compleja el orgullo intelectual francés es desarrollado por las exploraciones reflexivas sobre la condición humana y la ciencia,⁸²⁶ fundamentando su crítica en el espíritu filosófico heredado de Descartes.⁸²⁷

⁸²⁴ Pierre Renouvin: *La crisis europea y la Primera Guerra Mundial (1904-1918)*, op. cit., p. 64. En Francia la “población industrial” pasa de “5.640.000 en 1901” a “7.840.000 en 1914” (p. 65). La relación población urbana-rural es de 54-44%, con una economía “mejor equilibrada” menos dependiente del “mercado mundial” (p. 66)

⁸²⁵ Joao Quartim de Moraes: *La evolución de la idea de democracia de Rousseau a Robespierre*, pp. 4-6 .argiropolis.com.ar/documentos/investigaciones/publicaciones/cs/5/1a.htm. Consulta: 18/01/2005: La democracia representativa es institucionalizada desde la Primera república, particularmente por el aporte de Sieyès, defendiendo la tesis de la representación política, en contra del mandato imperativo de Rousseau. Omar Noria: *La teoría de la representación política del abate Sieyès*. Caracas. Publicaciones UCAB, 1999: La problemática esencial para Sieyès, en el contexto revolucionario francés, es cambiar el reino por una *república industrial*, garante –mediante la constitución– de los derechos naturales del hombre: la propiedad privada y el trabajo industrial “como el valor esencial que sustentaba el concepto de pueblo” (p. 149)

⁸²⁶ Juan Beneyto, *Historia de las Doctrinas Políticas*, op. cit., pp. 325-326: De los ilustrados, <<los filósofos>>, nace una teorización política que repercutirá en el pensamiento occidental; de su contraparte, los fisiócratas, emerge una postura económica que plantea un hedonismo moral “la felicidad de los hombres [radica] más en la igualdad que en la libertad”. Los filósofos son Montesquieu, Voltaire y Rousseau, Condillac, Diderot, D’Alembert, Helvetius, D’Holbach y Condorcet, quienes plantean una perspectiva racional-normativa para sustentar en la ley el ejercicio de la libertad. Por otra parte, Philippe Caron agrega en *¿Qué es la “littérature” en el siglo XVIII?*, op. cit. que el texto que mejor ilustra la fusión ilustrada entre divulgación científica y crítica social es la *Enciclopedia* de D’Alembert y Diderot (1751-1765) cuyo “golpe maestro... consistió en hacer que la tecnología diera soporte y consistencia a la ideología”. La búsqueda racional de la verdad objetiva, la promoción de la tolerancia religiosa y la libertad política, el intuicionismo moral (los derechos son evidentes por ellos mismos) son características de la Ilustración.

⁸²⁷ En *Discurso del método* Descartes no acepta la noción de certeza medieval que equivalía a la noción de *esencia*: la sustituye por “la indubitabilidad del *cogito (ergo) sum*. El fundamento de aquello que sin duda es, consiste en la certeza, derivada de la actividad racional del pensamiento mediante el ejercicio de la duda metódica. (Martin Heidegger: *¿Qué es la filosofía?*, Barcelona. Herder, 2004, pp. 61-62). Ludovico Geymonat, *Historia de la filosofía y de la ciencia*, op. cit., p. 307: “según Descartes, el error reside en el juicio y el juicio es obra de la voluntad no del intelecto”; su racionalismo “no consiste en la pura y simple adquisición de una imagen clara y distinta del universo, sino en la elevación de la razón a norma de vida moral y en la transformación de las verdades teóricas en instrumentos prácticos de acción sobre el mundo” (p. 308)

Fayol llega a ser Director general cuando la crítica filosófica y social está dejando atrás el optimismo positivista en el progreso: en física es cuestionado el determinismo del modelo de Newton; “las normas estéticas [toman] el camino de lo irracional o lo sin sentido”, en la psicología y sociología la perspectiva comprensiva es opuesta a la científicista.⁸²⁸ En ciencia es desarrollada una postura crítica por Boutroux, Duhem, le Roy y Henri Poincaré,⁸²⁹ postura adoptada en una nueva filosofía del arte.⁸³⁰ Al respecto encontramos la siguiente reflexión:

“En último término, la tradición francesa pareciera abordar la cuestión de la concepción de lo científico tomando como punto de referencia y modelo al arte...lo poético prima sobre lo teórico y lo práctico y la propia cuestión científica viene a coincidir con el problema de lo nuevo y de la innovación de lo nuevo...”⁸³¹

Henri Bergson, el más reputado filósofo francés de la época, acoge la corriente espiritualista que “exalta el valor de la conciencia interior”, integrando la noción de experiencia a las tesis empiristas del positivismo: “es el tiempo”, que no es “una sucesión de instantes” aristotélica, sino un “proceso fluido que conserva lo pasado y crea lo nuevo”, lo que fundamenta la experiencia humana.⁸³²

⁸²⁸ José Luis Comellas: *Europa: orgullo e imperio (1870-1914)*, dialnet.unirioja.es, p. 22. El autor refiere a Einstein, Mach, Planck y Heisenberg en física; Picasso, Kafka, Joyce y Schönberg en estética y filosofía. Carlos Cornejo A: *Las dos culturas de/en la Psicología*, Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XIV, Nº 2, 2005, pp. 189-208. Cita de la p. 194. En la p. 192 sostiene que la psicología científica contienen dos ramas, experimental (positivista) y no positivista o cultural (estudio de las costumbres, mitos y lenguaje). La comprensiva deriva de Franz Brentano, quien centra “en la *intencionalidad* de la conciencia el rasgo definitorio de todos los fenómenos psíquicos” (p. 194). Arnold Hauser: *Historia social de la literatura y el arte*, Tomo 3, Barcelona, España, Guadarrama, 1978, 14ª edición, p. 196: El impresionismo “describe la versatilidad, el ritmo nervioso” de las experiencias urbanas.

⁸²⁹ Ludovico Geymonat, *Historia de la filosofía y de la ciencia, op. cit.*, p. 638. Henri Poincaré, *la topología y el caos*, casanchi.com/ref/henritopcaos: Precursor de las teorías de la complejidad y del caos, propone en 1905 su versión de la teoría de la relatividad; estudia la integración de los cuerpos percibiendo una “armonía interna del mundo”, que es “la única realidad objetiva verdadera” Consulta: 8/7/2010.

⁸³⁰ Hypolitte Taine: *Filosofía del arte*, elaleph.com, 2000. Consulta: 9/7/2008: Hypolitte Taine en 1894 estudia la obra de arte respecto al “estilo” del artista, su grupo, el “estado de las costumbres”, el “espíritu del país y del momento”. Contemporáneos de Fayol son Émile Zola (1840-1902), Paul Cézanne (1839-1906), Claude Monet (1840-1926) y Marcel Proust (1871-1922). En ciencia destacan Louis Pasteur (1822-1895) y Marie Curie (1867-1934)

⁸³¹ Fernando M. Gallego: *Notas sobre el lugar de la propuesta epistemológica deleuziana*, serbal.pntic.mec.es/AParteRei/gallego75.pdf, p. 2. Consulta: 4/8/2008

⁸³² Ludovico Geymonat, *Historia de la filosofía y de la ciencia, op. cit.*, p. 635. Stanford Encyclopedia of Philosophy: *Henri Bergson*, plato.stanford.edu. Bergson estudió en la École Normale con Jean Juarès y Émile Durkheim, adhiriéndose al pensamiento de Herbert Spencer. Su tesis doctoral de 1889, *Essai sur les données immédiates de*

La Segunda revolución industrial moderniza lo cotidiano, abaratando el transporte y elevando el nivel y esperanza de vida. Entre 1880 y 1914 la ciencia social coincide en las cuatro características de la época: 1) la sociedad moderna genera insatisfacciones, tensiones, incertidumbre y crisis, 2) cambio en los patrones y relaciones sociales 3) dificultad para encontrar normas sociales y éticas, 4) masificación creciente, importancia de la prensa y los medios de comunicación social y preeminencia de la opinión pública.⁸³³

El hombre-masa es analizado por Gustave Le Bon en *Psicología de las masas* de 1895 como una “célula” cuyo comportamiento deja de ser autónomo, tornándose en impulso y pasión. Gabriel de Tarde publica en 1901 *La opinión y la masa* que trata “del poder de los medios de comunicación en la exaltación de aquellas pasiones”.⁸³⁴ Émile Durkheim aborda “la crisis de la sociedad moderna que se define por la desintegración social y la debilidad de los vínculos que relacionan al individuo con el grupo”: la anomia. La división del trabajo durkheniana genera la diferenciación individual y la correlativa solidaridad orgánica; la sociedad necesita “formas morales en acción” provistas por “la corporación”: ella responde “al carácter de las sociedades modernas en las que la actividad económica predomina”, proveyendo a los individuos con la disciplina y la proximidad que fortalece los lazos sociales, el espíritu de cuerpo.⁸³⁵

la conscience expresa las reflexiones desde la interioridad. Publica en 1903 *Introducción a la Metafísica*, texto que influencia al cubismo, a la literatura y a William James mediante el concepto de “multiplicidad”, que apunta a “unificar de una manera consistente dos elementos contradictorios: heterogeneidad y continuidad”. En 1907 publica *Evolución creadora* proponiendo la noción de intuición. Consulta: 9/7/2009.

⁸³³ Juan Pablo Fusi Aizpurua. Universidad Complutense: *La Edad de las Masas (1870-1914)*, historia contemporánea.ehu.es. pdf, p. 4. El desarrollo de las vacunas por Pasteur y Koch, la “regulación e higienización de la vida colectiva”, con mejoras notables en la vivienda, la dieta y las condiciones laborales: entre 1900-1910 “quedó establecido el descanso dominical en toda Europa” (p. 5). La sociedad de masas cambia las características urbanas, caracterizada ahora por “el carácter impersonal y anónimo de la vida colectiva”, “la ruptura de los vínculos tradicionales”, “la ausencia de vínculos generales de comunidad”, apareciendo la subcultura de los barrios (p. 6). En la década de 1890 aparece la prensa popular con *Le Petit Journal* (p. 11) Consulta: 8/7/2012.

⁸³⁴ *Gustave Le Bon*, lalegion.pe/Biblioteca/Política/: en *Las leyes de la evolución de los pueblos* (1894) Le Bon afirma que “cada pueblo posee una constitución mental tan fija como sus caracteres anatómicos, de la que se derivan sus sentimientos, sus pensamientos, sus instituciones, sus creencias y su arte”. La referencia sobre Tarde es de Juan Pablo Fusi Aizpurua, p. 3. Consulta: 9/11/2011.

⁸³⁵ Raymond Aron, *Las etapas del pensamiento sociológico*, Tomo II, op. cit., pp. 45-50.

6.1. Bonnin y el código administrativo.

En la obra de Fayol encontramos el énfasis en la constitución de un “código administrativo” que sea derivado de la opinión pública. Esa es una idea clave de Bonnin, un exponente del espíritu codificador de la era napoleónica, fundador de la ciencia de la administración pública concebida en una relación íntima con el gobierno. Es importante, en consecuencia, precisar esta relación entre la idea de codificación y Fayol.

Guiado por las ideas de orden y de unificación para abordar la realidad socio-política, Napoleón propició la redacción del Código civil de 1804.⁸³⁶ Había que trascender el particularismo jurídico característico de los Estados en el siglo XVIII, dando lugar a una idea muy extendida: “para ser cierto, el derecho debía estar constituido por leyes pocas y simples”. Los códigos breves solo eran posibles por la resolución de ciertos problemas políticos sustanciales “que iban más allá de las técnicas legislativas”.⁸³⁷

Un código es un libro de reglas jurídicas, con un orden derivado de su unidad de materia e integrado por un material jurídico novedoso, que abroga el derecho precedente generando una regulación perdurable y vigente para todo el territorio de la unidad política y que requiere no de un “legislador concreto”, sino de un “buen legislador”.⁸³⁸

En paralelo a los cambios políticos y jurídicos, “Napoleón acertó a dar a Francia un sistema administrativo” permanente:

⁸³⁶ Campos Fillol Adolfo (2004): *El código Napoleón. Origen y proyección*. reforma-politica.com.ar/rp/noticias.php?page=noticia-533. Consulta: 23/5/2005: Napoleón participó activamente en el proceso conducente a la redacción y aprobación del Código civil, la respuesta para darle un orden interno a Francia

⁸³⁷ Giovanni Tarello: *Cultura jurídica y política del derecho*. México. Fondo de Cultura Económica, 1995, pp. 46-48

⁸³⁸ Giovanni Tarello, *op. cit.*, pp. 39 ss: Las palabras “código” y “codificación” eran ya términos especializados como vocablos jurídicos en el siglo XVIII. También los redactores del Código civil francés tuvieron que considerar la sedimentación jurídica-social del derecho común, puesto en entredicho por la Escuela del Humanismo jurídico representada en Francia por Jean Dormat (1625-1692) y Robert Joseph Pothier (1699-1772). Dos rasgos caracterizaban al derecho común: 1) coexistencia de estructuras jurídicas residuales, aplicado a todas las relaciones con excepción de aquellas regladas por leyes particulares; 2) de carácter normativo con la aplicación del derecho romano aceptado. En Francia, las costumbres se redactaban por escrito con intervención de funcionarios de la Corona desde el siglo XVI. A pesar de todos los esfuerzos de síntesis escrita, “la dispersión y división que se observaba entre el derecho vigente en el norte y el sur del país [requería de] la idea codificadora, estableciendo un derecho general para todos los habitantes” (p. 42)

“La centralización fue consumada por él definitivamente, prestándole la estructura de hierro de los prefectos y de los subprefectos, corrigiendo el vasto desorden que habían sido los intentos de organización territorial de los revolucionarios y estableciendo la nueva figura del régimen local... El sistema ministerial moderno...que todos los países sin excepción han de copiar más tarde [también es napoleónico].”⁸³⁹

Instauró una “mística administrativa” que abrió la oportunidad de la educación “a los mejores” y que demandaba de los prefectos y subprefectos constituirse en “los hombres del Gobierno”. El propósito esencial era “la transformación positiva de las condiciones fácticas y morales que hacen posible la vida social y personal”. Surgió así un impulso hacia la inversión social del estado en bienes públicos tangibles: educación, salud, vías de comunicación, industrias, ciencia y técnica. Este cambio asume al poder ejecutivo “sustantivado en un sujeto real y verdadero, autosuficiente para su desenvolvimiento” que persigue “multitud de fines, no limitados por supuesto al simple respaldo coactivo de las leyes y las sentencias”: la administración napoleónica “cuya voluntad es poder público” está, “como todo sujeto”, limitada “por fronteras externas que no afectan de hecho a su interna libertad de autodeterminación”.⁸⁴⁰

Charles-Jean Bonnin publicó tres ediciones de un texto, progresivamente ajustado y mejorado en 1808, 1809 y 1812.⁸⁴¹ Fue uno de los primeros tratadistas del estado de derecho. Concibe a la sociedad constituida por hombres singulares que subsisten por “las relaciones públicas que unen a

⁸³⁹ Eduardo García de Enterría: *Revolución francesa y administración contemporánea*. Madrid. Editorial Civitas, 1998 [1972], 4ª edición, pp. 64 ss

⁸⁴⁰ Eduardo García de Enterría: *Revolución francesa y administración contemporánea*. Madrid. Editorial Civitas, 1998 [1972], 4ª edición, pp. 64 ss. El tema de los nuevos fines del Estado están contenidos en las pp. 70-72.

⁸⁴¹ Omar Guerrero: *Principios de Administración pública*. México. F.C.E, 2004, 1a edición, p. 9.. Pertenecía Bonnin a una generación intelectual conformada por pensadores y autores de: 1) economía política, disciplina declarada científica y autónoma “por sus cultivadores, entre los que destacaban Malthus, Ricardo, Say y Sismondi” (p. 128.) 2) reforma social, “Saint-Simon, Fourier y Owen”, críticos de las desigualdades derivadas de las relaciones económicas características del “nuevo orden social”; 3) la relación entre la política y el Estado, problematizada por la influencia económica y evaluada por Fichte (para evitar las causas que conduce a las guerras, el Estado debe concebirse comercialmente dentro de una frontera geográfica), Humboldt (la frontera es también ideológica pues señala “en lo posible dónde se inicia la libertad y donde comienza el poder” y Hegel (concibe la distinción entre sociedad civil y Estado) y 4) el derecho administrativo, disciplina independiente desde 1819 (pp. 128-147)

unos con los otros”.⁸⁴² El establecimiento de esas relaciones requiere de un “código administrativo como el conjunto de leyes que son fundidas, reconstituidas y ensambladas como un todo”, capaz de definir “la composición, las atribuciones y las relaciones entre las dependencias y agentes de la administración pública francesa” así como el instrumento estatutario de “la propiedad común y la riqueza pública, así como sus acciones como actos inherentes al orden público.”⁸⁴³

Bonnin denomina a su obra, en la primera edición de 1808, *De la importancia y la necesidad de un código administrativo*. A partir de esa edición mantiene la idea siguiente: “la administración y la justicia son los órganos por medio de los cuales el gobierno ejerce la aplicación de las leyes, y los medios necesarios para garantizar su ejecución”. Por tanto, el principio fundamental es: “*Administrar es la regla general; juzgar es la regla particular*”. La administración “es el gobierno en su acción pormenorizada”, caracterizada por “la acción” mediante “la marcha gradual”.⁸⁴⁴ hay una relación entre “el código administrativo con el código político”. A éste le compete la institucionalidad del Estado, a aquél “la organización, la competencia y las atribuciones de la autoridad pública secundaria”. El ejercicio de la administración obedece a principios de cuya ignorancia resultan “los mayores desórdenes” públicos,⁸⁴⁵ resultando “más importante para el Estado tener buenos administradores que tener buenos jueces”, por ser garantes de la prudencia y la previsión.⁸⁴⁶

Fayol tomará esta noción de principios administrativos como elementos reguladores de la acción del cuerpo social de las empresas.

⁸⁴² Charles-Jean Bonnín: *Principios de Administración pública*. México. FCE, 2004, p. 145

⁸⁴³ *Ibid*, p. 76

⁸⁴⁴ *Ibid*, pp. 170 y 174.

⁸⁴⁵ *Ibid*, p. 181. Lista un número enorme de principios generales de administración que pueden clasificarse así: 1) constitutivos, en su relación con el Gobierno 2) de la acción unificadora en la “ejecución de las leyes” c) de decisiones: “para la ejecución de las leyes o la conservación del orden público”, d) evaluativos de los actos administrativos (pp. 263-265)

⁸⁴⁶ *Ibid*, p. 189

La segunda edición de la obra, en 1809, es titulada *Principios de Administración pública*, que delimita al código administrativo respecto al derecho administrativo: éste se ocupa del funcionamiento institucional, mientras que el código administrativo considera tanto las “relaciones civiles” como las “relaciones públicas de los individuos con la administración”: “Son estas dos maneras particulares de considerar al hombre en el Estado las que constituyen propiamente el *Código administrativo*.”⁸⁴⁷ “[T]odo en el Estado es o Administración o justicia, y el Gobierno comprende ambas”.⁸⁴⁸ La administración tiene un carácter preventivo, la justicia “es el ojo de vigilancia que impide que los eslabones se rompan, corrigiendo los vicios y reprimiendo los abusos.”⁸⁴⁹ De allí deriva la necesidad de “dos enseñanzas distintas; una para la administración, otra para la justicia”:⁸⁵⁰ esta es la escuela del derecho, aquella “la escuela necesaria en la que se forma el estadista”.⁸⁵¹

La tercera edición del libro de Bonnin, de 1812, mantiene el título de la segunda. En ella dice que “en la organización social” primero se presenta “la idea de Estado”, después “la de gobierno”. “Gobernar es dirigir, ordenar, supervigilar; mas administrar es obrar directamente.”⁸⁵² El gobierno y la administración “se asemejan por su naturaleza”, por tanto es clave concebirlos sin confusión “aunque sean inseparables”: “el primero es propiamente la cabeza, y la segunda los miembros por medios de los cuales la cabeza actúa, hace y pone en práctica lo que resolvió”.⁸⁵³

Fayol va a definir “gobierno” y “administración” con esta misma imagen, proponiendo que la enseñanza de la administración es la piedra angular para el fortalecimiento del gobierno.

⁸⁴⁷ Charles-Jean Bonnin, *op. cit.*, p. 234

⁸⁴⁸ *Ibid*, p. 222

⁸⁴⁹ *Ibid*, p. 282

⁸⁵⁰ *Ibid*, p. 296

⁸⁵¹ *Ibid*, p. 290

⁸⁵² *Ibid*, p.319

⁸⁵³ *Ibid*, p. 220.

6.2. Elementos y principios de administración.

Administration industrielle et générale comienza con una pequeña introducción. Allí Fayol afirma que el “rol” de la administración “en el gobierno de los asuntos humanos” es “muy importante”, refiriéndose a “todos los asuntos, grandes o pequeños, industriales, comerciales, políticos, religiosos”. Comienza definiéndola como una de las “operaciones” o “funciones” que cumplen todas las empresas: técnicas, comerciales, contables, financieras, de seguridad y administrativas. Sostiene que los dominios específicos de las primeras cinco funciones son delimitables puesto que tienen que ver con lo material, con las cosas; mientras que a la “función administrativa” le corresponde lo humano: asumir “el programa de acción de la empresa”, la constitución del “cuerpo social”, la coordinación de todos los esfuerzos y la armonización de todos los actos.⁸⁵⁴

“La función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones tienen que ver con lo material y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal.”⁸⁵⁵

Cada una de las “funciones” requiere de una “capacidad” específica, correlativa al tipo de operación esencial, que permite articular la acción de cada función constitutiva de la empresa. A cada capacidad corresponde un conjunto de cualidades: físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos específicos y experiencia.⁸⁵⁶

A la hora de definir a la administración Fayol lo hace enfatizando el obrar concreto: “Administrar es prever, coordinar, organizar, mandar y controlar”.⁸⁵⁷

⁸⁵⁴ Henri Fayol: *Administration industrielle et générale*. Paris. DUNOD, 1999 [1916], pp. 3-7

⁸⁵⁵ *Ibid*, p. 10

⁸⁵⁶ La función técnica es la específica del área de acción de la empresa, la comercial comprende la relación con el entorno relevante, la contable u “ojo de visión” comprende los estados financieros, las estadísticas e indicadores, la financiera la búsqueda y uso de capitales, la seguridad es de las personas y las cosas (pp. 5-7). Los constituyentes de la capacidad están en la p. 9. Obsérvese que la palabra para referirse al todo es “empresa”, la nominalización del verbo “emprender”. Por tanto, cuando dos o más personas acometen algo en común aparece una empresa.

⁸⁵⁷ *Ibid*, p. 8. La palabra ‘administrar’ está escrita en negrillas y letra grande. Esta definición revela el ángulo desde el cual habla Fayol: una generalización construida a partir de una experiencia vivida, desde aquello que ha sido donado a su conciencia. Es, por tanto, una perspectiva epistemológica cercana a la hermenéutica-comprensiva.

Nótese que la definición tiene por sujeto un verbo; así mismo su predicado está constituido por verbos. Estos denotan acciones que expresan la orientación hacia la experiencia vivencial, lo concreto, dejando atrás la abstracción conceptual. Ello implica tres acotaciones, de carácter constitutivo: administrar es una acción que reúne, conjuga y articula las acciones de prever, coordinar, organizar, mandar y controlar. Estas cinco acciones constituyen los elementos de la administración.

Una vez completada la definición, Fayol expresa el corazón de su postura:

“Así comprendida, *la administración* no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o los dirigentes de una empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

La función *administrativa* se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales.

Es importante no confundirla con el gobierno.

Gobernar es conducir la empresa a su fin tomando el mejor partido posible de todos los recursos que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones que el gobierno debe asegurar en su marcha. Más ella ocupa en la actuación de los altos jefes un lugar tan grande que pareciera que este rol es exclusivamente administrativo.”⁸⁵⁸

Gobernar es la acción que provee de dirección a la empresa humana, grande o pequeña, industrial, comercial, política, religiosa u otra. Gobernar supone actuar articulando en la acción todas las seis funciones esenciales de una empresa hacia su *but*, su fin: conjugar, en cada acto la acción técnica, la comercial, la contable, la financiera, la de seguridad y la administrativa. ¿Quién gobierna? Todos los miembros de la empresa, puesto que tanto la función administrativa, como las otras cinco, se distribuyen entre la cabeza y los miembros del cuerpo social, es decir, entre todos quienes participan en la empresa, independientemente de su jerarquía: los miembros de la empresa,

⁸⁵⁸ *Ibid*, p. 8. Los elementos de administración son elucidados en el capítulo 5 de la segunda parte.

los agentes,⁸⁵⁹ son co-gobernantes. Es, mediante la acción de todos, que las seis funciones u operaciones esenciales son acometidas, mediante un trabajo que no es entendido como tarea, sino como obra mancomunada, de carácter gubernamental:⁸⁶⁰ esto significa que el aporte transitivo de cada agente expresa su interioridad reflexiva y, en consecuencia, el saber-hacer reúne el querer-hacer y el poder-hacer.

El obrar de la empresa connota conjugar, desde lo administrativo, todas las operaciones constitutivas de la empresa. Por ello el ejercicio de los cinco elementos de la administración adquiere un carácter gubernamental.

Prever significa crear el futuro mediante un programa de acción unificado, continuo, flexible y preciso: “aun cuando la previsión no es todo el gobierno, es al menos una parte esencial de él. Prever aquí significa, a la vez, calcular el porvenir y prepararlo: prever es ya obrar”.⁸⁶¹ El programa de acción lo es del gobierno de la empresa pues comprende los componentes de cada una de las funciones esenciales.⁸⁶² Aquí es relevada la relación entre la obra humana y el tiempo: un programa de acción exige comprender la historia vivida y los factores a sopesar de cara al devenir.

Organizar es ensamblar “el organismo material y el organismo social”. Es dotar, tener con que actuar, así como constituir el nosotros, velando por “todo

⁸⁵⁹ En el segundo capítulo de la primera parte del texto, para demostrar la importancia relativa de la capacidad administrativa, Fayol coloca una matriz que relaciona cada capacidad con cada una de las “categorías de agente”, en empresas privadas y públicas, comenzando desde el obrero hasta la “cabeza del Estado”.

⁸⁶⁰ Al comenzar el capítulo 3 de la primera parte Fayol dice, enfatizando en cursivas, lo siguiente: “Venimos de ver que la obra *gubernamental* incluye el ejercicio y cumplimiento de las seis funciones esenciales; si una de estas funciones no es ejecutada la empresa puede morir, o en todo caso se debilita. Es demandante, entonces, que el personal de una empresa cualquiera sea capaz de cumplir las seis funciones esenciales” (p. 16). La postura de Fayol no es *management*. Sin embargo en el Prefacio de la edición francesa utilizada para este documento los editores lo califican como “un texto fundador del management moderno” (p. V). Lo mismo puede decirse del texto editado por John C. Wood y Michael C. Wood: *Henri Fayol. Critical Evaluations in Business and Management*, Vol. 1. London. Routledge, 2002, p. 340: “Es de notar que la traducción de la palabra *administration*... por *management*, en el sentido que Fayol usa el término francés, es correcta”.

El paradigma del manejo científico-técnico impide captar la distinción entre *management* y *administration*.

⁸⁶¹ *Ibid*, p. 48. Las características del programa de acción están en la p. 50. Obsérvese que el tópico es previsión, no planificación. Esta es una de las maneras de expresar la previsión.

⁸⁶² En la p. 53 Fayol enumera los componentes de cada función a ser incluidas en el programa de acción. En las pp. 55-56 muestra el conjunto de matrices que ayudan a formularlo.

lo que es útil a su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal”, así como por el “reclutamiento y la formación del personal”.⁸⁶³ Pero esta constitución no tiene carácter mecánico: “el hombre juega, en el cuerpo social, un rol análogo a aquel de la célula en el animal”, siendo la acción administrativa similar a la del sistema nervioso en el cuerpo.⁸⁶⁴ Así mismo, organizar es también un acto constitutivo gubernamental pues abarca a todas las funciones esenciales. Esta misma acotación es pertinente para los tres restantes elementos del gobierno.

Mandar es energizar al cuerpo social, mediante la concordancia de todos los jefes. Requiere velar que todas las funciones esenciales puedan ser ejecutadas a cabalidad. El mando requiere de las siguientes condiciones: dar el ejemplo, poseer y desarrollar la visión de conjunto y no dejarse absorber por los detalles; reconociendo la presencia o ausencia, en los agentes, de las capacidades requeridas por la empresa, conocimiento y aplicación de las leyes que regulan a la empresa, establecimiento de inspecciones, conferencias e informes periódicos de seguimiento, velando porque reine “la actividad, la unión, la iniciativa y la responsabilidad”.⁸⁶⁵ Mandar es el elemento del gobierno expresado a través de otros agentes. Requiere de “tacto y prudencia” constituyéndose, por tanto, en el corazón de la administración.⁸⁶⁶

“Coordinar una empresa es introducir la armonía entre todos los actos, con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito”. Controlar es “verificar si todo se hace conforme a un programa de acción adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos”; pero es también mantenerse abiertos al cambio, al aprendizaje, ya que su objeto es “señalar las fallas y los errores a fin de ser reparados y evitar su recurrencia.”⁸⁶⁷ ¿Qué es aquello a ser

⁸⁶³ Fayol, *op. cit.*, pp. 61-63

⁸⁶⁴ *Ibid*, pp. 67 -70, respectivamente

⁸⁶⁵ *Ibid*, p. 108-114

⁸⁶⁶ Mandar es “hacer funcionar al personal”. Esta aseveración de Fayol luce, a primera vista, coercitiva. Sin embargo, al evaluar el texto completo pareciera que ese juicio es excesivo

⁸⁶⁷ *Ibid*, pp. 115-119

previsto, organizado, coordinado, energizado y controlado? Las seis funciones esenciales ejecutadas a través de la participación de todos los agentes de la empresa:⁸⁶⁸ la función administrativa es el corazón del gobierno.

Las empresas requieren “de un cierto número de condiciones” para mantenerse funcionando apropiadamente. Tal es el papel de los principios generales de administración: “Toda regla, todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social, o facilite su funcionamiento, toma lugar entre los principios”. Da una lista de aquellos que ha aplicado con más frecuencia, pero advierte que su identificación y puesta en práctica depende “de las circunstancias diversas y cambiantes, de los hombres igualmente diversos y cambiantes y de innumerables elementos variables”.⁸⁶⁹

El conjunto constituido por los elementos y principios de la administración, que lo son también del gobierno, es la “doctrina administrativa”, cuya conformación es requerida para que pueda existir la enseñanza y práctica de la administración “en la escuela primero, en el trabajo después”. Su institucionalización reclama por el debate público, cosa “difícil” pero logable “si algunos grandes jefes se decidiesen a exponerlos” o si personas comprometidas aportan sus observaciones en “la constitución de la doctrina”. De allí saldría “la luz”, derivada “de la comparación y de la discusión”, para guiar a “aquellos que conocen el camino del puerto”: la empresa, comparada con un barco, requiere del ejercicio reflexivo del gobierno para acometer lo transitivo.⁸⁷⁰ Es precisamente mediante la acción de los jefes que el gobierno adquiere direccionalidad en el tiempo, en un escenario de participación de todos los miembros, o agentes, de la empresa.

⁸⁶⁸ A pesar que las palabras que utiliza Fayol son “funciones” u “operaciones” su postura no es funcionalista. En ningún lugar de su texto afirma que cada función está adscrita a una parte localizada de la empresa: “Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de realizar las seis funciones esenciales, es decir, de ejecutar todas las operaciones que conforman a la empresa” (p. 61)

⁸⁶⁹ *Ibid*, p. 24. Los principios que enumera son: 1. La división del trabajo, 2. La autoridad, 3. La disciplina, 4. La unidad de mando, 5. La unidad de dirección, 6. La subordinación del interés particular al interés general, 7. La remuneración, 8. La centralización, 9. La jerarquía, 10. El orden, 11. La equidad, 12. La estabilidad del personal, 13. La iniciativa, 14. La unión del personal.

⁸⁷⁰ *Ibid*, pp. 16-19. La imagen del barco recuerda que la participación torna la finalidad en un límite indeterminado

6.3. El papel distintivo del jefe como agente co-gobernante.

La indeterminación relativa a alcanzar el fin exige del ejercicio de la jefatura: ser jefe supone asumir que los demás tripulantes del barco son todos necesarios. Son agentes de la empresa, son actores; distinguiéndose los jefes por ser agentes cuyas acciones expresan la responsabilidad de administrar como capacidad esencial:

“En todos los tipos de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.”⁸⁷¹

Para alcanzar un fin es requerida la acción combinada de todos los agentes de la empresa, en un perpetuo devenir que requiere de un programa de acción para orientar al gobierno, al tornar explícito lo que la empresa quiere, sabe y puede lograr:

“El jefe, en su función de administrador, toma la iniciativa del programa de acción, indica su finalidad y amplitud, fija la parte de cada servicio en la obra común, coordina las partes, armoniza el conjunto y decide finalmente la línea de acción a seguir. Es necesario que ésta línea de acción para nada afecte a los principios y las reglas de una buena administración, sino también que las disposiciones adoptadas faciliten la aplicación de éstos principios y reglas.”⁸⁷²

La jefatura, cuyo rol esencial es asumir mayor responsabilidad en el co-gobierno de la empresa, supone jefes capaces de auto-gobernarse, mientras que institucionalizan los principios de acción que exige las condiciones particulares de la empresa humana. Esto “es un arte difícil que exige de inteligencia, de experiencia, de decisión y de medida”. Fayol considera a esta última “una de las principales cualidades del administrador”, estando constituida por “tacto y experiencia”.⁸⁷³

⁸⁷¹ *Ibid*, p. 23

⁸⁷² *Ibid*, pp. 48-49. La acción de gobierno requiere del querer-hacer, saber-hacer y poder-hacer.

⁸⁷³ *Ibid*, p. 23. Esta es una de las pocas veces que Fayol usa el término “administrador” para referirse al jefe, para expresar que la capacidad administrativa es el corazón del gobierno.

La acción de la jefatura, según Fayol: 1) comienza con la formulación del norte, tomando en cuenta lo que la empresa quiere y puede, expresado en el 'programa de acción'; 2) continúa con la ejecución, a saber, la coordinación y organización de las seis funciones esenciales, realizada mediante la participación de todos los agentes; 3) es consolidada cuando fortalece el cuerpo social de la empresa, con la institucionalización de un conjunto de principios de administración, contingentes a la situación relativa que toca vivir en cada empresa; 4) requiere mantener el ejercicio constante, sin desmayar, del mando.

Para mandar, un jefe requiere desarrollar energía, poseer cultura general, cualidades intelectuales y morales, comprender el ejercicio y articulación de las seis funciones esenciales de la empresa que le toca dirigir y velar por el desarrollo de su capacidad administrativa. Para ello debe conformar una doctrina administrativa a lo interno de la empresa: "Las doctrinas personales no bastan", podemos constatar por la "ausencia de doctrina consagrada", "en la industria, en el ejército, en la familia, en el Estado, las prácticas más contradictorias colocadas bajo la égida de un mismo principio".⁸⁷⁴ Las personas requieren ser gobernadas, no manejadas, dentro de la constitución administrativa que una empresa debe institucionalizar y mantener. Visto que los agentes responsables de energizar -a sí mismos y a otros- son los jefes, el mando es el alma de la administración.

El marco regulatorio interno a la empresa instituye la despersionalización de las decisiones y órdenes, pero lo insoslayable es el ejercicio de un co-gobierno responsable, asumido con respecto al destino histórico de la empresa humana: es el tiempo la medida de la conducción del gobierno. Esto es particularmente importante cuando reflexionamos sobre el Estado. En él debe darse un nivel de coordinación entre todos los sectores de la vida nacional para derivar de allí una 'doctrina consagrada' que, expresándose en

⁸⁷⁴ Fayol, *op. cit.*, p.17. Las cualidades del jefe ocupa toda la sección dedicada al mando, la más larga del libro.

un programa de acción coherente y articulado, pueda orientar la ejecución de un programa de gobierno que trascienda el corto plazo.

Para que la obra de gobierno pueda ser acometida a cabalidad debe evitarse la inestabilidad ministerial: ella impide la previsión y genera ausencia de responsabilidad.⁸⁷⁵ Fayol sostiene que la doctrina administrativa es tan verdadera para “el Estado como para la industria privada” porque en aquel “la operación de los Ministros, Viceministros, Directores, tiene un efecto aún mayor”. Luego recalca: “preparar las operaciones es planear y organizar, monitorear que sean llevadas a cabo es mandar y coordinar, observar los resultados es controlar”. Los diferentes responsables del poder Ejecutivo, además de lo administrativo, deben velar por las otras operaciones “lo que requiere una habilidad marcada en su campo”. Finalmente recuerda que “la condición esencial para una ejecución exitosa del servicio público es una dirección de calidad” que está relacionada a “buenos jefes” y “buenos asesores”. Estos últimos son los “consejeros” que todo responsable de lo público necesita, en un número de cinco: administrativo, financiero, de contabilidad y estadística, legal y de negocios relativo al sector de actividad del ente público en cuestión.⁸⁷⁶

Al proponer esta manera de conducir las empresas públicas, Fayol está demostrando que su manera de comprender a las empresas es tan o más relevante para la política como lo es para la dirección de una empresa privada. Su visión articula la política con la administración desde la perspectiva de la acción y de la ejecución: es mediante el esfuerzo intencional y sostenido que las empresas humanas pueden y deben concebirse, mantenerse, desarrollarse, renovarse. Es una visión que

⁸⁷⁵ Fayol, *op. cit.*, p. 61. La inestabilidad ministerial era característica de la época de la Tercera república

⁸⁷⁶ Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, John D. Breeze, "The foundations of Henri Fayol's administrative theory", *op. cit.*, p. 907: Fayol presentó una ponencia en 1923, *La teoría administrativa en el Estado*, publicada en Estados Unidos en 1937 por Luther Gulick, L. Urwich, James D. Money: "The administrative theory in the State". *Papers on the Science of Administration*. New York. Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, pp. 99-114 archive.org/stream/paperscienceo00guli/. Consulta: 28/9/2010. Realizó esta ponencia el 13/9/1923 en Bruselas en el II Congreso Internacional de Ciencias de la Administración. Las citas son tomadas de las pp. 102 ss.

enaltece el acto de emprender demostrando su pertinencia para la consecución de bienes públicos.

La formulación del programa de gobierno debe mantener la consideración de lo que se quiere y puede hacer, visualizando la integración, en la acción, de todas las funciones de la empresa humana política. El proceso de formulación y acción requiere dejar atrás el mecanismo manejador según el cual el directivo piensa y el subalterno ejecuta, asumiendo la dualidad personas y cosas. En particular, los miembros de una empresa son personas, capaces de pensar y de ejecutar, y no recursos humanos (cosas)

El programa de gobierno a largo plazo requiere la institucionalización de elementos y principios a lo interno de empresas que orienten el devenir de país, en un esfuerzo tanto político como educativo que diferencie entre los principios gerenciales y los del *management*: aquellos son puestos en práctica en la acción concreta del jefe-gerente, éstos se aplican a realidades externas al jefe-manejador. Es el trabajo constitutivo de todo(a) genuino(a) jefe(a) la configuración de los principios y elementos gubernamentales de cada empresa, que orienten la acción no discrecional: “Todos los agentes de una empresa participan en mayor o menor manera en la administración”.⁸⁷⁷

Al concebir a las personas como agentes, Fayol recuerda que cada miembro de la empresa es un(a) participante activo(a), cuyo aporte es relevante, independientemente de la jerarquía que ocupe. Ello significa llevar a la práctica los principios políticos de igualdad y libertad. Así el francés, pionero de la visión empresarial, nos ha legado el modo genuino de conducirse mediante la filosofía democrática en cualquier empresa pública o privada.

⁸⁷⁷ *Ibid*, p. 129. (Esta concepción permite explicar la noción de ‘agency’ de Amartya Sen). La problemática de lograr una empresa exitosa actuando a partir de principios valorativos es la idea del primer texto estadounidense que incorpora la comprensión de las enseñanzas legadas por el ‘caso japonés’: *En busca de la excelencia* (1983) de Peters y Waterman. Ellos exponen que la búsqueda de la productividad ha demarcado el pensamiento, investigaciones y decisiones administrativas. Esa búsqueda, dice Peters en *Liberation management* concibe a la empresa como un mero ‘ente fabril’ eclipsando lo comunal, lo ético y el verdadero criterio orientador de las estrategias empresariales: el cliente en lugar de la utilidad, la visión empresarial en lugar de los objetivos, la acción –a la vez- flexible y rígida (lo que significa vivir reflexivamente las paradojas provenientes de la condición humana)

7. Cooperación y organización en Barnard.⁸⁷⁸

Este ejecutivo norteamericano reflexiona sobre su experiencia publicando en 1938 *The functions of the Executive*, texto complejo que exige la comprensión del debate en economía y ciencias humanas de la época.⁸⁷⁹

Después de la Primera guerra mundial, “[e]l derrumbe del patrón oro fue el lazo invisible entre la desintegración de la economía mundial desde principios de siglo y la transformación de toda una civilización en los años treinta”: “el origen del cataclismo se encontraba en el esfuerzo utópico del liberalismo económico por establecer un sistema de mercado autoregulado”.⁸⁸⁰ De allí el surgimiento del tránsito de la teoría clásica al monetarismo: la “Revolución Keynesiana” fue la respuesta a la crisis originada por la Gran depresión de 1929, “que no se explicaba por el paradigma existente (la teoría clásica)”.⁸⁸¹

“... no fue la obra de Keynes la que hizo necesaria la intervención extraeconómica en el mercado, sino la crisis económica de 1929 la que provocó la insuficiencia del mercado para autoregularse, lo que a su vez llevó –más bien, obligó- a recurrir a la literatura keynesiana”⁸⁸²

Reconociendo la situación precaria, Franklin D. Roosevelt dijo en su discurso inaugural: “No tenemos nada que temer sino al temor mismo”.⁸⁸³ El

⁸⁷⁸ William B. Wolf & Haruki Iino (ed.): *Philosophy for managers. Selected Papers of Chester I. Barnard*. Tokyo. Bushindo Publishing Company, LTD, 1986, pp. 3-5: Chester Barnard, proveniente de una familia que propiciaba la lectura sobre asuntos sociales y la discusión filosófica, estudió economía en Harvard. En la New Jersey Bell Telephone Company (AT&T) desarrolló toda su carrera desde 1909; en 1927, a los 41 años, fue nombrado Presidente. En 1948 fue presidente de la Rockefeller Foundation retirándose en 1952. Organizó y dirigió numerosas organizaciones públicas. Fundó la Bach Society de New Jersey y el Newark Art Theatre

⁸⁷⁹ *The functions of the Executive* comienza con una cita de Aristóteles (*Metafísica* XII, 10 1075 a 15-22) y cierra con una cita de Platón (*Leyes* IV, 709 a-c). Ambas están referidas al gobierno. Barnard es filósofo en su acercamiento a los temas que va a tratar, develando explícitamente sus supuestos y haciendo de la lectura de su libro un verdadero reto. Las citas solo mencionan al autor y al propiciando la exploración sería de ambos textos

⁸⁸⁰ Karl Polanyi, *La Gran Transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, op. cit., p. 67 y 77 respectivamente. Contar con “un orden internacional dotado de un poder organizativo que trascendiera la soberanía popular” tuvo que esperar a 1945. La Liga de Naciones enfocó la reconstrucción de “la organización internacional del dinero y el crédito como la única posible salvaguardia de la paz entre Estados soberanos” potenciando la presencia y acción de las altas finanzas (p. 69)

⁸⁸¹ Alberto Lovera: “Notas sobre paradigmas, revoluciones y contrarrevoluciones científicas en las ciencias sociales”. *Apuntes filosóficos*. Caracas. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH), Escuela de Filosofía UCV, nº 11-1997, pp. 133-141. Las citas provienen de la p. 139. Allí agrega que más tarde ocurrió la contrarrevolución monetarista, “ante la crisis de la economía sustentada en el Estado benefactor”.

⁸⁸² En el sentido descrito, también agrega Fernando Mires en *La revolución que nadie soñó*, op.cit., p. 50

⁸⁸³ John Hardman: *The Great Depression and the New Deal*, stanford.edu. Consulta: 19/03/2012

contexto complejo demandaba la configuración de nuevas reglas, corriéndose el riesgo de sacrificar la libertad por la seguridad: “[l]as reglas pueden arrebatarse las libertades de algunos, pero al hacerlo aumentan las de otros”.⁸⁸⁴ La situación requería cuestionar el *laissez-faire*, atender las exigencias del sindicalismo y propiciar, tanto “las regulaciones antimonopólicas”, como el “libre comercio y la competencia”.⁸⁸⁵ La situación, desde 1929, contenía un conjunto de desequilibrios: el desempleo, la tensión entre clases sociales, la baja de las exportaciones, la balanza de pagos deficitaria y las tensiones internacionales originada por la merma del crédito.

A partir de 1932 Roosevelt propone el *New Deal*, una “serie de programas sociales y económicos propulsados durante la Gran Depresión”, fundamentados en una intervención estatal deliberada.⁸⁸⁶ Keynes es el teórico de esta manera de concebir al Estado benefactor. Provee el marco referencial para la teoría macroeconómica moderna según la cual “el Estado utilizaría medidas fiscales y monetarias con el objetivo de mitigar los efectos adversos de las recesiones, depresiones y períodos de auge económico”. En la visión de Keynes contenida en su texto de 1936, *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, “el sistema no podía regenerarse por sí mismo, si no mediaba la voluntad política del Estado y su intervención directa en la economía global de un país”.⁸⁸⁷

⁸⁸⁴ Joseph E. Stiglitz: “Prólogo” a Karl Polanyi, *La gran transformación*, op. cit., p. 18

⁸⁸⁵ Karl Polanyi, *La gran transformación*, op. cit., pp. 204- 206

⁸⁸⁶ *What was the New Deal*, newdeal.org. Consulta: 26/01/2009

⁸⁸⁷ Ledis Mesino Rivero: *Las políticas fiscales y su impacto en el bienestar social de la población venezolana. Un análisis desde el paradigma crítico. Período 1988-2006*. Tesis doctoral en Ciencias Económicas. Universidad del Zulia, octubre 2007, pp. 110 y 115. La autora compara la teoría económica clásica con la de Keynes: la primera asume como supuestos el “empleo total del trabajo y de los factores productivos” y el “equilibrio estable de empleo total”, “la interferencia de los gobiernos o los monopolios privados en el libre juego de las fuerzas del mercado” originan perturbaciones; las fuerzas del mercado son la oferta y la demanda que están determinadas por el mecanismo de los precios (p. 110). Para Keynes el nivel de empleo es fluctuante, por tanto “la economía puede caer en un equilibrio con desempleo masivo”, siendo la causa del desempleo la baja inversión: “el desempleo se debe a una insuficiencia crónica de la demanda efectiva, esta insuficiencia es la que limita las inversiones, y por lo tanto, el nivel de ocupación”. “El empleo total depende de la demanda efectiva total” que está constituida por el consumo y la inversión. La demanda efectiva insuficiente obedece a: 1) “la disminución progresiva de la propensión marginal a consumir” (renta porcentual destinada al gasto), 2) “el decrecimiento de la eficacia marginal del capital” (“dependiente de los incrementos en las tasas de retorno” y las tasas de interés y 3) “el exceso de preferencia por la liquidez”. El Estado puede balancear la inestabilidad económica que depende de la inestabilidad de la demanda de inversión. (pp. 111-115). Robert L. Heilbroner, *The worldly philosophers*, op. cit., p. 274. La tesis keynesiana clave

“En enero de 1937 fue presentado al Congreso un informe sobre la maquinaria del gobierno federal de EE.UU por el presidente Franklin Delano Roosevelt, conocido como el *Report of the President’s Committee on Administrative Management.*” Roosevelt estaba consciente que la acción necesaria para salir de la Gran depresión requería de un aparato gubernamental organizado. Para alcanzar este objetivo “nombró un comité de tres hombres”: Louis Brownlow, Charles E. Merriam y Luther Gulick, quienes con un amplio equipo de trabajo redactaron un informe exhaustivo “sobre las buenas y malas prácticas del gobierno”, utilizando un “método intelectual” que enfatizaba “la estructura lógica”:

“...Trataron el problema de la organización no como algo a dejar al azar de la política o de las características personales, sino como una cuestión estrictamente técnica. En otras palabras, un buen diseño del aparato de instituciones humanas es tanto una cuestión de principio como un buen diseño de ingeniería. No es cuestión de opinión... hay espacio para las diferencias de énfasis y puntos de vista divergentes,... dentro del armazón de normas aceptadas generalmente, basadas sobre el respeto a los hechos, que demasiado a menudo se halla...ausente de discusiones políticas en el aparato de gobierno en los países democráticos.”

Roosevelt reconocía que “la reorganización no es una tarea mecánica, sino una tarea humana, puesto que el gobierno no es una máquina sino un organismo viviente” que necesita luchar contra “la confusión, contra la ineficacia, contra el despilfarro” para salvaguardar la democracia.⁸⁸⁸

Durante el mismo año de 1937 Ronald Coase publica un artículo que ha llegado a ser seminal: *La naturaleza de la empresa*. Coase quiere una definición de la empresa aplicable al mundo real y económicamente viable, utilizando “dos de los instrumentos del análisis económico más poderosos forjados por Marshall: la idea del margen y la de la sustitución, que en

es la deliberada inversión y gasto del gobierno para generar empleos y “estimular la economía”. “Keynes vino a Washington en 1934”, y su libro “no es tanto un programa nuevo y radical, sino una defensa de un curso de acción que estaba siendo ya aplicado” (p. 275)

⁸⁸⁸ L. Urwich & E. Brech, *Historia del Management*, op. cit., pp. 139-146

conjunto producen la idea de la sustitución en el margen”, estableciendo “relaciones formales que sean capaces de ser *concebidas* con exactitud”.⁸⁸⁹

Coase evalúa que el economista asume el mecanismo de los precios para concebir al sistema económico y la imagen de organismo para analizar la sociedad. Pero debe agregar al análisis la presencia del “empresario-coordinador que dirige la producción” estableciendo “un sistema de relaciones” dirigido a la obtención y uso de “los recursos”. Entonces, “la característica distintiva de la empresa es la sustitución del mecanismo de los precios” y el problema, por tanto, es “descubrir la naturaleza exacta de [la] relación” entre la empresa y “una red exterior de precios y costos relativos”.⁸⁹⁰ Esas relaciones generan un conjunto de transacciones empresa-entorno, que son medibles mediante los costos. Esta medida permite determinar el límite de la eficiencia organizacional, es decir:

“... [U]na empresa tenderá a crecer hasta que los costos de la organización de una transacción adicional dentro de la empresa se igualen a los costos de realización de la misma transacción por medio de un intercambio en el mercado abierto, o a los costos de su organización en otra empresa...”

En consecuencia, las dimensiones de una empresa dependen de los costos de transacción, del control de los errores empresariales y “del precio de oferta de los factores de la producción”.⁸⁹¹ A pesar que la postura de Coase es económica-financiera es indudable que ella considera, en el equilibrio inherente al modelo que propone, el aporte derivado de la planificación y decisión de los actores empresariales.

Barnard reconoce el rol diferenciador de un agente interesado racional, pero ve un peso también importante en la estructura de los motivos: intereses y motivos son inseparables en la acción social.

⁸⁸⁹ Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (Compiladores): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México. Fondo de Cultura Económica, 1996 [1993], pp. 29-30

⁸⁹⁰ *Ibid*, pp. 30-36

⁸⁹¹ *Ibid*, pp. 38-40

7.1. Mary Parker Follett y la influencia fenomenológica.

Barnard admiraba a Mary Parker Follett por su noción de situación total y por sus *insights* sobre liderazgo y autoridad.⁸⁹² Ella fue una filósofa política y de la administración cuyas “concepciones estuvieron avanzadas para su tiempo”.⁸⁹³ Sus publicaciones *The Speaker of the House of Representatives* (1909), *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government* (1920) y *Creative experience* (1924) fueron ampliamente difundidos. El segundo de ellos fue reseñado en “revistas especializadas” trayéndole “reconocimiento nacional e internacional”.⁸⁹⁴

Follett fundamentaba el pensamiento y la acción en los conocimientos intelectuales y de vida,⁸⁹⁵ interesándose “en exponer las reacciones humanas básicas y las fuerzas que están por debajo de todo proceso de organización; lo dinámico como opuesto a lo estático o aspecto estructural”. Fue promotora de “los centros de educación nocturnos y centros recreativos” que fueron “el germen de toda la doctrina de gobierno democrático”⁸⁹⁶ explorada en *The New State*. En ese libro evalúa las condiciones que permiten el ejercicio democrático del gobierno fundamentado en la interpenetración inherente a los grupos humanos: mediante un “proceso grupal integrador” desaparece la percepción incorrecta de la “separación entre el individuo y la sociedad”, ya que “el progreso social depende de la continua integración de la diferencia”.⁸⁹⁷ Esta es una idea central en Parker Follett expresada en los tres métodos que describe para abordar el conflicto: dominación, compromiso e integración. Según el primer método una de las

⁸⁹² Kenneth R. Edwards: “Introduction to the 30th anniversary edition”. *The functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1938, Twenty-ninth printing, 1982, pp. xiv-xv

⁸⁹³ Henry C. Metcalf and L. Urwich: “Introduction”. *Dynamic Administration. The collected papers of Mary Parker Follett*. Sir Isaac Pitman & Sons LTD, First edition, 1946, 9th reprinted, 1957, p. 9

⁸⁹⁴ *Ibid*, p. 13

⁸⁹⁵ *Ibid*, p. 15: En una ocasión un empresario le presentó un problema complejo e intrincado a Follett. Ella le argumentó “desde Fichte”, ayudándolo a evaluarlo y encontrar la solución.

⁸⁹⁶ L. Urwich & E. Brech, *Historia del Management*, *op. cit.*, pp. 45-46

⁸⁹⁷ Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder: *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett*, Athenea Digital - num. 7 (primavera 2005), raco.cat/index.php/Athenea/article/, p. 3. Consulta: 26/3/2009

partes busca imponerse sobre la otra, según el segundo “cada lado cede un poco para tener paz”; solo la integración, que exige de inventiva y de aguda percepción para trascender las diferencias, puede resolver el conflicto en un horizonte de largo plazo.⁸⁹⁸

Parker Follett quería una sociedad mejor ordenada que proveyera la condición de posibilidad para que la vida humana fuese más satisfactoria, más completa. Para ella “el gobierno –la dirección de los muchos por los pocos en el interés de un orden común y acción unificada- debe, en el largo plazo, descansar sobre el consenso”; interesándole su naturaleza psicológica “y las condiciones bajo las cuales puede ser hecho espontáneo y efectivo”. Asumía que la experiencia valedera es de carácter recíproco e interpenetrado, siendo el modo creativo de resolver las diferencias el diálogo y la cooperación, mediante la integración de ideas y posturas opuestas o conflictivas en una unidad orientada hacia el propósito común.⁸⁹⁹

Pensaba que, una vez descubierto un principio relativo a lo humano, debía ser puesto en práctica en cualquier ciencia social. Ese principio fundamental para el mundo de los negocios, tomado de la biología, es el de integración. Esta asunción, así como la “de proceso continuo, estuvieron entre las contribuciones principales de Mary Parker al estudio de la organización”.⁹⁰⁰

Para ella la administración “es una parte significativa del campo más amplio del gobierno”. Los negocios no son entendidos solo en el sentido del “interés esencial de los socios, el interés de los consumidores y los mejores intereses de los trabajadores, sino también respecto a los patrones de opinión profunda y fluyente que le dan forma a la sociedad del futuro”.⁹⁰¹

Influida por el “filósofo y psicólogo Edwin Bissell Holt”, Follett desarrolló las

⁸⁹⁸ Mary Parker Follett: “Constructive conflict”. *Dynamic administration, op. cit.*, pp.30-49

⁸⁹⁹ Henry C. Metcalf & L. Urwich, “Introduction”. *Dynamic administration, op. cit.*, p. 14. El tratamiento que hace Parker Follett del consenso es precursor del que vemos en el nuevo institucionalismo

⁹⁰⁰ *Ibid*, pp. 16-17. Obsérvese el acento aristotélico en el razonamiento de Follett

⁹⁰¹ *Ibid*, p. 22

nociones de acción integradora, respuesta circular y de situación total.⁹⁰² Sostiene que la ley básica de la vida es la integración y que la acción exitosa está articulada a la “ley de la situación”, cuya concepción es similar al tratamiento sartriano del término.⁹⁰³ Así mismo, recalca la importancia de la responsabilidad colectiva, que significa asumir el todo, no nuestra parte en el todo: el administrador es un integrador de los intereses de todas las partes a quienes concierne una determinada unidad de negocio (directores, socios, banqueros, trabajadores, competidores, proveedores y clientes).⁹⁰⁴ El mejor método de organización no es el más meticuloso, ni el más lógico, sino aquel que promueve “hacer las responsabilidades de varios individuos y grupos más efectivas, mediante el proceso de un sistema de interrelaciones”.⁹⁰⁵

La respuesta circular es pensada desde una postura similar a la mediación mundo-conciencia, propia de la fenomenología: “Mi respuesta no es a un producto cristalizado del pasado, estático para el momento del encuentro; *mientras* estoy actuando, el entorno está cambiando debido a mi conducta, y mi conducta es una respuesta a la nueva situación que yo, en parte, he creado.”⁹⁰⁶

La perspectiva fenomenológica de Mary Parker Follett adquiere dimensiones contemporáneas en su tratamiento sobre el poder, según una categorización dual: poder-sobre y poder-con. El primero introduce “la imagen de la guerra”, generando conflictos no constructivos; por ello hay que reducirlo. “Una vía para reducirlo es mediante la integración”; otra vía supone que ambas partes se acojan a “la ley de la situación”. Por cualquiera de las vías es alcanzada la

⁹⁰² Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder: *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett*, op. cit., p. 4. E. B. Holt Resource Page, charlespsychology.com/Holt.htm.: Fue en Harvard, entre 1900 y 1918 “el encargado de facto del laboratorio de investigaciones humanas” e impresionado por Freud después de las conferencias en la Clark University de 1909. Edwin B. Holt, britannica.com/EBchecked/topic/269696/Edwin-B-Holt: Conocido por “su énfasis en el carácter intencional del conocer”; alumno de William James, publicó en 1915 *The Freudian Wish and Its Place in Ethics*. Consultas: 18/9/2012

⁹⁰³ Mary Parker Follett, “The giving of orders”. *Dynamic administration*, op cit., pp.50-70

⁹⁰⁴ Mary Parker Follett, “Business as an integrative unity”. *Dynamic administration*, op cit., pp.71-94

⁹⁰⁵ Mary Parker Follett, “The meaning of responsibility”. *Dynamic administration*, op cit., pp. 146-166 (p. 159)

⁹⁰⁶ Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder: *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett*, op. cit., p. 4. La cita proviene del texto *Creative experience*. Consulta: 26/3/2009

condición según la cual “ninguna persona tiene poder sobre otra”. El poder-con requiere enfocar la responsabilidad compartida, concibiendo la situación como “una unidad funcional”, en la cual cada quien “tiene la autoridad y responsabilidad acorde con esa función”: es la percepción del todo y la cooperación lo que permite ejercer el poder-con.⁹⁰⁷

Lo que hay que investigar es “una ciencia de la cooperación”, puesto que la “cooperación exitosa” requiere de “métodos de cooperación”.⁹⁰⁸ Ello demanda por la actuación ejecutiva y por la coordinación: la “decisión ejecutiva es un momento en un proceso” y “la falta de coordinación” es “la principal debilidad” en los grupos humanos.⁹⁰⁹ La “palabra clave para la organización es la condición de relación” y el trabajo principal de la jefatura es “la coordinación”, solo posible cuando hay “un propósito claramente definido”. Esa definición, así como “la relación del propósito inmediato con el mediato”, es el trabajo de un(a) jefe(a).⁹¹⁰ Solo así es posible ejercer la jefatura, de una manera no personalizada, enfocando la situación total:

“... [E]l líder no lo es solo de hombres, sino de aquello que estamos aprendiendo a llamar la situación total. Esta incluye los hechos presentes y potenciales, las aspiraciones y fines y los hombres. ... el líder tiene que comprender la situación, tiene que verla como un todo, tiene que ver la interrelación entre todas las piezas. Sin embargo, tiene que hacer más que eso: tiene que ver la situación en evolución, la situación en desarrollo... tiene que ver todas las tendencias futuras y unirlas... a ésta visión de futuro la llamamos anticiparse en los negocios. Pero anticiparse es algo más que prever o predecir; mucho más que hacer frente a la próxima situación: significa crear la nueva situación...”⁹¹¹

Las concepciones de situación total, cooperación, autoridad como expresión del poder-con, liderazgo y responsabilidad nutrirán la visión integral de Barnard.

⁹⁰⁷ Mary Parker Follett, “Power”. *Dynamic administration, op cit.*, pp. 95-116

⁹⁰⁸ Mary Parker Follett, “Development of *business management*”. *Dynamic administration, op cit.*, p. 123

⁹⁰⁹ Mary Parker Follett, “The meaning of responsibility”. *Dynamic administration, op cit.*, pp. 146 y 158

⁹¹⁰ Mary Parker Follett, “Leader and expert”. *Dynamic administration, op cit.*, pp. 258-261

⁹¹¹ Mary Parker-Follett, “The essentials of Leadership”. *Freedom and Coordination, op. cit.*, pp. 54-57

7.2. Individuo, cooperación y organización.

Barnard establece su posición respecto a la economía y delimita su postura central así: la economía realiza un acto de abstracción de la acción social para focalizar el aspecto relevante al mercado y las relaciones-transacciones en él, dejando “de lado a la organización concreta y específica, y al individuo en relación a ella, como el locus de la acción en sociedad, sea ella económica o no”:⁹¹² la acción social es realizable por y mediante organizaciones mediante la asunción de la elección comprometida.⁹¹³

Al plasmar su experiencia ejecutiva Barnard deja lo abstracto solo al momento de las definiciones, después de describir las observaciones, vivencias y experiencias. Este es, por supuesto, un abordaje de carácter fenomenológico que enfatiza la inseparabilidad. Ello es palpable cuando dice:

“Formalmente este trabajo está dividido en cuatro partes, pero en un sentido consiste de dos pequeños tratados. Uno es una exposición de una teoría de cooperación y organización, que constituye la primera parte del libro. El segundo es un estudio de las funciones y los métodos de operación de ejecutivos en organizaciones formales. Estos dos temas, que pueden ser convenientemente distinguidos para algunos propósitos, son inseparables en la acción y experiencia concreta...”⁹¹⁴

Enfatiza, así mismo, la noción de intimidad cuando sostiene que lamenta su fracaso “en converger el *sentido* de la organización, el sentimiento dramático y estético que sobrepasa las posibilidades de la exposición, derivado mayormente de la experiencia íntima, habitual e interesada”: no es a la “ciencia de organización”, sino a “las artes organizativas” a lo que

⁹¹² Chester Barnard, *The functions of the executive*, pp. xxx-xxx. Toma de Pareto, en notas a pie de las pp. 51 y 244, la noción de motivos (los actos sociales son no-rationales) y la distinción entre utilidad de una sociedad y utilidad para la sociedad. Raymond Aron, *Las etapas del pensamiento sociológico*, Tomo II, p. 124: “Así, en Pareto, la sociología se define por referencia y oposición a la economía que se ocupa esencialmente de los actos lógicos, mientras que la sociología trata sobre todo actos no lógicos”. ‘Locus’ es el punto ocupado por un gen en el cromosoma (una totalidad de ADN no divisible). Esta imagen plasma un ángulo del pensamiento de Barnard: el individuo en la cooperación es un locus de ella, la cooperación y la organización son locus de lo social.

⁹¹³ En la dedicatoria de su libro dice: “A mi padre. Durante una crisis en mi juventud me enseñó la sabiduría de la elección: tratar y fallar es al menos aprender; fallar por no tratar es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido”. La noción de ‘elección’ es también fenomenológica: significa un rumbo de acción en una situación.

⁹¹⁴ *Ibid*, p. xxxii. Como Fayol, consciente de lo incompleto e inacabado, acepta que “muchos años y muchos hombres serían requeridos, pienso, para completar o terminar tal estudio” (p. xxxiii)

apunta.⁹¹⁵ Enfatiza la noción de elección respecto a un rumbo dado a seguir, dejando la decisión para los aspectos formales de la organización.⁹¹⁶

La pregunta que guía a todo el libro es el tema de la sustentabilidad: de qué manera y sobre qué fundamentos puede propiciarse y mantenerse el esfuerzo humano en cooperación. La clave radica en equilibrar los procesos internos de una organización respecto a “un ambiente continuamente fluctuante de materiales, elementos y fuerzas físicas, biológicas y sociales”. Hay que considerar “la naturaleza de las condiciones externas”, pero lo relevante “es el proceso mediante el cual” el ajuste es alcanzado.⁹¹⁷ Esta explicación pareciera propia del manejo científico-técnico. Lejos de ello:

“Las funciones ejecutivas sirven para mantener un sistema de esfuerzo cooperativo... [Ellas] no son, como tan frecuentemente se establece, manejar a un grupo de personas. [Esta es] una concepción estrecha, conveniente pero errónea... No es siquiera correcto decir que las funciones ejecutivas manejan el sistema de esfuerzos cooperativos. Como un todo, él es manejado por sí mismo, no por la organización ejecutiva que es parte de él...Las funciones...son semejantes a aquellas del sistema nervioso, incluyendo el cerebro, en relación al cuerpo...”⁹¹⁸

Cooperación, organización y funciones ejecutivas, son relacionadas así:

“...La cooperación y la organización como son observadas y experimentadas, son síntesis concretas de hechos opuestos y de pensamientos y emociones opuestas de seres humanos. Es precisamente la función del ejecutivo facilitar la síntesis, en la acción concreta, de fuerzas contradictorias; reconciliando instintos, intereses, condiciones, posiciones e ideales conflictivos”⁹¹⁹

⁹¹⁵ Barnard, *op. cit.*, p. xxxiv. El acto de conciencia, según Husserl, está constituido por el sentido y el significado. Respecto a este último, Barnard compara el arte organizativo con la música: quienes “no pueden oír los tonos”, “no aciertan con la estructura de la sinfonía, el arte de su composición y la habilidad para su ejecución”.

⁹¹⁶ En la dedicatoria de su libro dice: “A mi padre. Durante una crisis en mi juventud me enseñó la sabiduría de la elección: tratar y fallar es al menos aprender; fallar por no tratar es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido”. La noción de ‘elección’ es también fenomenológica: significa un rumbo de acción en una situación.

⁹¹⁷ *Ibid*, p. 6

⁹¹⁸ *Ibid*, pp. 216-217

⁹¹⁹ Barnard, *op.cit.*, p. 21

La cooperación, esto es, la relación que establecen dos o más personas con algún propósito común, es el origen y razón de ser de la acción humana en colectivo; sin cooperación, la acción humana –en tanto que histórica y social– pierde su sentido. La primera noción de organización que adelanta Barnard en la Introducción de su libro está sujeta a la de cooperación: “aquel tipo de cooperación entre los hombres que es consciente, deliberada y llena de propósitos”.⁹²⁰ una organización no es meramente un ente fabril, puesto que el propósito económico es sólo uno entre los innumerables que orientan a una cooperación; ya que los aspectos no-económicos tienen un peso tan importante como los económicos.

Lo ‘concreto y específico’ es opuesto a lo ‘abstracto y general’. Barnard no tiene interés en generar meramente una teoría general de la organización; su preocupación como hombre de acción es exponer las funciones del ejecutivo para el ejecutivo, el jefe; no para un estudioso u observador de organizaciones. El intelecto ayuda a separar, a distinguir temas de estudio, aspectos a considerar, pero ellos son inseparables de las vivencias y acciones. A través de estas es sintetizada la experiencia vivida: se torna inseparable lo pensado, lo imaginado, lo aspirado y lo logrado. La inseparabilidad es descubierta al asumir la perspectiva del conocimiento que nos coloca en el plano ontológico, i.e. el reflexivo o meditativo, cualitativamente diferente al puramente epistemológico. Este plano sólo es posible al intimar, que revela lo que Barnard denomina “la situación total” en clara referencia a Mary Parker Follett.

Quienes entran en cooperación son individuos cuyos motivos, sedimentados a lo largo de una historia previa física, biológica y social, orientan su elección particular de cooperar. Es pues, si se quiere natural, que existan “pensamientos y emociones opuestos” entre ellos. Pero “es precisamente la función del jefe facilitar la síntesis en la acción concreta” de las “fuerzas, instintos, intereses,

⁹²⁰ *Ibid*, p. 4

condiciones, posiciones e ideales conflictivos”. En la acción concreta ocurre la inseparabilidad entre lo personal y lo colectivo, mediante un ejercicio dialéctico.

La cooperación es “la unión de dos o más personas con un propósito común”. La naturaleza del propósito común es la impersonalidad: “el objetivo de una cooperación es no-personal, es una finalidad del sistema cooperativo como un todo”.⁹²¹ Sin embargo aclara: “un propósito puede servir como elemento aglutinador de un sistema cooperativo, mientras los participantes reconozcan que no hay serias divergencias en la comprensión de tal propósito como el objeto de la cooperación”.⁹²² En tal caso, es clave reformular el propósito orientador del sentido de las acciones en el tiempo de la cooperación. Esa reformulación requiere del concurso de todos los cooperantes posibles. ¿Qué sería lo mínimo a hacer para propiciar el máximo de cooperación? La respuesta devela el factor estratégico clave⁹²³ para que la cooperación, una vez resueltas sus paradojas, sea fortalecida. He aquí ese factor: llamar a la cooperación genera cooperación. ¿A quién le corresponde hacer el llamado? De manera especial al jefe.

Para alcanzar propósitos es necesario ordenar la cooperación en sus aspectos propiamente humanos y funcionales. Los aportes individuales de éste último tipo y su correspondiente inter-relación constituye la organización formal; los aspectos del primer tipo constituyen a la organización informal: “una organización formal es un sistema de actividades o fuerzas, conscientemente coordinadas, de dos o más personas”,⁹²⁴ mientras que la organización informal está constituida por “los agregados de los contactos e interacciones personales y los grupos asociados de personas”, siendo “indefinida y mayormente sin estructura”.⁹²⁵ La organización formal y la informal son

⁹²¹ Barnard, *op.cit.*, p. 55

⁹²² *Ibid*, p. 87

⁹²³ La expresión es usada por Barnard en el Cap. XIV de su libro. El “factor limitante o estratégico” es aquel que, controlado de manera correcta, transforma la situación total de la cooperación y de la organización.

⁹²⁴ *Ibid*, p. 73

⁹²⁵ Barnard, *op.cit.*, p. 115

inseparables en las realidades concretas de cada cooperación, su separación ocurre en el intelecto, mediante un proceso de abstracción; la cooperación es concreta, la organización es abstracta y constituida por tres elementos: la voluntad de cooperación, el fin común impersonal y la comunicación. Para mantener la primera intervienen los incentivos psicológicos, sociales y económicos; el fin común exige del control de los factores estratégicos de cada situación y del ambiente de la decisión vivida por la organización; de la comunicación depende la persuasión, para establecer coordinaciones y la autoridad. La comunicación es el vehículo para la coordinación, entendida como “el lado creativo de la organización”, ya que fundamenta la persistencia del esfuerzo cooperativo-funcional. La autoridad propone la relación inseparable entre la comunicación y el autogobierno: “es el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal, en virtud de la cual es aceptado por un contribuyente o ‘miembro’ como gobernando la acción con la que contribuye, esto es, gobernando o determinando lo que hace y lo que no hace con respecto a la organización”.⁹²⁶ Barnard suscribe la autoridad como el carácter político de la comunicación en el seno de una organización formal.

La existencia sustentable de una organización depende de la eficacia y de la eficiencia de las acciones. Una acción es eficaz cuando alcanza el fin propuesto, una acción es eficiente cuando satisface los motivos personales de quienes participan en la cooperación y en la organización.⁹²⁷ La eficacia y la eficiencia dependen, por tanto, de un equilibrio entre el sistema interno y la situación total externa a él: la eficacia de la organización requiere de la relevancia del propósito a la situación externa; la eficiencia considera “el intercambio entre la organización y los individuos”⁹²⁸

⁹²⁶ *Ibidem*, p.256 (coordinación) y p. 163 (autoridad)

⁹²⁷ *Ibid*, pp. 19 y 55

⁹²⁸ *Ibid*, p. 115

7.3. El jefe como cooperante: el liderazgo y la responsabilidad ejecutiva.

Barnard denomina 'ejecutivo' al jefe, deslastrándolo de la idea de jerarquía: lo ve como el ejercicio de una manera de asumir el mundo, de actuar.⁹²⁹ Asumir y actuar ocurren en un mundo lleno de paradojas, que demandan el ejercicio del pensamiento reflexivo (en vez del analítico/calculador):⁹³⁰ para poder entender la visión de mundo del otro, necesitamos "ver" su perspectiva propia. Ello supone un ejercicio infinito del saber-hacer y de la autoridad. Esta última expresa una clara reminiscencia al ángulo político del lenguaje, que induce a una cuidadosa consideración por parte de toda jefatura.

¿Cuál es el ámbito propio del saber-hacer del jefe? Primero distinguir la naturaleza que le es propia al plano personal y al colectivo. El primero conduce necesariamente al conflicto, ya que no hay manera que una persona piense y quiera exactamente lo que otra espera. Esto es imposible en el plano individual; sin embargo es cualitativamente diferente cuando enfrentamos el plano colectivo, esto es, cooperativo, del cual emana la acción social perdurable en el tiempo. Para trascender el plano de la dialéctica, de la paradoja, el jefe debe "sintetizar en la acción concreta" lo opuesto y lo conflictivo: el llamado es apuntar hacia la voluntad de cooperación de todos los participantes.

La situación total general emana de la inseparabilidad entre la organización y el colectivo, por ello las nociones de eficiencia y eficacia adquieren carácter político, tanto en la comprensión de los propósitos como en las relaciones a establecerse entre individuos y organizaciones. Volvamos a la definición de organización, primera en el campo administrativo:⁹³¹ un sistema de relaciones funcionales que derivamos de la cooperación concreta. La separación en el

⁹²⁹ Al respecto, Barnard aclara "las funciones tratadas en este estudio están solo sugeridas, de manera general, por la ocupación de la mayoría de las personas que son llamadas 'ejecutivos, pero nosotros no estamos restringidos por títulos convencionales o por definiciones especiales de la palabra 'ejecutivo'" (p. 6). Percibimos en la obra de Barnard un acento, o influencia, de *El Federalista*.

⁹³⁰ Martin Heidegger, *Serenidad, op. cit.*: El mundo contemporáneo, sumergido en el pensamiento calculador, expresa la preeminencia de lo científico-técnico, execrando las modalidades meditativas de pensamiento que permiten transitar sendas genuinamente liberadoras de exploración vivencial.

⁹³¹ Como veremos, la definición de Simon, segunda en el campo administrativo, es empírica. La de Barnard está fundamentada en la distinción concreto-abstracto.

intelecto, de aquello que es inseparable en la realidad concreta, es necesaria para definir el aporte de cada cooperante ante un propósito común; el cual es función de la situación total. Ella está acotada por las limitaciones a las que se enfrenta. En la medida que las limitaciones y el propósito común *impersonal* sean percibidos/aceptados por los cooperantes, habrá cooperación.

El esfuerzo cooperativo requerirá del esfuerzo sostenido de la “capacidad ejecutiva”, considerada como “el mayor factor estratégico general en la cooperación humana”.⁹³² A esa capacidad, tan relevante, Barnard la denomina “liderazgo”: “el poder de los individuos para inspirar una decisión personal cooperativa por la creación de la fe”. Pero esa fe no es personalizada y dirigida hacia el líder, es la “fe en un entendimiento común, fe en la probabilidad de éxito, fe en la satisfacción última de los motivos personales, fe en la integridad de la autoridad objetiva, fe en la superioridad del propósito común como un fin personal de quienes participan en él”.

“...La cooperación llena de propósitos es posible solamente dentro de ciertos límites estructurales en carácter, levantándose de fuerzas derivadas de todos quienes contribuyen a ella. El trabajo de la organización [sobre su entorno] no es el trabajo del liderazgo, sino el de la organización como un todo. Pero estas estructuras no permanecen existiendo, ellas usualmente no llegan a ser, la vitalidad falta, no hay cooperación perdurable, sin la creación de la fe, el catalizador por medio del cual el sistema viviente de esfuerzos humanos está capacitado para continuar su incesante intercambio de energías y satisfacciones. La cooperación, no el liderazgo, es el proceso creativo; pero el liderazgo es el fulminador indispensable de sus fuerzas.”⁹³³

El liderazgo está constituido por dos aspectos: uno es “técnico” y está relacionado con las capacidades personales y profesionales. El otro es “el más general, el más constante”, mediante el cual es fundamentada “la *calidad* de la acción”: la responsabilidad.⁹³⁴ Ella implica articular la ética en una

⁹³² Barnard, *op.cit.*, p. 282

⁹³³ *Ibid*, p. 259

⁹³⁴ La noción de responsabilidad de Barnard está relacionada a la ética de la responsabilidad de Weber, que asume el compromiso con un acto racional dirigido a alcanzar un fin y guiado por un valor.

postura compartida, constituyéndose en “el poder de un código particular de moral para controlar la conducta de los individuos en la presencia de deseos o impulsos contrarios”.⁹³⁵ La esencia de la responsabilidad ejecutiva es tener ética, no saberla: “*El punto es que la responsabilidad es la propiedad de un individuo, por la cual, cualquier moralidad existente en él llega a ser efectiva en su comportamiento*”.⁹³⁶ Así, el elemento ético de la función ejecutiva es expresado en la medida que es liderizada la aspiración, mediante la creación de la fe en las posibilidades y capacidades del esfuerzo cooperativo hacia el éxito. La creatividad ejecutiva es la responsabilidad para instituir una moral organizacional que dé fundamento al esfuerzo cooperativo en el devenir.

Según Barnard se es jefe cuando están presentes y mantenemos el cuidado constante de las siguientes cualidades activas: 1) Energía y vitalidad, para ser pertinente a los ojos de quienes nos rodean. 2) Ser decidido, como algo diferente a “tomar decisiones”, lo que exige la necesaria combinación de intencionalidad y coraje para abordar la acción. 3) Ser persuasivo, es decir, la constante creación de compromisos colectivos, mediante el ejercicio de la comunicación. 4) Responsabilidad, el elemento moral que guía la consecución de los esfuerzos cooperativos. 5) Capacidad intelectual, la última en importancia, porque el liderazgo ocurre en la dimensión de la acción. Esta exige la articulación íntima con una realidad humana constituida por el saber-hacer, gerenciando lo concreto y articulando, para las realidades específicas de cada organización humana, la miríada de energías contradictorias derivadas de los motivos humanos de sus cooperantes.⁹³⁷

En la capacidad ejecutiva radica la esencia de la jefatura, conformada por las cualidades activas de los jefes y el ejercicio del liderazgo responsable: ello enfatiza un modo de comprender a los jefes que direccionan su acción hacia un futuro sustentable.

⁹³⁵ Barnard, *op. cit.*, pp. 260 y 263

⁹³⁶ *Ibid*, p. 259

⁹³⁷ Chester Barnard: *Organization and management*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1948, pp. 84 y ss.

8. Los alcances y limitaciones de la jefatura-gerencial

En Fayol y Barnard encontramos expresada la idea siguiente, respecto a la distinción entre “la intención y la del contexto discursivo”:

“... [U]n texto no se reduce a un encadenamiento de proposiciones dotadas de significado, tiene también una fuerza ilocucionaria por la cual es también un acto...es en esta fuerza ilocucionaria donde reside la intención del autor...”⁹³⁸

La gerencia es definida a lo interno del ámbito de la acción: el problema de la jefatura, en íntima y dialéctica unión con el trabajo humano mancomunado. El trabajo es entendido como *poesis* y *praxis* con el concurso de agentes o cooperantes, una concepción del trabajo que no es tarea. En efecto el trabajo puede entenderse de tres maneras, tal como lo acota Mires:

“... a) el heterónimo, o trabajo obligatorio que entregamos a los demás, b) el cooperativo, o el trabajo que realizamos junto a otras personas, c) el autónomo, que es el que no está dictado por una necesidad de supervivencia ... La ideología maquinista, fundamentada religiosa e ideológicamente, nos transmitió la ideología del trabajo atendiendo solo al primer tipo ... Ahora bien: la repartición más o menos equitativa de los tres tipos de trabajo, la ampliación dentro de lo posible de los dos últimos, son objetivos difíciles de refutar...”⁹³⁹

El conjunto de agentes, de manera cooperativa, asumen una acción organizada en un devenir. La variable dependiente es el *tiempo*: el reto es alcanzar y mantener el éxito como colectivo empresarial. La jerarquía es fundamentada en la dicotomía *cosas-gente*: la realidad que enfrenta el jefe-gerente es íntima -y la misma- que sus seguidores. El trabajo del jefe-gerente es proveer de gobierno a la totalidad, convergiendo la experiencia del colectivo hacia una determinada dirección, anticipando estratégicamente y

⁹³⁸ Ives Charles Zarka: *Hobbes y el pensamiento político moderno*. Barcelona. Editorial Herder, 1997, p. 23. Zarka cuestiona la postura del contextualismo de la Escuela de Cambridge: “Las nociones de Estado, de soberanía, de gobierno, de democracia, etc., que forman el meollo de la filosofía política, dependen en su mayor parte de unos conocimientos heredados y requieren una dilucidación histórica, a partir de la cual se plantean claramente las cuestiones de lo verdadero y lo falso, lo deseable y la indeseable. Ahora bien, esta aclaración sólo puede hacerse restituyendo los retos filosóficos que han elevado estas nociones a concepto. Ésta me parece que debe ser la tarea de una historia filosófica de la filosofía política” (p. 26)

⁹³⁹ Fernando Mires, *La revolución que nadie soñó*, op. cit., p. 42

creando futuro. El pensar característico de la gerencia es la reflexión meditativa hacia el nosotros, en una situación total: no separa al jefe de su grupo o equipo, concibiendo a la empresa como el *locus* de la acción social.

La acción concreta de jefes permite la articulación a una situación total. Ello demanda el auto-gobierno, mediante la práctica de un código moral necesario para proveer gobierno al colectivo. El auto-gobierno es expresado mediante el ejercicio constante de la apropiación de sí mismo: cambiar y crecer constituyen la dialéctica esencial del ejercicio gubernamental. Mediante ella es posible la reunión, en la acción concreta, de lo diferente, lo opuesto y aún lo contradictorio emanada de las diferencias originadas de la participación de los miembros o cooperantes.

Aun cuando hemos demostrado el alcance y pertinencia de la jefatura, gerencialmente entendida, ella requiere de su articulación al problema político que, según las reflexiones del capítulo II, es esencialmente constitutivo: en términos de gobierno es fundamental partir de aquello donado a la política, los colectivos humanos. A partir de ellos podemos discriminar los elementos integrales del gobierno, en un modelo que cumpla con las especificaciones discutidas en el capítulo II, incorporando los roles que identificamos en el modelo de jefatura política explorado al cierre de ese capítulo. En efecto, la jefatura emerge respecto a la relación con el gobernado, a los elementos constitutivos del gobierno y a los componentes que constituyen al esfuerzo humano organizado.

Al esfuerzo de constituir un modelo de jefatura, de desarrollo como apuntamos en el capítulo I, tornamos ahora la atención. Ese modelo pudo ser desplegado por el trabajo realizado en cuatro entes públicos. Comenzaremos por describir las problemáticas enfrentadas en ellos, que permitieron articular el denuedo de numerosos agentes de cambio organizacional. Ellos expresaron los constituyentes de una situación caracterizada por un modo particular de comprender la política y la administración.

CAPÍTULO IV: UN MODELO PARA EL EJERCICIO DE LA JEFATURA

A. Prefacio al modelo

En este capítulo abordo los aspectos del modelo desarrollado a partir del trabajo e interacciones en varias organizaciones públicas. El conjunto de actores relevantes, en cada una de las situaciones laborales, no se ha circunscrito a los responsables de la toma de decisiones. En muchos casos quienes han aportado la reflexión, o aspecto a considerar, han sido analistas, asistentes, personal no gerencial con experiencia relevante en el ente público. En algunas ocasiones he contado con el aporte continuado de excelsos profesionales que han compartido el esfuerzo del trabajo en equipo.

Los aportes de todas esas personas no han sido siempre derivados de reuniones formales o de entrevistas estructuradas: han requerido la captación e integración de percepciones, observaciones y actuación de aquellos con quienes interactué. El lapso de tiempo para consolidar el modelo ha requerido comprender la cultura venezolana en su heterogeneidad y desarticulación. Este es un componente a considerar en la constitución del modelo para el ejercicio de la jefatura.

Al reflexionar sobre las experiencias en los entes públicos, en los cuales me ha tocado participar, destacan cuatro organizaciones que me revelaron ángulos diferentes de razonamiento. Son esas cuatro las que pasaré a describir, refiriendo los aspectos fundamentales del modelo de jefatura que me permitieron identificar e incorporar. Pospongo para la sección referida a los actores y al contexto político-administrativo las observaciones respecto a las dificultades que aparecen al abordar cualquier esfuerzo de cambio.

Un aspecto relevante que los casos han revelado como esencial es el poder derivado de la autoridad formal: contar con el apoyo del jefe máximo superior allana el esfuerzo. Ello no significa que desaparecen los problemas de percepción y relación, sino que existe una apertura para comenzar el trabajo insoslayable de constituir un nosotros-organizado que incluya a los detractores.

A.1. Cuatro casos de estudio y vivencias

- **Fondo Nacional de Desarrollo Urbano-FONDUR.**

Esta experiencia, desde febrero de 2003 hasta diciembre del mismo año, fue la condición de posibilidad para comenzar a desarrollar el modelo de jefatura explorado en este capítulo. La Presidencia de la República requirió los avances de las obras llevadas a cabo por el Fondo financiadas por presupuesto extraordinario o Ley Paraguas, como primera exigencia al recién nombrado Presidente de Fondur. Habiendo sido parte del equipo gerencial del Instituto Nacional de la Vivienda-INAVI en la Gerencia de Planificación y Descentralización, y dado que su Presidente era el nuevo designado en Fondur, asumí la responsabilidad de convertirme en la Jefe de Planificación y Presupuesto de ese ente.

En el cargo del INAVI, con un equipo de trabajo de larga trayectoria en ese organismo, abordé la gerencia del área articulando los requerimientos disímiles de planificación respecto al Plan de la Nación mediante una matriz. Ella permitía articular los proyectos del INAVI con los objetivos del plan nacional. El personal llevó adelante el análisis, no sin dificultades, que fueron resueltas mediante un conjunto de talleres internos para acordar un lenguaje y abordaje comunes.

La situación de Fondur era muy diferente. El equipo de trabajo en el área de planificación era apenas de dos personas que asumían su responsabilidad, eminentemente analítica-técnica, mediante la compilación de información a lo interno del área, obviando realizar una integración de la data. Por la premura de entregar el informe exigido por la Presidencia, decidimos realizar una matriz de carácter descriptivo que plasmara la situación de los proyectos de Fondur. Esa matriz requería de la información que el área de planificación no manejaba y, en consecuencia, incorporamos a las gerencias de Proyectos e Inspecciones: la primera tenía la información sobre el diseño de los proyectos (planos y tipo de viviendas), la segunda

tenía la data sobre el avance de los desarrollos de los proyectos en construcción. Ambas informaciones las relacionaríamos al presupuesto en ejecución de FONDUR. Así podríamos establecer comparaciones de datos, realizar algunos análisis relevantes y propondríamos algunos cursos realizables de acciones.

El problema era la existencia de una data no coherente. Los proyectos en ejecución, según el área de Inspecciones, no coincidían con las registradas por Proyectos. Inspecciones resultaba clave por proveer el control fáctico en un ambiente organizacional que no privilegiaba las abstracciones. El plan exigido por la Presidencia era percibido como una de ellas. Este problema estaba reflejado a lo interno de la oficina que me correspondía dirigir: el criterio para formular y ejecutar el presupuesto giraba alrededor de lo tangible, los contratos de obras. A cada uno de ellos le era asignado un código y, en consecuencia, el área de planificación y presupuesto no podía saber cuántos proyectos en desarrollo tenía Fondur.

Para resolver a corto plazo los requerimientos de información relacionamos lo que pudimos y acotamos que, dada las diferencias existentes entre la ejecución física y la presupuestaria, necesitábamos elaborar un plan que acometiera la situación de Fondur proponiendo metas reales a un año, según un conjunto de nuevos criterios que el equipo estaba elaborando. Esto era posible dado el cambio de directiva, pero no podíamos tomar demasiado tiempo en dar una respuesta que fuese diferenciadora y coherente.

El Presidente de Fondur entendió que hacía falta un equipo de trabajo para acometer esta responsabilidad. Contratamos tres personas, dos ingenieros y un matemático, todos con estudios de cuarto nivel en planificación o administración con quienes constituimos un 'equipo swat'. Muy pronto quedó claro que el problema no era técnico sino de carencia de una visión de conjunto que, permitiendo a cada área comprender su lugar en

la actividad de una organización integrada, quedase plasmada en una 'filosofía de gestión de Fondur'. Ella debía ser compartida por todos para que permitiera generar un esfuerzo cooperativo.

La pregunta devino, entonces, en cómo generar esa filosofía de gestión sin tener que teorizar. Lo que resultaba clave era encontrar un hilo conductor que relacionara los esfuerzos por conseguir un orden implícito a la problemática del Fondo, con las experiencias y vivencias de las personas que constituían los equipos de Proyectos, Inspecciones y el propio personal de Planificación y Presupuesto.

Constatamos una alta resistencia al cambio: todos se refugiaban en sus convicciones. Los cuatro miembros del 'equipo swat' teníamos que formular un modelo que fuese captable desde las problemáticas que enfrentaba Fondur. Comenzamos por las teorías contemporáneas en planificación, pero las abandonamos ya que requerían abstracciones y la adopción de un lenguaje y significaciones alejados de las mentalidades de nuestros compañeros de trabajo. Luego repasamos todos los aportes plasmados en el capítulo III de este trabajo. Para nuestra sorpresa, fue Taylor quien nos rescató. Su perspectiva de constituir un 'sistema de tareas' lo transformamos en la noción de 'macro-procesos' inherentes o propios del sector de vivienda y hábitat. La noción de 'hábitat' nos permitió hacer comprender a todos con quienes nos relacionábamos que la acción de Fondur trascendía el mero financiamiento de viviendas. El Fondo tenía la responsabilidad de desarrollar un hábitat sustentable y, por ello, la misión tenía que abordar el concepto de 'desarrollo habitacional'.

Nuestro objetivo fue transformado en desarrollar el macro-proceso del 'desarrollo habitacional'.⁹⁴⁰ Con la ayuda de todos aquellos que aceptaron colaborar, de todas las áreas de Fondur, realizamos una aproximación a la

⁹⁴⁰ Mi trabajo en Fondur hubiese sido imposible de llevar a cabo sin la presencia del ingeniero Jesús Valoz. Su capacidad para comprender y entender ha resultado imprescindible para todos los esfuerzos de planificación y gerencia en Fondur, la gobernación del Estado Miranda y el Banco Industrial de Venezuela. El macro-proceso le debe su autoría tanto o más que a mí.

lógica interna del macro-proceso de desarrollo habitacional. Este abarcaba las viviendas y la consolidación integral de lo que denominamos 'un hábitat sustentable' que propiciara y favoreciera la convivencia. En este punto reflexionamos sobre las inquietudes de Barnard sobre cómo hacer permanente la cooperación en el tiempo, combinada con la noción de autarquía de Aristóteles. En consecuencia, plasmamos nuestros esfuerzos en una lámina y procedimos a compartirla con todo Fondur: la relacionábamos con el marco legal que nos regulaba y con los aportes de cada área para hacer cumplir el macro-proceso de desarrollo habitacional.

En paralelo, rehicimos todo el presupuesto con el concepto del macro-proceso, evaluamos los proyectos con el mismo criterio y reorganizamos las inspecciones para determinar cuánto de lo que estaba en ejecución era factible de culminarse por etapas. De esa manera convergimos el plan de Fondur según el criterio de desarrollo habitacional en: 1) culminables en 120 días; 2) proyectos especiales, 3) deuda social y 4) grandes desarrollos. Luego elaboramos los financiamientos y erogaciones por trimestre y, así, ordenamos en el papel a Fondur.

El Fondo también contaba con el área de comercialización que financiaba obras mediante presupuesto ordinario. Para abordarla desarrollamos también su macro-proceso y, de cierre, el macro-proceso de Fondur. Repetimos las jornadas de trabajo en equipo y de toma de decisiones conjunta con resultados similares a los encontrados hasta entonces.

Esta experiencia me permitió concluir que la noción de macro-proceso permitía articular una gestión que, sin declararlo, transformaba el esfuerzo alrededor de un debate de carácter impersonal que permitía aglutinar esfuerzos y, en consecuencia, orientaba el ejercicio de la jefatura en el tiempo: desde la formulación del macro-proceso es captable la autoridad de quien piensa de manera integradora, generándose un referente imparcial para el plan y la supervisión de su puesta en ejecución.

- **Pdvsa Gas**

Durante el año 2004 participé en la reconcepción de esta filial de Pdvsa en interacción con sus cuatro directores. El sector gas ya estaba constituido por el ente emisor de políticas, el Ministerio de Energía y Petróleo; un ente regulador, Enagas; así como el ente operador, Pdvsa Gas. Las competencias de Pdvsa Gas eran reguladas por el Ministerio y por ENAGAS sin un límite claro entre ambos. Contábamos con el aporte del entonces director de Planificación quien, habiendo sido Vicepresidente del ENAGAS, entendía el límite entre ser un ente operador y otro regulador.⁹⁴¹

La Junta directiva de Pdvsa había adscrito a Pdvsa Petróleo las actividades de exploración y extracción de gas, dejando solamente el transporte y la distribución como responsabilidades del ente operador. Ello conducía a dificultades de carácter operativo por estar la extracción del recurso energético fuera de la autonomía de Pdvsa Gas. Había, en consecuencia, que demostrar por qué era necesaria la integración del negocio del gas, definido por la ley como bien público de interés social.⁹⁴²

Con el personal de la Gerencia General de Planificación, Presupuesto y Gestión trabajamos en un esquema del plan estratégico y de negocio de PDVSA Gas alrededor de tres reflexiones esenciales: 1) La desarticulación de la cadena de valor del gas acarrearía consecuencias negativas para la industria y el país por un retraso en los distintos proyectos, ocasionando paralización en los sectores altamente dependientes del suministro de gas natural (petroquímico, siderúrgico y eléctrico). 2) Un negocio integrado requería de una organización integrada. 3) Una estrategia adecuada para tiempos de crisis debía ser cambiada en tiempos de evolución y desarrollo.

⁹⁴¹ Para delimitar las competencias del Ministerio de Energía y Petróleo recurrimos a los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica de la Administración Pública. El artículo 45 sanciona que la dirección del Estado es competencia del Ejecutivo, desde el Presidente de la República hasta Viceministros. El artículo 46 asigna sus competencias: "la dirección estratégica del Estado", la formulación e implantación de las políticas públicas y la supervisión de los entes adscritos. Esto connota una actividad de carácter direccional y reguladora y no de ejecución.

⁹⁴² Decreto con rango y fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, Gaceta Oficial N° 36.793, jueves 23 de septiembre de 1999, Decreto N° 310. El artículo 3 establece que los hidrocarburos gaseosos coadyuvan "primordialmente al desarrollo nacional"; mientras que el artículo 4 estipula que el gas es "de utilidad pública"

Resultaba, en consecuencia, imperativo razonar y tomar decisiones acerca de la pertinencia de una organización integrada para PDVSA Gas, capaz de dar cumplimiento a las orientaciones y finalidades del Plan de Desarrollo Nacional. Para ello era necesaria una filosofía y estrategia que sustentara la concepción y funcionamiento de un plan energético nacional, capaz de promover el desarrollo económico-social sustentable, así como un posicionamiento fortalecido en el mercado internacional.

Habiendo compartido estas reflexiones con los cuatro directores, quedó asumido que el fortalecimiento de la gestión integrada era una condición fundamental para una gerencia exitosa en Pdvsa Gas. Ello implicaba dos aspectos: una clara dirección estratégica así como una articulación del ejercicio directivo de cada uno de ellos a la empresa como un todo. Respecto al primer ángulo, por la experiencia acumulada de la industria, no había mayores problemas ya que la dimensión estratégica de la filial estaba bien concebida. Lo faltante era un modelo que permitiera integrar la gestión de los cuatro directores a la perspectiva estratégica relativa a la cadena de valor del gas natural.

Con el apoyo del Director del área estratégica relacionamos la cadena de valor del gas (el macro-proceso) con los aspectos comerciales, financieros y de seguridad que aportaban un papel relevante en la concepción de una empresa integrada de gas. Queríamos plasmar toda la problemática relevante abordada de un modo completo y manejable. Fayol resultó clave para esta tarea prioritaria, con su concepción de las seis operaciones fundamentales: desagregamos las operaciones técnicas mediante el macro-proceso integral del gas, las operaciones comerciales respecto a clientes nacionales e internacionales, incorporamos el sistema de información gerencial, las finanzas, los elementos fundamentales de la seguridad y finalmente definimos todos los elementos de la gestión de personal relevantes para Pdvsa Gas. Este esfuerzo fue bien recibido porque coincidía

con la división a lo interno del cuerpo de directores: transporte y distribución de gas, comercialización, planificación y apoyo logístico (a quien le reportaban informática, personal y servicios generales).

Esquemático y discutido el alcance de la empresa integrada con los cuatro actores relevantes, surgió de ellos el siguiente cuestionamiento: cómo saber qué hacer en el devenir. Con esa inquietud quedó claro que había emergido la necesidad de un modelo de jefatura que incorporara la gerencia del cambio. Elaboramos una secuencia de preguntas que orientaran la percepción, la deliberación y la toma de decisiones en el tiempo: 1) ¿sobre qué actuar, la empresa como un todo, una o varias de sus operaciones? 2) ¿qué hacer respecto a esa problemática identificada? 3) ¿cómo fortalecer la empresa en el tiempo? 4) ¿cómo garantizar y mantener la acción cooperativa a lo interno de la organización en el devenir?⁹⁴³ Este conjunto de preguntas son derivadas de las reflexiones de Fayol y de Barnard; del francés las tres primeras, del norteamericano la cuarta interrogante. Esas preguntas hicieron patentar la necesidad consciente de coordinarse y de comunicar a los diferentes equipos de trabajo lo que ya había quedado claro para los directores. El área de planificación tomó el tiempo necesario para esta actividad por considerarla parte de su propia responsabilidad, circunscribiéndola a convencer a los gerentes relevantes. Sin embargo, el proceso de una persuasión sistemática, mediante jornadas de talleres extensibles a todo el personal, no fue abordado.

Descubrir que la formulación de preguntas relativas a un problema vivido permite orientar las percepciones fue un aprendizaje clave para los actores de las diferentes direcciones y gerencias de Pdvsa Gas, pero sobre todo para el desarrollo del modelo de jefatura plasmado en este documento. Respecto a los actores de las organizaciones, en términos generales,

⁹⁴³ Debo todo lo que aprendí sobre gas a los ingenieros Oscar Fariña Ascanio y Miguel Lagardera: la dimensión de la regulación del gas y sus relaciones con lo estratégico y lo operativo, la configuración del plan energético nacional y la traducción del plan de negocios y de cambio traducido en una organización coherente e integrada, así como la gestión del gas en cilindros de GLP.

teorizar no funciona puesto que las comprensiones están dirigidas a lo percibido. Lo que ilumina una captación mayor es comprender la relación entre una pregunta, generalmente no conscientemente captada, y una problemática dada. Una vez que la fuerza de la interrogación penetra en la comprensión de los actores es cuando la discusión puede dirigirse hacia los fundamentos teóricos que sugirieron el preguntar orientador.

Esa manera de comprender a Pdvsa Gas, mediante preguntas que captaban la atención y esquemas que plasmaban de manera gráfica el conjunto de aspectos a resolver, fue adoptada por los cuatro directores. Así fue posible redactar el documento de reorganización de la filial con dos opciones de estructura organizacional evaluada por su Presidente. La nueva estructura fue presentada ante la dirección General de Gas del MEM acompañada por una propuesta específica de reorganización del negocio de gas, así como un plan de cambio para la organización responsable del energético. El valor intangible para los directivos de Pdvsa Gas fue haber comprendido que una organización no es meramente una estructura plasmada en un organigrama: es, sobre todo, un espacio para cooperar compartiendo una visión del negocio, una claridad para coordinarse y un plan de cambio que agregara valor a la gestión en el tiempo.

Los temas relativos a la gerencia del cambio ocuparon bastante tiempo a todos los involucrados. Al respecto desarrollamos un gráfico que organizaba un proceso integral de gerencia del cambio, para luego plasmar el conjunto de etapas y acciones que había que acometer para transitar desde una Pdvsa gas desarticulada y concentrada en transporte y distribución de gas, a una empresa integrada, mediante un plan claro de cambio.⁹⁴⁴

Descubrir que una organización no es un organigrama es, en términos teóricos, lo que fundamenta la exploración de la Teoría de la organización que tiene en Barnard y Simon un origen honroso.

⁹⁴⁴ Los pasos de la gerencia del cambio han sido tomados de John P. Kotter: "Leading change: Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, March-April 1995.

- **Banco Industrial de Venezuela-BIV**

En agosto de 2007 la Reserva Federal de los Estados Unidos, a través de las agencias reguladoras de los Estados de Florida y New York (Banco de la Reserva Federal de Atlanta, Banco de la Reserva Federal de New York, Agencia de Regulación Financiera del Estado de Florida, Superintendencia de Bancos Extranjeros de Nueva York) enviaron, en fecha 20 de Septiembre de 2006, una advertencia sobre el Plan de Gerencia que el BIV se había comprometido a entregar según constaba en el párrafo siete del Acuerdo Escrito suscrito entre las Agencias reguladoras de los Estados Unidos y la Presidencia del BIV. El Acuerdo regulaba los aspectos de “riesgos financieros, operacionales, legales, de reputación y cumplimiento de las Agencias” del BIV que operaban en Miami y New York+.

Este conjunto de exigencias iban acordes al espíritu de la época derivado de los eventos del 11 de septiembre de 2001: el cumplimiento está referido al conjunto de reglas para garantizar la idoneidad de las fuentes de divisas en dólares respecto al financiamiento de actividades, de particulares y empresas, que no estén relacionadas al lavado de dinero, al terrorismo o a lo que amerite la aplicación de los códigos penales de los países. El conjunto de reglas y regulaciones respecto al cumplimiento bancario están contenidas en cuatro carpetas que especifican los elementos a vigilar, para garantizar la idoneidad de las operaciones financieras. Las actividades de riesgo evalúan, mediante una escala de Likert, la precariedad o idoneidad de los entes financieros. También hay que tomar en cuenta los procesos de auditoría que, según la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, requiere evaluar los procesos y procedimientos en todos los entes públicos.

El párrafo siete del Acuerdo Escrito exigía “de una efectiva supervisión de la estructura gerencial y del ambiente de control para propósitos de cumplimiento”. El párrafo siete estaba dividido en tres partes, 7a, 7b y 7c. El primero estaba referido a las “[p]olíticas y procedimientos para asegurar la

efectividad del control de la infraestructura, regulación corporativa y estructura organizacional de cada Agencia”; el segundo buscaba garantizar la idoneidad del personal que trabajase en las Agencias “con el requerimiento de calificaciones y experiencia necesaria” y el tercer párrafo demandaba las políticas para “atraer y retener personal calificado” con énfasis en el personal asignado a “las funciones de cumplimiento”.⁹⁴⁵

El punto ocho del Acuerdo escrito enfatizaba la necesidad de un programa de supervisión y control de las Agencias BIV-USA por parte de la Casa Matriz caraqueña. Explícitamente los reguladores exigían un “ambiente de gobernabilidad”. Por tanto, todas las reuniones realizadas con las distintas Vicepresidencias del BIV comenzaron por elaborar un modelo para la gobernabilidad que incorporaba acciones de carácter gerencial, estratégica y de regulación. Todas las acciones fueron concebidas utilizando los elementos del gobierno de Fayol (prever, coordinar, organizar, dirigir y controlar) puestas al servicio de lo que tenía que abarcar el ámbito propio de la gerencia, la estrategia y la regulación del BIV.

La gerencia la acotamos como lo referido a lo interno de la organización, lo estratégico como la gestión dirigida hacia el entorno competitivo y la regulación como el conjunto de reglas de cumplimiento y legales que demarcaban el espacio de acción para la gestión del BIV. Propusimos siete modalidades de gerencia contemporánea: 1) gerencia estratégica, i.e. la necesidad de dar respuesta a las demandas y retos que imponen sobre la gestión los clientes, los competidores y las características y tendencias del entorno; 2) gerencia por procesos, i.e. la necesidad de estructurar a lo interno de la gestión, por etapas y procedimientos, los requerimientos de regulación sobre cumplimiento, riesgos operacionales y legales y supervisión sobre las Agencias de Miami y Nueva York; 3) gerencia de la estructura, i.e. las áreas a involucrar para dar respuesta a todos los elementos

⁹⁴⁵ Acuerdo Escrito entre el BIV y las Agencias reguladoras bancarias de Florida y Nueva York, pp. 2 y 10-11

fundamentales del Acuerdo escrito, así como las coordinaciones a establecerse y mantenerse para honrar las regulaciones de la Reserva Federal y sus entes regionales; 4) gerencia de la cultura, i.e. los elementos propios de la personalidad sedimentada del BIV que favorecieran o limitaran las acciones a acometer respecto al Acuerdo escrito en el tiempo; 5) liderazgo, concebido como el comportamiento a ser asumido por todos los Vicepresidentes del BIV y los gerentes que le reportaban para monitorear la gestión gerencial, estratégica y de regulación a ser asumida por el BIV; 6) gerencia del conocimiento, relativa a ser capaces de incorporar lo sedimentado en todos los actores que intervenían en todos los aspectos relativos a las Agencia BIV-USA, para converger sus experiencias, hábitos y modos de operar a agregar valor a la gobernabilidad de las Agencias en el exterior; 7) gerencia del cambio, i.e. las transformaciones a ser incorporadas en cada una de las modalidades de la gestión para honrar el Acuerdo escrito, lo que implicaba identificar el proceso de gestión interno a la Casa Matriz del BIV, las relaciones con las Agencias y el aporte de cada una de las Vicepresidencias a esta articulación. Allí radicaba la gobernabilidad.

En cuanto a la gestión competitiva, ella requería concebir un plan estratégico para abordar la comprensión de los clientes y de los competidores de cada una de las Agencias BIV, dentro de una comprensión de la responsabilidad de cada Agencia respecto al personal y a las comunidades en las cuales operaban. Las estrategias las clasificamos en ataque y defensa del mercado que le interesaba a cada Agencia en términos de posicionamiento y, finalmente, las estrategias de retiro respecto a clientes o actividades que no le agregasen valor a los intereses del BIV. Las acciones de regulación pasaron a ser un momento coyuntural en el desarrollo del modelo de jefatura presentado en estas páginas: las exigencias de los entes reguladores estadounidenses demandaba que cada una de las Vicepresidencias y gerencias del BIV que tuviesen relación con las agencias del exterior debían incorporar a su gestión el cumplimiento legal y financiero.

Ello significaba que las actividades exigidas en el Acuerdo escrito no podían meramente asignarse a una Vicepresidencia de manera funcional. Requerían un cambio en la percepción y en la gestión: cada Vicepresidencia y cada gerencia debía incorporar a su gestión el ámbito regulatorio. Hasta esa fecha, 2007, la gerencia o gestión la pensaba claramente diferenciada en dos grandes ámbitos: los aspectos internos o reflexivos y los aspectos transitivos o dirigidos hacia el entorno.⁹⁴⁶ Con esta nueva comprensión de la importancia de la regulación, lo transitivo debía dividirse en dos partes, a saber, lo estratégico entendido como las acciones dirigidas hacia el entorno y lo regulatorio como las acciones a incorporar a lo interno para dar respuestas a las normas o limitaciones provenientes del entorno.

La regulación requería de una gran coordinación a lo interno del BIV. Este aspecto tan importante de los elementos del gobierno fayoliano no aparecía relevante bajo la concepción de la gerencia funcional, pero ante las exigencias de los reguladores se tornaba en fundamental. Esa responsabilidad fue asumida por el Comité Internacional del BIV, entidad creada para reunir a todas las áreas del banco involucradas en el control y supervisión de las Agencias USA. Este comité era coordinado por el Primer vicepresidente del BIV y estaba constituido por los vicepresidentes de inversiones y finanzas, planificación, cumplimiento, riesgo, recursos humanos, tecnología, seguridad integral y auditoría. Ilustramos sus relaciones y coordinaciones clave en un gráfico desarrollando a partir de allí el plan específico, vía macro-procesos, de sus integrantes.⁹⁴⁷

⁹⁴⁶ Debo la distinción reflexivo –transitivo, así como las siete modalidades de gerencia contemporánea al profesor Pedro de Fridman. La primera está descrita en el artículo “¿Qué significa gobernar?” 1ª. Parte, *Economía hoy*, Caracas, 15 de junio de 1992. Las modalidades de gerencia contemporánea fueron expuestas en el “Programa de desarrollo gerencial permanente” Mavesa, Caracas, 1993. A Roberto Betancourt López debo el haber aclarado como abordar un plan estratégico ante gerentes poco dispuestos a ser persuadidos mediante disgresiones teóricas

⁹⁴⁷ Debo a Víctor Silva, Gerente de Enlace adscrito a la Vicepresidencia de Inversiones y Finanzas del BIV, las especificidades del macro-proceso de una agencia bancaria y del banco como ente. Fue el equipo conformado con Jesús Valoz lo que permitió cumplir con las múltiples exigencias derivadas de poner orden en cada vicepresidencia y gerencia relacionada con las Agencias del Exterior. Este trabajo fue realizado también en la Agencia BIV-Curaçao que dependía de las regulaciones del gobierno holandés y del ente regulador de Curaçao.

- **Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo del Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat.**

En este despacho, durante el año 2009, utilizamos el mismo macro-proceso de vivienda y hábitat desarrollado en Fondur plasmándolo en forma de matriz y denominándolo “matriz del ciclo de vida”. Mediante este procedimiento alcanzamos una interacción entre equipos de trabajo similar a la alcanzada en Fondur. Un conjunto de elementos aportados por el personal a lo largo de tres meses permitió llegar a una gran idea: cómo desarrollar las capacidades de jefatura de un personal a partir de una postura que combinara política y administración. Llegar a esta idea fue posible por un conjunto de elementos fortuitos que exigieron dar respuestas a distintos actores con posturas sólidas sobre asuntos científico-técnicos.

El personal que formaba parte de este vice-ministerio eran, en su mayoría, ingenieros y arquitectos. La masa crítica de actores era menor a cuarenta años. Tenían el ímpetu de la juventud que manifestaba su desacuerdo cuando elementos de carácter ideológico interfería en los asuntos técnicos. Demostraban sus análisis con coherencia y profundidad, siendo abiertos a entrar en reuniones que les orientaran sobre el conjunto de premisas que debían considerar a la hora de tomar decisiones. En suma, estaban abiertos a ser persuadidos por argumentos, no por imposiciones.

En esas condiciones me pidieron que concibiera un conjunto de talleres para ampliar el punto de visto técnico con temas gerenciales y políticos. Debido al tipo de público, la configuración del conjunto de talleres radicaba en comprender que era lo que les interesaba para, a partir de inquietudes sentidas y compartidas, poder ser pertinentes a la hora de la concepción y el dictado. Para ello, asumimos una perspectiva propia del desarrollo organizacional: una comprensión de la situación, una identificación del conjunto de talleres a impartir y el dictado propiamente dicho.

Comencé a dialogar con los directores y asesores del viceministro. No eran entrevistas estructuradas sino que cada interacción brindaba una oportunidad para explorar lo que necesitaban y querían en términos de formación gerencial y profesional. Les interesaba a todos como acometer una acción organizacional coherente, propiciadora de los cambios requeridos por el sector vivienda y cómo conectarla con los arquetipos situacionales. Sin embargo, no existía una aceptación generalizada a ser participantes en un taller que tomase mucho de su tiempo. De manera que había que pensar, no solo en el contenido, sino en una estrategia que considerase las aprehensiones ante una experiencia que no sabíamos como resultaría.

Constituimos el primer taller sobre arquetipos psico-sociales y acción organizacional para entender la dimensión del cambio a lo interno de las organizaciones. Dividimos las horas de asistencia en cuatro días, dos horas por día al finalizar la jornada de trabajo. El taller comenzaba con un test de auto-diagnóstico que permitió distender las barreras que, ciertamente, existían: muchos de los funcionarios desconfiaban de la nueva experiencia porque habían visto muchos intentos de cambio que, en general, conducían a un punto muerto. Así fue posible discurrir sobre la naturaleza del cambio, conectándola con las responsabilidades inherentes al Vice-ministerio.

El cambio, entendido a la manera científica occidental, aborda la secuencia de los hechos en el tiempo desde una situación actual hacia una situación deseada. Propone un énfasis en las acciones transitivas, características del manejo científico-técnico. Pero la situación del Vice-ministerio exigía de acciones dirigidas hacia la propia organización y hacia la manera de dirigir y controlar las interacciones entre Direcciones a lo interno del sector de vivienda y hábitat, que incluía a los entes adscritos. Necesitábamos, no un manejo del cambio, sino de su gerencia: ella trasciende el pensamiento causa-efecto; trata sobre la coincidencia de situaciones a la luz de una visión de futuro. Por ello, quien dirige la gerencia

del cambio sabe que es necesaria la intra-visión de la empresa humana que aborda el devenir trascendiendo la noción de proceso secuencial. El cambio, entendido de esta manera, enfatiza las acciones reflexivas a lo interno de equipos de trabajo bien conformados. Aquellas incluyen la crítica constructiva, el conocimiento de las capacidades-para-hacer y el monitoreo de cada situación. Así surgió el segundo taller sobre equipos productivos de trabajo.

En ese momento, el personal analista y técnico envió una comunicación pidiendo asistir a los talleres. Repetimos para ellos los talleres uno y dos. Así el número de personas aumentó cuando llegó el tercer taller. La manera de atender a un personal tan disímil me reveló la importancia del estilo *coach* para ser pertinente a inquietudes tan diversas. Por tanto, dejé de creer que la jefatura era sinónimo de liderazgo. Esta idea dirigió, a partir de entonces, todas las conversaciones concernientes al contenido del tercer taller.

Dado el impacto de los talleres previos, había un compromiso para mantener un nivel de excelencia. Necesitábamos conformar un buen cuestionario que permitiera identificar estilos de jefatura. Ello requiere de, al menos, cuatro parámetros que puedan ser correlacionados en dicotomías y representados en un plano cartesiano. Partimos de la dicotomía saber-poder para uno de los ejes, pero requeríamos de otra polaridad para completar el otro eje. La noción del hacer nos permitió establecer las relaciones saber-hacer y poder-hacer, pero seguía faltando otro elemento.⁹⁴⁸

Habíamos usado en el primer taller una prueba diagnóstica sobre arquetipos, muy sencilla, que jerarquizaba según la valoración personal un cuadrado, un círculo, un triángulo y un garabato. El ejercicio solo toma un minuto, pero permite romper el hielo y adentrarse en el tema de arquetipos desde un acercamiento personal: el cuadrado representa las posesiones, el círculo las emociones, el triángulo la acción y el garabato el componente

⁹⁴⁸ El test de jefatura no hubiese sido posible de conformar sin el apoyo y ayuda invalorable de Astrid Loyo. Ella concibió la mayoría de las situaciones tipo y me acompañó en el dictado y procesamiento de la información, tanto en 2009 como en 2010.

intelectual. De modo que realizamos la traducción al modelo de jefatura razonando que el círculo tenía que ver con el poder, el triángulo con el hacer, el garabato con el saber, mientras que el cuadrado representaba el tener. Habíamos conseguido el cuarto componente para configurar el cuestionario diagnóstico que permitiera evaluar la jefatura.

Para elaborar las preguntas identificamos diez situaciones tipo de la cotidianidad en el Vice-ministerio. Para cada situación elaboramos cuatro alternativas, cada una de las cuales estaba relacionada al saber, tener, poder o hacer. Las alternativas eran jerarquizadas para cada situación asignándole los valores 4, 3, 2, 1: el número mayor a la opción que el participante privilegiaría más y sucesivamente por preferencia hasta el valor 1 a la opción menos privilegiada por el participante. El cuestionario completo puede ser leído en el anexo a este documento.

El cuestionario fue aplicado en dos momentos, en 2009 y 2010, tanto a personas que ocupaban posiciones de jefatura, para auto-evaluación, así como al personal subordinado para que evaluaran a sus jefes. Todas las respuestas se mantuvieron anónimas. Los estilos de jefatura, similares a los presentados en el capítulo II, fueron denominados asesor, político, líder y ejecutivo. Para identificar cuál era el estilo que correspondía a cada participante se totalizaban las respuestas 'a', correspondiente a la dimensión 'saber', las identificadas con b, reflejaban la dimensión 'tener', las 'c' el 'poder' y las 'd' el hacer.

Los resultados reflejaron una disparidad: en la auto-evaluación la proporción del estilo "líder", el poder-hacer, fue mayoritaria; mientras que el estilo "político", el tener-poder, prevaleció en la evaluación de los subordinados.⁹⁴⁹ Esta disparidad requiere pensar que es aquello que constituye la jefatura en Venezuela, mediante una reflexión fenomenológica-hermenéutica sobre los actores y su mediación respecto al contexto.

⁹⁴⁹ Ver Anexo. Al final del cuestionario utilizado realicé una tabla con la comparación de los resultados

A.2. Fenomenología y hermenéutica de la jefatura pública.

En el capítulo I dijimos que comprender una vida concreta significa develar cuatro áreas de interrogación para, desde ellas, comprender el proyecto existencial y reconocer la asunción de la responsabilidad respecto a la jefatura. Las cuatro preguntas son: 1) por qué llegó la persona a ser jefe(a), 2) de qué manera entendió sus circunstancias, 3) por qué eligió la vida de jefe(a), y 4) en qué situación asume la jefatura.

En los cuatro entes públicos descritos encontré dos grandes grupos de actores, civiles y militares, quienes habían llegado a ser jefes de dos maneras: eran miembros del círculo íntimo del jefe superior o habían tenido una trayectoria relevante en el sector de actividad. En todos los casos, las circunstancias eran entendidas más que comprendidas, con una mirada técnica más que humana, privilegiando la organización informal más que la formal. La vida como jefe en el sector público tiene que ver con una manera de contribuir a una causa, pero desde una perspectiva que podríamos denominar pragmática. Es importante dar resultados, pero sin la convicción que ellos son consecuencia del trabajo de una organización cohesionada e integrada, que trabaje en equipos bien constituidos y coordinados. Así nos encontramos con jefes que identifican quien los ayuda, para recargar sobre esas personas el trabajo concebido respecto a trabajadores-seguidores, en lugar de relacionarlo con tareas o proyectos.

La vida de jefe(a) comienza a nutrirse desde dos ángulos: constituirse en el centro de una red de relaciones personalizadas, no organizacionales, y un énfasis en el control, también personalizado. No hay una claridad respecto a un plan orientador de las acciones y decisiones. El control personalizado refuerza, cada vez más, una situación que alimenta la autoestima y así la persona pasa a desear tener cada vez más unidades bajo su cargo y más personal. Esta situación se encuentra fundamentada en una noción de organización que favorece la postura personalista.

La noción de organización que impera en el sector público es de corte funcionalista; por ello, cuando son propuestos proyectos no son fácilmente puestos en práctica, porque ellos requieren de una organización matricial con coordinaciones precisas. Esta necesidad colinda con los límites propios de la organización por funciones, apareciendo un conjunto de resistencias no verbalizadas que atentan contra la consecución de logros específicos.

La lógica funcional es constatable en cada ente público: su totalidad y cada una de sus áreas se considera una función, completa en sí misma pero aislada del resto; en cuanto a la gestión, el único aspecto institucionalizado es el presupuesto: nadie se atreve a cambiar una partida sin la aprobación correspondiente. El resto de la gestión (administrativa, relación con otros entes y usuarios, sistema de información gerencial, supervisión, etc.) queda determinada por quien detente el poder formal. Así nos caracterizamos por ser un país cuyas organizaciones públicas están desarticuladas: conformadas por un personal que, como puede, cumple sus funciones desconectadas del resto de la organización. Esta situación dificulta responder a la necesidad imperiosa de dar resultados.

Como consecuencia de la perspectiva funcionalista las estructuras de las organizaciones son jerárquicas, vale decir, lentas para actuar. Ejecutan el trabajo mediante procedimientos engorrosos institucionalizados en el tiempo, sin obedecer a una racionalidad explícita que, evaluando las necesidades de la ciudadanía, reacomoden toda la lógica interna con clara orientación de productos y resultados.

Reflexionar sobre el sentido y el significado, revelado por cada una de las cuatro áreas de interrogación acotadas *supra*, permite manifestar los proyectos de tener, hacer y de ser de los actores relevantes de los casos de estudio. En todos ellos los proyectos de hacer y de ser eran derivados del proyecto de tener-poder personalizado, entendido como la sumisión a quien es jerárquicamente superior, mientras que se espera la anuencia de quien es

jerárquicamente inferior. Esta postura limita drásticamente la reflexión crítica y el manejo del conflicto constructivo a lo interno de los grupos de trabajo. Cuando la crítica es aceptada debe darse en privado, si ocurre en público es entendida como irrespeto a la autoridad, aun cuando sea dada en forma cortés. Ello, consecuentemente, no resulta consistente con el proyecto de hacer, de dejar la huella en el cambio del ente público. La reacción de los jefes públicos es aumentar el número de contratados como asesores, para contar con personas con quienes hablar claro y poder avanzar desde la postura personalizada: las asignaciones a cada asesor son específicas, porque es extendido hasta ellas la noción funcionalista de organización. Los asesores meritocráticos no abundan en estas circunstancias y, cuando están presentes, están mediatizados por la organización informal de la red de relaciones, del resto del personal que se siente evaluado, así como por las resistencias al cambio derivadas de la organización funcional. Los asesores meritocráticos están condenados a durar poco: si son responsables entran en un ciclo de cortas asesorías y largas etapas sin ellas. La jefatura venezolana en el sector público privilegia más la lealtad que la capacidad.

Una comprensión súbita, un ángulo nuevo de ver un problema, un seminario o taller al cual asista el actor relevante pueden contribuir a que el decisor cambie su postura. Es allí cuando ocurren transformaciones en la intención del actor. Sin embargo, la situación ya elegida, el círculo de personas interesadas que lo rodean, la relación sumisión-control tornan complicado que los abordajes sean diferentes. Entonces aparecen como opciones dos situaciones, una depende de la fortuna, la otra de la virtud: asumir la jerarquía superior, la más superior posible, o comprometerse con una gerencia consciente del cambio personal y profesional. La responsabilidad es correlativa de la segunda opción, el juego de relaciones de la primera. Desde ellas un actor entusiasmado, lanzado a buscar el cambio, se enfrenta a la necesidad de transformar, no solo al área o a la organización integral que controla, sino a la situación total del ente público.

Es en esas situaciones cuando queda claro que el alcance de las percepciones, la sutileza de las comprensiones, el número de detalles derivados de los actores diversos alcanzan magnitudes enormes. Así queda afianzada la certeza de que lo único a hacer es quedar bien con el jefe superior, una postura meramente racional sin rasgos de la razonabilidad derivada de alguna idea de bien:⁹⁵⁰ lo éticamente correcto es cambiar la gerencia estratégica, por procesos, de la estructura, de la cultura, del conocimiento, del cambio. Todo ello exige del desarrollo de la jefatura con el ejercicio de estilos más tipo *coach* y ejecutivo que del tipo estratega o líder. Volverse consciente de la jefatura de esta manera enfatiza, no el tener-cargo o el hacer-técnico, sino cambios en el modo de ser, que es patentizado mediante una reflexión hermenéutica de las acciones y elecciones vitales.

El ejercicio hermenéutico es histórico-reflexivo: a partir de la palabra dicha quedan revelados los supuestos y significaciones que guían a los actores participantes. En este punto es clave exponer la relación gobernante-gobernado a lo interno de los entes públicos descritos *supra*. En este sentido interrogaremos: ¿qué tipo de jefatura eligió cada uno de los actores con quienes me tocó interactuar?, ¿en qué medida el desarrollo del modelo para el ejercicio de la jefatura contribuyó en esas organizaciones públicas?, ¿en qué medida no contribuyó?, ¿cuáles fueron las consecuencias reales, intencionadas o no? Como actriz del repertorio esas preguntas no son externas sino reflexivas: mis aciertos y fallos han contribuido a la desarticulación imperante en nuestro país.

El tipo de jefatura en los entes públicos obedece a un patrón de carácter manejador. No es, sin embargo, el manejo científico-técnico taylorista o el astuto de Maquiavelo. Es aquel derivado de la jerarquía. La condición imperante puede ser descrita así: estoy arriba de ti y tu rol es obedecerme. La jefatura es un *topos* no un *locus* para la acción colectiva. La situación

⁹⁵⁰ Esta distinción entre el interés de lo racional y alguna idea de bien que sustente la razonabilidad la he tomado de John Rawls

tiene que ser comprendida por parte de los gobernados desde la dimensión topográfica de esa expresión personalizada de la jefatura. El trabajo es la condición de posibilidad para el despliegue de una acción esencialmente manipuladora, con ausencia de claridad para institucionalizar un sistema de gestión administrativo. La jefatura no es asumida como la posición desde la cual es estructurada una gestión respecto a finalidades compartidas, sino como el modo de ejecutar las directrices recibidas desde el propio, u otro, ámbito topográfico. La capacidad de cada actor es evaluada en virtud de su voluntad para cumplir con las directrices de otra persona que, a su vez, también es dependiente de su propia topología situacional.

La genuina capacidad política-gerencial no es desarrollable en el contexto pre-taylorista de los entes públicos venezolanos: cada quien realiza desde su propia defensa topográfica lo que comprende, leyendo el lenguaje no verbal y aprendiendo a convertirse en un seguidor que protege su propio territorio aferrándose a los procedimientos establecidos, más no cuestionados ni pensados a partir de los macro-procesos propios de la situación total. Es una condición que no es una burocracia, porque las relaciones establecidas son extraordinariamente personalizadas. Los logros resultan de estar insertos en la red de relaciones informales, mediante la cual puede conseguirse lo requerido de otras unidades. El trato es cuasi-filial entre personas que, cumpliendo con los procedimientos, se olvidan de las finalidades. Lo único formalmente institucionalizado es el presupuesto, formulado y ejecutado según un libro de cuentas que permiten el seguimiento y el control. Esta situación de cumplimiento presupuestario, sin articulación a planes, es paradigmática en las organizaciones públicas.

La jefatura pública es expresada impartiendo órdenes, sin una concepción de la importancia del mando y de la coordinación, correspondiendo a la comprensión temporal de las lealtades territoriales. Faltando la claridad organizacional del ejercicio de la jefatura, con respecto a finalidades o a un

plan, la solución para los acuerdos jefe-subordinado que hacen falta para avanzar es alcanzada mediante la proliferación de las reuniones. Estas suelen ser extensas: ellas resuelven, también temporalmente, la ausencia de coordinaciones que serían la condición reflexiva para ordenar el trabajo en equipo.

Lo paradójico es que efectivamente a toda organización pública se le exige la formulación de un POAI (plan operativo anual institucional). En la práctica, la unidad de la estructura organizativa a cargo de la planificación llena el conjunto de páginas del POAI con casi absoluta descoordinación con respecto al resto de la organización, puesto que el paradigma imperante es cumplir el presupuesto. En la situación de cultura organizacional pública descrita el plan es un formato para ser llenado, no el instrumento orientador del esfuerzo cooperativo en el tiempo.

Cuando el trabajo es abordado mediante equipos que estructuran macroprocesos propios de la naturaleza del ente público, generando coordinaciones a lo interno y entre unidades, ocurre un impacto inicial de sorpresa. En primer lugar, hay una revolución de las percepciones. Las personas se tornan cautas y escogen cada palabra con extremo cuidado. Piensan que es un nuevo cambio que se apilará a los numerosos que han sido acometidos por cada nuevo jefe. Confunden sufrir cambios con su gerencia.⁹⁵¹ Para quien propicia el cambio es necesario asumir el estilo del asesor, demostrando el tener-saber de lo nuevo que es propuesto, mientras son exploradas las comprensiones individuales y de equipos. Transformar las relaciones personalizadas por las profesionalizadas supone acompañarlas con un trato cordial y cercano. La cultura de trasfondo debe ser entendida para alcanzar un impulso inicial de cambio. Es necesario invertir muchas horas de acompañamiento para el cumplimiento de tareas y proyectos, como vía para monitorear las transformaciones en el trabajo colectivo.

⁹⁵¹ Debo esta distinción al profesor Pedro de Fridman

Es precisamente en ese punto en el cual radica la problemática esencial de todo esfuerzo consciente de cambio: no hay manera de garantizar que los jefes permanezcan en las condiciones imperantes en el sector público. En la medida que los trabajadores comprenden el modo correcto de organizarse, empiezan a sincerarse. Quisieran que a futuro las situaciones puedan seguir ordenándose del modo nuevo, pero saben que los jefes futuros re-empezarán todo otra vez. La esperanza de cambio aparece combinada con la frustración por la ausencia de permanencia. Así, en la medida que somos actores de cambio contribuimos a que el ente público sea más desarticulado y heterogéneo.

Como actriz de repertorio la significación más relevante ha sido comprender la dimensión de la sustentabilidad y de la permanencia como elementos constitutivos del modelo de jefatura. El ejercicio de ser jefe(a) depende de una capacidad persuasiva profunda y sutil para disminuir la desconfianza de tantos actores heterogéneos.

Cuando el accionar del cambio es comprendido, y los jefes son removidos, las posibilidades de la sustentabilidad y la permanencia desaparecen ante las nuevas topologías territoriales que los nuevos decisores requieren construir. El deber-ser demandaría que hiciesen el esfuerzo de comprender el abordaje y alcance de lo hecho. Pero, a sus ojos, quienes poseen el cargo son ellos y, en consecuencia, no están en la disposición de querer comprender. Aquí radica el límite a la acción de quien se encuentra, necesariamente, en una posición contemplativa. Así queda revelada que la condición genuina de posibilidad para el cambio político-administrativo radica en dos grandes aspectos: cargar con la responsabilidad del cambio y comprender el contexto situacional psicológico y socio-político.

Ser actor o actriz del cambio comienza por reconocer que la jefatura es una elección. Ella parte de aceptar que estamos inmersos en la problemática de nuestro país. No somos mejores por querer ser jefes, solo estamos

asumiendo una vocación ante todos los asuntos que toca abordar. No hay que esperar a tener un cargo, basta con querer-ser jefe(a). Esta decisión vital orienta el preguntar, las percepciones, la atención, la comprensión respecto a los otros. La alta dosis de persuasión que toca desarrollar no depende de la buena fe, sino de aceptar recomenzar una y otra vez, reconociendo los errores, dándose tiempo para reordenar el lenguaje y la acción. Es en esta dimensión, creo, que aparece la genuina responsabilidad: es el compromiso con un devenir, que muchas veces luce como una fantasía. La permanencia en la decisión resulta fortalecida cuando encontramos al menos una persona que comprende el esfuerzo o, mejor, que lo comparte.

No todos los participantes con quienes toca interactuar aceptan la nueva perspectiva a implantar. Si el modo inicial de abordarla es incorrecto, queda instaurada una mutua desconfianza que limita la constitución de equipos de trabajo. En esas condiciones, las personas afianzan sus relaciones de pertenencia grupal, enfrentando la fuerza de los grupos a la energía desarrollada a lo interno de los equipos incipientes de trabajo. Son los grupos a lo interno de los entes públicos los reductos de la genuina convivencia, caracterizada a lo interno por la solidaridad, la tolerancia y una intimidad que no sabe reconocer límites propios de la civilidad respetuosa; a la vez, todas esas características dejan de expresarse hacia personas que no son parte del grupo de pertenencia. Los esfuerzos de cambio, que parten de una postura reflexiva, amplían su opción de éxito si se comienza por los aspectos estratégicos y regulatorios, es decir, los elementos transitivos derivados de un plan y del marco legal que limitan de manera impersonal a los detractores.

En una situación de dificultad relacional es cuando aparecen las dimensiones psicológicas a considerar. Sin embargo, con lo psicológico no basta. La comprensión reflexiva del contexto social y político de nuestro país ha sido clave para desarrollar el modelo para el ejercicio de la jefatura en todo su alcance y componentes.

A.3. El contexto vital de los actores.⁹⁵²

Para los jefes es fundamental reconocer el contexto específico que da significación a la pregunta sobre el querer, saber y poder hacer. Las interrogaciones propias de la jefatura apuntan al modo particular cómo se manifiesta la *venezolanidad*: significa interrogar los modos particulares de expresión de nuestra existencia individual y colectiva, en particular la cultura social y política. Hemos referido en este documento a las dimensiones de la marcada heterogeneidad y la desarticulación. Ahora corresponde dilucidar como ellas son constituidas.

La heterogeneidad es la condición sedimentada por el encuentro entre los tres mundos -europeo, africano y autóctono- con los que se inició la constitución de nuestra cultura. Ninguno de los tres mundos era homogéneo: España había estado muchos siglos bajo la dominación mora, los africanos provenían de tribus disímiles y los primeros venezolanos estaban agrupados en numerosas etnias. A las inmigraciones que empezamos a recibir desde el siglo XIX, incentivadas durante el siglo XX por las guerras mundiales y los conflictos armados en otras regiones del globo, se agregaron todas las afluencias latinoamericanas atraídas por la bonanza petrolera. Venezuela ha mostrado siempre una gran apertura para recibir a sus nuevos hijos, convirtiéndose en un país multidimensional que, a diferencia del *melting pot* estadounidense, ha creado las condiciones para un genuino encuentro de mundos, en un proceso con una dinámica propia, que ha conformado la cultura venezolana. Ella, en sus aspectos positivos, está caracterizada por la solidaridad, la tolerancia, la calidez y en sus ángulos negativos ha enfatizado el personalismo y la convivencia en grupos tribales: siempre debe haber quien guíe a un conjunto de seguidores que gustosamente ceden parte de su libertad por el sentido de pertenencia y de cercanía.

⁹⁵² Muchas de las ideas contenidas en esta sección las he tomado del *Discurso de Angostura* de Simón Bolívar, Mario Briceño-Guerrero, *Discurso salvaje* y de Pedro de Fridman: "¿Qué significa gobernar?" 2ª. Parte, *Economía hoy*. Caracas, 12 de agosto de 1992

La desarticulación ha sido constituida en paralelo con la heterogeneidad. En cada etapa de nuestra historia socio-política, superada la etapa colonial y de la guerra de independencia, ha quedado sedimentado un eterno re-empezar, derivado de un énfasis en tratar de resolver los asuntos en un horizonte de muy corto plazo, con pocas consideraciones sobre la sustentabilidad y permanencia de los efectos de las acciones y decisiones. En cada área de nuestra vida, y en cada ente público, coexistentes remanentes de los numerosos esfuerzos de cambios que han sido acometidos. Esta característica ha sido exacerbada en tiempos recientes, por los numerosos cambios de rumbo y de estructura administrativa que han sido uno de los procedimientos de gestión desde 1999.

La heterogeneidad y la desarticulación han sido exacerbadas por dos condiciones que limitan la comprensión de asuntos humanos, tan necesaria para saber qué hacer respecto a nuestra cultura: una perspectiva estrecha en la formación del carácter, así como una deficiencia en los alcances de la educación media y universitaria. En primer lugar, la formación familiar ha quedado mediatizada, sobre todo en las grandes ciudades, por la necesidad de que ambos padres trabajen, disminuyendo la posibilidad de formación emocional y espiritual. En segundo lugar, la otra fuente de formación, la educación formal, adolece de dos defectos graves: A) El bachillerato cercena la exploración de temas humanos, pues es privilegiada “la ciencia” en vez de “las humanidades”. Lo curioso es que tampoco desarrollamos una genuina actitud científica ante la vida. En todas partes observamos todo tipo de actividades realizadas al buen saber y entender de cada quien, sin el desarrollo de reglas sistemáticas universales que orienten el hacer. B) Los estudios universitarios han sido concebidos para formar especialistas, es decir, expertos en alguna rama del saber a la vez que ignorantes de todos los elementos que les permita comprender el mundo que les ha tocado vivir. La filosofía de los estudios de tercer nivel, asumida sin cuestionamiento, es la de formar investigadores o analistas sin relevancia alguna a la hora de la

acción. Ella es asumida como problema metodológico,⁹⁵³ en vez de vivencial. Así nos encontramos con profesionales incapaces de cambiar la realidad de la cual forman parte esencial, contemplativos de los problemas mientras exigen a otros que los resuelvan. Es curioso como referenciamos a Max Weber sin comprender su distinción entre “el sabio” y “el político”, vale decir, entre investigador y jefe(a). Nuestras universidades apuntan a formar a profesionales del primer tipo, dando la espalda a la formación que exige el desarrollo del segundo tipo de personas.⁹⁵⁴

En tercer lugar, es bien sabido que Venezuela no es país de lectores. Somos más bien un país adicto a las imágenes que a la lectura. Ello se inserta en las paradojas derivadas de la cultura heterogénea-desarticulada: resistente a las transformaciones individuales, pero demandando el cambio colectivo; crítica ante el hacer de los otros, renuente a aceptar los propios errores. De allí emerge la característica de un personalismo extremo, confundido con el individualismo. Ser-individuo es constituirse en un ente con fronteras, reconociendo los límites entre el mundo interior y exterior, vale decir, entre los otros y el yo particular: la separación, como muy bien expresa Adam Smith,⁹⁵⁵ es derivada del reconocimiento de los intereses de la esfera individual de cada persona. La conducta democrática, por ejemplo, es la expresión de la aceptación de los derechos del otro y de luchar por ellos tanto como por los míos. Reconocimiento y respeto son condiciones constitutivas de las sociedades civilizadas.

El efecto combinado de estas tres razones nos inserta en un país plagado de dificultades cuando queremos acometer las genuinas transformaciones que exige nuestra vida colectiva. A ello hay que agregar los elementos particulares que constituyen a nuestra cultura política.

⁹⁵³ La denominada “investigación para tomar acción”

⁹⁵⁴ Weber no describe el alcance y contenido de una enseñanza para formar políticos, vale decir, *jefes*.

⁹⁵⁵ En *La riqueza de las naciones*, Libro IV “De los sistemas de Economía política”, Cap. II relativo a la discusión sobre la “mano invisible”

A partir de 1958 los políticos profesionales, gradualmente, se convirtieron en representantes de sus partidos no del interés social. En su acción pública requirieron cada vez más de los miembros de los otros partidos. Así surgieron las alianzas y los pactos partidistas sucesivos. En consecuencia, ha sido el espíritu de facción, fundado en lealtades precarias, y no el de la genuina representación el que ha caracterizado a los partidos políticos. Los mecanismos para acercar al representante con sus representados no se institucionalizaron, puesto que la centralización del poder político hacía poco viable una relación con sus representados. Lo institucionalizado, más no pensado, es la estructura del poder inherente a las redes de relaciones establecidas. La fuerza que las mantiene es una aproximación a la política desde las relaciones interesadas, con el consecuente olvido de la necesidad de acompañarlas con las de tipo comunitario de pertenencia y las asociativas. Es esa estructura de poder lo que resulta necesario comprender: ella ejerce una fuerza implacable a la hora de pensar y acometer los grandes cambios que necesita nuestro país. No basta con tener clara la problemática, definidos los propósitos y articulados a quienes ayudarían en la gestión a acometer: es necesario convivir con los detractores y mantener la claridad de la visión del cambio cuando las limitaciones resultan enormes. Así puede irse paso a paso, consolidando con prudencia los cambios graduales. Las revoluciones son difíciles en las situaciones desarticuladas que nos tocan vivir.

El devenir político en esas condiciones olvidó la letra del Pacto de Punto Fijo. La grandeza que faltó a la empresa denodada del hombre de partido fue agregar la capacidad y voluntad *para cambiar*. El valor que movió a los líderes firmantes del pacto fue la estabilidad. Ejercitaron la energía necesaria, requerida por las circunstancias amenazantes durante el transcurso de los primeros 10 años de experimento democrático, para

alcanzar ese objetivo.⁹⁵⁶ Pero la apariencia de estabilidad y la bonanza derivada del petróleo sedimentaron, cada vez más, la ausencia de energía para legislar y para ejecutar. Tanto lo primero como lo segundo carecían, en bastante medida, de la visión de largo alcance derivada del razonamiento de lo heredable a nuevas generaciones futuras. La letra del Pacto de Punto Fijo requería de una renovación de convicciones, para re-institucionalizar las instituciones de la promesa y la confianza, que orientaran la acción pública trascendiendo los intereses de corto plazo.⁹⁵⁷

Por otra parte, los líderes políticos cada vez más provenían de sectores sociales humildes. Su experiencia política era alimentada desde los partidos. El hombre de partido se impuso al hombre instruido. Cuando quiso materializarse la presencia de ministros alejados de lo genuinamente político, desde la contemplación weberiana de valores, se tornaron en tecnócratas: poseedores de conocimiento, pero carentes de sabiduría. Su única oportunidad de gobierno no podía, en consecuencia, ser exitosa. Les faltó la comprensión de la naturaleza humana, así como el ejercicio de la capacidad política, para persuadir a actores heterogéneos la asunción de un camino liberal extraño a sus vivencias y exigencias.

Esta situación creó una percepción generalizada de la necesidad del cambio concretado en diciembre de 1998. Con la presencia de un militar en la presidencia de la república fue agudizado el aspecto jerárquico y manipulador de la jefatura manejadora pre-taylorista. La estrategia esencial ha sido concentrar el poder en la figura presidencial “para garantizarle al pueblo lo que el pueblo quiere”. En consecuencia, se ha ido gradualmente cambiando la situación de cada decisor público ante un contexto cada vez más autoritario: incorporan en su jefatura la exigencia de la sumisión. Así,

⁹⁵⁶ Humberto Njaim: “La empresa denodada: Los comportamientos organizacionales característicos de la concepción y el patrón de partido político dominantes a partir del 18 de octubre de 1945”. *La Revolución de octubre*. Caracas. Fundación Celarg, Colección La Alborada, 1998

⁹⁵⁷ Carlos Sabino (1995): *El sistema político venezolano: Estabilidad, crisis e incertidumbre*. <http://www.paginas.ufm.edu/sabino/Contribuciones-1.htm> - 53k -. Consulta: 15/05/2006
Moisés Naim y Ramón Piñango: *El caso Venezuela. Una ilusión de armonía*. Caracas. Ediciones IESA, 1984

los esbozos de razonamiento crítico y de una postura deliberativa ante los problemas, que podían constatarse al principio de la década de 1990 debido a la apertura al mercado ocurrida entonces, han sido sustituidos por la pretensión de una acción meramente técnica que obvie cualquier relación a lo político: el ejercicio de la ciudadanía queda gradualmente reducido y la participación, aun cuando está plasmada en el texto constitucional, no cuenta con los mecanismos que la activen.

La idea de refundar el Estado cambió el fundamento orientador del texto constitucional.⁹⁵⁸ La constitución de 1961 asumió el modelo racional-normativo que despersonaliza la noción de soberanía y concibe la organización política sobre dos supuestos: a) estructurar toda la vida del Estado con arreglo a unas normas predeterminadas, b) negar toda autoridad más allá de lo establecido por normas jurídicas precisas. Este modelo, fundamentado en la noción de validez, concibe la constitución como un sistema de normas que ofrece garantías de racionalidad, frente a la irracionalidad de la costumbre.

Por el contrario, en el momento constituyente de 1999 la fundamentación cambió hacia un modelo que combinaba los modelos histórico y sociológico. Para el primero el fundamento que legitima a la constitución es la tradición heredada: la constitución no es un sistema producto de la razón, sino una estructura resultante de una transformación histórica heroica. El constituyente debía rescatar el patrimonio ancestral y patriótico concibiendo a la soberanía como potestad del pueblo. El modelo sociológico de constitución apunta a darle vigencia al texto político fundamental concibiéndola como un ente, una forma de ser, no de deber ser. La constitución no es resultado del pasado; expresa las situaciones y estructuras sociales del presente, sustentándose, no en una forma trascendente, sino en la “legalidad” de la sociedad rebelde a la pura

⁹⁵⁸ Debo esta clarificación de los tipos de constitución a Humberto Njaim. Esta tipología está contenida en el texto de Manuel García Pelayo, *Derecho constitucional comparado, op. cit.*, I Parte, Cap. II, pp.34-53

normatividad e imposible de ser dominada por ella. Este modelo sociológico ha sido plasmado en el llamado “plan Simón Bolívar” 2007-2013, y, recientemente en el “plan de la Patria” 2013-2019, que busca manejar más poder y control sobre todo el andamiaje del Estado por parte del presidente, propiciando fundamentar sobre las ‘comunas’ la acción socio-política.

¿Qué es una comuna? Una asociación de personas mediante vínculos afectivos; una realidad orgánica y sustentadora del ser del individuo diferenciada de la sociedad, caracterizada por vínculos asociativos y racionales. La comuna surge de la sociabilidad humana, la sociedad de la necesidad de trascender racionalmente la guerra hobbesiana de todos contra todos. La primera fundamenta el sentimiento de pertenencia a localidades concretas, la segunda apunta a una auténtica comprensión de los intereses nacionales para orientar la institucionalización socio-política.⁹⁵⁹

Si son las relaciones interesadas las que guían a la acción política en nuestro país, resulta paradójico pensar que, desde los intereses, pueda genuinamente potenciarse un Estado comunal. El interés es una noción más afín a los supuestos del liberalismo político, de modo que la implantación del estado comunal está originada en una postura acrítica respecto a las características socio-políticas de nuestra cultura heterogénea-desarticulada.

Las estrategias que han guiado lo socio-político en los últimos catorce años, además de la constitución de lealtades precarias, son el ensayo-error y la aplicación de posturas apriorísticas. La primera consiste en probar una acción sin sopesar sus consecuencias a largo plazo. La acción es caracterizada por empezar y recomenzar, una y otra vez. La sensación interior, y lo comúnmente expresado es “al menos estoy haciendo algo”; cuando lo que verdaderamente ocurre es estar en movimiento. Pero estar en movimiento no es actuar: la acción es la consecuencia de sopesar la situación, ponderar los riesgos, formular finalidades, controlar los factores

⁹⁵⁹ Esta distinción la he tomado de la obra de Ferdinand Tönnies: *Community & society*. New York. Harper & Row Publishers, 1963 [1887]

clave de éxito. Mediante esta estrategia, moviéndonos constantemente, generamos numerosas consecuencias no intencionadas que complejizan la situación total, tornándola en menos gobernable, en más difícil de cambiar por su desarticulación. La consecuencia de esta estrategia es la ineficacia, la incapacidad de alcanzar algún fin concreto.

La segunda estrategia, aplicación de posturas apriorísticas, es correlativa a quienes han pensado el tema político con la ayuda de asesores o autores/textos específicos. Asumen una postura ante el mundo representativa de un rasgo de la cultura venezolana: la renuencia a cambiar. Una postura incuestionable ante las situaciones cambiantes, resistente al análisis crítico y a la deliberación, se transforma en un dogma, en un acto de fe: los seguidores devenidos en fanáticos son resistentes a cualquier tipo de aproximación argumentativa.

Es el dogma personalista lo que caracteriza la centralización y verticalidad de la jerarquía en lo público, transformando las órdenes en imposiciones. El modelaje del primer decisor es impuesto subconscientemente al comportamiento del resto de los jefes. Vemos una secuencia de órdenes-imposiciones, mediante las cuales es configurada la acción a lo interno de los equipos incipientes que puedan constituirse, o de los grupos que nutren la necesidad de afiliación y pertenencia. Cada quien hace lo que puede, consultándolo con su gente de confianza para meramente sobrevivir. Por ello, los planes no son instrumentos para guiar; ni la visión de largo alcance es orientadora, sino una nihilización.

De este modo ha desaparecido la imparcialidad también en lo administrativo. En el sector público hemos visto la reversión de los procesos de toma de decisiones que nos ha legado Simon. En efecto, primero se decide, luego se analiza. La extensión del lema de la Independencia, 'ser leal a la causa', es lo que verdaderamente describe al entorno político-administrativo actual.

B. Política y administración como perspectivas guiadoras.

A continuación tornamos la atención al modelo de jefatura que orientaría su ejercicio de un modo democrático e imparcial. Han intervenido en su configuración los elementos desarrollados en los capítulos II y III, así como los cuatro casos de estudio y vivencias descritos *supra*. El ensamblaje entre política y administración ha sido posible a partir de un conjunto de preguntas que han emergido a partir de los textos y las vivencias. Sin embargo, el criterio guiador no ha sido la imposición de los conocimientos a las situaciones y relaciones. Por el contrario, ha sido la comprensión –no siempre fácil- de las particularidades de los actores y de las relaciones establecidas con ellos las que han guiado la elección de los elementos provenientes de la teoría. Así mismo, las vivencias han sido muchas veces las guiadoras para descubrir la relevancia de autores o textos específicos.

La dialéctica entre el mundo del saber y el de la acción es compleja en un contexto de heterogeneidad y desarticulación, caracterizado por la presencia permanente del poder emanado de una concepción relacional de la política y de la administración. Resulta paradójico que la noción de política como proceso no sea en verdad comprendida por los actores relevantes, ante la fuerza que impone la pertenencia a grupos de convivencia específicos. Al respecto resultan iluminadores las expresiones de “multiplicidad del mundo y su soberanía fluctuante” de Foucault ⁹⁶⁰ y la sugerencia nietzscheniana de desarrollar esquemas para darle inteligibilidad a las perspectivas: a la comprensión arribamos mediante un esfuerzo de descifrado de la intencionalidad de los actores, de las significaciones que construyen, de los elementos heredados por mecanismos no conscientes, del poder inherente a la red de relaciones de lealtades precarias establecidas.

Esos esquemas, iluminados por la teoría, han emergido temporalmente de ciertas preguntas cuya justificación he plasmado en los casos de estudio.

⁹⁶⁰ Sergio Witto Mättig: “Microfísica del poder de Michel Foucault-Reseña”. *Polis*. Revista académica Universidad Bolivariana de Chile. Volumen I, Número 2, 2011. redalyc.org/pdf/305/30500232.pdf. Consulta 4/4/2011

B.1. Cinco preguntas-guía del modelo.

El modelo presentado en este documento surge de un modo de interrogar que orienta hacia sus componentes. Las preguntas que guían la interrogación, en una situación total, son las siguientes:

1. ¿Sobre qué actuar?: Esta es la pregunta reiterativa orientadora. Ella focaliza la comprensión hacia aquello que requiere ser abordado en una situación total. Respondiendo a ella encontramos un contexto que emerge no solo de las características del colectivo, sino también del modo cómo lo interpretamos; un conjunto de actores que presentan un reto para la jefatura, porque debemos asumirlos como son para ser capaces de cooptarlos de manera ética, así como una reunión de fuerzas y tendencias que exigen ser identificadas para acometer responsablemente el devenir.
2. ¿Qué hacer?: Es la pregunta que orienta el cuestionamiento al actuar, respecto a lo prioritario a abordar: las estructuras, los procesos, las relaciones, la conformación de equipos, los principios orientadores.
3. ¿Cómo sostener la acción en el tiempo?: La acción de la jefatura respecto al futuro enfatiza el deber-ser. Este aparece, por supuesto, a la hora de identificar las respuestas a las dos interrogaciones previas. Pero respecto a la sostenibilidad, o sustentabilidad futuras, es cuando queda revelada el horizonte de la responsabilidad, definido por la inseparabilidad entre lo que hay que abordar en cada instante y aquello a sedimentar a futuro.
4. ¿Qué fundamenta el obrar?: La jefatura responsable interroga sus principios sustentadores, los supuestos no-reflexivos de la jefatura, para orientar una práctica emancipatoria, participativa y democrática.
5. ¿De qué manera ser jefes?: Mediante esta interrogante orientamos el rol apropiado a converger, respecto a la naturaleza de los miembros del equipo de trabajo, creando las condiciones de posibilidad para que el gobernado sea un cooperante activo en el presente y a futuro.

B.2. Una comprensión de la situación total

La praxis de la jefatura comienza en una situación dada. Ella expresa una aprehensión específica de las condiciones, los miembros integrantes, los elementos presentes y su devenir. Cada estudio de caso, contemplativo o vivencial, ocurre en un situación total. Es, entonces, importante contar con una manera de abordarla y comprenderla según sus componentes constitutivos: a) los propósitos imparciales compartidos, b) los elementos de contexto que limitan o favorecen, c) los actores y el modo como aprehenden tanto los elementos de contexto como d) las fuerzas y tendencias inherentes al instante configurativo-decisorio respecto al devenir.

a) Los propósitos imparciales compartidos: Barnard nos enseña que una situación total es difícil de aprehender sin alguna orientación futura. Para despojar su formulación de intereses, o sesgos, es clave que el propósito sea imparcial y, para que provea de una orientación política, es relevante que sea ético. Cuando afirmamos, por ejemplo, que el problema político fundamental es dilucidar el conjunto de instituciones que deben regularnos, estamos formulando el propósito de contar con instituciones imparciales. Una vez formulado el propósito político, emerge la necesidad de constituir empresas, en el sentido fayoliano del término: dos o más personas que emprenden en común algo. Barnard afirmaría que la constitución de empresas humanas requiere de cooperación, fundamento para el esfuerzo humano organizado. Es en los planos empresarial y organizacional, entendidos desde esta perspectiva, que resulta insoslayable formular y mantener propósitos que orienten el esfuerzo humano cooperativo: es a la luz de un propósito que aparece una situación total. Los propósitos, al ser compartidos, convergen el esfuerzo humano en una dirección explícita. Por ello deben ser multidimensionales: económicos, políticos, sociales, éticos.

b) El contexto: La noción contextual es diferenciable de la del entorno, que supone entender lo “exterior.” El contexto comprende, por ejemplo, la

sociedad o comunidad a la que pertenecemos, así como las fuerzas y tendencias que la particularizan. Hay un contexto, así mismo, respecto a la empresa que constituyamos y al modo específico de ordenarla en una organización. Es, en este último caso, que podemos propiamente hablar de entorno, el cual no es separable del modo cómo lo aprehendemos, comprendemos y asimilamos, i.e. el modo como guía no sólo nuestras percepciones, sino también nuestras acciones. Así configuramos una parte importante de la situación total.

c) Los actores: Adicionalmente al contexto es clave comprender a quienes nos rodean, tanto quienes comparten la situación específica, como quienes la detractan. Una manera de captar la intencionalidad de los actores, así como las significaciones que asumen en su vida, es comprendiendo si sus motivaciones esenciales son sensibles o trascendentes. Así podemos identificar desde que perspectiva una persona capta una determinada situación. Es una de las responsabilidades de los jefes mostrar una perspectiva más abarcante a cada persona. Sin embargo, lo verdaderamente importante es cómo gerenciar y regular sus actos de manera imparcial. Este punto, así como el referido al contexto, serán desarrollados *infra*.

d) Las fuerzas y tendencias: Cuando reflexionamos sobre el modo como Solón instituyó la democracia ateniense, notamos que prestó atención a los elementos constitutivos de la naturaleza. Ella se expresa en cada ser viviente y, en consecuencia, en la asociación política cuyo devenir depende de la comprensión de las fuerzas imperantes, dependientes o no de la acción humana. Resulta, en consecuencia, clave para la jefatura poder ser capaz de comprender la articulación entre esas fuerzas/ tendencias y las elecciones y decisiones futuras. Para este cometido resulta iluminador el texto chino sobre el cambio, *I Ching*. Según este texto, cuatro fuerzas o tendencias intervienen para conformar, o constituir, una situación y sus posibilidades de cambio: fuerzas de la sacudida, de lo venidero, directivas y estabilizadoras. Las cuatro fuerzas o tendencias interactúan generando los sesenta y cuatro

hexagramas, o situaciones concretas del *I Ching*. Las cuatro fuerzas o arquetipos y los hexagramas son, por supuesto, tipos ideales que permiten iluminar un modo diferente de comprender el devenir y, en consecuencia, el cambio:

“... en tanto que, cuidadosamente, la mente occidental tamiza, pesa, selecciona, clasifica, separa, la representación china del momento lo abraza todo, hasta el más minúsculo y absurdo detalle, porque todos los ingredientes componen el momento observado...todo lo que ocurre en un momento dado posee inevitablemente la cualidad peculiar de ese momento...”⁹⁶¹

Las fuerzas o tendencias de la sacudida alteran el *statu quo*, afectando la permanencia de lo constituido. Hay dos maneras de cambiar lo establecido: mediante un movimiento que sacude o por algo que penetra, poco a poco, lo establecido. Al primero corresponde el arquetipo del trueno, al segundo, el del viento. El *I Ching* las denomina las Casas de lo suscitativo y de lo suave, respectivamente. Las fuerzas de la sacudida no dependen de la voluntad, elección o decisión humanas, sino que corresponden a la naturaleza del cambio inexorable, propio de la naturaleza de la vida. Ellas imponen sobre la conciencia humana la necesidad de reconocerlas, para poder sintonizar la acción a las exigencias de los tiempos.⁹⁶²

Las fuerzas o tendencias de lo venidero expresan la situación a confrontar cuando la energía del cambio es manifestada. Pueden darse dos posibilidades: enfrentamos el peligro o la dependencia. Los arquetipos son representados por el agua y el fuego, correspondientes a las Casas de lo abismal y lo adherente. Ambas vías requieren, por una parte, del reconocimiento consciente de quienes las comprenden y, por la otra, poseen

⁹⁶¹ Carl G. Jung: “Prólogo” a Richard Wilhelm: *I Ching. El Libro de las Mutaciones*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana, 1978, 2a. edición, p. 24

⁹⁶² La Casa de Lo Suscitativo incluye ocho hexagramas: el entusiasmo, el seguimiento, la preponderancia de lo grande, la duración, la liberación, la subida, el pozo y lo suscitativo; a los cuales corresponden los números 16, 17, 28, 32, 40, 46, 48 y 5. La Casa de Lo Suave son los hexagramas denominados: la fuerza domesticadora de lo pequeño, el trabajo en lo echado a perder, la mordedura tajante, la inocencia, las comisuras de la boca, el clan, el aumento y lo suave; correspondiéndoles los números 9, 18, 21, 25, 27, 37, 42 y 57

un dinamismo propio que demandan sopesar cuidadosamente las nuevas acciones a acometer para configurar la nueva etapa a ser vivida.⁹⁶³

Las fuerzas o tendencias que representan los actos de constitución de la realidad humana, implicando decisiones, elecciones y acciones son las directivas. Ellas recogen las energías ying y yang, la mujer y el hombre, las energías centrípetas y centrífugas, en una correlación que reúne las condiciones de fortaleza y de abnegación. A la firmeza, medida y justicia de lo masculino se imbrican el recogimiento, conservación y nutrición de lo femenino. Las fuerzas directivas reúnen la voluntad, el querer-hacer y el poder-hacer necesarias para orientar la nueva etapa a ser asumida. Corresponden a las Casas de lo creativo y de lo receptivo.⁹⁶⁴

Las fuerzas o tendencias estabilizadoras son aquellas que mantienen lo constituido. Hay una condición estable cuando hay limitaciones reconocidas (arquetipo: montaña, Casa del aquietamiento) o cuando no hay movimiento hacia el cambio por la alegría (arquetipo: el lago, Casa de lo sereno:⁹⁶⁵ la comprensión del poder en su estructura estable, pero oculta y enigmática).

Al comprender cuáles fuerzas están presentes en cada situación que toca dilucidar puede orientarse la reflexión y la acción de un modo integrador. Los jefes actúan desde un nosotros, y respecto a él, en situación. Esa actuación, nos ha revelado el *I Ching*, requiere de dos tipos de actividades racionales: el reconocimiento y la concepción.

⁹⁶³ La Casa de Lo Abismal incluye los hexagramas denominados: la dificultad inicial, el ejército, lo abismal, el oscurecimiento de la luz, la revolución, la plenitud, la restricción y después de la consumación; a los cuales corresponden los números 3, 7, 29, 36, 49, 55, 60 y 63. La Casa de Lo Adherente está conformada por los hexagramas: la necedad juvenil, el conflicto, comunidad con los hombres, lo adherente, el caldero, el andariego, la disolución y antes de la consumación; a los cuales corresponden los números 4, 6, 13, 30, 50, 56, 59 y 64.

⁹⁶⁴ La Casa de Lo Creativo incluye los hexagramas: lo creativo, el estancamiento, la posesión de lo grande, la contemplación, la desintegración, la retirada, el progreso, el ir al encuentro; a los cuales corresponden los números 1, 12, 14, 20, 23, 33, 35 y 44. La Casa de Lo Receptivo, con los hexagramas: lo receptivo, la espera, la solidaridad, la paz, el acercamiento, el retorno, el poder de lo grande y el desbordamiento; correspondiéndole los números 2, 5, 8, 11, 19, 24, 34 y 43

⁹⁶⁵ La Casa del Aquietamiento incluye los hexagramas: el porte, lo agraciado, la fuerza domesticadora de lo grande, el antagonismo, la merma, el aquietamiento, la evolución y la verdad interior; correspondiéndoles los números 10, 22, 26, 38, 41, 52, 53 y 61. La Casa de Lo Sereno con los hexagramas: la modestia, el influjo, el impedimento, la reunión, la desazón, la esposada, lo sereno y la preponderancia de lo pequeño; a los cuales corresponden los números 15, 31, 39, 45, 47, 54, 58 y 62

C. Componentes del modelo

En un primer sentido, los componentes del modelo surgen de las cinco interrogaciones descritas *supra*; en un segundo sentido, el modelo revela un conjunto de fundamentos que sustentan tanto a los componentes como a las interrogaciones. La descripción que ofrezco a continuación prosigue con el siguiente orden:

1. Expone primeramente las respuestas a las cinco preguntas que guían la acción de la jefatura en una situación total, revelando cada componente del modelo. Esas preguntas son:

- a) ¿Sobre qué actuar?

Esta es la pregunta reiterativa orientadora. Ella focaliza la comprensión hacia aquello que requiere ser abordado.

- b) ¿Qué hacer?

Es el cuestionamiento que orienta el actuar respecto a lo abordado.

- c) ¿Cómo sostener la acción en el tiempo?

Es la interrogación que orienta la responsabilidad en la inseparabilidad instante-futuro.

- d) ¿Qué fundamenta el obrar?

Expresa la reflexión sobre los supuestos no-reflexivos de la jefatura.

- e) ¿De qué manera ser jefes?

Esta interrogación converge el rol apropiado respecto a la naturaleza de los gobernados para fomentar su cooperación.

2. Describe los componentes del modelo según el conjunto de elementos que lo constituyen.
3. Expone la fundamentación del conjunto de los elementos constitutivos del modelo revelando los principios que lo sustentan.

C.1. ¿Desde/sobre qué actuar?: La concepción de los entes colectivos.

La jefatura obra constitutivamente respecto a lo 'donado'⁹⁶⁶ a la conciencia: los colectivos humanos que requieren de un reconocimiento por parte de la jefatura. Ellos son clasificables, según Tönnies, en 'comunidad' y 'sociedad'. Una caracterizada por la unión emocional y la otra por la asociación reflexiva. La primera es posible por la sociabilidad natural de los individuos, fundamentando la formación de familias y naciones. La segunda es originada a partir de la insociabilidad, también presente en los seres humanos; ella demanda acuerdos para ser canalizada constructivamente, originándose ciudades y estados. Tönnies mantuvo siempre que la voluntad para la cohesión social está siempre en tensión dialéctica con el conflicto inherente a lo humano.⁹⁶⁷ La jefatura debe ser capaz de reconocer esa dialéctica de los colectivos humanos.

El trabajo de la jefatura no resulta irrelevante ante entes que no dependen de nosotros para ser: a partir del reconocimiento articulamos la ejecución apropiada a la situación identificada, a partir del acto de reconocer. Es, entonces, cuando la acción de la jefatura es desplegable en articulación a aquello que demanda la situación reconocida.

Los entes propiamente políticos, así como los administrativos, requieren de algo más que reconocimiento: necesitan ser concebidos. En su concepción política nos orientamos por los principios necesarios para su conformación, su estructura esencial, sus procesos, sus relaciones o de la ejecución exigida por la situación total: son las perspectivas, respectivamente, de Solón, Platón, Aristóteles, Maquiavelo y los Federalistas. La concepción administrativa está también orientada por las mismas categorías: los principios (Taylor), la constitución de la empresa (Fayol), los procesos (Simon), las relaciones (Mayo) y la ejecución sustentable (Barnard).

⁹⁶⁶ Esta expresión la he tomado de Julien Freund, *La essence de la politique*, op. cit.

⁹⁶⁷ Nótese que la distinción conocimiento-no conocimiento es clave para Tönnies. En su último escrito comienza con esta dicotomía para sintetizar su obra (Ferdinand Tönnies, *Community & Society*, op. cit., pp. 237-259)

C.2. ¿Qué hacer?: Las competencias esenciales para el ejercicio del gobierno.

Fayol nos orienta sobre la praxis propia de la jefatura, fundamentada sobre el desarrollo y ejercicio de cinco acciones que el autor francés denomina “elementos del gobierno”. Ellos son, al ser pensados como actos, los componentes de la definición de administración ya discutida en el Capítulo III de este documento: prever, organizar, coordinar, mandar y controlar. Ellos son los cinco elementos clave del gobierno, es decir, los elementos constitutivos de la acción gubernamental que tiene como correlato la configuración perdurable de una empresa humana. Las competencias gubernamentales no son ejercidas en un ciclo, sino simultáneamente: prever, organizar, coordinar, mandar y controlar son acciones inseparables en la acción constitutiva de la jefatura

Prever significa escrutar el porvenir y prepararlo, es decir, desarrollar las competencias para comprender el devenir según los actores, el contexto y las fuerzas de la situación total. La anticipación es parte constitutiva de la previsión, pero ella no es contemplativa: es una observación reflexiva para la acción, para el obrar en un nosotros que requiere de armonización. La previsión es un actuar sobre el instante que configura las posibilidades futuras. La obra de la previsión es el plan de la empresa humana.

El plan de las empresas expresa un componente de la responsabilidad de la jefatura. El alcance de una planificación abarca, tanto los aspectos reflexivos como los transitivos, en una situación total proyectada hacia el futuro. El contenido del plan es revelado al preguntar, desde un propósito multidimensional explícito, respecto a sus tres elementos constitutivos:

i. La situación total: Las preguntas que revelan todo aquello a considerar respecto a la situación total son formulables respecto a las fuerzas y tendencias, el contexto y los actores. Las preguntas respecto a las fuerzas y tendencias pueden ser formuladas así ¿cuáles son las fuerzas y tendencias

imperantes en esta situación?, ¿qué dosis de fuerzas de la sacudida, de lo venidero, directivas y estabilizadoras conforman a la situación total?; las interrogantes acerca del contexto reflexionan sobre ¿qué componentes del entorno político, legal, social-cultural, económico-financiero, tecnológico, ecológico y global son relevantes para nuestra empresa?; las preguntas sobre los actores relevantes requieren identificar a aquellos que pertenecen a la empresa, como a aquellos que no pertenecen a ella, pero que son críticos para la consecución de los propósitos propuestos.

ii. Los aspectos transitivos: El plan contempla las acciones en el tiempo respecto a los elementos relevantes del contexto. En este apartado es fundamental identificar los actores estratégicos, aquellos individuos o entes públicos o privados relevantes a la empresa humana específica de la cual formamos parte.

iii. Los componentes reflexivos: El plan, así mismo, plasma las acciones en el tiempo de la empresa respecto a su razón de ser. Es lo que denominamos contemporáneamente como 'la visión' y 'misión'. Estas nociones connotan finalidades articuladas, tanto al marco legal regulador, como a los compromisos de la empresa respecto a sus usuarios en un contexto de actores y entes relevantes.

Coordinar es armonizar. Una parte del obrar gubernamental que requiere afinar las percepciones respecto a las personas que constituyen los grupos humanos y los equipos de trabajo a lo interno de la empresa, así como a los actores y entes relevantes de la situación total. Es una actividad que es dejada de lado con frecuencia, que trae a la conciencia la dimensión de la temporalidad respecto a los actores integrantes de una situación: individuos, grupos y equipos sobre los cuales tenemos responsabilidades como jefes. La armonía significa obrar sobre los consensos y acuerdos explícitos que rijan las relaciones relevantes, para alcanzar resultados específicos. Sin la

armonización de todos los actores relevantes, sobre todo los detractores, la orientación de la acción mancomunada no sería posible.

Organizar es la competencia esencial que orienta la configuración de la estructura específica, para que la empresa pueda abordar aquello que ha surgido como relevante en la previsión. Significa ordenar el esfuerzo, establecer las relaciones, identificar y hacer seguimiento de procesos. Pero, sobre todo, significa garantizar que los recursos, el dinero, los espacios de trabajo y todos los elementos que requieren los agentes de la empresa estén disponibles para acometer lo que ha revelado la previsión. Organizar y coordinar constituyen al cuerpo social, el colectivo ordenado respecto a las finalidades. Ambas revelan la praxis de la jefatura en la dimensión temporal presente y futura.

Mandar expresa la dimensión relacional de la jefatura. Exige saber comprender la naturaleza humana individual y colectiva. Es, ciertamente, diferente a impartir órdenes. El mando comienza por el autogobierno, de lo contrario es la expresión de un ejercicio de dominio. Lo esencial al mando es energizar la acción del nosotros, con la figura del jefe como parte integral de la empresa. Ese autogobierno es direccionado por los elementos revelados mediante la previsión: proveer de energía al cuerpo social de la empresa para que sea capaz de ejecutar “aquello que la empresa quiere y puede”. El mando exige querer-hacer, poder-hacer y saber-hacer.

Controlar provee el aprendizaje que reorienta la acción de la empresa en el tiempo. Significa instituir la honestidad profesional, el espíritu crítico y la evaluación del esfuerzo para que puedan darse las correcciones que demanda la situación total. Controlar le exige al jefe una conciencia activa y crítica, fundamento para el autogobierno constructivo. Controlar permite a la empresa sedimentar aprendizajes, establecer un espíritu de cuerpo y estructurar procedimientos compartidos de gestión. Así pueden sentarse las bases para la sustentabilidad.

C.3. Los aspectos reflexivos: Procesos y principios para la gestión.

La acción constitutiva de la jefatura es puesta en práctica en relación a un hacer tanto reflexivo como transitivo. El hacer reflexivo está orientado a formular los macro-procesos y los procesos específicos, así como los principios de gestión. Los primeros han sido identificados gracias a Taylor y a la experiencia en Fondur; los segundos son el otro aporte esencial de Fayol.

a) **Macro-procesos y procesos de gestión.**

Un macro-proceso es un gráfico o mapa mental de la gestión específica integral de una empresa. Cuando podemos identificar, respecto a esa totalidad, el gráfico de un área específica entonces tenemos un proceso. El macro-proceso discrimina los elementos esenciales en una situación total; ello permite, a la vez, discernir lo clave y otorgar visión de totalidad. Cada proceso es definido respecto al macro-proceso general.

Las preguntas para identificar el macro-proceso parten de concebir a la empresa a partir de un flujograma cliente-proveedor.⁹⁶⁸ De este modo son identificables las diferentes etapas que constituyen la lógica interna de la empresa, revelándose las áreas organizacionales necesarias para actuar respecto a las demandas contextuales y los propósitos.

Una vez plasmado de manera gráfica el macro-proceso podemos resolver, al menos, tres asuntos: 1) la identificación de los ámbitos de acción propios de cada componente de la organización, vale decir, sus procesos específicos, 2) las relaciones a establecer entre cada uno de los componentes organizacionales para armonizar la gestión 3) las acciones a acometer para potenciar cada una de las etapas del macro-procesos, i.e., el plan de la organización. El macro-proceso ordena tanto el plan como la gestión específica, constituyéndose en el instrumento por excelencia para que la jefatura pueda expresarse de manera responsable e imparcial.

⁹⁶⁸ Esta idea es uno de los aportes a la jefatura derivada del Japón tomada de Kenichi Ohmae: *La mente del estratega*, McGraw-Hill/Interamericana de México, 1989 [1982]

En efecto, cuando la jefatura es ejercida revelando su relación respecto al macro-proceso ocurre un cambio en la percepción de las responsabilidades. Quien ejerce el rol de jefe es un cooperante más en el esfuerzo de cumplir con las demandas del macro-proceso, no alguien impartiendo órdenes personalizadas. En consecuencia, la identificación del macro-proceso y su comunicación es el paso introductorio gerencial ante cada acto en equipo: es lo que demanda la lógica interna compartida, el elemento común para todos los actores de la situación, aliados o no. El macro-proceso y los procesos de gestión introducen un orden imparcial en el hacer compartido, permitiendo el cambio en la percepción de los detractores. De este modo el orden inherente a la gestión es factible de ser mantenido en el tiempo, permitiendo el aporte constructivo de todos los miembros.

b) Principios de gestión.

Los principios de gestión, cuya identificación constituye uno de los aspectos reflexivos de la jefatura, expresan su carácter regulatorio respecto a los actores que constituyen a la empresa. Ellos establecen el marco respecto al cual los actos de cada miembro del cuerpo social son orientados considerando la razón de ser de la empresa y sus macro procesos. Constituyen, por tanto, el elemento de jefatura para orientar los actos y comportamientos de cada agente o miembro respecto al hacer compartido. Por ello, afirma Fayol, fortalecen al cuerpo social cuando son adoptados por la masa crítica de sus miembros.

Los principios de gestión están relacionados a los elementos psico-sociales de la actuación gubernamental, siendo su institucionalización otro de los aspectos que revelan la responsabilidad de la jefatura. Emplearé varios de los principios de administración de Fayol para argumentar este punto, recordando que el francés acotó que el número de ellos dependen de la situación concreta de cada empresa humana.

División del trabajo: La responsabilidad de cada agente debe ser delimitada de manera explícita, manteniendo la visión integral de la empresa que provee el macro-proceso. Este principio permite la práctica más allá de la especialización ciega, generando las condiciones de posibilidad para que cada persona expanda sus percepciones y comprensiones.

Unidad de mando: Es el principio que asume la responsabilidad respecto al instante: cada problema a resolver requiere de un responsable. Este principio desarrolla la práctica de la participación con una orientación precisa.

Unidad de dirección: Cada fase y etapa del macro-proceso exige de un programa de acción, lo que connota el ejercicio de la responsabilidad compartida en el tiempo. Es necesario, en consecuencia, designar un jefe a cargo. Este principio orienta la designación de los responsables de cada área de la empresa, también de manera imparcial.

Disciplina: Es institucionalizada cuando orientamos la gestión respecto a las exigencias generadas por el macro-proceso, así como cuando velamos por el cumplimiento de los principios de gestión. De esta manera limitamos la acción discrecional derivada de criterios personales o de grupos

Equidad: Significa establecer las relaciones y decisiones de acuerdo con las exigencias del macro-proceso y de los principios de gestión. Ello contribuye a cambiar criterios de carácter emocional por otros más racionales. Cuando la jefatura es relacionada al macro-proceso, el personalismo es sustituido por la reflexión sobre los aportes de cada quien.

Iniciativa: Es institucionalizada cuando son incorporadas todas las personas a las jornadas de comunicación, persuasión y decisión respecto a la formulación y actualización del macro-proceso de gestión, así como de las reglas para regular los aportes de cada persona y de cada área. En general, las mejores ideas son el resultado de la energía creativa que es propiciada mediante una participación realmente incluyente.

C.4. Los elementos transitivos: estrategias y regulaciones.

El hacer del jefe respecto a lo reflexivo (competencias, macro-proceso y principios de gestión) también se extiende hacia lo transitivo. Los dos grandes aspectos gubernamentales lo constituyen los ámbitos estratégico y regulador. Ambos, como componentes del modelo de jefatura, han sido deducidos de Barnard, así como de la experiencia en el BIV.

Para García-Pelayo, la acción política tiene una dimensión estratégica, que implica un conjunto de consideraciones referidas al saber: 1) “qué se quiere”, es decir, “poseer conciencia de la finalidad”, 2) “qué se puede”, expresado al “evaluar el propio potencial” y desarrollar la “conciencia de la posibilidad”, 3) “cómo hay que hacerlo”, vale decir, practicar la “conciencia de la instrumentalidad”, 4) “cuándo hay que hacerlo”, lo que es “tener sentido de la oportunidad”.⁹⁶⁹

El alcance de lo estratégico para los jefes es identificable mediante cuatro grandes reflexiones derivadas de Aristóteles, Maquiavelo, Kenichi Ohmae y Sun Tzu. El estagirita afirma que la estrategia es “el arte de la victoria” y “toda actividad guerrera” está subordinada a ella.⁹⁷⁰ Por tanto, la estrategia tiene que ver con acciones respecto a un colectivo diferente a aquel del cual formamos parte, expresando el sentido de las acciones para alcanzar el éxito, la victoria. Maquiavelo enfatiza que la estrategia es desplegada en un campo de batalla con el objetivo de dominar un territorio para tornarlo propio.⁹⁷¹ Kenichi Ohmae recalca que lo importante no es el plan, sino el desarrollo de la mente estratégica, pues lo que importa no es la validez de los análisis sino “el elemento creativo”, “así como la determinación y voluntad de la mente que los concibió”.⁹⁷²

⁹⁶⁹ Manuel García-Pelayo, *Idea de la Política*, op. cit., p. 35

⁹⁷⁰ Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, I 1094 a 5-15

⁹⁷¹ Maquiavelo, *El arte de la guerra*, III

⁹⁷² Kenichi Ohmae, *La mente del estratega*, op. cit., pp. 2-3

Es el modo de pensar de un estratega en una situación total la preocupación fundamental de Sun Tzu: propone un conjunto de principios para la práctica estratégica, así como para la acción del general (jefe), constituyéndose -a la vez- en conductor de su ejército (empresa) y engañador del ejército enemigo.⁹⁷³ Para el general chino, la guerra es el territorio de la vida y de la muerte, de la supervivencia y de la destrucción (I, 1); ella es comprensible mediante cinco elementos: la influencia moral (*Tao*), el clima, el terreno, el mando y la doctrina (I, 2). La influencia moral es el espíritu que armoniza al pueblo con sus jefes, fundamentando la gobernabilidad (I, 4); el clima y terreno corresponden al concepto de “contexto”. El mando es reunir las cualidades de humanidad, equidad, sabiduría, valor y severidad (I, 7). La doctrina es la organización, el control, la ubicación de los capaces donde corresponde y la atención a las necesidades esenciales de todos (I, 8).

Al velar por esos cinco elementos emergen claramente dos tipos de acciones que resultan inseparables en la práctica de los jefes: transitivas o estratégicas y reflexivas o de gobierno. En las primeras radica el arte de la guerra, cuya esencia es el engaño (I, 17) y cuyo fin es la victoria (II, 3). El arte de la guerra está focalizado en combatir, primeramente, la estrategia del enemigo (III, 4); si esto no es posible, lo segundo es deshacer sus alianzas (III, 5) y por último atacar su ejército (III, 6). Lo clave para focalizar la estrategia es la previsión porque quien subestime al enemigo será, sin duda, derrotado por él (IX, 46).

El libro presenta a) una concepción no economicista de escenario colocando el énfasis, no en las determinaciones del contexto, sino en la capacidad de la jefatura para controlar la situación. En efecto, cuando los economistas analizan los escenarios los categorizan en ‘probables’ ‘optimistas’ y ‘pesimistas’: son las fuerzas del entorno las que se imponen sobre las

⁹⁷³ Hay muchísimas versiones del texto dividido en 13 capítulos, definidos por los editores y referidos con un número romano para el capítulo y uno arábigo para los versículos. Sun Tzu dictamina su enseñanza, comentada por distintos generales a lo largo de la historia china.

situaciones humanas. Por el contrario, la perspectiva de Sun Tzu enfatiza la capacidad de la jefatura para hacer que el contexto sea controlable por la acción humana:

“Conociendo las ventajas presentadas en mis planes, el general deberá crear situaciones que favorezcan su realización. Por situaciones entiendo que debe actuar prestamente, de acuerdo con lo que sea conveniente, convirtiéndose así en el dueño del equilibrio.” (I, 16)

b) Una comprensión de los modos de pensamiento y acción estratégica en diferentes contextos cuya práctica permite desarrollarse, no sólo como estrategia, sino también como persona: “Nuestra invencibilidad depende de nosotros, la vulnerabilidad del enemigo de él (IV, 2) y así: “Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y en cien batallas no estarás jamás en peligro. Cuando no conozcas al enemigo pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota serán parecidas. Si a la vez ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.” (III, 31-33)

c) Finalmente, el texto recoge reflexiones sobre las condiciones necesarias para ser jefe, el ámbito reflexivo. En efecto hay cinco cualidades peligrosas para el jefe: “Si es temerario puede perder la vida. Si es cobarde será capturado. Si es iracundo puede ser ridiculizado. Si tiene un sentido del honor demasiado susceptible, se le puede calumniar. Si tiene un espíritu compasivo se le puede atormentar” (VIII 17-22). La medida de la efectividad de la jefatura radica en ejercer el mando vía órdenes situacionales y en la gerencia de las recompensas: si las órdenes son eficaces habrá obediencia, de lo contrario generarán desorden (IX, 49); así mismo, “las recompensas demasiado frecuentes indican que el jefe se está quedando sin recursos, y los castigos demasiado frecuentes que está lleno de angustia” (IX, 42).

d) ¿Cuántas estrategias son aquellas capaces de orientar la acción de la jefatura? Son tres: 1) atacar 2) defender 3) retirarse. La combinación de las tres permiten evaluar y actuar en toda situación. Cuando se trata de abordar al

cambio, las estrategias específicas de ataque son dos: a) revolución, que asume la alta urgencia de cambios radicales; b) reforma, o cambio adaptativo-progresivo. Las ventajas de la primera es la rapidez para alcanzar logros tangibles, siendo su desventaja la alta resistencia; en cuanto a la reforma, su ventaja es la baja resistencia y su desventaja es la lentitud para lograr finalidades específicas.⁹⁷⁴

Las regulaciones también expresan el sentido de las acciones a ejecutar en el tiempo, respecto a una norma reguladora del entorno (político, legal, ecológico, económico, financiero, global) o emanada de un ente regulador. Las regulaciones imponen una urgencia sobre la jefatura: la necesidad de sedimentar, a lo interno de la empresa y organización, las normas rectoras en la conciencia de los agentes. Para ello, los jefes deben acometer cuatro grandes responsabilidades: 1) institucionalizar 2) mantener 3) renovar 4) re-institucionalizar.

Instituir es lo que corresponde hacer para incorporar el marco regulatorio concebido para el ente en cuestión (sociedad, empresa, organización); preservarlo es la tarea subsiguiente para su conservación; renovarlo es la tarea de actualización para adaptarlo a las circunstancias concretas y épocas por las cuales atravesase la sociedad; reinstituirlo es la que corresponde hacer cuando hay que recuperar el fundamento perdido. Las cuatro estrategias exigen tareas tanto en el plano individual como en el social, íntimamente vinculadas pero distintas entre sí: al ámbito educativo corresponden las tareas del plano individual, al gubernamental aquellas referentes al colectivo.

Estas cuatro acciones, que sedimentan las regulaciones, requieren del ejercicio de la responsabilidad educativa y gubernamental, lo que demanda un esfuerzo ético orientado por mecanismos democráticos de disciplina social.

⁹⁷⁴ H. Igor Ansoff: *Implanting strategic management*. Prentice Hall, 1990, 2do edition ha sido el texto que me ha permitido precisar estas modalidades del cambio estratégico

C.5. La moral colectiva y la motivación.

Este componente del modelo de jefatura es tomado de Mayo, matizado por las interpretaciones del marco epistemológico expuestas en el capítulo I. Este aspecto del modelo que presento expresa lo relevante para la jefatura que radica, no en las capacidades gubernamentales, estratégicas o de regulación de los jefes, sino en lo que aporta cada uno de los actores de una situación total. Coloca, en primer lugar, la necesidad de comprender a los miembros de la empresa de la cual formamos parte como cooperantes, no como detractores: el comportamiento organizacional, por una parte, y la psicología, por otra parte, parecieran tener las respuestas. Queremos personas motivadas, es decir participativas, no refugiadas en grupos emocionales de pertenencia, desconectadas de los propósitos comunes. Queremos además que su participación persista en el tiempo.

Cuatro grandes clases de teorías de motivación han sido desarrolladas en psicología organizacional: a) del impulso, b) de la equidad, c) de las jerarquías y d) de la expectativa. La primera es la más antigua y conocida; enfatiza la relevancia de los eventos pasados en el comportamiento actual; asume que los determinantes inmediatos de la acción son los impulsos -que energizan el comportamiento- y los hábitos -que lo determinan- cuyo aprendizaje es realizado mediante una relación temporal entre estímulo y respuesta. La idea central de la teoría de la equidad es el elemento motivacional generado por la percepción de desigualdad de condiciones, lo que energiza el comportamiento hacia la búsqueda de la igualdad o la reducción de la desigualdad, siendo la intensidad de la motivación en relación directa al desbalance percibido entre las habilidades que el individuo demuestra para alcanzar los resultados que se propone. La teoría de los factores intrínsecos, o motivadores, y extrínsecos de Herzberg presenta el mérito de argumentar la relación entre ambos, lo cual facilita su medición. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (fisiológicas, sociales,

afiliación, autoestima y auto-realización) sostiene que la motivación es función de necesidades no satisfechas, siendo el tránsito natural pasar de necesidades más básicas a más trascendentales. La teoría de la expectativa supone un sujeto con intención orientado hacia alguna finalidad, cuyo atractivo es denominado 'valencia' siendo la probabilidad subjetiva de que el sujeto alcance el propósito la 'expectativa'.⁹⁷⁵

Todas estas teorías sobre motivación enfocan los problemas humanos desde una perspectiva analítica, que dificulta la integración de un modelo integral de hombre, el cual puede deducirse de sus supuestos implícitos. Dos ejemplos: a la teoría de la expectativa subyace un modelo más cognitivo, mientras que a la del impulso uno conductista; la jerarquía de Maslow supone un individuo racional que buscaría satisfacer sus necesidades siguiendo un orden lógico; pero esa racionalidad corresponde a una visión más normativa que descriptiva. En consecuencia, el no hacer explícito el modelo de hombre dificulta una verificación inequívoca. Lo empírico depende de lo observable y esto, a su vez, de lo concebido como externo al hombre: la frontera de cuánto está afuera (mundo empírico observable) y adentro del hombre depende del modelo asumido.⁹⁷⁶

El tratamiento de la motivación desde la psicología organizacional confunde la intensidad de conducta con su sentido. De allí la imposibilidad para un jefe de poder servirse de ellas: carecen de un marco de referencia, haciendo que prevalezca el sentido común cuando un problema de participación motivacional tiene que ser abordado: motivar es algo diferente a manipular. En consecuencia, implícitamente los jefes asumen algún modelo

⁹⁷⁵ Los promotores de las diferentes teorías fueron: Hull (1929) y Spence (1956) del impulso, Adams (1963,1965) de la equidad, Herzberg y Maslow de las jerarquías y Atkinson (1958), Edward (1954) y Vroom (1964) de las expectativas

⁹⁷⁶ El modelo científico es uno más de los modelos de hombre y, como tal, define una determinada concepción del empiricismo. Este es una de las líneas exploradas en la película *What's the bleep do we know?*, Producida y dirigida por William Arntz, Betsy Chasse y Mark Vicente. Son también los guionistas junto a Matthew Hoffman

de hombre, no conscientes de que éste es insuficiente sin su articulación en una situación que reúne actores, contexto, fuerzas intervinientes y fines.

Es precisamente esa articulación la que Mayo denomina “moral”. Este giro focaliza en el jefe un problema que, a primera vista, residía en las individualidades de los agentes de la empresa. En efecto, una persona puede decirse que permanece motivada cuando hay la presencia y mantenimiento de tres elementos: la existencia de un clima cultivador del trabajo a realizar, que suavice los mecanismos de defensa de los detractores, mientras que alimenta el querer-hacer de los aliados; el esfuerzo para hacer explícito los elementos y alcances de cada situación a abordar, aclarando lo que cada agente aporta y las relaciones a establecerse para que el esfuerzo sea de todos; finalmente, el chequeo del sentido de pertenencia de cada agente, consecuencia de los esfuerzos para gobernar la existencia y mantenimiento del clima cultivador, así como de los elementos constitutivos de la situación total.

El desarrollo de la moralidad de la empresa y de la organización de los esfuerzos de los agentes cooperantes es la condición de posibilidad para que, efectivamente, la participación motivada sea posible. Esta condición constituye el primer elemento para que la jefatura sea sostenible en el tiempo, puesto que los tres elementos que Mayo propone generan la sutil identificación entre situación total y jefatura. Pero la moral es también el componente sustentable que revela la aparición del otro, no como alteridad, sino como copartícipe situacional. Cada miembro sustenta, a partir de sí, su modo de comprender la situación total. No siempre puede la jefatura mantener, por sí misma, el esfuerzo cotidiano que fundamenta el cambio de percepción y comprensión de cada participante de la situación total. Por ello, el esfuerzo aparece factible de mantener cuando los aliados asumen también el esfuerzo comprensivo sobre la diversidad de actores: el componente moral sostiene la constitución del nosotros más allá del esfuerzo de los jefes.

C.6. La capacidad ejecutiva y la responsabilidad

Barnard es quien recalca que no basta con constituir el nosotros y lograr aliados: es imperativo comprender el elemento que hace posible la perdurabilidad de los esfuerzos organizados de los seres humanos. Ese es el aporte de la cooperación. Pero, ¿cómo sostener los esfuerzos cooperativos en el tiempo? Ese es el papel fundamental de la capacidad ejecutiva: ella debe enfrentarse a las limitaciones de los individuos, a las restricciones del contexto, a las dificultades para comprender de una manera común el propósito multidimensional de la cooperación, a las sutilezas inherentes a la comunicación persuasiva para establecer la autoridad, a la consecución de los propósitos y al peso insoslayable de las decisiones.⁹⁷⁷ En cada uno de esos elementos está expresada la responsabilidad ejecutiva que supone “la facultad de crear moralidad para otros” mediante la instauración de “un código moral”.⁹⁷⁸ Allí radica la condición de responsabilidad ejecutiva: velar porque el código de reglas y principios organizacionales oriente la acción de cada uno de los cooperantes. El jefe tiene la responsabilidad esencial de concebir las reglas morales, institucionalizarlas, mantenerlas y renovarlas de manera imparcial, a la luz de los propósitos cuya integridad es parte de la moral cooperativa: la institucionalización del código moral es un imperativo insoslayable para el jefe. La jefatura, orientada por la responsabilidad y la integridad, instituye el código moral inherente a toda cooperación humana.

Esta institucionalización comienza por la formulación del propósito impersonal; ellos aunque sean “humildes y de corto plazo [convergen] los esfuerzos transitorios de los hombres”, más siendo de largo aliento unen “las voluntades de muchos hombres en el tiempo”. Una cooperación sin propósitos no perdura.

El segundo componente del código moral es preservar la voluntad de

⁹⁷⁷ Chester Barnard, *The functions of the Executive*, op. cit., cap. XVII

⁹⁷⁸ *Ibid*, p. 274

cooperación. Esta es una regla a hacer explícita, demandando de los jefes el desarrollo de las más elevadas cualidades de comprensión, pero también de corrección, de evaluación, de sentar límites, de equidad y de severidad.

El tercer componente es la comunicación, no solo para que mediante la persuasión puedan establecerse los acuerdos y consensos; sino para propiciar el conflicto de ideas, para aceptar puntos de vistas disímiles, manteniendo el respeto a las individualidades. Así mismo, para que la comunicación sea comprendida como el modo de establecer la autoridad entendida como un carácter inherente a la comunicación, no a la personalidad. Este es uno de los aspectos más demandantes para el sentido común imperante, puesto que exige un cambio radical en la comprensión y el ejercicio del poder. Es ciertamente una dosis mayor del poder-con que del poder-sobre, para usar la dicotomía de Mary Parker Follett. De esta manera la comunicación genera unión y no dispersión.

El cuarto aspecto del código moral cooperativo es constituir un modo explícito de actuar respecto a las limitaciones del contexto. Eso significa discutir, acordar y orientarse por la identificación de los factores estratégicos de la situación total. Este elemento del código moral articula las acciones reflexivas con las transitivas, favoreciendo la gestión imparcial que integra a los cooperantes.

El quinto punto relevante es instituir la responsabilidad en cada ejecución, vale decir, que el código moral esté sedimentado en cada cooperante. Para ello es prioritaria la comprensión de los aciertos y los errores por haber tratado. Una equivocación reconocida fortalece el esfuerzo respecto al propósito imparcial.

Barnard asume, en las últimas tres líneas de su libro, que una fuerza superior intangible es la única capaz de aglutinar voluntades: “Fuera, del vacío, lleva el espíritu que le da forma a las finalidades humanas”: de allí la importancia de la fe en los propósitos comunes a la cooperación humana: la fe en una causa o una persona desvirtúa la integridad del código moral.

C.7. La capacidad decisoria y los equipos de trabajo.

Este componente del modelo de jefatura ha sido deducido de Simon, quien manifiesta lo siguiente:

“La teoría de la conducta política se ocupa, pues, de tres aspectos del proceso de toma de decisiones: exponer las reglas por las que se rige el desplazamiento o persistencia de la atención con respecto a determinados problemas presentes en la palestra política, presentar los principios que guían la invención o planificación de rumbos potenciales de acción política y establecer las condiciones que determinan las acciones por las cuales se optará.”⁹⁷⁹

Dilucidemos los tres aspectos del proceso de toma de decisiones respecto a la jefatura, excelso ejemplo de la acción política: a) las reglas son, substancialmente las premisas valorativas y fácticas que orientan a los decisores para poder valorar lo relevante, así como para analizar las alternativas y consecuencias de un rumbo de acción respecto a algún fin explícito y un criterio de eficiencia; b) los principios están referidos al ejercicio político explicitando los supuestos respecto a los cuales decidimos (democrático, autoritario, coercitivo, privilegiando al individuo, a la comunidad, a la república, al estado de derecho, al ejercicio del poder, etc.); c) las condiciones para decidir refieren a los ámbitos de discrecionalidad de los decisores quienes trabajan en equipos, pues Simon considera que las problemáticas a decidir son situaciones psico-grupales.

Sin embargo, un grupo no es un equipo. Para discriminar sus diferencias pensemos en la distinción entre la organización informal y la formal: un grupo es a la primera como un equipo a lo segundo. Simon está diciendo que hay que comprender los procesos psico-grupales que sustentan la configuración de equipos que actúen de manera racional. Esa racionalidad es entendida como un trabajo a realizar para incrementar los límites de los conocimientos, hábitos y valores de los miembros decisores ¿Cuántos tipos de grupos y de

⁹⁷⁹ Herbert Simon: “La investigación política: el marco de la toma de decisiones”. David Easton (Comp.): *Enfoques sobre teoría política*. Buenos Aires. Amorrortu Editores, 1969

equipos son reconocibles?⁹⁸⁰ En cuanto a los grupos lo primero que puede observarse son los espontáneos que surgen con la mera interacción social, siendo generalmente temporales; mientras que los grupos cohesivos son aquellos de carácter más permanente que generan sentido de pertenencia entre sus miembros. Los equipos son clasificables en profesionales cuando sus miembros asumen sus roles y establecen sus relaciones desde competencias y finalidades mensurables; mientras que los cooperativos son aquellos a desarrollar para superar el mero establecimiento de roles, orientándose por una comprensión situacional y estableciendo una trama holográfica productiva, más cercana a las descripciones de Fayol y Barnard.⁹⁸¹

Describiremos las características de los tipos de grupos y equipos con los atributos sugeridos a continuación:

- a. Propósitos: son variables en los grupos espontáneos, definidos por la relación en los grupos cohesivos, conocidos en los equipos profesionales y compartidos en los equipos cooperativos.
- b. Tareas y funciones: son cambiantes en los grupos espontáneos, personalizadas en los grupos cohesivos, especificadas en los equipos profesionales y por consenso en los equipos cooperativos.
- c. Toma de decisiones: es fluida en los grupos espontáneos, debatida en los grupos cohesivos, orientada en los equipos profesionales y situacional en los equipos cooperativos.
- d. Relaciones entre los miembros: son estrechas en los grupos espontáneos, socializadas en los grupos cohesivos, por competencias especializadas en los equipos profesionales, siendo coordinadas mediante la división del trabajo en los equipos cooperativos.

⁹⁸⁰ He tomado como guía para esta sección a Edgar Schein: *Psicología de la organización*. México. Prentice-Hall, 1982, pp. 135 ss. Su clasificación es aquella entre grupos formales (temporales y permanentes) e informales

⁹⁸¹ Me he guiado por Gareth Morgan, *Images of organization*, op. cit., cap. IV, la noción de organización como cerebro y la noción de holografía, cónsona con las fronteras actuales de la neurobiología

- e. Tolerancia al error: es nula en los grupos espontáneos, baja en los grupos cohesivos, aceptada en los equipos profesionales y alta en los equipos cooperativos. Aceptar el error es una muestra de madurez en las personas y en los colectivos.
- f. Manejo de conflicto: es evadido en los grupos espontáneos, tolerado en los grupos cohesivos, aceptado en los equipos profesionales, siendo fomentado en los equipos cooperativos. Aceptar el conflicto, como nos ha demostrado Follett, es también una medida de la madurez de personas y colectivos.
- g. Interdependencia de agentes: es empática en los grupos espontáneos, por afiliación en los grupos cohesivos, por relación entre tareas y competencias en los equipos profesionales y por asociación holística en los equipos cooperativos.
- h. Tratamiento de nuevos miembros: los nuevos miembros no son aceptados fácilmente en los grupos espontáneos por la naturaleza empática de la relación, son evaluados con suspicacia en los grupos cohesivos, aceptados en los equipos profesionales e integrados en los equipos cooperativos.
- i. Apertura al cambio: el cambio es inexistente en los grupos espontáneos, es rechazado en los grupos cohesivos, es evaluado en los equipos profesionales y asumido en los equipos cooperativos.
- j. Cultura imperante:⁹⁸² es existencial en los grupos espontáneos en los cuales prevalece lo emocional, tipo club en los grupos cohesivos en los cuales predomina la “empatía”, organizada mediante roles en los equipos profesionales que privilegian “estabilidad y predictibilidad” y constituida mediante una trama en los equipos cooperativos, los cuales están enfocados en un continuo fluir de problemas a ser exitosamente solucionados.

⁹⁸² Charles Handy: *Gods of Management*. Oxford University Press Paperback, 1996 [1978] pp. 13-22. Handy utiliza cuatro arquetipos de dioses griegos para identificar la cultura imperante en las organizaciones: tipo club (Zeus), rol (Apolo), existencial (Dionisio) y trama integral (Atenea)

C.8. Los roles fundamentales de la jefatura

Hemos dilucidado estos roles en el Cap. II. Ellos generan la relación entre jefe y situación respecto a sus actores relevantes. El ejercicio de los roles generan las relaciones constitutivas entre jefes y gobernados. Para comprenderlas reflexionaremos sobre lo dicho por Barnard, quien insiste en que para mantener la cooperación es necesario apelar a la “economía de los incentivos”,⁹⁸³ es decir, el conjunto de “incentivos” materiales y no materiales necesarios para mantener satisfechos los motivos humanos. Dedicó muchas páginas a este tema. Me ha tomado hasta ahora darme cuenta que a lo que apunta es fundamental, puesto que piensa la jefatura desde las relaciones a establecer a lo interno de la cooperación. Ellas son de tres tipos: las relaciones interesadas, comunitarias y asociativas.

Las relaciones interesadas fueron propuestas por los sofistas, pero con la economía han pasado a ser relevantes ya que esta ciencia social parte de los intereses de cada individuo para concebir al mercado. Es ciertamente un ángulo a mantener presente en la acción de los jefes. Sin embargo, el argumento de Barnard al insistir que el propósito es “multidimensional” permite reflexionar sobre lo siguiente: cuando leemos a Platón encontramos su énfasis en sustentar el ejercicio político a partir de las relaciones asociativas, vale decir, a partir del ejercicio racional. Sin embargo, Platón supone las relaciones comunitarias que emergen de la vida en colectivo. Retomando a Tönnies, la dialéctica entre lo comunitario y lo asociativo debe estar presente en las consideraciones de la jefatura.

En consecuencia, al postular la preeminencia de la cooperación Barnard nos está diciendo que la naturaleza de las relaciones a establecer exige de comprender ángulos de acceso a la intimidad humana, a lo sedimentado en los colectivos humanos y en los individuos. Es, en palabras modernas, la comprensión del aspecto cultural de nuestra heterogeneidad y

⁹⁸³ Chester Barnard, *The functions of the Executive*, op. cit., pp. 139 ss.

desarticulación, que constituyen un reto a mantener para cualquier jefe. Por otra parte, cuando Barnard sostiene que para alcanzar logros es necesario, así mismo, que la jefatura trabaje sobre las relaciones funcionales, o de competencias específicas entre los cooperantes, nos coloca en el ámbito estrictamente asociativo de los esfuerzos cooperativos.

Las relaciones interesadas exigen del jefe el conocimiento de la economía, las relaciones comunitarias y asociativas del conocimiento y comprensión de lo psicológico, lo sociológico-cultural y lo político. Pero no basta con el conocimiento y la comprensión, sino con el saber actuar respecto a cada gobernado, reconociendo y constituyendo las tres relaciones descritas. Ese es el papel que cumple el ejercicio de los roles de la jefatura discutidos al final del capítulo II: ellos generan la posibilidad de que permanezca la voluntad de cooperación en el tiempo. Hay que cuidar, sin embargo, de las versiones incorrectas del ejercicio de esos roles.

Habíamos dicho que el asesor o *coach* expresa su acción de cuatro maneras determinantes: facilitador, adaptador, mentor y orientador. Cuando esos roles son mal expresados aparecen las siguientes desviaciones: facilista, desadaptador, alcahueta, desorientador.

En cuanto al político habíamos identificado cuatro expresiones tipo: manejador, influir a otros, establecer territorio y sentar reglas. Las desviaciones de esos roles son las siguientes: manipular, imponer, convertirse en caudillo, realizar un ejercicio discrecional del poder.

El líder cumplía los siguientes roles esenciales: canalizador, motivador, sustentador, creador de escenarios. Las desviaciones correspondientes son: dispersar, destruir autoestima, dejar “en el aire”, dejar a la deriva.

El ejecutivo es el previsor, asociador, direccionador y energizador. Cuando desvía estos roles aparece como improvisador, disociador, cambiando el rumbo y carente de energía para relacionarse.

C.9. El ejercicio de la jefatura, el poder y la ética

A la hora del ejercicio de la jefatura surgen dos elementos constitutivos: el juego del ejercicio del poder y las relaciones del poder imbricados a la acción ética. La ética surge de la distinción ser-deber ser, que esbozada en el mundo filosófico griego por Platón, es completada por Kant. Para Platón el Ser como Idea patentiza lo permanente, aquello que es en tanto que deber-ser: lo perceptible, el mundo sensible, es *meón* (parcialmente es, parcialmente no es).⁹⁸⁴

La distinción ser-deber ser en Kant es pensada a partir de la diferenciación entre lo ente y la razón: “el ente es la naturaleza, es decir, lo determinable y determinado por el pensar físico-matemático”, que es patentizado mediante la razón pura. Más la misma razón, cuando aborda lo propiamente humano, vale decir, lo ético y lo político, es expresada mediante la razón práctica, cuya regla guía es el deber, orientado mediante el imperativo categórico.⁹⁸⁵

Como rama de la filosofía la ética trata sobre la fundamentación de los juicios morales. “Los conceptos morales están encarnados en (y son parcialmente constitutivos de) las formas de la vida social”.⁹⁸⁶ En las sociedades democráticas la idea que un conjunto de valores puedan ser interiorizados colinda con las tesis de la libertad y la igualdad individuales. En general, todo valor impuesto connota autoritarismo y toda regla que determine la acción desde afuera es despótica. . Por ello, las reglas derivadas del derecho positivo no constituyen fundamento para la ética, son regulaciones para la vida en sociedad que requieren ser pensadas en su alcance imparcial. En otras palabras, el problema estriba en cómo fundamentar las reglas éticas para orientar la acción humana, en general, y la de la jefatura en particular.

⁹⁸⁴ Martin Heidegger: *Introducción a la Metafísica*, op. cit., pp. 230-231

⁹⁸⁵ *Ibid*, p. 232. El alcance de la perspectiva ética kantiana conforma lo esencial de esta sección.

⁹⁸⁶ Alasdair MacIntyre: *Historia de la ética*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1ª edición, 6ª reimpresión, 1998, p. 11

A partir de la Reforma emergen “[t]res conceptos fundamentales de alcance moral”, a saber: incondicionalidad en el cumplimiento de la regla moral; “la soberanía del agente moral en sus elecciones y la existencia de un reino de poder secular con normas y justificaciones propias”.⁹⁸⁷ El fundamento para las reglas morales ha obedecido, en la historia de la ética, a tres concepciones: Para Platón y Aristóteles los deseos e impulsos son factibles de ser educados y moldeables, siendo el concepto clave “bueno”; en el cristianismo “las reglas morales participan de un conjunto de mandamientos divinos en relación con los cuales la obediencia es recompensada y la desobediencia es castigada”, siendo el axioma clave “tú debes”; a partir de Hobbes, el asunto central es “la relación medios-fines que expresa un conjunto de deseos” factibles de ser realizables en sociedad.⁹⁸⁸

Las consideraciones anteriores responden a una ética de los actos, mientras que el énfasis moderno está centrado en reglas, con el debate entre el utilitarismo y la perspectiva kantiana. Ambas son teorías de *obligación moral* fundamentadas en *reglas*.⁹⁸⁹ Difieren en lo siguiente: En el utilitarismo el criterio para evaluar juicios de obligación moral es la utilidad; es decir, debemos realizar el balance del más amplio rango posible de efectos no-morales. Hay utilitarismo general, del acto y de la regla. Este último, el utilitarismo de la regla, propuesto por Bentham y John Stuart Mill, es exponente de las *teorías teleológicas* en ética, que privilegian como criterio último para evaluar a una acción correcta o incorrecta, el valor no-moral que permita. La finalidad resulta del balance comparativo entre el bien o mal producido; lo que verdaderamente importa son los resultados no-morales que llegan a producirse. En otras palabras, para justificar un juicio de obligación

⁹⁸⁷ Alasdair MacIntyre: *Historia de la ética*, *op. cit.*, p. 127

⁹⁸⁸ *Ibid.*, pp. 146-147

⁹⁸⁹ William Frankena, *Ethics*, *op. cit.*, pp. 13 y ss. Los juicios pueden ser morales y no morales. En los de *obligación moral* el sujeto del juicio es una acción o tipo de acción. Decimos que es moralmente correcta, incorrecta, obligatoria, un deber, que debe o no debe ser realizada. Los juicios de *valor moral* son acerca de personas, motivos, intenciones, temperamentos o caracteres. Decimos que es moralmente bueno, malo, virtuoso, vicioso, responsable, digno, indigno.

moral hay que recurrir a juicios no-morales, cuyo balance justificará o no la regla aplicada. La acción a ser juzgada es transformada en una regla. Esta regla fue probada previamente bajo el principio de utilidad y el balance total del bien no-moral obtenido es tan grande como posible. Si la acción viola la regla es errada, de lo contrario, correcta.

Inmanuel Kant, por el contrario, se fundamenta en una *teoría deontológica* según la cual los juicios de obligación moral no pueden ser justificados sólo sobre las bases de sus resultados no-morales. A lo sumo, los resultados son sólo una parte de la justificación. La acción a ser juzgada lo es bajo una regla (el Imperativo categórico) la cual es aceptada sobre las bases de algo más que sus resultados. Si la acción viola la regla es errada, de otra forma es correcta.⁹⁹⁰

Kant sostiene que la razón es capaz de reconocer un mandato “y la fórmula del mandato llámase *imperativo*”, que es expresado “por medio de un <<debe ser>>” mostrando “así la relación de una ley objetiva de la razón a una voluntad que, por su constitución subjetiva, no es determinada necesariamente por tal ley (una constricción)”.⁹⁹¹ Somos libres de no cumplir la regla, pero la existencia del mundo moral depende de su cumplimiento. Para que haya ley moral, el mandato debe ser categórico: “*Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne ley universal*”; así mismo, “los seres racionales están sujetos a la ley de que cada uno de ellos debe tratarse a sí mismo y a tratar a todos los demás, *nunca como simple medio, sino siempre al mismo tiempo como fin en sí mismo*.”

Kant permite orientar la acción de la jefatura en, al menos, dos sentidos: 1) la integridad y la responsabilidad no admiten excusas, ellas deben ser orientadas hacia la totalidad de las acciones en una situación total, es decir,

⁹⁹⁰ William Frankena, *Ethics, op. cit.* pp. 25 y ss.

⁹⁹¹ Inmanuel Kant: *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Espasa-Calpe, S.A., Madrid, 1981, p. 60

abarcante de todos los participantes, detractores o aliados; 2) todos los participantes son fines en sí mismos, no medios para los fines de los jefes: la noción 'recursos humanos, 'capital humano' son no-éticas. La presencia del Otro, en tanto que tal, su dignidad y su pertinencia son incuestionables. Participación y ética son elementos constitutivos del ejercicio de la jefatura.

Al considerar esta dimensión constitutiva profundizamos en la intuición luminosa de Mary Parker Follett: el ejercicio ético del poder demanda una comprensión activa del poder-con, en lugar del poder-sobre. Esta distinción interroga nuestras experiencias cotidianas exigiendo un cambio de hábitos, una vía para aprender que es ajena al ejercicio meramente intelectual. Expandir nuestra racionalidad como jefes exige el desarrollo de una segunda naturaleza, derivada de volver consciente la dimensión ética del ejercicio del poder. Así, la ética propia de la jefatura es una ética por la libertad: ella demanda el ejercicio articulado de los planos afectivo-cognitivo para, reconociendo las competencias de todos los participantes, crear las condiciones de posibilidad para un ejercicio deliberativo de la acción mancomunada.

Estos razonamientos permiten reconocer la importancia para la jefatura de la regla deontológica sobre aquellas derivadas de la perspectiva utilitarista. Esta debe acogerse a la regla de la mayoría al evaluar las utilidades para un colectivo, cualquiera sea el criterio de medida. La necesidad de cooperar, por parte de todos los actores relevantes que configurarán y acatarán las reglas de manera imparcial, coloca en primer plano la primera condición de todo lenguaje ético: la regla del consenso, no la regla de la mayoría, es la genuina orientadora del poder-con.⁹⁹² La ética discursiva y deliberativa es la exigencia para todo(a) jefe(a) genuino.

⁹⁹² La obra seminal de John Nash, a mediados del siglo XX, recogida en su tesis doctoral en matemáticas, demostró el valor derivado de poner en práctica el criterio de la cooperación sobre el de la competencia. Este trabajo ha sido recogido en la teoría de juego y la de negociación. Así mismo, los trabajos de James Buchanan publicados en *El cálculo del consenso* prueban que, mediante mecanismos que dejen atrás la regla de la mayoría, puede orientarse la práctica económica y política de una sociedad para fortalecer la sustentabilidad de las políticas públicas

D. Fundamentos del modelo

D.1. Dos principios esenciales.

“Mas como el idealista, aun contra toda esperanza, debe esperar en el triunfo de los principios, se hace grato elaborar conceptos generosos, así puedan recibir mañana la contradicción de la realidad”⁹⁹³

La gerencia y la política son dos ciencias sociales ordenadoras de la constitución de la convivencia, su mantenimiento y renovación con un sentido temporal sustentable, que genere las condiciones para la permanencia de los esfuerzos ordenadores. Ellos pueden comenzar por los entes, los procesos, las relaciones o las ejecuciones políticas. Con la obra de Taylor y Fayol identifiqué dos principios para fundamentar el ejercicio de la jefatura, vale decir, la relación entre gobernantes y gobernados: el norteamericano propone el manejo y el francés el gobierno.

Ambos principios esenciales pueden ser rastreados desde los inicios de la obra política en Platón y Aristóteles: el académico propicia una jefatura manejadora en compañía de Maquiavelo; el estagirita una gubernamental en concordancia con los federalistas. Para Platón el manejo es la consecuencia de asumir que solo quien sabe puede gobernar, teniendo el gobernado que ser solo un seguidor de las decisiones tomadas por los sabios; Maquiavelo comprende el manejo como la estrategia para acomodar la red de relaciones de poder que permiten mantener el ejercicio político del jefe, mientras que los gobernados no pueden comprender en qué medida la fuerza y la astucia son determinantes de sus reacciones; Taylor estructura el manejo desde el conocimiento científico-técnico que coloca a quien sabe en el tope de la jerarquía y a quien ejecuta a sus órdenes; Simon sostiene que solo el ámbito de discrecionalidad diseñado por el jefe es capaz de ejercer la influencia necesaria para que, quienes son participantes en él, no les quede más remedio que decidir.

³⁰¹ Mario Briceño-Iragorry: *Mensaje sin destino*. Caracas. Monte Ávila Editores. 4ª. Edición, 1992, p. 86

Aristóteles es distinguible de Platón también en su perspectiva sobre la relación entre gobernantes y gobernados: el gobernado no es un seguidor, sino un participante y, como tal, es capaz de deliberar, de sopesar, de elegir. Esta es la postura de los federalistas quienes, a partir del respeto a los intereses y derechos individuales, consideran que la opinión pública es el termómetro para la obra ejecutiva. Fayol denomina a los miembros participantes de una empresa 'agentes y Barnard 'cooperantes'.

Ser jefe-manejador es asumir la alteridad diferenciadora entre quien es jefe y quien no lo es: quien maneja está separado del ente objeto de su manejo, quiere que su voluntad manejadora sea determinante de lo que haga el ente manejado. El ideal de quien maneja es alcanzar a predeterminar toda la acción del ente- persona, agrupación o cosa- manejada. Su voluntad es volver pasivos a los miembros del colectivo. En el fondo quien maneja se distancia del otro: su destino, es cada vez más, dejar de leer lo que la mayoría realmente quiere. La colectividad, de manera incremental, comenzará a emascular a quien maneja.

Por el contrario, ser jefe-gobernante significa convertirse en parte integrante de un colectivo, energizándolo, mediante la movilización de las buenas voluntades cooperantes ante una finalidad impersonal, imparcialmente formulada, que permite trascender al personalismo.⁹⁹⁴ Mientras más englobante y trascendente es esa visión formulada, mayor capacidad de consenso es capaz de generar. En un colectivo participativo, todos son co-gobernantes, aun cuando sólo reciban el nombre de jefes quienes tengan mayor peso específico o jerarquía. Por ello puede decirse que ciertos colectivos se autogobiernan, recibiendo el calificativo de soberanas. La democracia es, ante este análisis, el sistema que permite – bajo muchas modalidades- la gestación, distribución, desarrollo y

⁹⁹⁴ Esta es la combinación de las proposiciones de Chester Barnard y John Rawls. El primero argumenta que la permanencia de una cooperación y organización en el tiempo depende en buena medida de la formulación de un propósito cooperativo impersonal. Rawls argumenta que la regulación debe partir de un punto de vista imparcial.

consolidación de la contribución gubernamental de los miembros de la colectividad.

Tener poder para manejar significa actuar sobre el ente manejado, aumentar dicho poder significa incrementar la pasividad de los miembros del ente relativo, aumentando la autonomía de las acciones propias. Tener poder para gobernar significa poseer un peso específico propio relativamente mayor al de otras partes o miembros de la colectividad y, por lo tanto, ser capaz de establecer una alta correlación entre toda acción propia y la correspondiente al colectivo; incrementar dicho poder significar aglutinar alrededor de sí un número cada vez mayor de otros miembros y partes del colectivo. Lograr todo el poder significa volverse uno –en una suerte de comunión y armonía- con la totalidad social misma: lograr que la voluntad de quien gobierna coincida con la del nosotros-social a propósito de una visión a ser materializada mediante la acción asociativa mancomunada. El ideal de la perfecta comunión de voluntades jamás es alcanzado: las diversidades individuales siempre generarán detractores, sobre todo en países como el nuestro que nacieron en virtud de la heterogeneidad y cuya historia la ha visto incrementarse en lugar de disminuir. La cultura que emana de nuestra esencia heterogénea no ha sido considerada a la hora de pensar la organización del Estado, pero ella está permanentemente presente dificultando la gerencia o gobierno de lo público.⁹⁹⁵

Los actores políticos que han acometido la tarea de gobernar han sido, más manejadores que gobernantes genuinos. El cambio para nuestro país requeriría de jefes que comprendieran las consecuencias no intencionadas que genera el ejercicio de la jefatura manejadora. Ciertamente, es mediante el ejercicio de la jefatura gubernamental que podemos integrar una democracia propiciadora de la emancipación de voluntades y de la participación genuinamente crítica.

⁹⁹⁵ Bolívar colocó sobre el tapete el adjetivo 'heterogéneo' en su *Discurso de Angostura*. Sostuvo entonces que era más difícil concebir leyes para sociedades de este tipo

D.2. Seis supuestos constitutivos del modelo.

Los supuestos han sido revelados a partir del pensamiento filosófico, político y administrativo.

1. Generación del ente: De la filosofía he tomado la idea heideggeriana según la cual lo que es relativo a la acción o la *poiesis* está articulado a lo constitutivo. El ente es generado a partir del reconocimiento o la concepción. Ambos actos pueden ser manejadores (actuar sobre) o gubernamentales (actuar desde). La generación es esencialmente ontológica y obra desde/sobre aquello que requiere ser reconocido, las comunidades y sociedades en lo sociológico. Así mismo la generación del ente está referido a la constitución de la estructura, procesos, relaciones, ejecución y principios en lo político. En lo administrativo la generación es también constitutiva de la empresa, todo colectivo humano que expresa la reunión (*lógos*) de lo político, lo sociológico y lo económico.

2. Competencias gubernamentales: El saber-hacer es la expresión del querer-hacer y del poder-hacer. Es una reversión de la noción platónica de saber, esencialmente contemplativo. Las competencias gubernamentales son comprendidas y puestas en práctica a partir de esta perspectiva. Son los actos constitutivos emanados del prever, organizar, coordinar, mandar y controlar.

3. Lo reflexivo: La jefatura actúa respecto a una totalidad o colectivo en los cuales el jefe es un participante más. La obra constitutiva requiere concebir los macro-procesos y los principios de gestión respecto a los cuales podemos ejercitar la jefatura, no solo concibiéndolos de manera imparcial, sino ejerciendo sobre ellos las competencias gubernamentales que orientan la gestión de la jefatura, extendiéndola a todo gobernado que asuma orientarse mediante ella.

4. Lo transitivo: La actuación de los jefes está también dirigida hacia aquello otro que el nosotros. Es la dimensión opuesta a lo reflexivo en la cual

aparecen las regulaciones que el entorno nos exige sedimentar en el nosotros. Las regulaciones pueden emanar del ámbito político-legal, pero también de cualquier hecho o tendencia pertinente de entorno. La necesidad de incorporarlas en lo reflexivo implica un trabajo persuasivo de autorregulación sobre los gobernados, quienes deben acoger la incorporación de las reglas emanadas del entorno en los procesos internos de la empresa.

5. **Sustentabilidad:** Esta noción está explícita en la noción aristotélica de autarquía y en la introducción del libro de Barnard. Éste se pregunta cómo volver sostenible el esfuerzo cooperativo, mientras que Aristóteles habla de 'autosuficiencia'. En consecuencia, la sustentabilidad es aquello que da sustento para cubrir las necesidades de hoy generando opciones sostenibles a futuro. Incorpora cuatro elementos: la interpretación del entorno que, aunado a los elementos reflexivos, generan la situación total; la motivación de los gobernados, el ejercicio de la capacidad ejecutiva y la aplicación de la capacidad decisoria. Todos estos cuatro elementos constitutivos de la sustentabilidad son entendidos respecto a las competencias gubernamentales y los elementos reflexivos y transitivos.

6. **Permanencia y cambio:** Esta es una idea tomada de la filosofía griega previa a Platón, recientemente matizada por Nietzsche. Los entes, reconocidos o constituidos, son cuando permanecen. Pero su permanencia no significa resistirse al cambio sino incorporarlo. Es la inquietante paradoja de actuar en el ahora, con la mirada dirigida al futuro, colocando en perspectiva insoslayable la responsabilidad respecto al instante de elección y decisión. Es comprender la historia desde el actor, no el contemplador, revelando los fundamentos desde los cuales comprendemos la acción de la jefatura y la ejercemos sobre aquellos a quienes nos corresponde gobernar, revelando las infinitas trampas del manejo en el ejercicio de los roles de la jefatura. El cambio en la permanencia es la orientación consciente del saber-obrar que, apropiándose del instante, explora las genuinas oportunidades participativas a futuro.

CAPÍTULO V: IMPLICACIONES DEL MODELO

1. Hermenéutica de la política y la administración, el gobierno y la jefatura

Al cerrar este trabajo debo decir que no esperaba escribir una sección de este tipo, cuyo título es tan ambicioso. Sin embargo, vale la pena el riesgo: las reflexiones que han originado escribir los capítulos II y III han revelado cinco maneras de concebir a la política y a la administración que no he visto plasmadas en ningún texto, al menos no con la claridad que me parece relevante para orientar los estudios de carácter teórico en ambos campos del saber y de la acción.

Los autores del campo político han revelado, no solo los cuatro roles esenciales para cualquier jefe(a), sino cinco perspectivas fundamentales para comprender la política que orientan el preguntar de y para la jefatura. Esas mismas perspectivas fundamentales son expresadas en la administración, siendo identificables en los aportes específicos de Taylor, Mayo, Simon, Fayol y Barnard.

Las cinco perspectivas fundamentales expresan la hermenéutica de la política y la administración pues revelan su ser propio, abriendo el espacio sobre el cual actuar cuando somos jefes o cuando investigamos sobre la jefatura. Los elementos que constituyen la vía para actuar como jefes son revelados, no solo con los autores de la política y la administración que hemos estudiado, sino también mediante los casos de estudio que han contribuido de manera esencial en la constitución del modelo de jefatura.

Concebir lo político desde los principios es el gran aporte de Solón, “el más sabio de los siete” sabios de la Grecia clásica.⁹⁹⁶ Ellos concibieron un espacio de convivencia civilizada, mediante el desarrollo de virtudes cívicas y de ciudadanía, siendo sus máximas orientadoras del mundo occidental.⁹⁹⁷

⁹⁹⁶ Platón, *Timeo* 20 e. Platón no aclara su aseveración en ese diálogo, queda claro al pensar el por qué lo afirmó

⁹⁹⁷ Acoto esas máximas de los Siete Sabios siguiendo a Lord Hanley: *The Science and Art of Government*. Oxford, Clarendon Press, The Romanes Lecture, 1951, quien recoge una sentencia de cada sabio, en una llamada “al

Fueron los representantes del tiempo cuando emergió “la inteligencia política, con la organización de las *polis* en su marco institucional y legal”. Lo que hace a Solón especial es la adopción de la existencia de las leyes de la naturaleza, descubiertas por la medicina, para su doctrina ‘orgánica’ integradora de la *physis* y el *nómos*. Ellas lo hacen capaz de comprender las crisis políticas como “dislocaciones de la salud del organismo social”⁹⁹⁸ que perturban a la *energeia* o “actividad social llena de contenido moral”.⁹⁹⁹ Solón reflexiona sobre esas leyes universales propias de la naturaleza del Ser, identificando las fuerzas y tendencias inherentes a los colectivos humanos. Así, desde un pensar filosófico-político reconoce a la justicia (*diké*) como principio esencial. Esta noción sin duda orientó en Clístenes los principios de isonomía e isegoría que orientan la dinámica política, mientras que permiten la libre participación, reduciendo el riesgo de perturbar la armonía necesaria para la sustentabilidad de la asociación democrática.

Platón atribuye a los excesos de la democracia la causa de la decadencia ateniense: los intereses del demos son impuestos sobre el bien de la polis. Encuentra, en la segunda etapa de su periplo vital, que la solución para superar las perturbaciones generadas por la democracia es la concepción del ente político en su estructura y funcionamiento, orientándose por el arquetipo y paradigma del Bien para preservar la permanencia del orden político. Solo el gobernante sabio puede ser garante de esta solución: el saber es la fuerza expresada en el saber-guardián propio del filósofo. Sin embargo, al incorporar la Idea de cambio concibe la permanencia de un modo diferente:

mundo Antiguo para rehacer el balance del Nuevo”: p. 19, Bías de Priene y la importancia de la sospecha (“la mayoría de los hombres son malos”); p.20, Cléobulo de Lindos y el ejercicio de la sensatez (“evitar extremos”); p.21, Quilón de Esparta y la orientación previsiva de la acción (“mira hacia el fin”); p. 22, Periander de Corinto y la necesidad de la perseverancia (“nada es imposible para el trabajo”); p. 22, Pítaco de Lesbos y el sopesamiento de la situación (“conoce la oportunidad”); p. 24, Tales de Mileto y su temor al mal manejo económico (“ la fianza es garantía para la ruina”); p. 26, Solón de Atenas y el énfasis en lo más difícil (“conócete a tí mismo”). Juan David García-Bacca (Comp.): *Los Presocráticos*. México. Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, undécima reimpresión, 2009 [1979], pp. 87-94 difiere respecto a las sentencias de Quilón y Solón: Quilón enfatizó el “conócete a ti mismo” y Solón la importancia de la moderación (“nada en demasía”).

⁹⁹⁸ Carlos García Gual: *Los Siete Sabios (y tres más)*. Madrid. Alianza Editorial, Clásicos de Grecia y Roma, 2007 [1989], Primera edición en “Biblioteca Temática”, p. 14 y 5 respectivamente.

⁹⁹⁹ Ágnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, *op.cit.*, p. 14

en *Leyes* propone la estructuración del ente político a partir de un marco regulador que oriente la convivencia, según los requerimientos de cada etapa en el devenir del cuerpo político, direccionado por un gobierno mixto de sabios. Así, al referirnos a cualquier ente político (Estado, sistema político o instituciones) estamos siguiendo la línea de razonamiento del Académico: discurrimos sobre entes que hay que concebir, que dependen de la exégesis racional humana para ser.

Aristóteles sugiere que la constitución de los procesos de deliberación y elección colectivos, así como la dirección del gobierno encarnado en un gobernante prudente, son las dos condiciones para avanzar hacia el fin, que es un bien, en el devenir de la asociación política. Es un cambio esencial respecto a la postura de Platón, ya que reinstituye a lo interno de la teoría política el ejercicio de la participación ciudadana, orientada por la práctica de las virtudes éticas regidas por el justo medio. La fuerza que organiza y mantiene, mientras que está abierta al devenir, radica en los procesos políticos participativos que requieren de deliberación, elección y acción. Los mecanismos de decisión políticos están orientados por el marco legal que regula a la asociación política, concebido de un modo que lo vuelve inseparable de la ética: la noción de fin como Bien resulta el criterio guiador de una acción política sustentable, que pueda mantenerse sin corrupción en el tiempo.

Maquiavelo enfatiza el ejercicio constitutivo de las relaciones políticas para fundamentar el posicionamiento de un(a) jefe(a) en un mundo contextualizado por la lucha y el combate. La jefatura, con la visión de la necesidad de control, orienta prudentemente el ejercicio del poder para la constitución de los *ordini*, es decir, los arreglos institucionalizados que tomen en cuenta el territorio, la población, los enemigos, las situaciones de guerra y de paz. Las fuerzas originadas de las contingencias de la fortuna requieren del contrapeso de la virtud, mediante el control introducido por el ejercicio del

poder. El tiempo es el verdadero juez del éxito de la jefatura y su medida es la gloria.

El Federalista enfoca la acción ejecutiva como vía para orientar el hacer en equipos responsables, según las competencias constitucionales que protegen la libertad mediante un sistema interconectado de pesos y contrapesos. Las fuerzas que equilibran la ejecución política son el apego a las competencias constitucionales y el sopesamiento de la opinión pública. Los elementos a constituir a lo interior de los equipos de ejecución son el compromiso y la responsabilidad: es el tiempo, en último análisis el verdadero juez de las actuaciones administrativas respecto a lo público.

Correlativamente a las políticas, identificamos cinco maneras de concebir lo administrativo. Ellas son derivables del contenido del capítulo III de este documento. Ha sido Taylor quien propuso los principios del *management* que permiten estructurar una gestión, tanto privada como pública, que considere e incorpore los intereses de los empresarios o políticos, de los obreros o empleados y los de la ciudadanía a la hora de generar los bienes o servicios necesarios para la prosperidad nacional. Es mediante la estructuración de un sistema integrado de tareas que puede orientarse y evaluarse, de un modo mensurable, la puesta en práctica sistemática de los principios de la administración científica.

Adoptamos la noción fundamental de Taylor de orientar el ejercicio de la política, la administración, el gobierno y la jefatura a partir de principios. Solo que corregimos el supuesto manejador taylorista y lo sustituimos por otro, de carácter gubernamental. Enfatizamos que, mediante la asunción deliberada, consciente, explícita y compartida de un principio de gestión no-manejador, es como puede orientarse un genuino ejercicio democrático. Reunir voluntades participantes, críticas y deliberativas requiere de ampliar los ámbitos de las libertades genuinas de los individuos.

Fayol ha enfatizado que aquello a constituir es el ente propiamente administrativo, la empresa. En ella se cumplen seis funciones u operaciones esenciales: todo ente humano empresarial sienta sus límites alrededor de los siguientes elementos: 1) La constitución de la empresa debe definir el alcance propio de aquello a producir y aquello a mantener en el tiempo. Es, en el lenguaje aristotélico, la *téchne* y *poiesis* en acción. En el caso de lo público significa la generación de los bienes que el colectivo requiere/demanda. En el caso de las empresas privadas este primer elemento se conoce como lo técnico. 2) La empresa no puede divorciarse del conjunto de relaciones que deben establecerse: a lo interno de sí misma entre las partes que la componen, con otros entes y con los usuarios dentro del sector elegido para la actividad particular definida. En el caso del ámbito privado significa el aspecto comercial de la actividad: el mercado en el cual se compete, los clientes, competidores, proveedores y distribuidores del bien o bienes producidos, según la definición técnica u operativa de la empresa. En lo público es el conjunto de relaciones con la ciudadanía y otros entes públicos o privados, nacionales o internacionales. 3) Las actividades propias y de relaciones de la empresa generan transacciones. Ellas son registradas en la contabilidad y el presupuesto de la empresa. Su control requiere de formular el conjunto de indicadores, estadísticas y otros mecanismos de seguimiento de la gestión particular. Modernamente también significa el uso y aplicación específica de la tecnología de la información más pertinente, para el alcance de las actividades de la empresa constituida: el sistema de información gerencial (SIG) que comprende los seis componentes propios de cada empresa particular. 4) El conjunto de las transacciones y relaciones demandadas por cada empresa requieren de dinero, para un conjunto de actividades de inversión y financiamiento que sopesen el riesgo monetario involucrado. Este es el dominio propio de las finanzas. 5) La empresa también requiere de la definición de los elementos de seguridad requeridos por los bienes y las personas que conforman la empresa. 6) El conjunto de

los miembros que constituyen la empresa, el cuerpo social, expresan aristotélicamente a la *praxis*: la dimensión que le permite a la empresa plantearse y alcanzar su perfeccionamiento. Por ello es para Fayol la esencia de la función administrativa.

Mayo propone que lo administrativo existe de manera relacional. No es solo las relaciones entre supervisor-supervisado, sino las de cada persona con su grupo específico y con su ambiente familiar y social. Lo constitutivo de las relaciones es derivado de lo psicológico, lo social y lo político. Ello configura el sentimiento interno de motivación, que es una consecuencia del sentido de pertenencia, de la comunicación y del clima humano derivado de las interacciones a lo interno de los grupos humanos organizados.

Simon enfatiza los procesos a lo interno de las organizaciones, clasificándolos en dos tipos: los de decisión y los de acción. Es una concepción secuencial del comportamiento humano, pero no es causalista: cada decisor, en su ámbito de discrecionalidad específico, sopesa el fin a lograr, las premisas valorativas y las fácticas, así como el criterio de eficiencia definido. Así hay un control que orienta el pensamiento planificador de quienes deciden, no solo con respecto al proceso decisorio, sino también respecto a los subsecuentes procesos que se acometerán mediante la organización operativa.

Barnard, en lo que pareciese una clara articulación con *El Federalista* y con Mary Parker Follett, enfatiza la acción del ejecutivo en una situación total. Comprende que no es posible actuar solo y, en consecuencia, concibe a la cooperación como el fenómeno social concreto que necesita ser reconocido para, fundamentándose en él, ordenar la ejecución mediante la organización. En ella radica el *locus* de la acción social: mediante el aporte funcional de los cooperantes es posible alcanzar fines multidimensionales.

El ejercicio de la jefatura requiere de, ante todo, preguntarse en la situación concreta, de la cual se es responsable, la preeminencia de las

perspectivas políticas ante la naturaleza constitutiva de la problemática a abordar. El sentido del preguntar es poder identificar el ángulo que generará el orden: ¿es lo esencial un problema de ausencia o de mala concepción de principios orientadores; una estructura mal concebida o incorrectamente definida; unos procesos que no han sido constituidos de manera general y específica; unas relaciones cuya significación no está concientizada; una ejecución poco comprendida en sus dimensiones y alcance? La administración recoge esas cinco perspectivas para ser capaces de abordar el ángulo adecuado del obrar, en una comprensión que torna inseparable el querer-hacer, el saber-hacer y el poder-hacer. En efecto, el obrar constitutivo reconoce los principios que direccionan el hacer; identifica la empresa y organización a implantar; define y comunica los procesos decisorios y de ejecución; reconoce y determina las relaciones esenciales para la gestión; constituye los equipos de trabajo capaces de abordar cada problemática, con una conciencia de atención a lo relevante en el ahora, sin perder el sentido de dirección hacia el futuro. El obrar constitutivo queda revelado como la esencia del gobierno en acción.

El obrar constitutivo, el gobierno, reconoce en la temporalidad su criterio conductor, orientador y evaluador. Esta es una postura diferente a decir que la variable dependiente es el tiempo. Esto sería el modo científico de expresarlo, pero, desde la perspectiva crítica aparece Nietzsche como nuevo guía y maestro:¹⁰⁰⁰ la responsabilidad esencial de la jefatura radica en actuar constitutivamente a lo interno de un nosotros, reconociendo en cada instante las potencialidades reales de cambio y revelándolas incansablemente a todos. Es la persuasión, desde perspectivas teóricas y/o prácticas explícitas, la primera condición a desarrollar para ser jefe(a).

¹⁰⁰⁰ F. Nietzsche: *Así habló Zaratustra*, texto sobre la temporalidad y el Superhombre que describe dos caminos infinitos del tiempo, pasado y futuro, que se encuentran en un portal y, en consecuencia, forman un círculo. Pero inmediatamente Nietzsche enfatiza mirar el portal, cuyo letrero dice "instante". Es en el instante en el cual radica la potencialidad infinita del cambio.

Para probar la fuerza heurística de lo acotado en las páginas previas, es pertinente contrastarla con las preocupaciones del debate político contemporáneo. Una de ellas es la noción de instituciones, abordada mediante un conjunto de propuestas que pueden resumirse así: el ente a desarrollar es el marco institucional entendido como un conjunto de reglas o normas que regulan la existencia colectiva, i.e. que justifican la elección y decisión pública y personal, así como un procedimiento expedito para mantener el orden en el cambio. Esta propuesta de instituciones la encontramos en economía política, por ejemplo, en Buchanan. North y Sen; siendo Rawls el pensador que coloca el tema en primer plano para la reflexión política.

Para Buchanan los gobiernos son necesarios para asegurar un orden social, sin embargo, el poder discrecional de los políticos expande el alcance de sus actividades públicas respecto a sus ofertas electorales. La solución es incorporar a los textos constitucionales restricciones al poder discrecional de los gobernantes, para propiciar que las políticas públicas estén más cercanas a las expectativas de la ciudadanía.¹⁰⁰¹

North piensa que las instituciones son las reglas de juego de una sociedad, pudiendo ser formales (como el entramado constitucional y legal) o informales (como las reglas imperantes en la cultura). El papel de las instituciones es generar confianza, o disminuir la incertidumbre: así se crean las condiciones para el desarrollo socio-económico. El papel del gobierno es desarrollar el entramado institucional, así como las reglas sancionatorias ante su incumplimiento, asumiendo que los actores involucrados son jugadores interesados, pero cuya orientación de vida no es la mera maximización de oportunidades:

“... los modelos teóricos del juego, al igual que los modelos neoclásicos, dan por sentado jugadores que maximizan la riqueza. Sin embargo, como demuestra la literatura de economía

¹⁰⁰¹ Ricardo Bara: *James Buchanan: Un enfoque realista sobre la relación entre economía y política* Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur. gmu.edu/jbc/fest/late_entries/Bara1.doc. Consulta: 23/ 04/ 2009

experimental, la conducta humana es obviamente más complicada que la que puede englobarse en un supuesto conductual tan simple...”¹⁰⁰²

Rawls no piensa las instituciones como entes, sino desde principios. Las instituciones son un conjunto de reglas derivadas de un contrato social. Este contrato debe interrogar la cultura pública de trasfondo a la hora de escoger el marco institucional. Es necesario desarrollar un procedimiento imparcial para elegir los principios-guía que orienten la escogencia del marco regulatorio para la sociedad. El elemento orientador del procedimiento es la búsqueda de la justicia social (conmutativa, distributiva y retributiva). Ella no puede ser pensada desde el ángulo del utilitarismo, sino desde la razón práctica kantiana y el imperativo moral.¹⁰⁰³

“...la justicia social es el principio de prudencia racional aplicado a una concepción colectiva del bienestar del grupo... el bien es definido independientemente de lo justo y entonces lo justo es... aquello que maximiza el bien... extender a la sociedad el principio de elección por un individuo... no considera seriamente la distinción entre personas...”¹⁰⁰⁴

Sen piensa a las instituciones como garantes de los procesos genuinamente democráticos: El sistema de reglas del marco institucional debe establecerse para la garantía de las libertades individuales que son de dos tipos: instrumentales (de opinión, de creencia, etc.) y sustantivas (cada persona tiene derecho a escoger su plan de vida). El desarrollo es siempre consecuencia del ejercicio de la libertad, sin ella hay desigualdades y pobreza. Para incentivar la acción pública justa el proceso expedito es la elección social: consensuar un procedimiento para las sucesivas decisiones sobre políticas públicas tomando como criterio la superación de las desigualdades existentes en cada uno de los sectores de la vida de un país. El ángulo económico de la elección social debe ser guiado por una ética que

¹⁰⁰² Douglas North: *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, 1ª edición, 2ª reimpresión, 2001, pág. 28

¹⁰⁰³ John Rawls, *Liberalismo político*, op. cit. Introducción y Cap. I

¹⁰⁰⁴ John Rawls: *Teoría de la justicia*. Fondo de Cultura Económica, 1997, págs. 34-38

trascienda la perspectiva utilitaria: la moral es la resultante de aceptar las normas de comportamiento que no solo “ayudan a las partes a cumplir promesas y respetar contratos; también pueden inducir a las personas a actuar en forma honorable.”¹⁰⁰⁵

“Las proposiciones convencionales de la moderna economía del bienestar están basadas en la combinación del comportamiento egoísta, por un lado, y de la evaluación del logro social mediante algún criterio basado en la utilidad, por otro... Según el análisis ético, esto es bastante directo y restrictivo...¹⁰⁰⁶ la aceptabilidad del criterio de bienestar basado en la utilidad... considera que las evaluaciones éticas de los estados sociales son las utilidades individuales...¹⁰⁰⁷ este enfoque utilitarista es limitado e inadecuado... se ha empobrecido en la moderna economía del bienestar... en el enfoque utilitarista, los distintos bienes se reducen a una magnitud descriptiva homogénea... y entonces la evaluación ética toma simplemente la forma de una transformación monótona de dicha magnitud...”¹⁰⁰⁸

No pareciera el ángulo de las relaciones y la ejecución suficientemente precisado en las propuestas institucionales que ocupan el debate contemporáneo. Es posible inferir, por el énfasis en la noción de derechos individualizados en los autores acotados supra, que el tema de las relaciones esté considerado como correspondiendo a la esfera de las decisiones individuales. Sin embargo, en lo que corresponde a la ejecución, resulta evidente lo siguiente: ¿cómo puede llevarse adelante el esfuerzo institucionalizador sin una consideración clara sobre cómo ejercer el gobierno y la jefatura a la hora de incorporar, mantener y renovar reglas compartidas?

¹⁰⁰⁵ Amartya Sen: *Development as Freedom*. New York. Alfred Knopf. 1999; *The idea of justice*, op. cit y *¿Qué impacto puede tener la ética?* geocities.com/wallstreet/floor/9680/sen_impac.htm. Consulta: 21 de mayo de 2009

¹⁰⁰⁶ Amartya Sen: *Sobre ética y economía*, Alianza Universidad, 1997, págs. 48-49. Según Frankena, op. cit, p. 17, en el egoísmo ético el único resultado que es relevante en la justificación de juicios de obligación moral es aquel pertinente para el actor, vale decir, aquello que nos impulsa a promover nuestro propio bien. A pesar que pudiese a veces parecer que uno lo está haciendo por otros, en realidad lo está haciendo por su propio bien. Los filósofos que defienden esta posición no usan la palabra egoísmo en un sentido estrecho. El egoísmo no es incompatible con acciones de alto valor moral, simplemente es inevitable bajo el supuesto de los intereses individuales.

¹⁰⁰⁷ *Ibid*, p. 57

¹⁰⁰⁸ *Ibid*, pp. 75-78

Hermenéutica del gobierno y la jefatura

Respecto a esta sección hay que primero aclarar que no se trata de un ejercicio demostrativo de una supuesta habilidad intelectual. Por el contrario, es necesario reflexionar sobre el alcance constitutivo del gobierno al quedar revelado su significación especial: como el querer-saber-poder obrar constitutivo, expresado en cuatro grandes dimensiones: i) la gerencial, ii) la estratégica, iii) la reguladora y iv) la política.

i) Gerencia.

Es la modalidad del gobierno que tiene que ver con lo reflexivo, lo propio de la empresa humana que dos o más personas conforman, y es expresada mediante siete formas de acción: 1) estratégica 2) por procesos 3) de la organización 4) de la cultura 5) del conocimiento 6) del cambio y, por supuesto, 7) la jefatura. Expuse previamente estas siete modalidades cuando describí el caso del BIV, pero ahora es necesario profundizar en lo que significa para el gobierno cada una de estas perspectivas gerenciales.

1. La gerencia estratégica abarca la formulación de finalidades, denominadas en el argot moderno la visión y la misión, el análisis de las fuerzas y tendencias que afectan a la consecución de las finalidades, el territorio que es necesario abarcar y la formulación de un plan. Pero más importante, tiene que ver con propiciar el desarrollo de las capacidades-para-realizar estratégicas en cada uno de los miembros de la empresa. Es aquí donde radica la diferencia entre gerencia estratégica, como una acción de carácter reflexivo, al gobierno de lo transitivo expresado en las estrategias: el énfasis en lo reflexivo orienta el saber-hacer, querer-hacer, poder-hacer a ser desarrollado en los miembros, agentes o cooperantes. No puede hablarse genuinamente de gerencia estratégica sin la asunción y práctica de la 'mente estratégica' diseminada en el colectivo del cual formamos parte.¹⁰⁰⁹

¹⁰⁰⁹ Kenichi Ohmae: *La mente del estratega*. México. McGraw-Hill Interamericana, 1989 [1982] enfatiza la necesidad, no de realizar planes estratégicos contemplativos, sino en desarrollar en los decisores relevantes la capacidad estratégica en acción

2. La gerencia por procesos es focalizada cuando comprendemos que quienes participan en un cierto esfuerzo 'saben' implícitamente de cuáles actos son responsables. Aquí se trata de saber formular las preguntas que pueden guiar, del mejor modo posible, el volver explícito la inteligibilidad de esas acciones.

Dos maneras importantes han sido desarrolladas en los últimos veinte años para abordar la gerencia de los procesos: A) mejoramiento continuo, a poner en práctica cuando se requiere una mejora progresiva de una secuencia de pasos, fases, o etapas involucrando a quienes participan en ellas como fuente esencial de cambios. B) Reingeniería, que se implanta cuando un cambio estratégico mayor requiere la re-concepción de los modos de hacer de la totalidad empresarial.¹⁰¹⁰

3. La gerencia de la organización está referida a cuál es el mejor arreglo que permite orientarse hacia los propósitos relevantes imparciales. El tema de cómo se organiza nos conduce a una problemática de cambio. Para los efectos de nuestra aproximación al tema, entenderemos el tema organizativo en el sentido más amplio posible. Enfrentar la tarea de organizar requiere de un criterio integrador. Dado que en este tipo de materia todo elemento o aspecto está relacionado íntimamente con todos los demás, es de vital importancia abordar los problemas con orden y método para preservar las ventajas tanto de la síntesis como del análisis. Al respecto las siguientes reflexiones: A) La acción de organizar consiste en conservar la unión (integrar) mientras que el todo es seccionado en partes (diferenciar); es decir, consiste en dividir el trabajo que la totalidad debe llevar a cabo.¹⁰¹¹ B) La primera decisión consiste en definir el tipo de acción organizacional necesaria en el tiempo, por razones de retos de entorno, articulada a una

¹⁰¹⁰ Kaoru Ishikawa: *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá. Edit. Norma, 1986 [1985]

Mario Gutiérrez: *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. México. Editorial Limusa, 1989

¹⁰¹¹ Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch: *Organization and environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston. Harvard Business School, 1967

respuesta organizacional específica: acción operativa, de respuesta al usuario, de innovación, emprendedora o administrativa. El primer criterio para organizar/reorganizar es cuánta dosis de los cinco tipos de acciones es requerida, definiendo las unidades que llevarán a cabo cada tipo de comportamiento, así como su dosis. C) El sentido profundo de la coordinación es mantener la comunicación que las partes, diferenciadas entre sí, necesitan para cumplir con la unión de la totalidad (sinergia). El segundo criterio para organizar es preestablecer los niveles de coordinación para garantizar la sinergia. D) Dicotomía centralización/descentralización: Todo lo que aumenta la autonomía de la unidad organizativa o persona responsable es descentralización, todo lo que la disminuye es centralización. La unidad o persona responsable puede tener o no autonomía para ciertas áreas, definidas dentro de ciertos límites. El proceso gerencial que materializa la descentralización es denominado delegación, cuya definición y dosis constituye el tercer criterio de organización. E) Dicotomía organización de línea/staff. Esta distinción es fundamental a la hora de organizar, ya que su confusión produce múltiples disfunciones organizativas: la organización de línea es aquella jerarquizada; la de *staff* apoya a cualquiera de los niveles jerárquicos, permitiéndole al jefe ser mejor jefe ejecutando tareas para las cuales no se tiene tiempo, o trabajos que por su naturaleza especializada no domina el jefe. La decisión gerencial sobre los criterios de tareas para las que no se tiene tiempo o especializadas conduce a dos opciones: personal *staff* o consultoría externa. Este es el cuarto criterio macro de reorganización. F) Óptimo de Pareto: En general las unidades de línea, dirigidas hacia la satisfacción del cliente final, deben contener el 80% del personal, mientras que las unidades *staff* deben alcanzar un máximo del 20%. Esta proporción constituye el quinto criterio macro de reorganización. G) Dicotomía organización formal/informal: En cuanto a la dicotomía organización formal/informal: a organización informal no es eliminable: la tarea gerencial consiste en armonizarla con la organización formal a fin de integrar la

energía ejecutora de la totalidad en una sola dirección. Este es el criterio de organización que revela la necesidad de explorar los temas culturales.

4. Gerencia de la cultura,

La cultura empresarial es la “personalidad colectiva”, evidenciada en los hábitos de trabajo, *modus operandi* y valores colectivos institucionalizados. Su diagnóstico es necesario para adecuar el diseño organizacional a aquello que puede ser logrado sin forzar el modo de ser de la gente.

Cultura significa, etimológicamente, cultivo y culto. La palabra ‘cultivo’ expresa una clara referencia a lo agrícola. En consecuencia, exige de expresiones propias del agro: arraigo, desarraigo, sembrar, cosechar, erradicar, etc. La acción del cultivador requiere el largo plazo: el cultivo desarrolla la condición previsor, la capacidad de cooperación, la armonía con el todo, el saber esperar (la no-acción).

Pensar la dimensión de la cultura como culto requiere correlacionar expresiones que revelen lo sagrado. Lo sagrado es justamente aquello que no se cuestiona, aquello que no es profano.¹⁰¹²

Entendemos entonces por qué, para Fayol, la empresa es el cuerpo social. La gente es lo verdaderamente permanente en una empresa. Es la gente, en tanto que agentes de un colectivo, lo que constituye esencialmente la cultura colectiva: aquello que ha sido cultivado en el cuerpo social -lo que se ha sembrado, lo que se ha arraigado, lo que se ha cosechado- es lo que debe ser cambiado, para que los cambios dentro de la empresa se vuelvan permanentes.

¿Cómo se cambia una cultura corporativa? Cuando se cambia lo que se ha cultivado. ¿Quién lo cambia? El cultivador en permanente sintonía con la cultura. ¿Hacia dónde debe dirigirse dicho cambio? Hacia aquello que, según

¹⁰¹² Raymond Aron, *Las etapas del pensamiento sociológico*, Tomo II, *op. cit.*, p. 65 cita varios párrafos del texto de Durkheim, *Las formas elementales de la vida religiosa*, para explicar por qué la sociedad es capaz de fabricar dioses, especialmente en momentos revolucionarios “bajo la influencia de un entusiasmo general”, que luego “fue debilitándose por sí mismo”: con cada conmoción social surge nuevamente “el delirio sagrado”

Fayol, favorezca la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social. Tal cosa se logra poniendo en práctica, de manera contingente y concreta un principio de administración (división del trabajo, autoridad, equidad, anteponer el interés general al particular, espíritu de cuerpo, etc.)

De lo afirmado por Fayol es deducible el sentido de la tarea a abordar con respecto a la cultura del colectivo: gobernar o gerenciar un conjunto de principios para la acción que van a depender de “las situaciones diversas y cambiantes, los hombres diversos y cambiantes, y tantas otras situaciones diversas”.

Pero cultura también significa culto. ¿Cómo se cambia una cultura corporativa desde ésta perspectiva? Según Barnard cuando la jefatura es capaz de crear fe. Esta dimensión, la condición creativa de la gerencia, es el factor integrador clave de toda cooperación humana. La más excelsa expresión de esa capacidad (saber-hacer) gerencial es el cultivo de una moral organizacional, correlato inseparable de la responsabilidad ejecutiva, una de las cinco cualidades activas de los jefes.

5. Gerencia del conocimiento

La acción concertada de empresas requiere de la potenciación de todo el personal clave-crítico: el aprendizaje de las personas no puede reducirse al conocimiento de ciertas tareas específicas, sino al desarrollo de multicapacidades-para-hacer, trascendiendo el concepto de especialización estrecha que heredamos del manejo científico-técnico. Lo que se necesita es volver explícito y compartido el conocimiento implícito de cada miembro.¹⁰¹³ De nuevo, esta dimensión revela la importancia del poder-con, en lugar del poder sobre los miembros de una empresa.

Dos temas aparecen como claves: a) es desde el genuino respeto mutuo que puede, sin reservas, compartirse lo que cada quien conoce y b) esta

¹⁰¹³ Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi: *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, 1999 (1995)

dimensión de la gerencia del conocimiento está íntimamente articulada con el cambio y su direccionalidad.

6. Del cambio

Rosabeth Moss Kanter sostiene¹⁰¹⁴ que las organizaciones y los países, que saben cambiar requieren del concurso de los Maestros del cambio: Aquellas personas y organizaciones adeptos al arte de anticipar la necesidad del cambio productivo, i.e. cómo estimular más innovación, empresariedad e iniciativa. En ello radica la respuesta a uno de los problemas de nuestro tiempo.

La solución para Moss Kanter radica en: “un reconocimiento renovado de la importancia de la gente y de los talentos y contribuciones del individuo al éxito de una compañía”. Obsérvese que habla de “gente”, no de “recursos humanos”, es decir, una comprensión del individuo que reconoce su unicidad, su talento particular.

“...Sólo cuando una organización existe en circunstancias estables, cuando su operación es análoga al trabajo en tiempo preciso, sin variaciones en su práctica, los individuos pueden ser tomados por descontado o ignorarse sin riesgos.”¹⁰¹⁵

Pero dado que los contextos contemporáneos no son estables, sino inciertos, la creatividad humana es la salida a los tiempos que nos ha tocado vivir, ya que “el más poderoso estímulo de todos [es] el poder de las ideas”.¹⁰¹⁶ Lo que necesitamos es fomentar el cambio, potenciar a numerosos Maestros del cambio.

Contribuir al cambio es asumir la temporalidad para apuntar a la permanencia en el tiempo. Al respecto las siguientes reflexiones: a) todo cambio significa expectativas aunadas a una liberación de creatividad y

¹⁰¹⁴ Rosabeth Moss Kanter: *The change masters: Innovation&Entrepreneurship in the American Corporation*. Touchstone Edition, 1984

¹⁰¹⁵ Ibid, p.17

¹⁰¹⁶ Ibid, p.18

energías que se traducen en un *momentum* que necesita ser mantenido en el tiempo y b) todo cambio pasa por enfrentar las resistencias derivadas de las diferentes percepciones de los actores. De allí que se torne fundamental alinear los esfuerzos de los Maestros del Cambio para enviar un mensaje único y reiterativo que oriente las nuevas respuestas expresadas por los diferentes agentes de la organización.

La responsabilidad de la jefatura es delicada, ya que cada derrumbe de expectativas hace más difíciles revertir los efectos negativos sobre la credibilidad. ¿Cómo hacerlo? Persuadiendo a todos a trabajar en el nuevo rumbo, mediante su activa participación: una combinación de talleres de formación y estrategia clara de cambio, poniendo en práctica: a) una genuina voluntad de acción concertada, consecuencia de un verdadero compromiso de todos sus miembros y b) un plan de cambio que garantice la ejecución según un programa de acción claro que especifique responsabilidades inequívocas ante algún acuerdo consensuado, que especifique fecha de cumplimiento y asignación de recursos.

7. Jefatura: Es el ejercicio de mantener permanente conciencia de la íntima inseparabilidad de las otras seis perspectivas que componen el gobierno de los aspectos reflexivos de un colectivo humano. Connota la expresión en el pensar y el obrar de la acción gubernamental hacia lo interno de la empresa u organización.

Para cumplir con todas las áreas de acción previas un(a) jefe(a) tiene como tarea prioritaria el auto-gobierno: lo que se exige de nosotros es que cambiemos aprendiendo y que aprendamos cambiando. Esto significa que la jefatura se encuentra situada en el ámbito de la contradicción y la paradoja: en efecto no hay reglas que puedan ser aplicadas con carácter universal; pero sí principios de acción a seguir y a evitar. La medida para saber cuándo y hasta dónde elegir-hacer, así como elegir no-hacer es precisamente la sensibilidad reflexiva-transitiva de la jefatura a la luz de una situación total.

ii) **Gobierno de la estrategia** es la modalidad del gobierno que tiene que ver con lo transitivo desde la perspectiva de un propósito impersonal en un contexto relevante para la acción. Es, como nos ha enseñado Barnard, a partir de un propósito que la situación total es revelada. Ella está constituida por el colectivo desde, o sobre el cual, es necesario actuar sopesando las fuerzas y tendencias, así como los actores clave (aliados o detractores). En la situación total son necesarias tres estrategias fundamentales: 1) ataque, 2) defensa y 3) retiro. Las tres se expresan de un modo multiforme, o en palabras de Clausewitz, mediante infinitas tácticas.

El éxito en la orientación provista por las estrategias requiere del reconocimiento de ciertos factores estratégicos clave. Un factor estratégico es aquel cuya intervención en la forma justa, en el lugar y tiempo precisos, establece una nueva realidad o serie de condiciones para alcanzar el propósito. Según Chester Barnard “el término *factor estratégico* expresa la posición relativamente cambiante que se analiza, esto es, aquella en la cual los aspectos subjetivos de la decisión y el campo objetivo dónde aquella se desarrolla se influyen recíprocamente”¹⁰¹⁷

En condiciones de incertidumbre los factores estratégicos cambian continuamente. La dimensión en la que la acción de gobierno debe producirse está determinada por la correcta gerencia de éstos factores estratégicos variables, en el tiempo justo, en el lugar exacto, en la medida precisa y en la forma adecuada para aumentar las posibilidades de éxito.

Los factores estratégicos son, pues, el eje de las posibilidades de la elección de la jefatura ante el riesgo: el hacer o no esto o aquello, lo que conviene o no a la situación inmediata, el cálculo y sopesamiento de las consecuencias futuras inmediatas y mediatas, el tipo de empujes estratégicos requeridos (actividades coordinadas), constituyen el tipo de interrogantes a las que el adecuado pensamiento estratégico busca

¹⁰¹⁷ The functions of the Executive, Chapter XIV

responder.

Tan importantes como los factores estratégicos son los actores estratégicos clave: personas, grupos, equipos, organizaciones o colectivos de los cuales emanan limitaciones a nuestra acción. Es aquí cuando queda claro a la conciencia cuatro grandes estrategias a ser asumidas, de carácter relacional: persuadir la adhesión, negociar acuerdos, abordar el conflicto y abordar la crisis. Esta orientación de las acciones revelan la necesidad de pensar transitivamente el poder, vale decir, la necesidad de tener influencia sobre los diferentes actores estratégicos. Esta es la dimensión del poder-sobre que demanda la situación total: la responsabilidad con el nosotros exige de la jefatura el juego del poder. Sin embargo, la dimensión ética del autogobierno permite mantener la dialéctica correcta entre el poder-sobre y el poder-con. Este último requiere de la jefatura descubrir e incorporar las voluntades de cooperación que siempre es posible encontrar en personas racionales y razonables.

iii) Gobierno de la regulación es la modalidad del gobierno que incorpora, en una primera significación, a lo interno de la empresa los elementos transitivos provenientes de las normas de entorno. En una segunda significación connota el conjunto de reglas que ordenan interiormente a la empresa o colectivos específicos. En esta última idea radica la esencia de la noción moderna de instituciones.

Las dos dimensiones de la regulación requieren de esfuerzo y trabajo en el tiempo, por ello requieren de cuatro grandes formas de expresión:

1) institucionalizar: concebir y consensuar las reglas a ser adoptadas por el colectivo. En el pensamiento contemporáneo encontramos un conjunto de procedimientos expeditos para consensuar acuerdos: 1.1) el constructivismo político de Rawls, un procedimiento de construcción política sustentado en la argumentación reflexiva, que permite a las personas racionales, en condiciones razonables, crear las condiciones para formular los principios de

justicia”;¹⁰¹⁸ 1.2) el razonamiento de James Buchanan sobre el cálculo consensual de las ventajas a ser producidas en el tiempo, mediante un procedimiento de optimización económica-social, por la adopción de normas alternas constitucionales que disminuyan la actuación discrecional de los gobernantes;¹⁰¹⁹ 1.3) la proposición de Amartya Sen dirigida a consensuar las regla éticas que expandan las libertades instrumentales y sustantivas de los miembros de una sociedad, con el propósito ético del supremo respeto, i.e. que cada quien pueda vivir en un contexto que le permita explorar sus capacidades, vocaciones y plan de vida.¹⁰²⁰

2) mantener: esfuerzos compartidos y sostenibles para mantener el marco institucionalizado que regula los esfuerzos y los actos En esta etapa el énfasis es sobre los procesos de decisión. No es solo Simon, sino también la teoría de juegos, la evaluación de los intereses de los agentes y las utilidades colectivas lo que orienta a la jefatura en esta etapa.¹⁰²¹

3) renovar: momento de cambio en el marco regulador ante las nuevas demandas de los tiempos, los contextos y las personas.

4) re-institucionalizar: momento coyuntural, tremendamente difícil de concretar cuando las reglas no son reconocidas como relevantes. Es un período que requiere el mayor ejercicio de pensamiento compartido en equipos comprometidos para identificar las reglas a consensuar y ser capaces de persuadir a los actores involucrados.

¹⁰¹⁸ *Teoría de la justicia*, p. 252. Tres elementos del procedimiento para fundamentar el acuerdo justo imparcial: a) la posición original, un recurso de representación, para dejar de lado las “ventajas contingentes e influencias accidentales que derivan del pasado” (*Liberalismo político*, p. 46); b) el velo de la ignorancia, un mecanismo para garantizar la imparcialidad ya que “se excluye el conocimiento de aquellas contingencias que enfrentan a los hombres y les permite dejarse guiar por prejuicios” (*Teoría de la justicia*, p. 31) y c) el equilibrio reflexivo es el elemento para ordenar el diálogo crítico: “Es un equilibrio porque finalmente nuestros principios y juicios coinciden; y es reflexivo puesto que sabemos a qué principios se ajustan nuestros juicios reflexivos y conocemos las premisas de su derivación... este equilibrio no es necesariamente estable. Está sujeto a ser alterado por un ulterior examen de las condiciones que debieran imponerse a la situación contractual” (*Teoría de la justicia*, pp. 32-33)

¹⁰¹⁹ James Buchanan, en *La razón de las normas*, articula las propuestas de la economía política y de las finanzas públicas para justificar por qué los razonamientos deben considerar el largo plazo y las evaluaciones sobre las consecuencias de las decisiones sobre lo público. Esas decisiones deben ser consensuadas, es decir, guiadas por la regla del consenso y no de la mayoría, como demostró en *El cálculo del consenso*.

¹⁰²⁰ *Sobre ética y economía, Desarrollo y libertad, La idea de la justicia*

¹⁰²¹ James Griffin, Julia Barragán, John Harsanyi y Jaime Barcón: *Ética y Política en la decisión pública*. Caracas. Ediciones Angria. Colección Separatas, 1993

iv) Gobierno de lo político es la dimensión integradora-articuladora de lo reflexivo y lo transitivo. Esta modalidad del gobierno es clave porque revela un aspecto fundamental del ser mismo de la humanidad: la política connota los espacios compartidos de fundamentación del ser humano (la ciudad, el país), la revelación de aquello que nos da Ser. En efecto, a diferencia del gobierno de lo gerencial, lo estratégico y lo regulatorio, que pueden ser abordados desde lo epistemológico, en lo genuinamente político radica la problemática de la convivencia y de la constitución de algún orden compartido, en un ejercicio más allá del “arte de lo posible” para constituirse en “el arte de lo imposible, es decir, el arte de mejorar el mundo y de mejorarnos a nosotros mismos”.¹⁰²² En esta reflexión, creo, radica la profunda justificación de la filosofía política y la necesidad de fortalecerla: la exploración de nuestro ser exige de una postura reflexiva sobre lo ontológico, de explorar nuevas dimensiones del pensamiento y de la conciencia que permitan reconocer vías posibles de constitución a futuro.

Es en lo constitutivo, para el gobierno de lo político, cuando emergen en su significancia las cinco competencias fayolianas, los elementos del gobierno: las acciones de prever, organizar, coordinar, mandar y controlar. Ellas orientan lo gerencial, lo estratégico y lo regulatorio. Dicho de otra manera, la jefatura ejerce sus competencias sobre los ámbitos transitivos y reflexivos del gobierno en una consideración temporal que requiere incorporar a la previsión, la organización, la coordinación, el mando y el control. En efecto, todos los aspectos de la gerencia, los componentes de la estrategia, los factores y actores estratégicos y las regulaciones son conformados mediante el ejercicio constante de los cinco elementos del gobierno de Fayol. El gobierno de lo político es expresado cuando los tres componentes previos del gobierno (gerencia, estrategia, regulación) son constituidos y articulados. Este acto de articulación es también constituido

¹⁰²² Václav Havel: *Discursos políticos*. Madrid, Editorial Espasa Calpe, S.A. 1a. edición, 1995, p. 33

por los actos de prever, organizar, coordinar, dirigir y controlar en una dimensión temporal conscientemente asumida.

Cuando reflexionamos sobre la temporalidad, dos nociones se patentizan: la sustentabilidad y la permanencia. Ambas tienen que ver con el cambio: qué hacer, a lo interno de colectivos humanos, cuando es requerido direccionarlos hacia el futuro.

De las propuestas acerca de cómo abordar el cambio es destacable una que reflexiona sobre tres elementos críticos en términos de actos a acometer: acciones de arranque, acciones de direccionamiento y acciones de institucionalización. Estos tres grandes grupos de acciones deben articularse para generar nuevas transformaciones orientadas hacia un propósito comprometido y consensuado. Las acciones de arranque están constituidas por tres condiciones:

1) Establecer un sentido de urgencia. Con una falla es este primer aspecto es difícil establecer la premura para acometer los cambios

2) Crear una coalición guiadora de jefes. Una persona puede reconocer la idea de cambio, pero son necesarios varios individuos que sean multiplicadores de la idea y que, trabajando en equipo con criterios claros, puedan mantener la orientación de los esfuerzos en el tiempo.

3) Desarrollar una visión y una estrategia. El equipo para el cambio requiere de una visión clara, así como de un modo consensuado para acometer las acciones en el tiempo.

Las acciones de direccionamiento están constituidas por dos categorías:

4) Difundir la visión y estrategia a todo el colectivo: solo con la visión y dirección claras para el equipo promotor y energizador del cambio no puede lograrse avances reales. Tiene que activarse una masa crítica de personas que asuman la visión y dirección de las acciones en el tiempo.

5) Potenciar a los involucrados para fomentar una acción ampliamente fundamentada. Una visión y un sentido común compartidos, en una mayoría significativa de actores, solo puede ocurrir si son reconocidos y pueden

activarse en la dirección temporal los talentos, competencias y capacidades de los involucrados. Todos son factibles de ser potenciados, más no todos lo harán: depende de cada persona asumir o no un cambio compartido. Ello no puede ser una limitante para el ejercicio emancipador que toda jefatura gubernamental tiene el deber de acometer: de allí la noción de “masa crítica” requerida para que la consolidación del nuevo orden compartido sea posible,

Finalmente las acciones que preparan la institucionalización de los cambios son de tres tipos:

6) Generar ganancias en el corto plazo. Este aspecto es fundamental pues tiene que ver con la eficacia y la eficiencia, en el sentido que Barnard le otorga a estas palabras. Sin alcances específicos en el tiempo no hay sentido de logros. Ello puede, en muchos casos, disminuir la voluntad de cooperación en los involucrados en un cambio.

7) Consolidar ganancias y producir más cambios. Cuando los logros son tangibles generan dos posibilidades: reafirman las convicciones de quienes han adoptado la decisión de participar en el cambio consensuado, pero también ejercen un efecto positivo en quienes han dudado o no han participado. Mientras más logros, más entusiasmo dirigido a acompañar los esfuerzos de cambio.

8) Trabajar nuevos tratamientos en la cultura. Finalmente, la jefatura responsable dirige sus esfuerzos a la sedimentación de los cambios. Ello requiere que sean incorporados a la cultura del colectivo particular.¹⁰²³ La cultura es la personalidad del colectivo, expresada en sus miembros. Sin la sedimentación cultural deja de haber permanencia, tal como lo discutimos en la sección ‘gerencia de la cultura’.

Es bajo las consideraciones del cambio que es relevante el tema de la sustentabilidad o sostenibilidad. Este término ha sido popularizado a partir de un documento de 1987, *Nuestro futuro común*, coordinado por quien se

¹⁰²³ John Kotter: “Leading change: Why transformation efforts fail”. *Harvard Business Review*. Volume 73, Number 2, March-April, 1995, pp. 59-67. Cambridge, Massachusetts.

desempeñaba como Primera Ministra de Noruega, Gro Harlem Bruntland. La preocupación de esta dama está centrada en un “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.¹⁰²⁴ La inquietud acerca del tema provenía de dos consideraciones ecológicas: el desequilibrio en los ecosistemas y “la conciencia de la posibilidad de una crisis ecológica global con consecuencias imprevisibles” para el futuro de la vida en la Tierra.¹⁰²⁵ La sostenibilidad tiene que ver con el desarrollo, no con el crecimiento, colocando tres temas relevantes para las consideraciones futuras: 1) equidad, pues se trata de englobarnos a todos; 2) cambios de mentalidad y de paradigmas, o necesidad de elevar la conciencia más allá de las consideraciones alrededor de la industrialización; 3) reorientación de la acción hacia las consideraciones de las generaciones futuras.

Si tomamos estas consideraciones, en el modelo para el ejercicio de la jefatura presentado en el capítulo IV, queda claro que las preocupaciones de Mayo, Barnard y Simon tienen que ver con los elementos que han sido recogidos, para lo ecológico, por el término sostenibilidad. Estos tres autores quieren un colectivo sustentable en el tiempo mediante la motivación, la capacidad ejecutiva y la capacidad decisoria.

La permanencia, revelada también por el modelo de la jefatura, está relacionada al fundamento de y las modalidades para el ejercicio de la jefatura. Hay, ciertamente, una diferencia entre un fundamento manejador y otro gubernamental para la jefatura. La responsabilidad con el instante, capaz de revelar una posibilidad a futuro es el horizonte del ejercicio ético de

¹⁰²⁴ Francisco Fernández Buey: *Filosofía de la sostenibilidad*, upf.edu/materials/fhuma/eticaa/docs/fil.pdf, p. 1
Consulta: 4/4/2012

¹⁰²⁵ *Ibid*, p.2. Al final de este texto el autor reflexiona, probablemente teniendo en mente la sentencia de Protágoras, *el hombre es la medida de todas las cosas*: “A veces la filosofía de la sostenibilidad se presenta como una filosofía eco-centrista o bio-centrista en el sentido de negar que el ser humano tenga que ser la medida de todas las cosas, afirmando, en cambio, que los humanos, siendo naturaleza, formamos parte de un sistema vivo y sensible, la Tierra, sintomáticamente llamada *Gaia*” (p. 9). Esta es la misma reflexión que encontramos, en el Discurso del Jefe Seattle, fecha aproximada 1854: “La Tierra es nuestra madre...El hombre no inventó la trama de la vida, él es solo un hilo, lo que hace a la trama se lo hace a sí mismo”

la jefatura mediante la asunción de uno de sus cuatro roles esenciales. La permanencia es la expresión de la historia humana vista desde la capacidad sedimentada por el ejercicio de la jefatura.

Son Nietzsche, Habermas y Heidegger quienes permiten profundizar en la dimensión respecto a la permanencia. Nietzsche introduce la crítica a los fundamentos al proponerse revertir la filosofía de Platón¹⁰²⁶ a partir “de una voluntad fundamental de conocimiento” que cuestiona los pensamientos y los valores, profundizando en un ejercicio que coloca frente a la conciencia convicciones que necesitan ser dejadas atrás. La permanencia no significa retener lo pasado, sino abrirse con determinación hacia el futuro:

“[L]os mismos pensamientos que retomo... se [han] adherido unos a otros cada vez con mayor firmeza... no cada uno por separado, no caprichosamente, no esporádicamente, sino todos de una misma raíz común, de una voluntad fundamental de conocimiento que impera en la profundidad, que habla cada vez con más determinación, que exige cada vez cosas más determinadas... con la misma necesidad con la que el árbol da sus frutos, crecen de nosotros nuestros pensamientos, nuestros valores... emparentados todos entre ellos, referidos unos a otros y dando testimonio de una misma voluntad...”¹⁰²⁷

Es esencial en Nietzsche la noción de valor. Ella significa “condición de la vida”, condición para que haya <<vida>>”. “El valor, en cuanto condición de la vida, tiene que pensarse, por lo tanto, como aquello que sustenta, favorece y despierta el acrecentamiento de la vida”.¹⁰²⁸ Ello requiere de una perspectiva cuestionadora del pasado, para ser capaces de orientarse hacia el futuro con una intencionalidad clara del cambio. Este es el aporte creativo de la jefatura que, coordinando y consensuado hacia el futuro, coloca la perspectiva necesaria para “el acrecentamiento de la vida”. Es de cara al

¹⁰²⁶ Martin Heidegger: *Nietzsche*. Tomo I. Barcelona. Ediciones Destino, S.A., 2000, p. 396. En esa reversión, Platón es visto por Nietzsche como quien apunta a conservar lo que es, mientras que él apunta al auto-acreentamiento: la búsqueda de perspectiva que engrandezca las opciones a futuro, mediante impulsos creativos vitales.

¹⁰²⁷ Friedrich Nietzsche: *Genealogía de la moral*, Prefacio 2

¹⁰²⁸ Martin Heidegger: *Nietzsche*. Tomo I, *op. cit.*, p. 394

futuro como es revelado el horizonte de la creatividad ética de la responsabilidad.

Habermas quiere una “sabiduría emancipadora” que coloca la racionalidad en “las estructuras de comunicación”. En consecuencia, esta “idea de base” potencia “la idea de la ética comunicativa”¹⁰²⁹ que resulta apropiada para reflexionar sobre lo que nos ocupa: una empresa humana acoge esta manera de entender a la ética cuando institucionaliza una práctica deliberativa que la orienta mediante un ejercicio emancipatorio. La comunicación, que genera un efecto simbólico, permite la apertura de un espacio crítico en lugar de manipulado: “La interacción social es mediada por el lenguaje como una dimensión constitutiva de la praxis humana”. En la acción comunicativa la validez, que es establecida por la verdad proposicional, la relación a normas y la veracidad de la expresión, está sujeta a crítica cuando es problematizada.¹⁰³⁰ Problematizar mientras se delibera significa cuestionar significados, asunciones, alcances de lo dicho, escrito o pensado. Este ejercicio, abierto para todos los miembros de una empresa humana, es una de las responsabilidades esenciales de la jefatura.

Deliberar es la “posibilidad de medir y evaluar razones” y es un “método para la toma de decisiones colectivas y de solución de conflictos” cuyos resultados son legítimos si son fundamentados “en las reglas del discurso”, derivadas de la ética de Habermas y Apel (discurso participativo que legitima acuerdos sobre condiciones justas). Esas reglas discursivas pueden ser expresadas así:

- “-Cualquiera puede problematizar cualquier afirmación
- Cualquiera puede introducir en el discurso cualquier afirmación
- Cualquiera puede expresar sus posiciones, deseos y necesidades

¹⁰²⁹ Luis Garrido Vergara: “Habermas y la teoría de la acción”. *Razón y Palabra* N° 75. Febrero-Abril 2011, razón y palabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf. Consulta: 18/09/2012

¹⁰³⁰ *Ibid*

- No puede impedirse a ningún hablante hacer valer sus derechos, establecidos en las reglas anteriores mediante coacción interna o externa al discurso”¹⁰³¹

Heidegger sostiene que la construcción de un futuro tiene que ver con un modo de habitar, vale decir, de cuidar: la jefatura realiza un acto de constitución “como habitar” que “se despliega en el construir que cuida, es decir, que cuida el crecimiento”.¹⁰³² Ese cuidado es el elemento constitutivo del nosotros que hace posible la apertura del espacio compartido. Es a partir de ese valor constitutivo que es posible la emergencia de una empresa humana. Todos los miembros de ella, en tanto que co-gobernantes, deliberan mediante un ejercicio emancipador liberador de las energías creativas, de los talentos y las competencias de cada uno.

En este contexto, la influencia de la jefatura no es expresada mediante un poder-sobre, sino mediante un poder-con, trascendiendo la “relación entre actores en la que uno de ellos induce a los otros a actuar de un modo en el que no lo harían de otra manera”.¹⁰³³ Este es el poder correlativo a una jefatura-manejadora implícito en las posturas no problematizadas de la ciencia política y administrativa.

En reconocer la perspectiva manejadora en el ejercicio de la jefatura radica el primer paso para su ejercicio ético. Como ya hemos dicho *supra*, el destino de toda jefatura manejadora, que asume al otro en tanto que alteridad, solo permite el ejercicio de la imposición de quien gobierna sobre las percepciones de los gobernados. Este ha sido, quizás, el sesgo más

¹⁰³¹ Fernanda Diab: *Democracia deliberativa*, juicio ciudadanoy.files.wordpress.com/2010/04/democracia-deliberativa.pdf. Consulta: 24/07/2011. Este texto aclara las relaciones entre la democracia deliberativa, liberalismo y republicanism. En el primero aquella se encuentra distanciada por la comprensión de la política reducida a los “grupos de interés” que propicia posiciones irreconciliables individuales; con respecto al segundo hay diferencias ya que la democracia deliberativa: a) asume sociedades plurales en cuyo seno “conviven diversas concepciones de la vida buena”, b) “concibe al bien común como una meta a alcanzar como el resultado de la deliberación”, c) está distanciada de la votación y de la negociación, i.e. “de la mera votación agregativa” que parte de la subjetividad de los intereses y las preferencias.

¹⁰³² Martin Heidegger: *Conferencias y artículos*. Barcelona. Ediciones del Serbal, 1994 [1954], p. 130

¹⁰³³ Norberto Bobbio: *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. México. Fondo de Cultura Económica. Breviarios, 1997, 1ª edición, 1ª reimpresión, p. 103. Esta cita la toma Bobbio de Robert Dahl: *Modern Political Analysis*. New York. Prentice Hall, 1963.

marcado en la vida política venezolana cuando hemos privilegiado el gobierno militar sobre el civil.

Asumir el poder político como genuinamente civil es lo que fundamenta el ejercicio de la jefatura gubernamental. Ella orienta al jefe(a) en tanto que agente ético, ya que asume la responsabilidad del colectivo sabiendo que es un(a) co-gobernante más.

La ética que orienta el sentido de la permanencia, amplía el horizonte ético de los(as) jefes(as) y, consecuentemente, del ejercicio de la jefatura. En efecto, el contexto relevante a partir del siglo XX ha modificado el alcance de las consideraciones relativas al deber-ser, como ha sido expresado por Hans Jonas:

“...la ética se concentraba en la cualidad moral del acto momentáneo mismo, en el que había de tener en cuenta los derechos del prójimo que con nosotros convivía. Más, bajo el signo de la tecnología, la ética requiere abarcar la totalidad del mundo y la ampliada dimensión del futuro”¹⁰³⁴

La constitución ética de la permanencia, al abarcar el futuro de un modo ampliado, significa asumir el ser-histórico. Si la sostenibilidad connota el cambio, la permanencia revela la responsabilidad histórica del ejercicio de la jefatura.

¿Cómo puede sustentarse este modo de actuar, cómo podemos orientar esta responsabilidad magna de ejercitar la jefatura? Václav Havel lo dijo de un modo sintético y revelador:

“...la política representa uno de los campos de la actividad humana que impone mayores exigencias al sentimiento moral, a la capacidad de autorreflexión crítica, a la auténtica responsabilidad, al tacto y al buen gusto, a la capacidad de sensibilizarse con el alma de los demás, al sentido de moderación, a la humildad. Es un empleo para [individuos] especialmente modestos. Para [individuos] que no se dejan engañar”¹⁰³⁵

¹⁰³⁴ Hans Jonas: *El principio de responsabilidad*. Barcelona. Editorial Herder, 1995 [1979]

¹⁰³⁵ Václav Havel: *Discursos políticos*, op. cit., p. 164

2. Pertinencia del modelo para la formación y acción de jefes.

2.1. El modelo de jefatura desarrollado permite orientar un esfuerzo educativo dirigido a la formación de jefes. Para abordar este punto retomamos a Platón y Aristóteles, quienes recogen la herencia ática según la cual la educación es entendida como el factor reflexivo clave para potenciar a los individuos, no solo en la formación de un oficio, sino también en el desarrollo de las capacidades para obrar y convivir que conforman lo genuinamente humano: el desarrollo de la jefatura es uno de los elementos constitutivos de la experiencia humana. Se trata de desarrollar la vocación de la jefatura, en un contexto que considere la filosofía educativa y el alcance de la enseñanza, en dos dimensiones diferentes: A) la enseñanza universitaria y B) la formación profesional en cursos, talleres, seminarios o charlas.

A. La enseñanza universitaria: Los estudios universitarios en nuestro país privilegian los ángulos analítico-investigativo soslayando el abordaje explícito de la dimensión de la enseñanza dirigida a los actores. Ello requiere converger cualquier lectura de texto hacia el tema que nos ocupa, incorporar las preguntas que guían a los jefes como elementos constitutivos de la reflexión; ampliar los contenidos a ser expuestos en las unidades curriculares relativas a epistemología y metodología, para incorporar de manera decisiva las perspectivas fenomenológica y hermenéutica, así como la crítica hecha explícita por, entre otros, Nietzsche y Habermas.

Con la oportunidad abierta a la reflexión propia de los actores, se produciría la condición de posibilidad para una enseñanza desde un ángulo nuevo: los estudiantes con vocación o talento para el obrar en tanto que jefes descubrirían un contexto sustentador de sus elecciones de vida. Esta posibilidad exige de docentes-aprendientes, no de docentes-instructores: en efecto, cada uno de nosotros debe transformarse, tiene que sufrir una conversión que nos guíe hacia un nuevo modo de leer, de enseñar, de

evaluar. Esta es la postura cognitiva y constructivista¹⁰³⁶ en educación que ha conducido a un ejercicio de la enseñanza denominada “mediación pedagógica”. Ella propone un ejercicio de la docencia como el encuentro de aprendientes que, superando al conductismo, permite la exploración de nuevas maneras para guiar los procesos de enseñanza-aprendizaje. La mediación pedagógica concibe “el acto educativo” en cuatro dimensiones: “participación, creatividad, expresividad y relacionalidad”. Ser un educador es asumirse “como un ser de relación y la pedagogía se ocupa del sentido de esa relación”. Por ello “la mediación pedagógica del acto educativo implica concebir a los sujetos de la enseñanza y del aprendizaje como interlocutores activos en la búsqueda y construcción del sentido”.¹⁰³⁷

Dicho aristotélicamente, la pedagogía es la causa eficiente de lo educativo mediante: a) la construcción del conocimiento, tendiendo un puente hacia el futuro en el ejercicio liberador de la creatividad de los involucrados; b) la participación, que transforma a la enseñanza en un acto creativo y lúdico; c) el énfasis en un proceso de encuentro entre estudiantes-aprendientes y docentes-aprendientes.

Si todos somos aprendientes resulta relevante reconocer y comprender qué tipo de aprendices somos. En este sentido, resulta relevante el aporte de David Kolb con su modelo de aprendizaje por experiencia desarrollado durante la década de los setenta del siglo XX en el MIT.¹⁰³⁸ En una primera

¹⁰³⁶ Con el conductismo la organización del proceso educativo requiere de la formulación de objetivos, con un conjunto de contenidos relacionados. En esta nueva teoría educativa los objetivos son cuestionados por expresar lo relevante al profesor y a la academia, no necesariamente a los estudiantes. En consecuencia, el reto es colocado sobre quien intenta enseñar, pues debe ser capaz de intimar con quienes lo rodean en un ejercicio de respeto y de justificación ética. Entre los exponentes del constructivismo en educación encontramos a Jean-Piaget, Paulo Freire, Michel Apple, Henry Giroux, entre otros. La mediación pedagógica, es decir, la perspectiva del docente-aprendiente como agente liberador de potencialidades, ha sido impulsada en la obra de Francisco Gutiérrez y Daniel Prieto Castillo: *La mediación pedagógica*, Buenos Aires, Ediciones Ciccus, 1999, 6ª edición (1ª edición en 1992). Estos autores afirman: “Cuando uno se asume como educador lo hace como un ser de relación y la pedagogía se ocupa del sentido de esa relación” (pp. 5-6)

¹⁰³⁷ Francisco Gutiérrez Pérez y Daniel Prieto Castillo: *La mediación pedagógica*, op. cit., pp. 5-9

¹⁰³⁸ Este modelo puede conseguirse en varios links en la Internet. De todos, dos me parece que aclaran bastante:
1) cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo1/modelo_klob.htm
2) <http://administraciondepersonal3.sociales.uba.ar/files/2012/05/UBA-Explicaci%C3%B3n-Tor%C3%ADa-Kolb.pdf>
Consultas: 18/9/2011

etapa de su investigación, Kolb identificó cuatro modalidades de aprendizaje: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Cada una de ellas está relacionada a un tipo dado de aprendiz:

1) Involucrado, quien aprende mediante las vivencias, conectándose empáticamente con los otros actores de la situación. Personaliza el aprendizaje involucrándose, siendo intuitivo y personalizando lo que aparece en el horizonte de la experiencia.

2) Pasivo, quien escoge observar y reflexionar sobre lo observado para aprender. Así como el aprendiz concreto puede llegar a involucrar todos los sentidos en las vivencias en las que escoge participar, el aprendiz pasivo privilegia la vista, pues aprende cuando introyecta y analiza lo observado desde varios ángulos de reflexión.

3) Abstracto, quien aprende cuando es capaz de crear o descubrir ideas, conceptos, teorías y modelos. Este aprendiz privilegia la ciencia en vez de las humanidades. No quiere involucrarse personalmente en las experiencias de aprendizaje. Es un teórico que se siente a gusto cuando logra alcanzar una generalización apropiada para ordenar la data proveniente del mundo.

4) Activo, quien aprende cuando es capaz de elegir la idea, modelo o teoría relevante para guiar el próximo curso de acción. No necesariamente quiere ser quien alcance la generalización, pero es capaz de reconocer cual es la relevante para el próximo paso a dar, plan o decisión.

Los aprendices involucrados y activos son aquellos con madera para ser jefes, los pasivos y abstractos para ser asesores o investigadores. Este es uno de los elementos identificatorios de la capacidad para la jefatura.

En una segunda etapa de su investigación, Kolb pudo ser capaz de articular dos modalidades de aprendizaje para identificar el estilo que nos caracteriza como aprendientes. Ellos son:

1. Estilo divergente: Reúne las modalidades de aprendizaje mediante la experiencia concreta y la observación reflexiva. Las características más

relevantes de este estilo son: sociabilidad, visualización, generador de ideas, comprensivo, orientado a las personas, espontáneo, disfruta relacionarse y descubrir nuevas opciones de experiencia. Es abierto y empático, imaginativo, flexible e intuitivo. La pregunta que lo guía es 'por qué': más que entender, quiere comprender a partir de la dialéctica de lo humano.

2. Estilo asimilador: Combina las modalidades de aprendizaje de la observación reflexiva con la conceptualización abstracta. Este estilo de aprendizaje es expresado en personas prudentes ante el hecho social, capaces de tomar una serie de informaciones y transformarlas en data, privilegiando la inducción, la reflexión y la organización de la data: denota a un buen discriminador, quien disfruta ordenando la data en posibles modelos sistémicos para reflejar la realidad. Este aprendiente es hermético, disfruta diseñando, planificando y evaluando. La pregunta que la guía es 'cómo': orienta su capacidad aprendiente de un modo instrumental y medible.

3. Estilo convergente: Confluyen en esta categoría de aprendizaje las modalidades de la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Este aprendiente es pragmático, racional, analítico, reflexivo, le gusta experimentar y disfruta generando conceptos, modelos y teorías. Valora las abstracciones y es analítico y deductivo. La pregunta que lo guía es 'qué': quiere integrar la realidad a partir de la actividad pragmática-racional.

4. Estilo acomodador: Integra las modalidades de aprendizaje de la experimentación activa con la experiencia concreta. Es un aprendiente que sabe que necesita de otros para acometer cualquier rumbo de acción, acepta retos, busca objetivos claros, está orientado a la consecución de resultados y, con frecuencia, es impaciente con quienes no pueden ir a su ritmo. Su compromiso con el logro de resultados, que tomen en cuenta todos los elementos de una situación, es fundamental para este aprendiente. Su pregunta clave es 'para qué':¹⁰³⁹ la orientación enfatiza la obra ejecutada.

¹⁰³⁹ Durante la experiencia en el Viceministerio de Planificación y Desarrollo de Vivienda y Hábitat realizamos el test de aprendizaje como contenido del segundo taller "Equipos productivos de trabajo". No debe resultar extraño saber

Cuando la acción es desarrollada en un proceso constructivista de enseñanza, podemos inferir que los jefes son divergentes cuando privilegian el tipo *coach*, asimiladores cuando son estrategas, convergentes cuando son líderes y acomodadores cuando son ejecutivos. El aprendizaje para ser jefe requiere comprender los alcances de las fortalezas y debilidades de cada estilo: a lo que se apunta es balancear las posibilidades de aprendizaje, para ser capaces de asumir el rol más relevante en una situación total.

Una propuesta constructivista de mediación pedagógica, para el aprendizaje de la jefatura, estaría fundamentada en los siguientes criterios:

- Potenciar las capacidades activas para la jefatura, como elemento fundamental del gobierno de personas y colectivos. Esa potenciación exige considerar el modo de abordar un currículum liberador de las capacidades y respetuoso de las vocaciones. Una reflexión sobre las nociones de educación, instrucción, formación y enseñanza converge las reflexiones que guían este apartado. Etimológicamente, educar significa conducir, instruir connota introducir una estructura, formar apunta a dar forma y enseñar a mostrar un signo.¹⁰⁴⁰ La jefatura exige de la adopción de una concepción fundamentada en la enseñanza, para fomentar un ejercicio liberador en lugar de manejador.
- Asumir tres principios para articular la propuesta: 1) orientación gerencial, estratégica y reguladora, para organizar el currículo de acuerdo a las dimensiones de la actuación gubernamental; 2) fomento de la excelencia, en el sentido de asumir el reto de la innovación en la concepción y puesta en marcha del currículum y 3) generación de un tránsito creador de conocimiento, convergiendo el saber tácito de los actores en explícito

que menos del 10% resultaron divergente y menos del 20% acomodadores. La gran mayoría eran exponentes de los estilos asimilador y convergente. Estos resultados pueden ser una guía para reflexionar por qué en el sector público la gestión queda detenida en el plano de darle largas a las decisiones: la demanda por integrar elementos disímiles resulta difícil de resolver desde la contemplación.

¹⁰⁴⁰ Educar es una palabra relacionada a *ducere* que significa conducir, de allí *duce*; *instruere* está formada por el prefijo *in* y por *struere* que significan 'hacia dentro' y 'estructura', respectivamente; formar es derivado de forma y enseñar viene de *signum* (mostrar hacia). Lo último es más respetuoso de la interioridad del Otro.

para generar la producción de conocimiento que demandan los ámbitos público y privado de nuestro país.¹⁰⁴¹

- Fundamentar la filosofía educativa, que subyace al currículo sugerido, alrededor de los siguientes elementos constitutivos en planos cada vez más abarcales: 1) el punto de partida, para una aproximación no discrecional a la enseñanza de jefes(as), considera los aspectos que constituyen el ámbito de racionalidad de cada individuo enfatizado por Herbert Simon: conocimiento, hábitos y valores; 2) el siguiente plano a considerar es lo no-racional, también propio de lo humano, que se expresa en lo afectivo y los aspectos culturales sedimentados (heterogeneidad y desarticulación);¹⁰⁴² 3) además de lo cultural, el currículo debe incorporar todas las dimensiones de la expresión de lo humano: cognitiva, comunicativa, estética, socio-política, ética y filosófica-espiritual;¹⁰⁴³ 4) cada individuo aprehende y media en una situación, que constituye desde su intencionalidad dotándola de sentido, en la cual encuentra aspectos inmediatos, posibles, actualizables e imponderables; 5) la acción individual incorpora la comprensión del contexto situacional, expresándose en un querer-saber-poder actuar en una situación constituida por otras personas, instaurándose un ser-hacer-convivir;¹⁰⁴⁴ 6) la vida humana integral está fundamentada en principios del ser y de la acción, derivables de la filosofía curricular que sea adoptada.

¹⁰⁴¹ Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi: *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, 1999 [1995]

¹⁰⁴² Carmen Zavala: "¿Existe una racionalidad andina y otra racionalidad criolla?" en *Café Filosófico* N° 119, 19 de octubre de 2000, www.zavala.de/Carmen/RacionalidadAndina119.htm. Consulta: 23/04/2012. Zavala argumenta que todos los individuos son racionales, alimentándose "de diferentes fuentes culturales". También agrega que "el rescate de los valores culturales no son más que parte de una lucha política por conservar el poder, o por transformar el gobierno"

¹⁰⁴³ He tomado estas dimensiones (agregándole lo filosófico a lo espiritual del documento) de AAVV- ACODESI. *La formación integral y sus dimensiones: Texto didáctico*, acodesi.org.co. 2003. Consulta: 24/04/2012

¹⁰⁴⁴ Eduardo J. Zuleta R: "Una propuesta de predicados humanistas para la formación integral del hombre multidimensional" en *Educere. Artículos arbitrados*, Abril-Junio 2007, pp. 263-269, redalyc.org/pdf/356/35603712.pdf. Consulta: 27/01/2012

- La estructuración del currículo para la enseñanza de los jefes está dirigida hacia el futuro. A lo largo del tiempo los(as) jefes(as) se constituyen en agentes catalizadores a lo interno de colectivos generadores de inteligencia para el cambio. Para ello, el currículo apunta a desarrollar tanto la razón teórica-práctica como la intuitiva (el *noûs* de Anaxágoras que tanto respetaron Platón y Aristóteles) en un ejercicio del conocimiento que abarque los ámbitos del conceptualizar, relacionar, analizar, sintetizar, comprender, cuestionar y también del asombrarse. La estructura del currículum debe escapar de la discrecionalidad teórica. Hemos encontrado cinco grandes dimensiones que guían el orden para la constitución de un currículum bien concebido:
 - 1) Eje curricular: lo propio del gobierno y de la jefatura, esbozado en los capítulos previos de este documento.
 - 2) Competencias de la jefatura, también esbozadas *supra*.
 - 3) Contexto sobre el cual actúa un(a) jefe(e) en todos sus componentes esenciales: social, económico, legal, tecnológico, cultural, global, etc.
 - 4) Condiciones para fundamentar la sustentabilidad, la permanencia y el cambio
 - 5) Áreas de apoyo para el ejercicio del gobierno y la jefatura: Conocimiento y experiencia de otras áreas del saber filosófico, social, científico, técnico.
- Esta enseñanza no puede separarse de la articulación a una investigación productora de conocimiento sobre y para el desarrollo de la jefatura venezolana, en –al menos- tres áreas esenciales: 1ª) institucional, 2ª) didáctica y 3ª) desarrollo/adaptación de nuevas/ya existentes teorías, procesos y procedimientos gubernamentales.

La investigación institucional es evaluativa y está orientada a dos áreas: las actividades del currículum de enseñanza (lo reflexivo) y la interacción con el contexto (lo transitivo). La evaluación reflexiva permite descubrir la

relación entre las finalidades consensuadas a lo interno de la academia, respecto a los logros alcanzados. Por otra parte, la evaluación transitiva está orientada hacia la relación e interacción con el entorno; ello permite adecuar las investigaciones específicas a las necesidades sentidas de los usuarios finales: las empresas contratantes públicas o privadas y las nuevas generaciones de participantes-aprendientes. En este tipo de investigación es sumamente importante dilucidar las características inherentes a la cultura empresarial venezolana, pública y privada para contextualizar los resultados de este tipo de investigación: una lectura equivocada en este sentido es muy fácil de realizar, si la aproximación investigativa olvida las epistemologías fenomenológica, hermenéutica y contextualista.

La investigación didáctica está orientada a desarrollar material de apoyo para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dada la complejidad de la labor académica, la enseñanza no puede limitarse a la metodología presencial de instrucción. Se requiere, por tanto, éste tipo de investigación de desarrollo de casos para la resolución de problemas que permitan al estudiante asumir evaluar situaciones totales, ponderando los aspectos relevantes para el ejercicio de la jefatura.

La investigación relativa al desarrollo/adaptación de nuevas/existentes teorías o perspectivas es esencial y sumamente delicada. Esas ideas ordenadoras no tuvieron su origen en Venezuela. La enseñanza debe ser muy consciente y reflexiva, para no convertirse en un vehículo que contribuya a la heterogeneidad y desarticulación que nos caracteriza. El espíritu crítico, orientador de la enseñanza para el ejercicio de la jefatura, debe mantener muy presente cuáles características psico-sociales-culturales nos son propias.¹⁰⁴⁵

¹⁰⁴⁵ Edgar Elías Osuna, Federico Joubert y Pedro de Fridman: *Proyecto Facultad de Administración, Gerencia y Contaduría*, Universidad José María Vargas, Caracas, 1983, pp. 43 y ss.

B. La formación profesional: Del modelo de jefatura identificamos una estructura curricular, de la cual podemos inferir el conjunto de unidades curriculares (cursos, talleres o seminarios) que en conjunto configuran un proyecto ordenado, para enseñar lo propio de los jefes. Ese proyecto comienza por identificar el marco teórico para la formación en jefatura constituido por los siguientes componentes, a cada uno de los cuales corresponde una cierta capacidad esencial para la jefatura:

1. Teoría de la estrategia: Capacidad estratégica articulada a la situación total, a partir del ente desde el cual actuamos.
2. Teoría de la regulación: Capacidad reguladora que expresa la incorporación de las normas del entorno en el ente en el cual actuamos, así como la capacidad para regular internamente la adopción de reglas compartidas.
3. Fayol: Capacidad para constituir la empresa humana, de la cual el jefe forma parte, en todos sus componentes esenciales, así como en los principios de gestión que la fortalecen.
4. Taylor: Capacidad para identificar y formular los procesos esenciales de la empresa para ser capaces de orientar la gestión, formular su plan y evaluar los logros y resultados.
5. Mayo: Capacidad para motivar propiciando la comprensión de la situación en todos los miembros participantes de la empresa, generando un clima cultivador de las potencialidades de cada quien y nutriendo un sentido de pertenencia que fortalezca la unidad interna.
6. Barnard: Capacidad ejecutiva expresada en formular un propósito multidimensional impersonal (aspectos económicos, técnicos, psicosociales, políticos y educativos), reconocer los factores estratégicos de la situación total, favorecer la voluntad de cooperación de todos los integrantes, estructurar una comunicación que establezca la autoridad y genere el código de moralidad de la cooperación como expresión de la responsabilidad.

7. Simon: Capacidad decisoria dirigida a expandir los ámbitos de racionalidad como un ejercicio de psicología grupal que permite conformar equipos decisores. Ellos orientan su elección mediante el reconocimiento de un fin explícitamente definido, un conjunto de premisas valorativas y fácticas y un criterio de eficiencia.
8. Lo sociológico: Capacidad para reconocer las diferencias entre lo comunitario y lo asociativo para comprender la dialéctica inherente a las relaciones establecidas en los colectivos humanos.
9. Lo económico: Capacidad para comprender las asunciones sobre la naturaleza humana derivadas de la economía y el rol que cumplen las relaciones económicas a lo interno de un colectivo.
10. Lo político-ético: Capacidad para reconocer la hermenéutica de la política y de la administración en sus cinco acepciones fundamentales (principios, entes, relaciones, procesos y ejecución) articulándolo con los fundamentos y roles de la jefatura. Esta capacidad es inseparable de la dimensión ética: la ejecución y la actuación de la jefatura, de acuerdo a lo expresado en este documento, es un ejercicio liberador de las vocaciones, los talentos y las capacidades de los individuos que constituyen el nosotros del cual el jefe es parte constitutiva esencial.

Del marco teórico podemos inferir diez unidades curriculares clave para la formación en jefatura, en los siguientes talleres, cursos o seminarios. Para trascender el conductismo, así como para adherir las propuestas constructivistas y de mediación pedagógica, es necesario acotar el alcance de cada una de las diez unidades curriculares mediante lineamientos imparciales derivados del modelo de jefatura. Hace falta también, en el caso de la enseñanza de las unidades curriculares para talleres de formación, ajustarlos según la filosofía de la empresa pública o la privada

Primer taller: *Gobierno y estrategia* cuyo nombre cambiaría a *Gerencia estratégica* para la empresa privada. Esta unidad curricular está relacionada

al componente teórico que hemos denominado “teoría de la estrategia” y corresponde a la dimensión “lo transitivo” del modelo de jefatura”. El alcance de esta unidad curricular es explorar el modo de preguntar sobre aquello “afuera” de los límites de la empresa humana. Para la formación de los jefes es clave comprender que la separación adentro-afuera no es una categoría dada. Ella requiere ser problematizada para ser capaces de reconocer que, dependiendo del modo como interpretamos al entorno, surge un modo dado de comprender el esfuerzo humano para constituir empresas y organizaciones.

Segundo taller: *Gobierno y regulación o gerencia y regulación*. Esta unidad curricular está orientada también por el ámbito de lo transitivo del modelo de jefatura, en un doble sentido de la “teoría de la regulación”. Aquí se trata del ángulo regulatorio para ser capaces de saber qué hacer a la hora de incorporar las normas que el entorno político-legal-económico-ecológico impone sobre la empresa humana y su orden interno. Esta unidad curricular tiene un sello fayoliano.

Tercer taller: *Competencias de la jefatura y principios de gestión*. Este taller también está relacionado con la regulación. Nos hace capaces de identificar el número y alcance de los principios de gestión que dan forma a la interacción a lo interno de la empresa. Este último ángulo prepara el escenario para la conformación de equipos, ejecución de tareas, desarrollo de capacidades y toma de decisiones. Este taller también tiene un ángulo fayoliano, vale decir reflexivo, porque explora la dimensión de las competencias entendidas como actos integradores en el modelo de jefatura. Ellas son prever, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

Cuarto taller: *Gobierno por procesos* que cambiaría a *Gerencia por procesos* para la empresa privada. Esta unidad curricular tiene un sello taylorista, en el sentido interpretativo de ser capaces de visualizar la totalidad de la empresa humana en todos sus aspectos. Apunta a mostrar el macro-

proceso de la situación total para ser capaces de obtener y compartir una visión de totalidad, mostrar la articulación de procesos específicos, comunicar acuerdos, formular planes y orientar procesos decisorios.

En esta unidad curricular también es explorado el supuesto reflexivo del modelo de jefatura: el macro-proceso y los procesos articulados a él expresan lo interno de la empresa humana en un visión integradora.

Quinto taller: *Psicología, supervisión y gobierno* que para el ámbito privado se denominaría *Psicología gerencial y supervisión*. Esta unidad curricular tiene el sello de Mayo. Enfatiza los elementos necesarios que dan fundamento a la motivación humana. Aquí es explorada las condiciones que nutren un clima humano sustentador de los individuos que lo conforman. Las personas son potenciadas cuando comprenden la situación en la cual participan pues ello nutre su sentido de pertenencia. Es a partir del aprendizaje de cómo propiciar esas condiciones que puede desarrollarse el ángulo de la motivación liberadora y emancipadora de las capacidades y talentos individuales.

En esta unidad curricular comienza a ser explorada la perspectiva de la sustentabilidad del modelo de jefatura.

Sexto taller: *Capacidad ejecutiva y responsabilidad*. Esta unidad curricular tiene el sello de Barnard. Permite la exploración de los elementos que constituyen la situación total de la capacidad ejecutiva: formulación y consenso de los propósitos, los incentivos para propiciar la voluntad de cooperación, los elementos constitutivos de la comunicación y la teoría de la autoridad, el modo de identificar y ser orientados por los factores estratégicos de la situación total y la responsabilidad. En este último sentido es necesario explorar las condiciones activas de los jefes para demostrar que, la capacidad intelectual que tanto privilegiamos en la mayoría de nuestros esfuerzos académicos, ocupa el último lugar en el listado del excelso ejecutivo norteamericano. Es, respecto a este punto, que resulta relevante

distinguir lo cognitivo de lo intelectual, distinción que condujo a Duns Scoto a colocar la voluntad por encima de la intelectualidad. Este desarrollo, como discurremos en el capítulo II es fundamental para la constitución del individualismo moderno.

En esta unidad curricular continúa siendo explorada la perspectiva de la sustentabilidad del modelo de jefatura.

Séptimo taller: *Equipos de trabajo, decisiones y jefatura*. Esta unidad curricular lleva el sello de Simon. Aquí es explorada las condiciones que definen un ámbito de discrecionalidad explorando los elementos que favorecen los procesos decisorios a lo interno de organizaciones. Este taller revela las razones profundas para que el encuentro de seres humanos sea organizado mediante una red de comunicación compleja. De esa organización emergen equipos de trabajo constituidos, ya que la toma de decisiones es un tema de psicología grupal. Simon ve que son necesarias tres condiciones para que cada decisor, vale decir, cada participante de los esfuerzos organizados pueda orientar su reflexión en el tiempo: fines explícitos y compartidos, premisas valorativas y fácticas identificadas y consensuadas y un criterio de eficiencia guiador.

En esta unidad curricular termina de ser explorada la perspectiva de la sustentabilidad del modelo de jefatura.

Octavo taller: *Sociología, economía y jefatura*. Esta unidad curricular explora los elementos propiamente constitutivos del modelo de jefatura: ella actúa sobre algo donado desde los colectivos humanos. Aquí es importante explorar las distinciones entre comunidad y sociedad de Tönnies, así como los tipos de relaciones que emergen a lo interno de esos colectivos humanos, a saber, relaciones comunitarias, asociativas e interesadas. Estas últimas han fundamentado la noción de mercado y la economía.

Los tres tipos de relaciones permiten explorar las dimensiones propias de las tres filosofías políticas que ocupan la arena del debate contemporáneo. En efecto, las relaciones interesadas fundamentan al liberalismo político; las comunitarias al comunitarismo y todas las vertientes del marxismo, siendo las relaciones asociativas las que fundamentan al republicanismo.

Noveno taller: *Fundamentos y roles de la jefatura*. Esta unidad curricular está articulada a los elementos constitutivos y de permanencia del modelo. El alcance de esta unidad curricular es desplegar los cuatro roles de la jefatura, comprendiendo los elementos constitutivos de la política. Vale decir, las especificidades de los roles de *coach*, estratega, líder y ejecutivo; así como la política entendida como la intencionalidad constitutiva de los entes, procesos, relaciones y de la ejecución. El modo como son ejercidos los roles permiten crear una perspectiva valorativa que incentiva la interrelación y la constitución de la red humana que da permanencia a los esfuerzos constitutivos de la jefatura.

Décimo taller: *Gobierno, poder, ética y jefatura*. Esta unidad curricular explora la noción contemporánea de la ética como reglas que rigen la acción mediante la acción desde, para decirlo kantianamente, una voluntad necesaria. Sin embargo, esta manera de acometer este tema enfatiza una ética para la libertad, i.e., la articulación afectiva-cognitiva expresada como una apropiación del instante para explorar genuinas oportunidades a futuro. Es esencial en esta unidad curricular explorar la ética de la responsabilidad y la dimensión contrastada entre el poder-con y el poder-sobre para el ejercicio de la jefatura. En el caso de la empresa privada es importante cambiar la palabra 'gobierno' por la de 'gerencia'.

El desarrollo académico y los cursos, seminarios o talleres sobre jefatura pueden tener una posibilidad de ser puestos en práctica en la medida que estas páginas puedan convertirse en persuasivas, así como en la medida que quienes puedan ser persuadidos adopten estas ideas como un proyecto

compartido. Lo que está planteado es, en cierta medida, un reto que aspira a ser una ruta ética para el cambio que Venezuela requiere: nuestro país demanda del ejercicio del gobierno de jefes-gubernamentales. Esta demanda social genuina tiene que enfrentarse a tres características de nuestra cultura: el personalismo, la codicia y la genuflexión. Las tres condiciones han sido expresadas, de forma clara y brillante, por tres venezolanos cuyas palabras parecen describir nuestra situación presente.

Fermín Toro meditó sobre el marcado interés particular que observaba entre sus congéneres, preocupándole el exacerbado personalismo de su época. Ha sido este excelso venezolano quien me reveló la relación entre republicanismo y ética, cuando califica al gobierno como “persona moral”:

“Así es que el gobierno y las instituciones tienen poco que esperar de los que le apoyan por interés particular (...) [Ellos] no sab[en] hacer diferencia entre el gobierno que es una persona moral y el individuo que se llama presidente de la república, que lo arrastra y lo lleva a la perdición.”¹⁰⁴⁶

Cecilio Acosta reflexionó sobre la distancia entre la letra y las acciones de quienes ocupan posiciones de gobierno cuando, movidos por la codicia, dejan de considerar la responsabilidad implícita al gobierno:

“Nuestro gran defecto es poner en las cosas más calor del que necesitan para su consistencia... ¿De qué vale proclamar una República que no lo es, y un sistema que no se cumple, para una práctica que es anarquía? ... vivir en un estado de cosas en que el gobierno es palabra, la unidad relajación, la libertad desorden y la autonomía licencia; todo esto para tener la codicia como móvil, la guerra como pretexto, y la satisfacción de deseos inmoderados como blanco de tantas luchas personales”¹⁰⁴⁷

También durante los primeros años del siglo XX, Pedro María Morantes – conocido como Pío Gil- describió ampliamente la genuflexión

¹⁰⁴⁶ Fermín Toro: *Discurso sobre Centralismo, Federación y Centro-Federación*. Convención Nacional de Valencia, 28 de septiembre de 1858. En Fermín Toro, *Reflexiones sobre la Ley de 10 de abril de 1834 y otras obras*. Caracas. Biblioteca Venezolana de Cultura. Colección “Clásicos venezolanos”. Ediciones del Ministerio de Educación Nacional. Dirección de Cultura, 1941, p. 299

¹⁰⁴⁷ Cecilio Acosta: *Obras Completas*. Tomo I, Caracas. La Casa de Bello, 1982 [1869], pp.230-232

en los asuntos públicos venezolanos como una de las características marcadas de la época:

“...Los venezolanos tenemos el culto de la servilitud y somos felicitadores. El servilismo y el despotismo se han colocado frente a frente, influenciándose recíprocamente...La lealtad a los magistrados consiste en ocultarles los peligros, no en descubrirselos. Se busca para los puestos públicos no a los hombres honrados, que serían unos censores, sino a los pilletes, que son unos instrumentos... No; del retroceso de Venezuela no tiene la culpa el pueblo, sino el núcleo dirigente que...primero como un partido político, después como una camarilla oligárquica... ha gobernado discrecional y empíricamente, sin tener en cuenta el bien público sino su medro personal”¹⁰⁴⁸

Una vez más aparece el horizonte de lo ético: necesitamos una ética de la jefatura y una jefatura de la ética. La primera tiene que ver con el conjunto de reglas imparciales derivadas del modelo de jefatura descrito en el capítulo IV de este documento. La segunda nos enfrenta, no solo a la responsabilidad del modelaje, sino a la reinstitucionalización de las reglas perdidas en los planos individual y colectivo.¹⁰⁴⁹ Ambas dimensiones exigen de una integridad ética responsable en el ejercicio de la política.

Al concebir la política de esta manera, como un ejercicio institucionalizador inseparable de la ética, la acercamos al gobierno y al ejercicio de la jefatura.

2.2. El modelo de jefatura desarrollado en estas páginas también orienta una nueva manera de abordar la acción política y administrativa. En general, precisamente porque en nuestro país es el fundamento manejador el orientador del ejercicio de la jefatura, no han sido explorados un conjunto de criterios orientadores gubernamentales. Ellos, que pueden ser resumidos como sigue, orientarían la acción mediante los elementos constitutivos de la política y de la administración que este estudio ha revelado:

¹⁰⁴⁸ Pío Gil: *Los felicitadores*, Málaga, Ediciones Centauro, 1974 [1911] 3ª edición, pp. 7-42

¹⁰⁴⁹ Esta idea la he retomado del artículo “Ética del liderazgo y liderazgo de la ética”, *Economía hoy*, 10/01/1992 escrito por Pedro de Fridman y por mí.

a) Los principios constitutivos. La heterogeneidad y desarticulación que constituyen la naturaleza de la venezolanidad generan la necesidad de mantener alerta la conciencia ante una realidad no unitaria, caleidoscópica y multiforme que exige explorar nuevos modos de percibir, de entender, de comprender, de hablar. La demanda que esta idea impone sobre quienes queremos ser jefes, para decirlo como Ortega y Gasset, es el desarrollo de una 'razón vital' que asuma las paradojas temporales con el respeto a cada una de las expresiones infinitas de la heterogeneidad.

“La vida es una misteriosa trama de azar, destino y carácter” es una oración reflexiva que adquiere visos aun más especiales en la heterogeneidad, pues ella potencia el azar –es decir, la fuerza/demandas de las contingencias- exigiendo de una razón vital comprensiva capaz de dilucidar delicadamente la constitución del destino común. Así, la razón vital comprensiva requiere, necesariamente, dilucidar el sentido de lo histórico:

“...Por tanto, historia significa aquí persistencia del pasado o *tener* un pasado, venir de él... es decir, que recordar es ya, en germen, interpretación de nuestra vida, de lo que hemos sido, e influye en nuestro <<ahora>> precisamente porque es interpretación...[y] reconstrucción...que la vida humana hace de sí misma.”¹⁰⁵⁰

Esa interpretación es fundamental para la acción de la jefatura, pues de su carácter no-manejador depende la constitución de un destino compartido capaz de aglutinar voluntades cooperantes articuladas alrededor de jefes gubernamentales, i.e. propiciadores de las energías creativas de todos.

b) Los entes constitutivos. Trabajar para constituir espacios compartidos, empresas u organizaciones exige revertir el impulso natural que nos orienta a constituir espacios de convivencia grandes y verticalizados. En efecto, tal como describí en la sección referida a los cuatro casos de estudio en el capítulo IV, los espacios administrativos públicos tienden a ser de este tipo,

¹⁰⁵⁰ José Ortega y Gasset: *Kant, Hegel, Dilthey*. Madrid. Ediciones de la Revista de Occidente. 1965, 3ª edición, pp. 132 y178-179, La primera cita es de Dilthey. Ortega la utiliza para desplegar su idea de 'razón vital' a partir de la genuina 'razón histórica' que Dilthey identificó.

convirtiéndose en ajenos a nuestra genuina naturaleza. Precisamente al tornar reflexiva la dificultad de gobernar lo heterogéneo y desarticulado resulta claro que, por el contrario, esos espacios deben ser pequeños para permitir, tanto la expresión de la cercanía personalizada que todos necesitamos, como la posibilidad de ir abordando las desarticulaciones sedimentadas.

Las empresas y organizaciones deben ser pequeñas en dos sentidos: en el referido al tamaño total y en aquel relativo al *span of control* de cada jefe en particular. Para que el orden compartido pueda mantenerse, cada ente organizado deben acometer, no solo un diseño claramente establecido, sino que deben enfatizarse el consenso acerca de los mecanismos de coordinación internos y externos, rendición de cuentas, directrices, seguimiento y control. Este trabajo compartido y consensuado es realizable sobre lo gerencial, estratégico, regulador y político de la situación total.

c) Los procesos constitutivos. La secuencia de acciones en el tiempo, tal como hemos argumentado previamente, demanda la necesidad de consensuar una estrategia para acometer las responsabilidades mediante macro-procesos. Ellos permiten articular las percepciones de todos los actores de una situación total, así como el monitoreo en tiempo real de las disonancias cognoscitivas, afectivas y éticas que puedan surgir en el tiempo.

d) Las relaciones constitutivas. Al asumir la jefatura gubernamental, las relaciones a establecer son aquellas que asumen al otro como promotor de acciones y decisiones, nunca como mero seguidor. Este es el sentido profundo de la noción de 'agente' y de 'cooperante' que encontramos en las obras de Fayol y de Barnard.

e) El hacer constitutivo, el equipo. El jefe/la jefa, al asumirse como parte constitutiva del equipo, encuentra que la realización de una obra sostenible es, en último análisis, el aprendizaje vital del servicio: saber-dar y saber-recibir. Pues es en el compartir en lo cual radica el ejercicio de la genuina política entendida, no como el ejercicio de la fuerza o del poder, sino del esfuerzo cooperativo capaz de generar bienes comunes sostenibles.

3. Conclusiones.

Al culminar este trabajo quisiera acotar algunas reflexiones de cierre derivadas de lo discutido en esta tesis. Pero antes, quiero enfatizar que el estilo que ha dirigido este trabajo no es, bajo ninguna circunstancia, un decir de lo que han sido mis preocupaciones a lo largo de muchos años. Escribir para concluir no me parece respetuoso de las capacidades reflexivas de los lectores. Por tanto, he escrito para que cada quien alcance sus propias conclusiones. Esta manera de abordar la escritura ha impuesto un conjunto de dificultades, pero en retrospectiva me ha ayudado a superar algunas limitaciones de comunicación que, inadvertidamente, me hacían ciega a algunas dimensiones propias de la venezolanidad. En consecuencia, afirmo que este trabajo ha dejado una sedimentación individual valiosa.

En un sentido reflexivo esta investigación debe su razón de ser al asombro que produce ser parte de un nosotros-país donde vivir está plagado de contrariedades. En todas partes vemos mucha gente que está muy ocupada, la mayor parte del tiempo con buena fe, pero cuya acción no le da forma al destino. Éste está en manos de pocos, que cargan la responsabilidad de muchos, con muy poca acción mancomunada. Las razones para ello son: la generalizada improvisación, la premura para actuar sin pensar en la necesaria constitución del nosotros-ordenado, la dificultad para coordinarnos, el arraigo de un modo manejador de mandar, la dificultad para reconocer que los equivocados somos nosotros.

Hemos referido varias veces, a lo largo del documento la importancia capital de los elementos constitutivos del gobierno aprendidos de la filosofía. En ese sentido, este trabajo se acerca a los esfuerzos finales de Michel Foucault para delimitar la fuerza de las determinaciones que imponen sobre los individuos los saberes constituidos y el poder en todas sus manifestaciones, al ser limitados por las energías auto-constitutivas del sujeto. Ellas no son la expresión de un esfuerzo epistemológico o de

conocimiento, sino heurístico, exigiendo de un esfuerzo sostenido ontológico: a la preeminencia cartesiana del “conócete a ti mismo” le es contrastada la noción de *epimeleia heautón* (la inquietud de sí, el cuidado de sí) que fundamenta a la *parrhesía*, i.e., el decir veraz dirigido a sí mismo y a los otros.¹⁰⁵¹ Veo en esa noción de *parrhesía* no solo un elemento fundamental para asumir la responsabilidad de la jefatura, sino que es también una condición clave para ejercitar el rol de la jefatura que hemos identificado como el del asesor.

Cuando se está cerca de auténticos jefes resulta sencillo vivir: todo parece fluir sin contrariedades. Estas aparecen, como afirma el sabio rey de *El Mahabharata*,¹⁰⁵² por dos vertientes: el destino y la acción que le da forma. Es en esta última a través de la cual es expresada la responsabilidad esencial de la jefatura. La jefatura es una vocación y una convicción; surge de un querer-ser y un poder-ser que, aunque confrontado con frecuencia, arraiga a quien ha asumido ese modo de vida más y más en él. La jefatura es, esencialmente, una vida de servicio responsable fundamentada en dos condiciones: primera, sabiendo desde/sobre qué actuar y de qué manera ejecutar; segunda, manteniendo un inquebrantable esfuerzo para trascender todos los tropiezos que se presenten.

Los jefes han aprendido *haciendo*: han ejercitado la capacidad para pensar lo concreto, perfeccionándose mediante la observación reflexiva y la constante síntesis de innumerables detalles, puestas al servicio de una causa personal o comunal. Por el hacer para resolver, nuestro país se ha caracterizado por pasar de una moda a otra en materia de política y

¹⁰⁵¹ Michel Foucault: *Hermenéutica del sujeto*. *El gobierno de sí y de los otros*, *El coraje de la verdad* son los tres últimos cursos que dictó en el Collège de France en 1982, 1983 y 1984, respectivamente. Han sido publicados por el Fondo de Cultura Económica de México.

¹⁰⁵² Epopeya hindú cuya parte más conocida es *La Bhagavad Gita*. La edición utilizada es impresa en dos tomos, Barcelona, España: Edicomunicación, S.A., 1986. El sabio rey expresa sus enseñanzas en la sección denominada “*El dharma de un rey*”: Tomo II, pp.1109-1129. El sabio rey Bishma dice en la p. 1109, cuando comienza su exposición, “Un rey, esencialmente, debe ser un hombre de acción”.

gerencia, con poca articulación a un modo integrador de actuar, en relación a alguna responsabilidad colectiva.

Sin embargo, la constitución de un futuro mejor requiere superar la estrategia del ensayo y del error. Es necesario reconocer la importancia de desarrollar un modelo para el ejercicio de la jefatura para que el hacer errático se convierta en un saber-hacer de un modo más integral, más en consonancia con las nuevas exigencias de los tiempos: explorar el ámbito de vida diferente del de aquellos a quienes Max Weber denomina los sabios, cuya vida está signada por el saber y la búsqueda de la verdad.

Más, los jefes no tienen por destino ser sabios, sino ser personas de acción. En la acción misma reconocen cuando se encuentran ante una problemática que no encuentran como abordar. La salida la constituye un modo de preguntar que, a manera de brújula, orienta la acción. Es ese modo de preguntar lo que constituye el corazón mismo del gobierno en acción, de la jefatura. Hemos aprendido a formular las preguntas que iluminan la práctica de la jefatura de Fayol y Barnard, dos excelsos jefes quienes, después de dictar dos conferencias, en 1916 y 1937 respectivamente, entendieron la necesidad de elaborar sus manuscritos a modo de libro; para hacerles llegar a muchos el sonido de sus voces, de sus enseñanzas fundamentales. Hemos aprendido a elaborar en detalle las preguntas con los aportes de Taylor, Mayo y Simon. Finalmente hemos aprendido a contextualizar políticamente las respuestas, con las reflexiones derivadas del pensamiento político.

Las soluciones aquí presentadas son la resultante de haber aunado las experiencias de quienes aprenden-pensando y de aquellos que aprenden-haciendo para arribar a lo esencial: reconocer la importancia del talento de cada persona particular, a la vez que cada una aprende a constituir *nosotros* con espíritu de cuerpo, con finalidades compartidas, con capacidad para

reconocer errores y recomenzar una y otra vez, con voluntad para cooperar y para cambiar.

La fuerza integradora de los esfuerzos necesarios para caminar hacia un destino mejor es la jefatura, ejercida según un modelo que requiere ser estudiado y puesto en práctica, vale decir, reflexionado, comprendido y asumido. ¿Qué tendríamos que hacer, en el plano individual y colectivo, para que un modelo guíe genuinamente, de manera imparcial, a la jefatura venezolana? En esta interrogación, dirigida a quien lea este documento, radica la genuina intención de este trabajo, guiado por Maestros de la política y la administración. Sin embargo, estoy absolutamente consciente de las limitaciones para converger en la escritura las intuiciones, imágenes, metáforas que, a lo largo de los años, he recibido de textos y de la convivencia: “Hablas del discurso vivo y animado, que reside en el alma... y al lado del cual el discurso escrito no es más que un vano simulacro”.¹⁰⁵³

La oralidad resultaría, quizás, más pertinente que el atrevimiento de escribir sobre la esencia de la jefatura desde los genuinos Maestros que han orientado este documento: Platón, Aristóteles, Maquiavelo, Hamilton, Madison, Jay, Taylor, Mayo, Simon, Fayol y Barnard.

Escuchemos a un Maestro más para una reflexión de cierre:

“...El sentido de cualquier enseñanza es apuntar hacia lo que cada uno tiene en sí mismo, sin saberlo, y hacerlo consciente. No hay ningún secreto que el maestro pudiera transmitirle al aprendiz. Enseñar es fácil, escuchar es fácil; *difícil es hacerse consciente de lo que se lleva en sí mismo, hallarlo y tomar posesión de ello*. Esto se llama mirar adentro del propio ser. Cuando esto ocurre, experimentamos *satori*, el gran despertar del sueño de los extravíos...”¹⁰⁵⁴

¹⁰⁵³ Platón, *Fedro*, 274c-277a

¹⁰⁵⁴ Carsten Todtmann, Ed.: “El maravilloso arte de una gata”. *Nada Sagrado*. Textos Zen. Caracas. Ediciones Todtmann, 2004

ANEXO I: TEST SOBRE JEFATURA
(Relevante a problemáticas de vivienda y hábitat)

1ª. Una comunidad cierra la calle de acceso al Despacho. Ante esta situación usted:

- a.- Busca información concerniente a la comunidad y los posibles compromisos que tenga el Despacho con ella
- b.- Ubica el recurso humano de su equipo con más experticia en la atención a las comunidades y los envía como negociadores primarios.
- c.- Llama a la Fiscalía para que actúe de acuerdo a sus competencias y desaloje la avenida
- d.- Organiza un equipo de trabajo dirigido por las personas con más competencias en el área, para que atienda este tipo de situaciones a futuro.

2ª. Asiste a una reunión en la cual se da cuenta que una persona de otra unidad de su misma Dirección envió una información que usted desconocía. Ante esta situación usted:

- a.- Procura que las personas presentes le suministren toda la información al respecto.
- b.- Presta atención y planifica un futuro instrumento que recoja la información que hasta entonces Ud. desconocía
- c.- Logra que la data recopilada en la reunión forme parte de la información vital manejada por Ud.
- d.- Coordina una reunión para definir roles del personal que, a futuro, permita organizar el trabajo de modo más completo.

3ª. Su jefe inmediato le asignó una tarea que deberá ser entregada al ciudadano Presidente de la República, y cuyo resultado depende del trabajo mancomunado de varias unidades (incluyendo la suya). Ante esta situación, usted:

- a.- Consolida toda la información requerida en manos de Ud. y la pone al servicio de todo el equipo interdisciplinario
- b.- Contabiliza los recursos disponibles y los no disponibles para gestionarlos (papel, impresora, carpetas, etc.) y contribuir al fin propuesto
- c.- Negocia con sus compañeros de equipo, para ser usted quien presente la información en nombre de todos
- d.- Organiza la participación de cada uno de los miembros de las diferentes unidades, contribuyendo a sintetizar un trabajo de calidad.

4ª. Las personas de su equipo se toman mucho tiempo para analizar todos los detalles del trabajo. Hoy le demandan que presente una información consolidada en dos días. Usted requiere garantizarse generar esa información. Ante la necesidad de dar respuestas, usted:

a.- Busca los insumos necesarios (datos, avances, alcances, entre otros) y ayuda al equipo a consolidar la información

b.- Evalúa los elementos necesarios para completar la información y reasigna responsabilidades

c.- Influencia en el grupo para que aborde la situación con más premura, exigiendo rapidez

d.- Focaliza al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos, supervisando las relaciones de colaboración mutua.

5ª. Necesita coordinar acciones con su par en otra unidad porque necesitan presentar una información a más tardar en un día. Sin embargo, no se encuentran en el mismo espacio físico y está lloviendo. Ante esta situación usted:

a.- Busca toda la información para cumplir la tarea, lo llama, acuerda compartir la información vía correo, pidiéndole que le reenvíe cualquier actualización.

b.- Le solicita la información que la otra persona posee, ofreciéndose para consolidarla usted.

c.- Logra que el manejo de la información sea suyo para ese momento, argumentando que está lloviendo. Le presenta Ud. la información a quien la ha solicitado

d.- Define los puntos de una agenda para cumplir con la información, dividiendo las actividades entre ambos.

6ª. En reuniones anteriores usted acordó con su equipo no trabajar este fin de semana. Sin embargo, acaba de recibir la instrucción de su superior inmediato de una jornada de trabajo el día sábado, de carácter obligatorio para todo el personal. Usted, entonces:

a.- Busca información relevante para cumplir a cabalidad con el trabajo para el día sábado

b.- Ubica las franelas, las gorras y pregunta si va a haber comida y bebida para el personal

c.- Negocia con el equipo la asistencia para el logro del objetivo, a cambio de dos medios días libres a futuro

d.- Organiza el trabajo para ese sábado garantizando que todos se involucren, y previendo la logística de comidas y transporte para el equipo.

7ª. Usted le asignó una tarea para contribuir al plan de vivienda a un miembro de su equipo. Él/ella no le ha dado respuesta pese a que han pospuesto la fecha de entrega en varias oportunidades. En un día usted tiene que presentar un resumen en el cual debe incluir la tarea de su supervisado. Ante esta situación, usted:

a.- Revisa toda la información disponible para completar la tarea y ayuda a su subordinado a completarla

b.- Se asegura de contar usted con otra persona que pueda cumplir con la tarea en el tiempo previsto

c.- Genera presión sobre la persona, recordándole el compromiso que tiene, exigiéndole respuestas para el final del día

d.- Coordina acciones para que otras personas impacten la tarea, supervisando el desempeño de la persona que hasta ahora no ha dado resultado.

8ª. Su supervisado le entregó una información que no le dio tiempo de leer y en este momento la necesita incorporar de manera inmediata. Usted se percata de que la información presentada es inconsistente. Ante esto usted:

a.- Convoca inmediatamente a su supervisado a una reunión, haciéndole ver las consecuencias lógicas de su acción y orientándolo en cómo mejorar su presentación

b.- Recopila para sí los recursos necesarios para mejorar la información, asignándole la tarea a otra persona

c.- Le hace sentir al subordinado las consecuencias del error para el trabajo de la unidad

d.- Incorpora las lecciones aprendidas para mejorar su rol supervisorio y la organización interna del trabajo de su unidad.

9ª. En una reunión con sus pares usted se da cuenta que el planteamiento que ellos(as) hacen está errado. Usted se propone que ellos cambien de opinión mostrándoles su punto de vista. Para ello, usted:

a.- Escucha con atención sus planteamientos para conocer las premisas que manejan. Ordena sus ideas. Interviene respetuosamente, proponiendo la perspectiva que Ud. considera correcta

b.- Informa que a) cuenta usted con un material que permite mejorar lo propuesto/ b) ha vivido una experiencia similar, resuelta de manera exitosa con la utilización de una herramienta que Ud. conoce

c.- Logra influenciar la reunión identificando lo que necesita quien la convocó. Capta su simpatía. Luego expresa su punto de vista

d.- Plantea que hay, al menos, dos maneras de abordar el asunto: el suyo y el de ellos(as). Identifica las fortalezas de las dos posiciones, respecto a los objetivos que buscamos alcanzar.

10ª. Un miembro de otra unidad está realizando estudios universitarios de IV nivel, y está teniendo dificultades con una materia que es de su absoluto dominio. El trabajador acude a usted para solicitarle apoyo. Ante esta situación, usted:

a.- Le suministra toda la información que necesite, ofreciéndole ayuda solidaria a futuro

b.- Le pide que le aporte las nuevas informaciones derivadas de la asignatura que usted desconozca.

c.- Le recuerda que usar información producida por usted sin referirlo, es técnicamente un plagio que todo estudiante serio debe evitar

d.- Coordina que esa persona, una vez terminado el trabajo al cual usted aportó, venga a su unidad y comparta la información con todo el equipo.

RESULTADOS DEL TEST

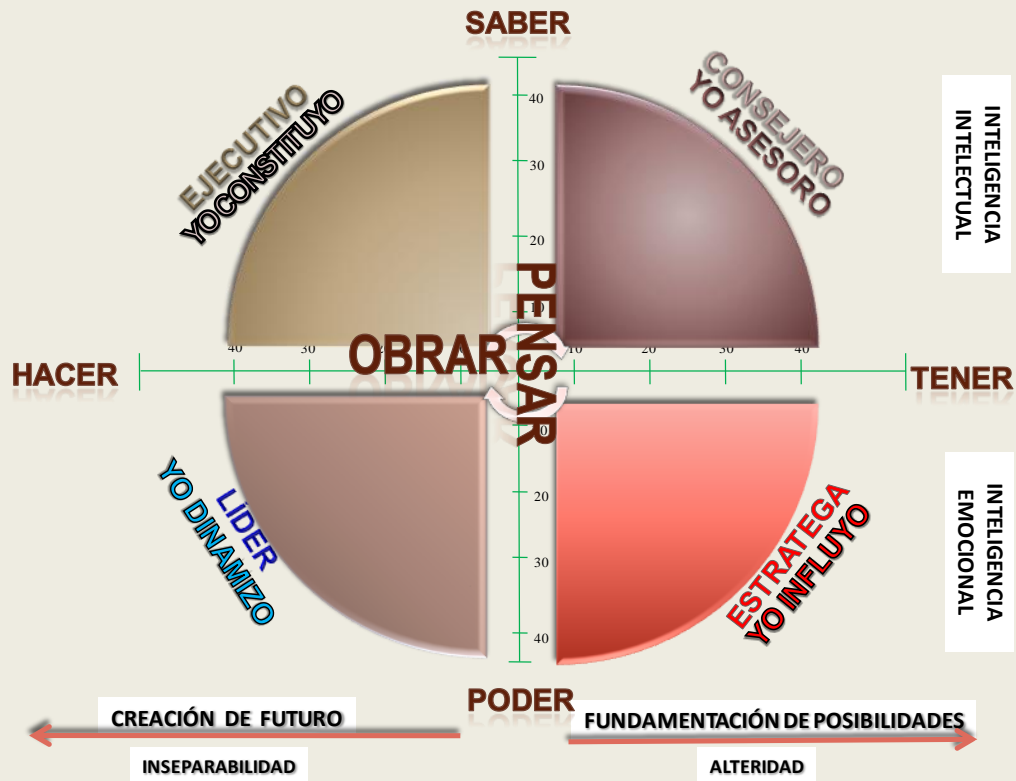
(Plasma el resultado de aplicación de test previo en el Taller “Desarrollo de la jefatura” descrito en la primera parte del capítulo IV de este trabajo)

FECHA	# Personas Auto Evaluadas(1)	% Estilo líder	# Personas Evaluando a sus jefes (2)	% Estilo político
Julio 2009	37	63	92	82
Agosto 2009	23	72	132	90
Mayo 2010	37	58	146	78
Junio 2010	19	84	95	63
Totales	116		465	

(1) Viceministros, directores, gerentes, asesores, coordinadores y jefes de departamentos

(2) Profesionales de diferentes áreas, analistas, técnicos y obreros

ANEXO II: MODELO DE JEFATURA POLÍTICA



	PENSAR	OBRAR	SABER	PODER	TENER	HACER
PLATÓN	FILOSÓFICO TRASCENDENTE	ENTE POLÍTICO	TEÓRICO (EPISTÉME)	EXPERTO DEL GOBERNANTE	SABER	CONSTITUTIVO (MARCO REGULATORIO Y ENTE POLÍTICO)
ARISTÓTELES	FILOSÓFICO INMANENTE	PROCESOS POLÍTICOS	PRÁCTICO	REFERENTE EUNÓMICO	PRUDENCIA PRÁCTICA	CONSTITUTIVO (PROCESOS DELIBERATIVOS Y DECISORIOS SEGÚN LA VIRTUD ÉTICA)
MAQUIAVELO	SOBRE ACONTECERES	RELACIONES POLÍTICAS	HISTÓRICO CONTINGENTE (NECESIDAD Y CAMBIO)	COERCITIVO DEL GOBERNANTE	PODER (VIRTUD RELACIONAL)	CONSTITUTIVO (RELACIONES DE PODER)
FEDERALISTAS	SOBRE PROBLEMÁTICAS	ACCIONES POLÍTICAS	HISTÓRICO PROYECTADO (POSIBILIDAD Y FUTURO)	LEGÍTIMO DEL EQUIPO	RESPONSABILIDAD	CONSTITUTIVO (ACCIONES EJECUTIVAS)

REFERENCIAS.

Generales.

BOBBIO, N., MATEUCCI, N., PASQUINO, G-Editores (2002). *Diccionario de Política*. México: Siglo XXI editores. 13ª edición.

FERRATER MORA, José (2004). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A. 1ª edición, 3ª reimpresión.

RAYNAUD, Philippe (2001) y RIALS, Stéphane (eds.) *Diccionario de Filosofía Política*. Madrid: Ediciones Akal, S.A. 1ª edición.

Diccionario Manual griego clásico-español. Barcelona: Editorial Vox. 2007, 20ª edición.

Diccionario latino-español. Editorial Panapo, s/f

Santa Biblia, Antigua versión de Casiodoro de Reina (1569), revisada por Cipriano de Valera (1569).

Leyes

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.

Ley Orgánica de los Hidrocarburos Gaseosos. Gaceta Oficial N° 36.793 del 23 de septiembre de 1999.

Película

What's the bleep do we know?(2004). Estados Unidos de América. Producción y dirección William Arntz, Betsy Chasse y Mark Vicente. Guión: Arntz, Chasse, Vicente y Matthew Hoffman.

Capítulo I

ARENDRT, Hannah (1978). "Truth and politics". *Philosophy, Politics and Society. Third Series*. Oxford: Basil Blackwell Paperback.

_____ (1993). *¿Qué es la política?* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1997.

_____ (2005). *La promesa de la política*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2008.

ARON, Raymond (1967). *Las etapas del pensamiento sociológico*. Buenos Aires: Ediciones Siglo XX, II Tomos. 1987, 2ª edición.

_____ (1974). *Introducción a la filosofía de la historia. Ensayo sobre los límites de la objetividad histórica*. Tomo II. Buenos Aires: Ediciones Siglo XX. 1984.

- ASTORGA, Omar y CISNEROS y Ma. Eugenia (1999). "Filosofía y democracia: ¿cuál tiene la prioridad?". *Apuntes filosóficos*, 15-1999, pp. 135-146, Caracas: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV.
- BÁRCENAS, Fernando (1998). *El oficio de la ciudadanía, Introducción a la educación política*. Barcelona: Paidós. Papeles de Pedagogía.
- BENEYTO PÉREZ, Juan (1958). *Historia de las Doctrinas Políticas*. Madrid: Ediciones Aguilar, Biblioteca de Ciencias Sociales. 3ª edición.
- BERMUDO, J. M. (2001). *Filosofía política I. Luces y sombras de la ciudad*. Barcelona: Ediciones del Serbal. 1ª edición.
- BERNSTEIN, Richard J. (1978). *The Restructuring of Social and Political Theory*. University of Pennsylvania Press.
- BOBBIO, Norberto (2003). *Teoría general de la política*. Madrid: Editorial Trotta, S.A. 1ª edición.
- BRECHT, Arnold (1959). *Political Theory. The Foundation of twentieth-century political thought*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- BRICEÑO GUERRERO, J. M. (1980). *Discurso Salvaje*. Caracas: Fundarte. Colección Delta/No 4. 1ª edición.
- CARRÉ DE MALBERG, R (1920). *Teoría General del Estado*, México: Fondo de Cultura Económica. 2000. 2ª edición, 1ª reimpresión.
- CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO-FCJP-UCV (2004). *Manual para la elaboración de Tesis Doctorales, Trabajos de Grado y Trabajos Especiales*, Caracas: Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
- COLOMBO, Paolo (2003). *Gobierno. Léxico de política*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- EASTON, David (1953). *The political system. An Inquiry into the state of political science*. New York: Alfred Knopf Publishers.
- _____ (1969). *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- _____ (1973). *Enfoques sobre Teoría política*. Madrid: Amorrortu Editores.
- ECO, Umberto (1990). *Los límites de la interpretación*. Barcelona Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Editorial Lumen, S.A. 1992.
- FERNÁNDEZ SANTILLÁN, José (1997). *Filosofía política de la democracia*. México: Biblioteca de Ética, Filosofía del Derecho y Política, N° 43, Distribuciones Fontamara, 2ª edición.

- FEYERABEND, Paul (1970). *Contra el método: Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Barcelona: Editorial Ariel. 1975. 1ª edición, 1ª reimpresión.
- FRANZÉ, Javier (2004). *¿Qué es la política? Tres respuestas: Aristóteles, Weber y Schmitt*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- FRANKENA, William (1973). *Ethics*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 2ª edition.
- FREUND, Julien (1965). *L'essence du politique*. Paris: Éditions Sirey.
- GADAMER, Hans-Georg (1975). *Verdad y Método I*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme, 1997, 7ª edición.
- _____ (2000). *El problema de la conciencia histórica*. Madrid: Editorial Tecnos. 2ª edición.
- _____ y Koselleck, R (1987). *Historia y Hermenéutica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica e Instituto de Ciencias de la Educación de la universidad Autónoma de Barcelona. 1997.
- GARCÍA, Eloy (2008). "Estudio preliminar". *El Momento Maquiavélico*, Madrid: Editorial Tecnos. 2ª edición.
- GARCÍA-PELAYO, Manuel (1967). *Idea de la política*. Caracas: Cuadernos Fundación Manuel García Pelayo. 1999. 6ª edición.
- _____ (1979). *Las formas políticas en el Antiguo Oriente*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- GARZÓN VALDÉS, Ernesto-Comp. (1999). *Derecho y Filosofía*. México: Distribuciones Fontamara, S.A. 3ª edición.
- GAUTHIER, David (1986). *La moral por acuerdo*. Barcelona: Edit. Gedisa. 1994.
- GRAY, John (1994). *El liberalismo*. Madrid: Editorial Alianza.
- HABERMAS, Jürgen (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*, Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. de Ediciones, 1ª edición.
- _____ (1968). *Conocimiento e Interés*. Madrid: Editorial Taurus. 1985.
- HARTO DE VERA, Fernando (2005). *Ciencia Política y Teoría Política contemporáneas: una relación problemática*. Madrid: Editorial Trotta.
- HEGEL, Georg W. (1807). *Fenomenología del Espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica. 1976.
- HEIDEGGER, Martin (1955). *Serenidad*. Barcelona, España: Ediciones del Serbal. 1989.
- _____ (1923). *Ontología, Hermenéutica de la facticidad*. Madrid: Alianza editorial, Editorial. 1999.
- _____ (1923). *Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles*. Madrid: Editorial Trotta. 2002.

- HAWKING, Stephen W. (1988). *Historia del tiempo. Del big bang a los agujeros negros*. Caracas: Editorial Grijalbo, S.A. 1993, 5ª edición.
- HUSSERL, Edmund (1934). *Meditaciones Cartesianas*. México: Fondo de Cultura Económica. 1985. 1ª edición.
- _____ (1907). *La idea de la Fenomenología*. México: Fondo de Cultura Económica. 1989. 1ª edición, 1ª reimpresión.
- KYMLICKA, Will (1990). *Filosofía política contemporánea. Una introducción*. Barcelona: Editorial Ariel. 1995.
- KUHN, Thomas (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica. 1987, 4ª edición.
- LAKATOS, Imre (1978). *La Metodología de los Programas de Investigación Científicos*. Madrid: Alianza Editorial. 1993.
- LANDER, Edgar (1994). *La ciencia y la tecnología como asuntos políticos. Límites de la democracia en la sociedad tecnológica*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, Fondo Editorial de la Asociación de Profesores de la UCV.
- LIPSET, Seymour M. (1959) *El Hombre político*. Madrid: Editorial Tecnos. 1987.
- MAQUIAVELO (1513). *De Principatibus*. México: Editorial Trillas, S.A. 1993. 1ª ed.
- MACINTYRE, A. (1984). *Tras la virtud*. Barcelona: Editorial Crítica. 2001.
- MERLEAU-PONTY, Maurice (1953). *La fenomenología y las ciencias del hombre*, Buenos Aires: Editorial Nova. 1977. 2ª edición.
- MIÉ, Fabián (2005). “Acción y política en La República de Platón”. *Signos Filosóficos*, vol. VII, núm. 14, pp. 9-34.
- MORIN, EDGAR (1999). *La mente bien ordenada. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Barcelona: Seix Barral, S.A. 2000. 1ª edición.
- NIETZSCHE, Friedrich (1874). *Sobre la utilidad y los prejuicios de la historia para la vida*. Madrid: Editorial EDAF, S.A. 2000, 1ª edición.
- NAVIA, Mauricio (2010). “Prólogo”. *Hermenéutica. Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Mérida: Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones.
- NJAIM, Humberto (1977). “Importancia de la Teoría de la organización para la Politología”. *Politeia*, Vol. VII. No 12 pp. 75-99. Caracas: UCV. Instituto de Estudios Políticos.
- PARKER-FOLLETT, Mary (1933). *Freedom and Coordination*. London: Management Publications Trust, Ltd. 1949.
- PASQUINO, Gianfranco- Comp. (1986). *Manual de ciencia política*. Madrid: Alianza Editorial. 1995. 1ª edición, 7ª reimpresión.
- PASSERIN D'ENTRÈVES, Alessandro (1967). *La noción de Estado. Una*

introducción a la Teoría Política. Barcelona: Editorial Ariel, S.A. Colección Ariel Derecho. 2001.

PETIT, Philip (1997). *Republicanism. Una teoría sobre la libertad y el gobierno*. Barcelona: Paidós Ibérica Ediciones, S.A. 1999.

POCOCK, J. G. A. (1972). "The history of political thought: A methodological enquiry". *Philosophy, Politics and Society*. Second Series. Oxford: Basil Blackwell Paperback.

POPPER, Karl (1963). *Conjeturas y refutaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2003, 4ª edición en inglés, 1972.

RICŒUR, Paul (1969). *El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de hermenéutica*. Buenos Aires: FCE de Argentina, S.A. 2003 1ª edición.

ROSALES, Alberto (2010). "La fenomenología en Venezuela". *Hermenéutica. Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Mérida: Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones

ROSALES, Alirio (2001). "Margaret Morrison: Unifying Scientific Theories: Physical concepts and mathematical structures (Reseña)". *Apuntes filosóficos* 18-2001, pp.215-220. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV.

SARTORI, Giovanni (2000). *La política. Lógica y método en las Ciencias Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica. 2ª edición.

SARTRE Jean-Paul (1964). *Search for a method*. New York: Vintage Books Edition. 1968.

_____ (1943). *El Ser y la Nada*. Buenos Aires: Edit. Losada, 1966.

_____ (1939). *Bosquejo de una teoría de las emociones*. Madrid: Alianza Editorial. 1973. 2ª edición.

SCHÜTZ, Alfred (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Northwestern University Press.

SKINNER, Quentin (1998). *Liberty before Liberalism*. Cambridge Univ. Press.

_____ (1981). *Maquiavelo*. Madrid: Alianza Editorial S.A. 1998.1ª edición, 3ª reimpresión.

_____ (1978). *Los fundamentos del pensamiento político moderno, Tomo I. El Renacimiento*. México: Fondo de Cultura Económica. 1993. 1ª edición, 1ª reimpresión.

SORIANO DE GARCÍA-PELAYO, Graciela (1979). *La praxis política del absolutismo en el testamento político de Richelieu*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

SUÁREZ IÑIGUEZ, Enrique (2000). "Filosofía, Teoría y Ciencia política". *Estudios políticos*. Número 23. Enero-Abril 2000.

TINDER Glenn (1970). *Political thinking. The Perennial Questions*, Boston: Little Brown and Company. 2º printing.

TOURAINÉ, Alain (1978). *Las sociedades dependientes*. México: Siglo XXI Editores. 1ª edición.

WEBER, Max (1916). *La ciencia como profesión. La política como profesión*. Madrid: Espasa Calpe S.A. 2001. 2ª edición.

WELDON, T. D. (1975). "Political Principles". *Philosophy, Politics and Society. First Series*. Oxford: Basil Blackwell Paperback.

Whyte, William H. (1956): *El hombre organización*. México: Fondo de Cultura Económica. 1961.

WOLIN, Sheldon (1960). *Política y perspectiva. Continuidad y cambio en el pensamiento político occidental*. Buenos Aires: Amorrortu editores. 2001. 1ª edición, 2ª reimpresión.

ELECTRÓNICAS.

DOGAN, Mattei. *Las nuevas ciencias sociales: grietas en las murallas de las disciplinas*. unesco.org/issj/rics153/doganspa.html. Consulta: 22/03/ 2005.

GARCÍA MENÉNDEZ, José Ramón. *Los paradigmas y los programas de investigación social*. argiropolis.com.ar/documentos/investigación/publicaciones/cs/5/4ª.htm. Consulta: 02/2005.

LAKATOS, Imre. *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Madrid. Editorial Tecnos, S.A., 2ª edición, 1ª reimpresión, p. 11 exordio.qfb.umich.mx/archivos%20PDF%20de%20trabajo%20UMSNH/libros/4650038-Lakatos-Imre-Historia-De-La-Ciencia-Y-Sus-Reconstrucciones-Racionales.pdf. Consulta: 21/03/2011.

ZANOTTI, Gabriel. *Feyerabend en serio*. economia.ufm.edu.gt/ProfesoresInvitados/Zanotti/Feyerabend%20en%20serio. Consulta: 02/2005.

Capítulo II

ACKRILL, J. L. (1987). *La filosofía de Aristóteles*. Caracas: Monte Ávila Editores, C.A. 1ª edición.

ALTHUSIUS (1603). *La política*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales. 1990.

AOIZ, Javier (2006). *Alma y tiempo en Aristóteles*. Caracas: Editorial Equinoccio, USB. Premio Federico Riu a la Investigación Filosófica.

APPLEBY, Joyce (1992). *Liberalism and republicanism in the historical imagination*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

ARENDT, Hannah (2003). *Conferencias sobre la filosofía política de Kant*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1ª edición.

_____ (2002). *Tiempos presentes*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. 1ª edición.

_____ (1999). *Crisis de la República*. Taurus-Grupo Santillana de Ediciones, S.A.

_____ (1965). *On Revolution*. New York: Viking Press.

ARISTÓTELES. *Tratado del alma*. Buenos Aires: Espasa-Calpe Argentina, S.A. 1944.

_____. *Acerca de la Filosofía*. Oviedo, España: *Eikasia*. Revista de Filosofía. Año V, # 29, pp. 1-22 Nov. 2009.

_____. *Tratados de Lógica (Organon)*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 51. 1982.

_____. *Ética Eudemia. Ética Nicomáquea*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 89. 1985.

_____. *Física*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 203. 1995.

_____. *Metafísica*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Hispánica de Filosofía, edición trilingüe. 1970.

_____. *Política*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 116. 1988.

_____. *La política*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. Pedro Manuel Briceño Jáuregui-trad., 1ª ed., 1ª reimp. 2002.

_____. *Retórica*. Traducción del griego y notas por Francisco Samaranch. Madrid: Aguilar, S.A. 1964.

BALAUDÉ, Jean-François (2007). "Instituir el bien. La problemática filosófica de la justicia en la Antigüedad". Patrick Wotling (dir.): *La justicia*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, Colección Claves. 2008.

BAPTISTA, Asdrúbal (1996). *Límites de la Economía Política*. Caracas: Editorial Panapo.

BARGALLO, Juan Miguel (1978). *Pensamiento político y jurídico de San Agustín*. Buenos Aires: Ediciones Abeledo-Perrot.

BARON, Hans (1988). *En busca del humanismo cívico florentino*. México: Fondo de Cultura Económica. 1993.

BAILEY, F.G. (1969). *Las reglas del juego político*. Caracas: Editorial Arte. 1971.1a. edición.

BAMBROUGH, Renford (1975). "Plato Political Analogies". *Philosophy, Politics and Society*. First Series. Oxford: Basil Blackwell.

- BLACKBURN, Simon (2007). *La historia de la República de Platón*. Barcelona: Random House Mondadori.
- BLOOM, Allan (1968). *The Republic of Plato*. New York: Basic Books.
- BORON, Atilio- Comp. (2003). *La filosofía política clásica: De la Antigüedad al Renacimiento*. Buenos Aires: CLACSO, 3ª edición.
- _____ (2003). *La filosofía política moderna: De Hobbes a Marx*. Buenos Aires: CLACSO, 3ª edición.
- _____ (2003). *La filosofía política contemporánea: Controversias sobre civilización, imperio y ciudadanía*. Buenos Aires: CLACSO. 2ª edición.
- BRAVO, Francisco (2001). *Estudios de filosofía griega*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Comisión de Estudios de Postgrado.
- BRUN, Jean (1963). *Aristóteles y el Liceo*. Buenos Aires: Cuadernos Eudeba.
- BURKE, Edmund (1774). *Textos Políticos*. México: Fondo de Cultura Económica. 1984.
- CASTORIADIS, Cornelius (1986). *El político de Platón*. Madrid: Editorial Trotta. 2004.
- CALDERA, Rafael Tomás (1984-1985). *Seminario sobre Santo Tomás de Aquino I-II*. Caracas: Universidad Simón Bolívar. Maestría en Filosofía. (Apuntes).
- CALVO, Tomás (1998). *De los Sofistas a Platón*. Madrid: Editorial Cincel, S.A. Política y Pensamiento. 1ª edición.
- CAPPELLETTI, Ángel J. (1972). *Inicios de la filosofía griega*. Caracas: Editorial Magisterio.
- _____ (1977). *Sobre tres diálogos menores de Platón*. Caracas: Edit. Equinoccio. Universidad Simón Bolívar.
- CARLYLE, A.J. (1942). *La libertad política*, Fondo de Cultura Económica. 1982. 1ª edición en español, 1ª reimpresión.
- CARPIZO, Jorge (2000). "El poder: su naturaleza y su tipología". *Constitución y Constitucionalismo hoy*, pp. 831-849. Caracas: Fundación Manuel García-Pelayo.
- CHABOD, Federico (1964). *Escritos sobre Maquiavelo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1ª ed., 3ª reimpresión, 2005.
- DERATHÉ, Robert (1979). *Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps*. Paris: Librairie Philosophique J. Vrin. 2ª édition.
- DERRIDA, Jacques (1995). *El lenguaje y las instituciones filosóficas*. Barcelona, España: Ediciones Paidós. 1ª edición.

- DESCARTES, R. (1637). *Discurso del Método*. Madrid: Revista de Occidente.
- DILTHEY, Wilhelm (1901). *Historia de la filosofía*. México: Breviarios del Fondo de Cultura Económica. 1967. 3ª edición.
- DROR, Yehezkel (1996). *La capacidad de gobernar*. México: Fondo de Cultura Económica. 2ª edición.
- DUNN, John (1969). *The political thought of John Locke*. Cambridge University Press.
- EL MURR, Dimitri (2011). "Platón. *Desunir para volver a unir mejor*". *Los Grandes filósofos. Maestros del pensamiento universal*. Madrid: Globus Comunicación, S.A.
- EPSTEIN, David (1984). *The Political Theory of The Federalist*. Chicago: University of Chicago Press.
- FABAL, Gustavo (1973). *Pensamiento social desde el Medioevo hasta el siglo XIX*. Madrid: Editorial Ayuso.
- FOUCAULT, Michel (1994). *Power*. New York: The New Press. 2000.
- GARCÍA-PELAYO, Manuel (1998). *Derecho constitucional comparado*. Madrid: Alianza Editorial. 2000. 1ª edición en Manuales, 1ª reimp.
- GEYMONAT, Ludovico (1970-1976). *Historia de la filosofía y de la ciencia*. Barcelona: Editorial Crítica. 1998. 2ª edición.
- GILSON, Étienne (1982). *La filosofía en la Edad Media*. Madrid: Editorial Gredos. 2ª edición, 3ª reimpresión.
- GÓMEZ ROBLEDO, Antonio (1982). *Platón. Los seis grandes temas de su filosofía*. México: Fondo de cultura Económica. 1ª edición, 1ª reimpresión.
- GRANADA, Miguel Ángel (1981). *Maquiavelo. El autor y su obra*. Barcelona: Editorial Barcanova. 1ª edición.
- GREENE, David (1965). *Greek political theory. The image of man in Thucydides and Plato*. The University of Chicago Press: Phoenix Books
- GRONDONA, Mariano (1989). *Los pensadores de la libertad*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana. 5ª edición.
- GUTHIER, W.K.C. (1950). *Los filósofos griegos*, México: Breviarios Fondo de Cultura Económica. 1987. 1ª ed., 10ª reimpresión.
- HEIDEGGER, Martin (1976). *Hitos*. Madrid: Alianza Editorial. 2001.
- _____ (1957). *La proposición del fundamento*. Barcelona, España, Ediciones del Serbal, 1991.
- _____ (1953). *Introducción a la Metafísica*. Buenos aires: Editorial Nova. 1977. 4ª edición

_____ (1924). *Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles*, Madrid: Editorial Trotta S. A. 2002.

HELLER, Ágnes (1983). *Aristóteles y el mundo antiguo*. Barcelona: Ediciones Península.

HERMOSA ANDÚJAR, Antonio (1999). “*El poder en Aristóteles*” en *Apuntes filosóficos*, N° 15-1999, pp. 23-41. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y Escuela de Filosofía UCV.

HOBBS, Thomas (1651). *Leviathan*. México: Fondo de Cultura Económica. 2ª edición, 1º reimpresión.

HOFFMANN, Wolfgang (2007). *Manual del coach profesional*. Caracas: Grupo Editorial Norma. 2ª edición.

INNERRARTY, Daniel (2007). “El poder invisible”. *Sobre el poder*. Madrid: Tecnos. 1ª edición.

JAEGER, Werner (1933-1947). *Paideia. Los ideales de la cultura griega*. México: Fondo de Cultura Económica. 1978. 2ª edición, 3ª reimpresión.

_____ (1923). *Aristóteles. Bases para la historia de su desarrollo intelectual*. Madrid: Fondo de Cultura Económica. 1983. 1ª edición, 1ª reimpresión en España.

JENOFONTE. *Ciropeia*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos nº 108. 1987.

KANT, Immanuel (1785). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Espasa-Calpe, S.A. 1981.

KARMY BOLTON, Rodrigo (2006). “Sobre la decisión en la prudencia de Aristóteles”, *Polis*, Vol. 5, N° 14. Revista de la Universidad Bolivariana.

KITTO, H.D.F (1951). *Los griegos*. Buenos Aires: Ediciones Eudeba. 1963. 3ª edición.

KLOSKO, George (2006). *The Development of Plato's Political Theory*. Oxford University Press, New York. 2ª edition.

KRÄMER, Hans (1996). *Platón y los fundamentos de la Metafísica*. Traducción de A. Cappelletti y A. Rosales. Caracas: Monte Ávila Editores.

KRISTELLER, Paul Oskar (1979). *Renaissance thought and its sources*. New York: Columbia University Press. Second cloth printing.

LASKI, Harold (1939). *El liberalismo europeo*. México: Fondo de Cultura Económica.

LLEDÓ, Emilio (1992). *El surco en el tiempo. Meditaciones sobre el mito platónico de la escritura y la memoria*. Barcelona, España: Editorial Crítica.

LOCKE, John (1689). *Two treatises of government*. Chicago, Illinois: Mentor Books. 1965. 1er edition.

LÓPEZ LIMÓN, Álvaro (2009). "Razón y poder. Rumbo a la fundamentación epistémica de la política". *Investigación Científica*, Vol. 5, Nº 1. Nueva época, agosto-diciembre 2009.

MACE, George (1979). *Locke, Hobbes and the Federalist Papers: An Essay on the genesis of the American Political Heritage*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois Univ. Press.

MACINTYRE, Alasdair (1988). *Historia de la ética*, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1ª edición, 6ª reimpresión.

MADISON, HAMILTON, JAY (1789). *El Federalista*. México: Fondo de Cultura Económica. 2000. 1ª edición, 7ª reimpresión.

MANIN, Bernard (1998). *Los principios del gobierno representativo*. Madrid: Alianza Editorial, S.A. 1a. edición.

MARTÍNEZ MARZOA, Felipe (1985). *Historia de la Filosofía*. Tomo I-*Filosofía antigua y medieval*. Madrid: Ediciones Istmo.

MAQUIAVELO, N. (1520). *Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Editorial Losada., 2004. 2ª edición.

_____ (1517). *Discursos sobre la Primera Década de Tito Livio*. Madrid: Alianza Editorial, S.A. 1996. 1ª edición, 1ª reimpresión.

_____ (1513). *De Principatibus*. México: Editorial Trillas, S.A. 1993.

MENÉNDEZ A., Manuel, Ed. (2007). *Sobre el poder*. Madrid: Editorial Tecnos.

MERQUIOR, José Guillermo (1993). *Liberalismo viejo y nuevo*. México: Fondo de Cultura Económica.

MERRIAM, Charles Edward (1923). *A History of American Political Theories*. New York: The MacMillan Company.

MONEDERO, Juan Carlos, ed. (2003). *Cansancio del Leviatán. Problemas políticos en la mundialización*. Madrid. Editorial Trotta.

MOREL, Pierre-Marie (2011). "Aristóteles. Filósofo de lo diverso". *Los grandes filósofos. Maestros del pensamiento universal*. Madrid: Globus Comunicación, S.A.

MORENO PETAÑA, José Luis (1996). "Foucault: La ética ante el hecho de la dominación". Sevilla: *Er, Revista de Filosofía* 21, pp. 65-88.

MURALT DE, André (2002). *La estructura de la filosofía política moderna*. Madrid: Ediciones Istmo, S.A.

- MULGAN, R. (1990). "Aristotle and the value of political participation", *Political theory*. Vol. 18, N° 2, May 1990, pp. 195-215.
- NORDMANN, Jean-Francois (2002). "El difícil parto de la metafísica platónica; de la erística a la erótica, de la erótica a la ciencia" en *Apuntes filosóficos* N° 20-2002, pp.83-111. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico y Escuela de Filosofía UCV.
- NORIA, Omar (1999). *La teoría de la representación política del Abate Sieyès*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- NUÑO, Juan (1962). *La dialéctica platónica*. Caracas: UCV. Facultad de Humanidades y Educación. Instituto de Filosofía.
- NUSSBAUM, Martha (1995). *La fragilidad del bien. Fortuna y Ética en la tragedia y la filosofía griegas*. Madrid: Editorial Visor.
- ORTIZ Y SAINZ, José (1985). "Introducción". Diógenes Laercio: *Vidas de los más ilustres filósofos griegos*, Vol. I. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- PIÑÓN, Francisco (2004). "Maquiavelo o la modernidad del fenómeno del poder". *Signos filosóficos*, vol. VI, Núm. 11, enero-junio 2004, pp. 47-59.
- PIÑÓN G. Francisco y FLORES R., Joel, Coord. (2000). *Ética y política: entre tradición y modernidad*. México: Plaza y Valdés Editores.
- PLATÓN. *Diálogos I. Apología, Critón, Eutifrón, Ion, Lisis, Cármides, Hippias Menor, Hippias Mayor, Laques, Protágoras*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 37. 1990. 1ª edición, 3ª reimpresión.
- _____. *Diálogos II. Gorgias, Menexeno, Eutidemo, Menón, Crátilo*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 61. 1987. 1ª edición, 1ª reimp.
- _____. *Diálogos III. Fedón, Banquete, Fedro*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos N° 93. 1988. 1ª edición, 1ª reimpresión.
- _____. *Diálogos IV. República*. Madrid: Editorial Gredos. Biblioteca Clásica Gredos N° 94. 1988. 1ª ed., 1ª reimpresión.
- _____. *Diálogos V. Parménides, Teeteto, Sofista, Político*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos N° 117. 1988.
- _____. *Diálogos VI. Filebo, Timeo, Critias*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos N° 160. 1992.
- _____. *Diálogos VII. Dudosos, Apócrifos, Cartas*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos N° 162. 1992.
- _____. *Diálogos VIII. Leyes (Libros I-VI)*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos N° 265. 1999.
- _____. *Diálogos IX. Leyes (Libros VII-XII)*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos N° 266. 1999.

- _____. *Protágoras, Gorgias, Carta Séptima*. Madrid: Alianza Editorial. 2009. 1ª edición, 4ª reimpresión.
- _____. *Timaeus and Critias*. London: Penguin Books Classics. Reprinted 1979.
- PLUTARCO. *Vidas paralelas*. México: Editorial Porrúa. 1993.
- POCOCK, J. G. A. (1975). *El momento maquiavélico. El pensamiento político florentino y la tradición republicana Atlántica*. Madrid: Editorial Tecnos. 2002.
- RAWLS, John (2000). *Lecciones sobre la historia de la filosofía moral*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2006.
- REALE, Giovanni (2002). *Platón. En búsqueda de la sabiduría secreta*. Barcelona: Editorial Herder S.A. 2ª edición.
- ROSALES, Alberto (1984). *Seminario sobre Platón I, II y III*. Caracas: Universidad Simón Bolívar. Maestría en Filosofía. (Apuntes).
- _____ (1985). *Seminario sobre Platón IV*. Caracas: Universidad Simón Bolívar, Maestría en Filosofía. (Apuntes).
- ROSS, W. D. (1968). *Aristotle*. London: Methuen & CO LTD.
- ROUSSEAU, J. J. (1762). *Du contrat social*. Paris: Éditions du Seuil. 1977.
- RUIZ AZUAJE, Manuel (1957). *El tema de la fuerza en la obra política de Maquiavelo*. Caracas: Imprenta Nacional [Tesis doctoral en Ciencias Políticas, UCV].
- SABINE, George (1937). *Historia de la teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica. 1963.
- SACHS, John (2007). *Glosario to Plato's Republic*. Newburyport, MA: Focus Publishing. 2007.
- SAN AGUSTÍN. *The political writings of St. Augustine*. Henry Paolucci, Ed. Chicago, Illinois: Gateway Editions. 1962.
- SÁNCHEZ PARGA, José (2005). *Poder y política en Maquiavelo*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- SANTO TOMÁS. *Escritos políticos*. Editado por Alexander Passerin D'Entrèves. UCV: Instituto de Estudios políticos. 1972.
- SARTORI, Giovanni (2000). *La política. Lógica y método en las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica. 2ª edición.
- SCHETTINO, Humberto (2003). "Las condiciones de la democracia posible: El Federalista y Tocqueville". *Signos filosóficos*, núm. 9, enero-julio. 2003.
- SEN, Amartya (2009). *The idea of justice*. Cambridge, Massachusetts: The Belkap Press of Harvard University.
- _____ (1987). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Editorial. 1999.

- SINCLAIR, R. K. (1988). *Democracia y participación en Atenas*, Madrid: Alianza Editorial S.A. 1999.
- SKINNER, Quentin (1998). *Liberty before Liberalism*. Cambridge Univ. Press.
- _____ (1981). *Maquiavelo*. Madrid: Editorial Alianza Editorial, S.A. 1998. 1ª edición, 3ª reimpresión.
- _____ (1978). *Los fundamentos del pensamiento político moderno*. Tomo I. México: Fondo de Cultura Económica, 1993. 1ª ed., 1ª reimpresión.
- SMITH, Adam (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México: Fondo de Cultura Económica. Serie Economía. 1937. 6ª reimpresión.
- SORIANO DE GARCÍA-PELAYO, Graciela (1979). *La praxis política del absolutismo en el testamento político de Richelieu*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- SPRANGER, E. (1946). *Formas de vida*. Buenos Aires: Revista de Occidente.
- STRAUSS, Leo (1978). *Thoughts on Machiavelli*. University of Chicago Press.
- _____ y CROPSEY, Joseph, Comp. (1987). *Historia de la filosofía política*, Fondo de Cultura Económica. 2001. 1ª edición, 3ª reimpresión.
- TOCQUEVILLE de, Alexis (1835). *La democracia en América*. México: Fondo de Cultura Económica. 1963. 2ª edición.
- USCATES, Georges (1969). *Maquiavelo y la pasión del poder*. Madrid: Ediciones Guadarrama Colección Universitaria de Bolsillo.
- VALLEJO CAMPOS, Álvaro (1996). *Platón, el filósofo de Atenas*. Barcelona: Montesinos-Novagrafik.
- VALLESPÍN, Fernando, ed. (2002). *Historia de la Teoría Política I*. Madrid: Alianza Editorial. Área de Conocimiento. 1ª edición.
- _____ (2002). *Historia de la Teoría Política, 2*. Madrid: Alianza Editorial. Área Ciencias Sociales. 1ª edición.
- _____ (1991). *Historia de la Teoría Política, 3*. Madrid: Alianza Editorial. 1ª edición.
- _____ (2002). *Historia de la Teoría Política, 4*. Madrid: Alianza Editorial. Área Ciencias Sociales. 1ª edición.
- _____ (1994). *Historia de la Teoría Política, 5*. Madrid: Alianza Editorial, El Libro de Bolsillo. 1ª edición, 1ª reimpresión.
- _____ (2004). *Historia de la Teoría Política, 6*. Madrid: Alianza Editorial, Área Ciencias Sociales. 1ª edición.

VENTURA MEDINA, José L. (2002). "La dialéctica como ciencia del ser; una aproximación analítica a República VI". *Apuntes filosóficos* N° 20-2002, p.55-81. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico y Esc. de Filosofía UCV.

VILLEY, Michel (2003). *La formation de la pensée juridique moderne*. Paris: Presses Universitaires de France.

VIROLI, Maurizio (1998). *Machiavelly*. Oxford: Oxford University Press.

WASHINGTON, George. *Escritos*. Madrid: Editorial Tecnos. Colección Clásicos del pensamiento. 2009.

Electrónicas.

ACHA, Hugo Ricardo. "Seguridad y justicia". *Aequitas virtual*, Universidad del Salvador. Argentina. salvador.edu.ar/juri/aequitasNE/nronueve/Temasdeactualidad-Acha.pdf. Consulta 21/09/2009.

AGUILAR, Enrique. *El liberalismo político: apuntes para una discusión sobre sus antecedentes (Entre el Medioevo y el Siglo XVI)*, eseade.edu.ar/files/Libertad/19_7_Aguilar.pdf. Consulta: 28/9/2008.

ARISTÓTELES. *Civilitas*. civilitas.com.ar/aristoteles.htm. Consulta: 05/10/2007.

Dialéctica. presencias.net/indpdm.html.educar/ht1040h.html. Consulta: 22/04/2009.

BAYONA AZNAR, Bernardo (2006). *Marsilio de Padua y Maquiavelo. Una lectura comparada*. revistas.ucm.es/index.php/FOIN/article. Consulta: 21/01/2009.

BOUZAS, Raquel. *Maquiavelo y la libertad republicana*. fder.edu.uy/contenido/ideas/documentos_2011/garcia-bouzas/Maquiavelo-quentin-skinner.pdf. Consulta: 06/08/2012.

CARVAJAL, Patricio (1999). *Teoría política y discurso político barroco: sobre los orígenes del liberalismo clásico: J. Althusius, J. Locke, B. Spinoza. Una interpretación*. Valparaíso: Revista de Estudios histórico-jurídicos, N° 21, scielo.cl. Consulta: 18/05/2009.

Classical Liberalism and the Radical Roots of the American Revolution. nolanchart.com/article7326-classical-liberalism-and-the-radical-roots-of-the-american-revolution.html. Consulta: 19/05/2009.

CRUZ PARDOS, Alfredo. *Política de Aristóteles y democracia II*. dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/2311/1/01.pdf. Consulta: 27/3/2010.

CHUAQUI, Tomás A. (2000). "La ética política de Maquiavelo: Gloria, poder y los usos del mal", *Estudios públicos* N° 79, CEP-Centro de Estudios Públicos, Chile. cepchile.cl/rev.79/chuaqui.pdf. Consulta: 18/05/2009.

D'AMICO, Claudia. *Conciliarismo e Imperio cristiano en Nicolás de Cusa*

salvador.edu.ar/vrid/publicaciones/revista/damico.htm. Consulta: 03/01/2007.

FIELBAUM, Alejandro. *Imitación y política en Maquiavelo*, Revista Pléyade Nº 4, 2º semestre 2009. Dialnet.unirioja.es/ descarga/ articulo/ 3154675.pdf. Consulta: 07/02/2010.

FLORES VIZCARRA, Jorge. *Maquiavelo: Política y Estado*. juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/93/dtr/dtr6.pdf. Consulta: 14/01/2011.

GAOS, José. *Antología filosófica*, Biblioteca Clásica Cervantes, bib.cervantesvirtual.com/extras_autor/00002616/hipertextos/estatico/sobre/gaos2.pdf. Consulta: 18/09/2009.

GARZA DE LA SIERRA, Ignacio. *Platón*. philosophica.info. Consulta: 23/02/2009.

GENEYRO, Juan Carlos. "Educación y democracia. Aportes de John Dewey". *Estudios*. Invierno 1994-Primavera 1995. biblioteca.itam.mx/ estudios/ estudio/letras39-40/texto07/sec_1.html. Consulta: 16/04/2010.

KLOSKO, George. *Politics and method in Plato's political theory*, people.virginia.edu/~gk/publications.html/pm.pdf. Consulta: 27/02/2010.

LLOYD, G.E.R. *Aristóteles. Desarrollo y estructura de su pensamiento*, diadokhe.cl/media/aristotelica/aristoteles_01.pdf. Consulta: 12/03/2010.

MALET, Antoni. *Divulgación y popularización científica en el siglo XVIII: entre la apología cristiana y la propaganda ilustrada*. imim.es/ quark/ num26/026013.htm. Consulta: 23/02/2005.

MARTYNIUK, Claudio (2003). "Entrevista a Antoni Domènech". *Clarín*. Buenos Aires, Argentina, 24/08/ 2003. nodo50.org/ redrentabasica/ textos/ index.php?x=194. Consulta: 26/01/2005.

MCKEON, Richard. "Aristotle conception of moral and political philosophy". *ETHICS* An international journal of social, political and legal philosophy. University of Chicago Press, Volume LI, April 1941, Number 3. richardmckeon.org/content/a-Content-Update. Consulta: 18/05/2009.

MIGUENS, José Enrique. *La justicia política de Aristóteles como justicia democrática*. filosofiamn.blogspot.com/2009/04/la-justicia-politica-de-aristoteles.html. Consulta: 21/09/ 2009.

MORLA, Rafael y GARCÍA, Román. "Las obras de Platón". *Eikasía*. Revista de Filosofía, 12, extraordinario I, agosto 2007. revistadefilosofia.org 5, p.3. Consulta: 26/12/ 2008.

NEGRO PAVÁN, Dalmacio. *Lo público y lo privado*, cepc.es/rap/ Publicaciones/ Revistas/2/REP_197_082.pdf. Consulta: 19/03/2009.

- ICOCHEA RODRÍGUEZ, Gabriel Orlando (2008). "Origen de la comunidad y teoría de la esclavitud en La Política de Aristóteles". *A Parte Rei* 60. serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/icochea60.pdf. Consulta: 07/09/2009.
- OSSANDÓN, Juan Carlos. *Felicidad y Política. El fin último de la polis en la filosofía de Aristóteles*, Cuadernos de Anuario filosófico N° 125. Serie Universitaria, Universidad de Granada. Consulta: 18/9/2010.
- PAINE, Thomas (1776). *Common sense*. Philadelphia, Feb.1776, e-book, scrib.com/23291955. Consulta: 26/03/2006.
- PICO DELLA MIRANDOLA, Giovanni. *Discurso sobre la dignidad del hombre*. revista.unam.mx/vol.11/num11/art102.pdf. Consulta: 01/02/2011.
- PIERROTTI, Nelson. *Isócrates: retórica y poder político en la formación del ciudadano ateniense del siglo IV a.C.* clio.rediris.es/n30/isocrates.htm. Consulta: 17/07/2009.
- RODRÍGUEZ DUPLA, Leonardo (2007). *Maquiavelo y el maquiavelismo*. campus.usal.es/gabinete/protocolo/Maquiavelo_maquiavelismo.pdf. Consulta: 17/09/2010.
- ROSSI, Miguel A. y Amadeo Javier. *Platón y Aristóteles: Dos miradas sugestivas en torno a la política*. bibliotecavirtualclaso.org.ar/ar/libros/filopol2/rossi.pdf. Consulta: 24/07/2010.
- ROVIRA REICH, Ricardo. *Ideario de Civilitas en Jenofonte*. civilitas.com.ar/IDEARIO%20DE%20CIVILITAS%20EN%20JENOFONTE.htm. Consulta: 07/01/2010.
- SALDAÑA, María Nieves. La gestación de la primera enmienda: "founding period" y "original meaning", historiaconstitucional.com/index.php/historiaconstitucional/article/viewFile/50/40. Consulta: 12/04/2008.
- SANCHO-ROCHER, Laura (2001). "Democracia, saber y multitud: Platón y el demos". *Polis*. Revista de ideas y formas políticas de la Antigüedad Clásica 13pp. 99-128. dspace.uah.es/jspui/bitstream/10017/5625/1/Democracia%20Saber%20y%20Multitud%20Plat%C3%B3n%20y%20el%20Demos.pdf. Consulta: 17/09/2010.
- SEVILLA, José M. *Maquiavelo y la episteme política*. institucional.us.es/revistas/vico/vol.5-6/22.pdf. Consulta: 12/01/2009.
- SINGER, André. *De Rousseau al Federalista: en busca de un terreno común*, bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/filopol2/singer.pdf. Consulta: 10/12/2010.
- The Federal Convention of 1787*. let.rug.nl/usa/documents/1786-1800. Consulta: 19/07/2009.
- THORPE, John (2008). *The Republican – Liberalism debate concerning the character of the American Revolution*, University of Toronto. cogeco.ca/~aboutme/Webpage2.htm, pp.1-6. Consulta 18/12/2010.

TORRES DEL MORAL, Antonio. "La obra y el método de Maquiavelo: Una teoría de y para la acción política". *Revista de Derecho político*, núm. 30, 1989, pp.75-129, e-espacio.uned.es:8080/fedora/get/bibliuned:Derecho político-1989-30-5C7BD19B/PDF. Consulta: 23/9/2009.

TORRES MALDONADO, Eduardo José. *El príncipe: reflexiones sobre el método y los principios políticos de Maquiavelo*, azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/67/74-04.pdf. Consulta: 27/01/2011.

TUCÍDIDES. *Oración fúnebre de Pericles*. primerolagente.com.ar/img/pericles.pdf. Consulta: 07/01/ 2010.

YUDELEVICH PEKALOK, Antonia. *Maquiavelo: su tiempo y su pensamiento*. unidad094.upn.mx/revista/54/01.html. Consulta 15/01/2010.

Capítulo III.

ANDERSON, Robert D. (1977). *France 1870-1914: politics and society*. London: Routledge&Kegan.

ARON, Raymond (1967). *Las etapas del pensamiento sociológico*. Tomos I y II. Buenos Aires: Ediciones Siglo XX. 1987.

AYER, A. J. (Ed). (1959). *Logical Positivism*. New York: The Free Press. 1959.

BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2010). "Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos". *Gestión y Estrategia* N° 38, julio/diciembre 2010.

BARNARD, Chester (1938). *The functions of the executive* Boston: Harvard University Press. 1968.

BENEYTO PÉREZ, Juan (1958). *Historia de las Doctrinas Políticas*. Madrid: Ediciones Aguilar. Biblioteca de Ciencias Sociales. 3ª edición.

BONNIN, Charles-Jean (1804-1812). *Principios de Administración pública*. "Introducción", "Palabras al lector" y edición de Omar Guerrero. México: Fondo de Cultura Económica. 2004.

BURROW, John W. (2001). *La crisis de la razón. El pensamiento europeo 1848-1914*. Barcelona: Editorial Crítica.

CORNEJO A, Carlos (2005). "Las dos culturas de/en la Psicología", *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol XIV, N° 2.

CROCE, Benedetto (1933). *Historia de Europa en el siglo XIX*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A. 1996.

CHALMERS, Alan F. (1982). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. Siglo XXI Editores. 1999. 23ª edición.

CHANDLER, Alfred (1962). *Strategy and structure : Chapters in the history of the American industrial enterprise*. M.I.T., reprinted by BeardBooks, Washington, D.C. 2003.

DAMIANI, Luis F. (1997). *Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas: Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, Ediciones FACES-UCV, 1ª edición.

EDWARDS, Kenneth R. (1968). "Introduction to the 30th anniversary edition", *The functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. Twenty-ninth printing.

EDWARDS Paul, ALSTON William P. y PRIOR A. N. (1967). "Bertrand Russell". *Los orígenes de la filosofía analítica. Moore, Russell, Wittgenstein*. Madrid: Editorial Tecnos. 1976.

FAYOL, Henri (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: DUNOD. 1999. 28° edition.

GARCÍA DE ENTERRÍA, Eduardo (1998). *Revolución francesa y administración contemporánea*. Madrid: Editorial Civitas. 4ª edición.

GEYMONAT, Ludovico (1970-1976). *Historia de la filosofía y de la ciencia*. Barcelona: Editorial Crítica. 1998. 2ª edición.

HEIDEGGER, Martin (1955). *¿Qué es la filosofía?* Barcelona: Herder. 2004.

HEILBRONER, Robert L. (1999). *The Worldly Philosophers: The lives, times, and ideas of the great economic thinkers*. New York: Touchstone. 1999. 7th updated edition.

HOUSE, James S. (2008). "Social Psychology, Social Science, and Economics: Twentieth Century Progress and Problems, Twenty-first Century Prospects". *Social Psychology Quarterly*. University of Michigan: Vol. 71, Nº 3.

JAMES, William (1907). *Pragmatismo*. Buenos Aires: Aguilar Argentina S.A. de Ediciones. 6ª edición. 1975.

LOVERA, Alberto (1997). "Notas sobre paradigmas, revoluciones y contrarrevoluciones científicas en las ciencias sociales" en *Apuntes filosóficos* nº 11-1997, pp. 133-141. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH), Escuela de Filosofía UCV.

LÖWITH, Karl (1964). *De Hegel a Nietzsche. La quiebra revolucionaria del pensamiento en el siglo XIX*. Buenos Aires: Katz Editores. 2008.

MALCOM, Norman (1967). "Ludwig Wittgenstein". *Los orígenes de la filosofía analítica. Moore, Russell, Wittgenstein*. Madrid: Editorial Tecnos. 1976.

MAYO, Elton (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The MacMillan Company.

_____. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión. 1978.

MERKLE, Judith A, (1980). *Management and Ideology. The legacy of the International Scientific Management*. Berkeley: University of California Press.

MESINO RIVERO, Ledis (2007). *Las políticas fiscales y su impacto en el bienestar social de la población venezolana. Un análisis desde el paradigma crítico. Período 1988-2006*. Tesis doctoral en Cs. Económicas. Universidad del Zulia.

METCALF, Henry C. & URWICH, L. (1946). "Introduction". *Dynamic Administration. The collected papers of Mary Parker Follett*. London: Sir Isaac Pitman&Sons LTD. 1957. First edition, 9th reprinting.

MIRES, Fernando (1996). *La revolución que nadie soñó*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad. 1^a edición.

NELSON, John O. (1967). "George Edward Moore". *Los orígenes de la filosofía analítica. Moore, Russell, Wittgenstein*. Madrid: Editorial Tecnos. 1976.

NONAKA Ikujiro y TAKEUCHI H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press. 1^a edición.

PARKER-FOLLETT, Mary (1946). *Dynamic Administration. The collected papers of Mary Parker Follett*. London: Sir Isaac Pitman&Sons LTD. 1957. 1^{er} edition, 9th reprinted.

_____. L. Urwich- Comp (1949). *Freedom and Coordination*. London: Management Publications Trust, Ltd.

PETERS, Tom & WATERMAN, R. (1983). *En busca de la excelencia*. México: Grupo Editorial Norma. 1984.

POLANYI, Karl (2003). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica. 2003. 2^a edición.

RENOUVIN, Pierre (1990). *La crisis europea y la Primera Guerra Mundial (1904-1918)*. Madrid: Ediciones Akal S.A.

SIMON Herbert (1945). *Administrative behavior*. New York: The Free Press. 1997. 4th edition.

TARELLO, Giovanni (1995). *Cultura jurídica y política del derecho*. México: Fondo de Cultura Económica.

TAYLOR, Frederick W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harpers & Row Publishers. 1947.

_____. *Principios de la Administración Científica*. México: Editorial Herrero Hermanos, Sucesores S.A.1983.

URWICH, L. & BRECH, E. (1970). *Historia del Management*. Barcelona: Ediciones Orbis, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. y WINTER, S. Comp (1993). *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica. 1996.

WOLF, William B. & IINO, Haruki. Ed.(1986). *Philosophy for managers. Selected Papers of Chester I. Barnard*. Tokyo: Bushindo Publishing Company, LTD.

WOOD, John C. & WOOD, Michael C. (2002). Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management, Vol. 1. London: Routledge.

WREGG, Charles D & Greenwood, Ronald G. (1991). *F. W. Taylor, the father of scientific management: Myth and reality*. Homewood, Illinois, Business One Irwing.

ZARCA, Ives Charles (1995). *Hobbes y el pensamiento político moderno*. Barcelona: Editorial Herder. 1997.

Electrónicas.

academicamerican.com/progressive.heritage.org. Consulta: 24/03/2010.

Bismarck y la unificación de Alemania. germanculture.com.ua. Consulta: 05/04/2009.

congress.indiana.edu/es/la-ley-morrill-de-concesi%C3%B3n-de-terrenos-para-universidades. Consulta: 19/03/2010.

E. B. Holt Resource Page. charlespsychology.com/Holt.htm. Consulta: 18/9/2012.

Edwin B. Holt. britannica.com/EBchecked/topic/269696/Edwin-B-Holt. Consulta: 18/9/2012.

El Estado de bienestar desde sus orígenes hasta fines de la segunda Guerra mundial. Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri.../capitulo2.pdf. Consulta: 05/04/2009.

Gustave Le Bon, lalegion.pe/Biblioteca/Politica. Consultas: Julio 2010.

Henri Bergson. plato.stanford.edu. Consulta: 9/7/2009.

Henri Poincaré, la topología y el caos. casanchi.com/ref/henritopcaos. Consulta: 8/7/2010.

Hypolitte Taine: *Filosofía del arte*. elaleph.com, 2000. Consulta: 9/7/2008.

Pragmatism. plato.stanford.edu/entries/pragmatism/. Consulta: 09/11/2008.

CAMIC, Charles and XIE Yu (1994). "The statistical turn in American Social Science: Columbia University, 1890-1915". *American Sociological Review*, Vol. 59, N° 5, Oct. 1994. Consulta: 04/04/2011.

CAMPOS FILLOL, Adolfo (2004). *El código Napoleón. Origen y proyección*. www.reforma-politica.com.ar/rp/noticias.php?page=noticia-533. Consulta: 23/5/2005.

CARON, Philippe (1998). *¿Qué es la "littérature" en el siglo XVIII?* mshs.univ-poitiers.fr/gehlf/caron/litterature/literatura.htm. Consulta: 07/2005.

COMELLAS, José Luis. *Europa: orgullo e imperio (1870-1914)*, dialnet.unirioja.es. Consulta: 04/12/2008.

Declaración de la Conferencia sobre Conservación (1908). wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/110377/ch21_a4_d1.pdf. Consulta: 09/12/2008.

DOMÍNGUEZ BILBAO, Roberto y GARCÍA DAUDER, Silvia (2005). *Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett*, Athenea Digital - num. 7 (primavera), raco.cat/index.php/Athenea/article/. Consulta: 26/3/2009.

EHRlich, Isaac. *El misterio del capital humano como motor del crecimiento, o por qué Estados Unidos se convirtió en una superpotencia económica en el siglo XX*. bcra.gov.ar/pdfs/investigaciones/56_Ehrlich.pdf. Consulta: 19/03/2010.

FAYOL, Henri. "The administrative theory in the State", *Papers on the Science of Administration*. Luther Gulick, L. Urwich, James D. Money. Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937, pp. 99-114 archive.org/stream/paperscienceo00guli/. Consulta: 28/9/2010.

FUSI AIZPURUA, Juan Pablo. *La Edad de las Masas (1870-1914)* Universidad Complutense: historia contemporánea.ehu.es. pdf. Consulta: 8/7/2012.

GALLEGO, Fernando M. *Notas sobre el lugar de la propuesta epistemológica deleuziana*. serbal.pntic.mec.es/AParteRei/gallego75.pdf. Consulta: 4/8/2008.

HARDMAN, John. *The Great Depression and the New Deal*, standford.edu. Consulta: 19/03/2012.

HODGSON, Geoffrey M. *El enfoque de la economía institucional*. insumisos.com/. Consulta: 18/06/2006.

QUARTIM DE MORAES, Joao. *La evolución de la idea de democracia de Rousseau a Robespierre*, argiropolis.com.ar/ documentos/ investigaciones/ publicaciones/cs/5/1a.htm. Consulta: 18/01/2005.

Tercera república francesa, alerce.pontic.mec.es/ teo_teoblog.blogspot.com. Consulta: 10/7/2009.

Nicola Tesla. teslasociety.com: Consultas: 06/ 2011.

The Economist (2009). *Guru Henri Fayol*, Feb 13th 2009. economist.com/ node/13095213. Consulta: 9/12/2009.

ROBLES EGEA, Antonio (1990). *Socialismo y democracia: Las Alianzas de Izquierda en Francia, Alemania y España en la época de la II Internacional*, historia contemporánea.ehu.es/S0021-con/.../03_06.pdf. Consulta: 6/8/2012.

ROOSEVELT, Theodore. "Conservación como un deber nacional".
voicesofdemocracy.umd.edu/theodore-roosevelt-conservation-as-a-national-
duty-speech-text/. Consulta: 09/12/2008.

Progressivism. scaruffi.com/politics. Consultas: Junio 2009.

WEST, Thomas G. and SCHAMBRA, William A. (2007). *The Progressive Movement and the Transformation of American Politics*. heritage.org/
research/report/2007/07. Consulta: 07/01/2009.

WREN Daniel A., BEDEIAN Arthur G., BREEZE John D. (2002). "The foundations of Henri Fayol's administrative theory", *Management Decision*, Vol. 40 Iss: 9, 2002, pp.906 – 918. bus.lsu.edu/management/ faculty/ abedeian/articles/Fayol. pdf: Consulta: 6/8/2010.

Capítulo IV.

ANSOFF, H. Igor (1990). *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.

BIRCH, D and VEROFF Joseph (1966). *Motivation a study of action*, Belmont, California: Brooks/Cole Publishing Company.

BRICEÑO-IRAGORRY, Mario (1951). *Mensaje sin destino*. Caracas: Monte Ávila Editores. 1992. 4ª edición.

CLEARY, Thomas (1991). *Sun Tzu. The Art of War*. Boston: Shambala Dragon Editions.

COFER, C.N & APPLEBY, M.H (1964). *Psicología de la Motivación*, México: Editorial Trillas. 1964

DE FRIDMAN, Pedro (1992). "¿Qué significa gobernar? 1ª. Parte". *Economía hoy*. Caracas, 15 de junio de 1992.

_____ (1992). "¿Qué significa gobernar?" 2ª. Parte. *Economía hoy*, Caracas, 12 de agosto de 1992.

HANDY, Charles (1978). *Gods of Management*. Oxford University Press paperback. 1996.

KOTTER, John P. "Leading change: Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, March-April 1995.

LAGORIO, Carlos (2012). *Pensar la modernidad. Una historia cultural de las revoluciones*. Buenos Aires; Editorial Biblos. Pensamiento Social.

MACINTYRE, Alasdair (1998). *Historia de la Ética*. Barcelona, España: Editorial Crítica, Biblioteca de Bolsillo. 2001. 1ª edición.

MORGAN, Gareth (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

NJAIM, Humberto (1998). "La empresa denodada: Los comportamientos organizacionales característicos de la concepción y el patrón de partido político dominantes a partir del 18 de octubre de 1945". *La Revolución de octubre*. Caracas: Fundación Celarg. Colección La Alborada.

SORIANO DE GARCÍA-PELAYO, Graciela (1996). *El personalismo político hispanoamericano del siglo XIX*. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana, C.A. 1ª edición.

SCHEIN, Edgar (1980). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall, 1982.

SIMON, Herbert (1969). "La investigación política: el marco de la toma de decisiones" en David Easton (Comp.) *Enfoques sobre teoría política*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

SUN TZU. *El arte de la guerra*. Caracas. Los Libros de Plon. 1990. 1ª edición.

TÖNNIES, Ferdinand (1887). *Community & society*. New York: Harper & Row Publishers. 1963.

WEINER Bernard (1972). *Theories of Motivation: From Mecanism to Cognition*, Chicago: Marham Publishing Company.

WILHELM, Richard (1923). *I Ching. El Libro de las Mutaciones*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. 1978.

Capítulo V.

AAVV (2004). *Política y Gestión Pública*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A. y CLAD.

ACOSTA, Cecilio (1869). *Obras Completas*. Tomo I. Caracas: La Casa de Bello. 1982.

ALCIBÍADES, Julia y DE FRIDMAN, Pedro (1992). "Ética del Liderazgo y liderazgo de la ética". *Economía Hoy*. Caracas, 10 de enero de 1992.

BOBBIO, Norberto (1989). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. México: Fondo de Cultura Económica. Breviarios. 1997. 1ª edición, 1ª reimpresión.

BUCHANAN, James y TULLOCK, Gordon (1962). *El cálculo del consenso: Fundamentos lógicos de la democracia constitucional*. Barcelona: Editorial Planeta-De Agostini, S.A. 1993.

BUCHANAN, James y BRENNAN, G. (1985). *La razón de las normas*. Madrid: Unión Editorial, S.A. 1987. 1ª edición.

GARCÍA-BACCA, Juan David, Comp. (1979). *Los Presocráticos*. México: Fondo de Cultura Económica. 2009. 2ª edición, 11ª reimpresión.

FOUCAULT, MICHEL (1982). *Hermenéutica del sujeto*. México: Fondo Cultura Económica. 2011. 1ª edición, 4ª reimpresión.

_____ (1983). *El gobierno de sí y de los otros*. México: FCE. 2009.

_____ (1984). *El coraje de la verdad*. México: FCE. 2010.

GARCÍA GUAL, Carlos (1989). *Los Siete Sabios (y tres más)*. Madrid: Alianza Editorial. Clásicos de Grecia y Roma. 2007.

GIL, Pío (1911). *Los felicitadores*, Málaga, Ediciones Centauro. 1974 3ª edición.

GUTIÉRREZ, Francisco y PRIETO C., Daniel (1992). *La mediación pedagógica*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus. 1999. 6ª edición.

GUTIÉRREZ, Mario (1989). *Administrar para la calidad*. México: Editorial Limusa.

HANLEY, Lord (1951). *The Science and Art of Government*. Oxford: Clarendon Press. The Romanes Lecture.

HARSANYI, John, *et. al.* (1993). *Ética y política en la decisión pública*. Caracas: Ediciones Angría. Colección Separatas. 1ª edición.

HAVEL, Václav (1990-1992). *Discursos políticos*. Madrid: Editorial Espasa Calpe. S.A. 1995. 1ª edición.

HEIDEGGER, Martin (1961). *Nietzsche*. Tomo I. Barcelona: Ediciones Destino, S.A. 2000.

ISHIKAWA, Kaoru (1985). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá. Edit. Norma, 1986.

JONAS, Hans (1972). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Editorial Herder. 1975.

KOTTER, John. "Leading change. Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*. Volume 73, Number 2, March-April, 1995, pp. 59-67.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. (1967). *Organization and environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School.

MOSS KANTER, Rosabeth (1984). *The change masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Touchstone Edition.

NAÍM, Moisés y PIÑANGO, Ramón. *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía*. Caracas: Ediciones IESA. 1984.

NIETZSCHE, Friedrich (1883-1885). *Así habló Zaratustra*. Madrid: Editorial EDAF. 2010.

_____ (1883-1888). *The Will to Power*. New York: Vintage Books. A Division of Random House. Translated by Walter Kaufmann. 1968.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, 1999.

NORTH, Douglas (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica. 2001. 1° edición, 2° reimpresión.

OHMAE, Kenichi (1982). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill Interamericana. 1989.

ORTEGA Y GASSET, José (1965). *Kant, Hegel, Dilthey*. Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente. 3ª edición.

OSUNA, Edgar Elías, JOUBERT, Federico y DE FRIDMAN, Pierre (1983). *Proyecto Facultad de Administración, Gerencia y Contaduría*. Caracas: Universidad José María Vargas.

PLATÓN. *Timeo. Obras completas* Tomo VI. Traducción, prólogo y notas de Juan David García-Bacca. Caracas: Universidad Central de Venezuela. 1982.

RAWLS, John (1971). *Teoría de la justicia*. México: Fondo de Cultura Económica. 1997.

_____ (1991). *Liberalismo político*. México: Fondo de Cultura Económica. 1997.

SEN, Amartya (1977). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Editorial, S.A., Serie Universidad. 1997. 1ª edición, 1ª reimpresión.

_____ (1999). *Development as Freedom*. New York: Alfred Knopf.

_____ (2009). *The idea of justice*. Cambridge, Massachusetts: The Belkap Press of Harvard University.

SUN TZU (1990). *El arte de la Guerra*. Caracas: Los Libros de Plon. 1ª edición.

TODTMANN, Carsten-Editor (2004). *Nada Sagrado*. Textos Zen. Caracas: Ediciones Todtmann.

TORO, Fermín. *Reflexiones sobre la Ley de 10 de abril de 1834 y otras obras*. Caracas: Biblioteca Venezolana de Cultura. Caracas: Ediciones del Ministerio de Educación Nacional. Dirección de Cultura. 1941.

VYASA. *El Mahabharata*. Barcelona, España: Edicomunicación S.A. 1986 1ª edición.

Electrónicas.

AAVV-Acodesi (2003). *La formación integral y sus dimensiones: Texto didáctico*, acodesi.org.co. Consulta: 24/04/2012.

BARA, Ricardo. *James Buchanan: Un enfoque realista sobre la relación entre economía y política*. gmu.edu/jbc/fest/late_entries/Bara1.doc. Consulta: 23/04/2009.

FERNÁNDEZ BUEY, Francisco. *Filosofía de la sostenibilidad* upf.edu/materials/fhuma/eticaa/docs/fil.pdf, p. 1. Consulta: 4/4/2012.

DIAB, Fernanda. *Democracia deliberativa*. juiciociudadanouy.files.wordpress.com/2010/04/democracia-deliberativa.pdf. Consulta: 24/07/2011.

GARRIDO VERGARA, Luis. "Habermas y la teoría de la acción". *Razón y Palabra* N° 75. Febrero-Abril 2011. razónypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf. Consulta: 18/09/2012.

GÓMEZ-HERAS, José María G. "El concepto de responsabilidad en ética medio-ambiental: Análisis y cautelas". *BROCAR*, 27 (2003) pp. 235-260. Dialnet-ElConceptoDeResponsabilidadEnEticaAmbiental-2240562.pdf. Consulta: 18/9/2011.

JEFE SEATTLE (1854). *Después de todo, quizás seamos hermanos*. ciudadseva.com/textos/.Consultas: 03/2010.

KOLB, David. *Modelo de aprendizaje por experiencia*. cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo1/modelo_klob.htm.

_____ Modelo de David Kolb. administraciondepersonal3. sociales.uba.ar/files/2012/05/UBA-Explicaci%C3%B3n-Tor%C3%ADa-Kolb.pdf. Consultas: Marzo 2012.

NIETZSCHE, Friedrich (1887). *Genealogía de la moral*. biblioteca.org.ar/libros/211756. Varias consultas.

SABINO, Carlos (1995). *El sistema político venezolano: Estabilidad, crisis e incertidumbre*. paginas.ufm.edu/sabino/Contribuciones-1.htm - 53k. Consulta: Junio 2006.

SEN, Amartya. *¿Qué impacto puede tener la ética?*. geocities.com/wallstreet/floor/9680/sen_impac.htm. Consulta: 21 de mayo de 2009.

ZAVALA, Carmen (2000). "¿Existe una racionalidad andina y otra racionalidad criolla?". *Café Filosófico* N° 119, www.zavala.de/Carmen/RacionalidadAndina 119.htm. Consulta: 23/04/2012.

ZULETA R, Eduardo J. "Una propuesta de predicados humanistas para la formación integral del hombre multidimensional" en *Educere. Artículos arbitrados*, Abril-Junio 2007, pp. 263-269. redalyc.org/pdf/356/35603712.pdf. Consulta: 27/01/2012.