





# San Benito y el Management





**Antonio Pascual**

San Benito y el Management

*Gestión empresarial con valores benedictinos*



Título original: San Benito y el Management

© Antonio Pascual Picarín, 2011

ISBN:

Registro: 1205011561680

Primera edición:

Impreso por: Bubok

Impreso en España

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del autor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Puede dirigirse al autor directamente a través de [www.apascual.net](http://www.apascual.net), por el correo electrónico [apascual@apascual.net](mailto:apascual@apascual.net) o al teléfono 902 611.879 en el caso de necesitar autorización para realizar cualquier copia, escaneo o cita.

*Para Haidé, mis hijos, mis padres y para  
aquellos, amigos y enemigos, que me he ido  
encontrando a lo largo del camino de la vida y  
me han enseñado a seguir avanzando hasta hoy.*



# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
La Regla de San Benito .....	
Planteamiento de la obra .....	
<b>Contenido de la Santa Regla .....</b>	
La Paz Interior .....	
La Felicidad Plena.....	
Ética.....	
Por una ética profesional.....	
<b>Innovación.....</b>	
El paradigma Virgin .....	
Seleccionar adeptos brillantes.....	
Contrata personal mediocre y dispondrás de una organización mediocre.....	
Marketing en los albores del primer milenio.	
Trabajo y oración.....	
El tipo del otro lado del espejo .....	
<b>La Escuela .....</b>	
Cuando percibimos el camino demasiado angosto	
El inmenso valor de nada.....	
El principio de Peter .....	
<b>La Humildad .....</b>	
La escalera de Jacob .....	
El primer escalón de la humildad .....	
El segundo escalón de la humildad.....	
El tercer escalón de la humildad .....	
El cuarto escalón de la humildad .....	
El quinto escalón de la humildad.....	
El sexto escalón de la humildad.....	
El séptimo escalón de la humildad .....	
El octavo escalón de la humildad .....	
El noveno escalón de la humildad.....	
El décimo escalón de la humildad .....	
El undécimo escalón de la humildad.....	
El duodécimo escalón de la humildad .....	
Cómo conseguir la humildad necesaria.....	
Los clásicos y la humildad.....	
La humildad en la empresa moderna.....	
<b>La Obediencia .....</b>	
La obediencia según la Santa Regla, en el mundo empresarial y sus excepciones.....	

Observancia de la obediencia: virtud moral y habilidad moral	
La obediencia y el liderazgo .....	
La falacia de la obediencia debida.....	
Tipologías de obediencia.....	
Obediencia institucional.....	
Obediencia castrense o militar .....	
Obediencia social.....	
Obediencia orgánica.....	
Obediencia religiosa.....	
Obediencia jurídica.....	
Obediencia subordinada.....	
La desobediencia .....	
Dificultades de la obediencia .....	
<b>Autoridad, legitimidad y poder .....</b>	<b>16</b>
Autoridad Teórica .....	19
Autoridades concurrentes .....	19
La autoridad teórica en el contexto religioso.....	20
La autoridad teórica en el contexto empresarial.....	23
Autoridad Práctica, Autoridad Formal y Autoridad Moral.....	32
Autoridad práctica.....	32
Autoridad formal.....	34
Autoridad moral .....	34
Autoridad referente.....	38
El poder .....	40
El poder deslegitimado.....	42
Oposición al poder o la revolución por omisión .....	45
El poder en la Santa Regla .....	46
Empowerment (Empoderamiento) .....	48
<b>Estructura y organización directiva .....</b>	
Abad frente a director.....	
¿De dónde nace la autoridad?.....	
Actuar con el ejemplo.....	
Los dos principios básicos que deben regir a cualquier líder	
Principio de Igualdad.....	
Excepciones al Principio de Igualdad .....	
Principio de no agravio comparativo .....	
De la gestión y el buen gobierno de los recursos humanos puestos a su disposición.....	
De su propia responsabilidad.....	
De su adaptabilidad.....	
De la caridad con aquellos que tienen menos tino	
De la corrección en el trato con las personas bajo su responsabilidad	

- De la autorreflexión a partir de los errores ajenos como método para nuestra mejora continua y una adecuada y ajustada corrección de los demás.....
- Del estímulo a la participación .....
- De una participación ordenada .....
- De sus prerrogativas y otras obligaciones en virtud de su cargo
- Decanos frente a ejecutivos .....
- Mejor la delegación en muchos que en uno sólo
- Del orgullo, la vanidad y la soberbia adoptada a causa del cargo
- Prior frente a subdirector .....
- De la unidad de criterios .....
- De la tentación de socavar la autoridad ....
- Cuando el superior es, además, una autoridad referencial o, incluso, teórica .....
- Consejo de los hermanos .....
- Administrador frente a director financiero....
- Puntualidad en el cumplimiento de las obligaciones
- Responsabilidad social corporativa.....
- De la subordinación de sus funciones al interés general
- Saber ser, saber estar .....
- Presbíteros frente a expertos .....
- A mayor conocimiento, mayor responsabilidad
- Promocionar preferentemente los recursos internos

**El perfil .....**

- ¿Aptitud o Actitud? .....
- El que... procede honradamente.....
- La honradez laboral cotidiana .....
- La honradez profesional.....
- El que... practica la justicia.....
- El que... tiene intenciones leales .....
- El que... no calumnia .....
- El que... no hace mal a su prójimo.....
- El que... no difama a su vecino .....
- La selección .....

**Los valores que deben primar en el equipo**

- Los valores de San Benito.....
- En el incumplimiento de las normas establecidas y de los valores requeridos .....
- No levantar falso testimonio .....
- Respetar a todos los hombres.....
- ¿Qué es el respeto? .....
- Lo que no quieras que te hagan, no se lo hagas a otros
- La ira y la iracundia.....
- Gestionar la ira.....

No ceder ni por un instante a la iracundia	
No ser hipócrita, decir lo que se siente, decir la verdad	
No decir cosas que no se sientan.....	
Decir la verdad con el corazón y con los labios	
Ser siempre caritativos .....	
Del origen de la palabra Caridad.....	
Del amor a la caridad en las tres virtudes teologales	
No retornar mal por mal, no ofender a nadie, estimar a los enemigos, no devolver injuria por injuria.....	
No ofender a nadie; y, si te ofenden, sufrirlo con paciencia	
Estimar a los enemigos.....	
No devolver injuria por injuria; saber decir siempre una palabra buena .....	
No ser orgulloso .....	
No darse al vino (y otras cosas) .....	
No ser perezoso.....	
La pereza bíblica .....	
No murmurar, no criticar.....	
No ser criticón.....	
Tener presente todos los días que se ha de morir	
Estar atento continuamente a la responsabilidad de las propias acciones	
Guardarse de pronunciar palabras torpes y/o maliciosas	
Procurar no hablar mucho.....	
Evitar la risa frecuente y ruidosa.....	
No querer que le tengan por santo, sino serlo antes, de veras, para que puedan decirlo de verdad .....	
No odiar a nadie .....	
No sentir celos de nadie .....	
No obrar por envidias.....	
Agravios comparativos.....	
Rehuir toda clase de disputas.....	
<b>El trabajo .....</b>	
La ociosidad.....	
De la ayuda a los demás .....	
El silencio .....	
Fortalezas y debilidades .....	
Todos podemos hacer de todo .....	
Todos los trabajos son igual de importantes..	
Efectos de las relaciones.....	
De la no interferencia .....	
De la no intemperancia .....	
<b>Epílogo .....</b>	
Y una última consideración .....	

# Introducción

Hasta esta fecha nunca había sentido la necesidad de sentarme delante del ordenador a escribir, más bien recopilar y ordenar, ideas, conceptos y experiencias que, año tras año, voy explicando en mis clases a medianos y pequeños empresarios, nuevos emprendedores, ejecutivos, estudiantes e, incluso, personas que por diversas causas se encuentran desempleadas. Y no veía la utilidad de hacerlo por varias razones:

La primera y primordial, por el hecho en sí mismo de escribir un libro. Me resultaba una falta de humildad tratar de emular a pensadores que han sido capaces de redactar escritos magistrales sobre la materia que nos ocupa ahora mismo –el Management empresarial–, mucho más dignos de ser leídos que este estudio que he compuesto sólo para tratar de acercar mis enseñanzas a quienes acuden a mí, después de un curso, pidiéndome los apuntes y más información sobre el tema expuesto.

La segunda, que tiene mucho que ver con la anterior, es porque en las estanterías de las tiendas de libros compiten ejemplares de reputados autores mundiales, algunos pocos recomendados por mí, hay que decirlo, con sus portadas atractivas y relucientes en tanto sus lomos de papel acumulan polvo con el paso del tiempo mientras nadie los compra. Algunos interesados en la materia, menos de los deseados, acuden a recibir la información de primera mano en cualquier centro de formación empresarial. Se me antojan como aquellos que prefieren escuchar una interpretación musical en vivo en cualquier bar oscuro, con sabor a rancio y aroma a tabaco, antes que disfrutar de la comodidad que les ofrece un salón bien iluminado y con una atmósfera ajustada, en el que se escuche un CD que recopile la magistral interpretación de su propio autor. Valga aclarar que, de alguna manera, me identifico más con el intérprete del café que me atrevería a comparar con el autor consagrado. Otros, con mayor poder adquisitivo, optan por recurrir a prestigiosas escuelas de negocios en donde adquieren de primera mano la capacitación impartida por los grandes doctores del conocimiento empresarial.

Y la tercera, porque cuando el lector acabe con la última página de esta monografía, seguramente, mucho de lo explicado en ella habrá quedado obsoleto dada la velocidad a la que corre nuestro mundo. Como acostumbro a indicar a mis alumnos: disfruten del título obtenido hoy y, a continuación, ya pueden guardarlo a buen recaudo porque ese papel les garantiza el derecho a ejercer su profesión pero no les exime del deber de continuarse formando cada día, ya que los conocimientos adquiridos forman parte de su pasado y no de su presente, o lo que es lo mismo, ya puedes tirarlo a la papelera y ponte a estudiar donde lo dejaste.

Pero claro, la insistencia de los centros en los que he impartido la capacitación, para que les entregara un material adecuado, de una parte, y la vergüenza que me invade en muchas ocasiones al ofertarles solamente las transparencias que me sirven de base para impartirla, me ha llevado a decidirme a elaborar este estudio. Las transparencias están bien para cumplir su función pero no dejan de ser una herramienta recurrente para que los formadores como yo, limitados en memoria, sigamos un hilo argumental sin olvidar detalles que pudieran resultar de especial relevancia informativa. Más allá de eso, de bien poco ayudan a los alumnos.

No quieran ver, entonces, los que lean estas páginas, un tratado con afirmaciones y conceptos escritos sobre piedra, háganlo disfrutando de textos que se han redactado pensando que se escribían sobre la arena de una playa para facilitar las correcciones, los cambios. Tal vez, la única licencia que me haya permitido, fuera de la mayor de las ortodoxias ideológicas del Management, sea el anclaje que he buscado en la Orden Benedictina para explicar algunos aspectos de mi visión sobre este asunto tan apasionante. Confío en que los benedictinos, los expertos del Management y de la organización así como los profanos sean capaces de disculpar mi atrevimiento y se avengan a dirigirme sus escritos rectificando y aportando cuanto crean que de equivocado haya o falte, para que en próximas revisiones lo pueda mejorar y sirva, ciertamente, a los que comienzan a adentrarse en el mundo de la empresa igual que a aquellos que ya navegan por las difíciles aguas de los mercados globales.

**Sólo podrás visualizar, completo, un capítulo de éste libro.**

**En caso de estar interesado en el resto te invitamos a adquirir o bien su edición en rústica o la digital**

Formato	Precio
Acabado en rústica	39,00€
 ePub	5,00€
 PDF	5,00€
	 ePub

Incluye el libro en formato pdf y ePub

Impuestos y envío no incluidos

<http://www.bubok.es/libros/214439/San-Benito-y-el-Management>

## Capítulo sexto

# **Autoridad, legitimidad y poder**

*Examina los principios que guían a los sabios y descubre qué evitan y qué persiguen. (Marco Aurelio)*

Ante todo, debemos entender que el concepto *autoridad*, tal y como apuntaba Alexandre Kojève<sup>1</sup>, es una relación activa; sólo se tiene autoridad sobre lo que puede reaccionar. Para que exista una autoridad tiene que existir quien esté dispuesto a aceptarla y/u obedecerla o renunciar a dicha posibilidad. A mayor abundancia y precisión, el mismo Kojève, afirma que “la autoridad pertenece a quien hace cambiar y no a quien experimenta el cambio”.

Las autoridades a las que hace mención San Benito en la Regla, son dos básicamente: la que se refiere a Dios y la que se especifica en el capítulo *El Abad* (2), donde se afirma:

*El abad que ha sido considerado digno de gobernar un monasterio ha de acordarse siempre del nombre que le dan y de poner por obra, con hechos, el apelativo de superior.*

Como dos son, también, las autoridades que se vienen reconociendo universalmente: la *autoridad teórica* y la *autoridad práctica*. Dietrich von Hildebrand<sup>2</sup> dice al respecto que:

*La actitud que guía la respuesta típica a la autoridad teórica es la fe, y la correspondiente actitud frente a la autoridad práctica es la obediencia. Ambas*

---

<sup>1</sup> Filósofo político marxista de origen ruso. Vivió la mayor parte de su vida en Francia en donde alcanzó una notable influencia (1902-1968).

<sup>2</sup> Filósofo y teólogo católico alemán (1899-1977).

*formas de autoridad pueden presentarse en una misma persona o institución, pero también pueden aparecer separadas.*

En los *Diálogos* de Platón, *Fedón o del alma*, se dejan entender ambos términos sin una explicitación expresa de los mismos cuando cita:

*Fortificado con estas reflexiones, mi querido Simmias y mi querido Cebes, voy a entrar en la discusión; y si me creéis, que sea menos por respeto a la autoridad de Sócrates que por respeto a la verdad.*

En el relato que recreaba supuestamente la situación antes de ingerir la cicuta que le quitaría la vida al filósofo griego, aprovechando un diálogo entre Equecrates y el propio Fedón, reconocía Platón en sus escritos la autoridad teórica y la influencia que sobre él había ejercido su maestro, Sócrates. Precisamente éste careció a lo largo de su vida de autoridad práctica que se le conozca, incluso su método de enseñanza –la mayéutica<sup>3</sup>– no buscaba la imposición de sus ideas en manera alguna, sino que sus discípulos la alcanzaran a través del descubrimiento de las cosas por el razonamiento. Pero lo que no podía evitar ni él, ni nadie, era que los demás, sus seguidores, le confirieran esa aureola magistral de referencia en el conocimiento y, por extensión, acabara derivando en una autoridad teórica.

Platón, introduce en este caso un factor de autoridad que corresponde a la *verdad absoluta*, reclamando una clasificación que no permita mezclarse autoridades teóricas imperfectas con otras absolutas y perfectas. Volviendo al ejemplo de *Fedón o del alma*. Mientras estaba otorgando a la *verdad* un valor de autoridad teórica que enfrentaba a la de Sócrates, Platón reclamaba para su maestro una autoridad, pues tal era su aceptación entre sus seguidores, en el mejor de los casos de menor rango, ya que la auténtica verdad, en su tiempo, era un concepto único y no admitía contradicción posible.

Por su parte, Hildebrand, ya iniciado el siglo pasado, afirmaba que:

*Si una persona o institución nos parece incomparablemente superior, de manera que estamos convencidos de la verdad de sus afirmaciones sólo porque dicha persona nos lo dice, estamos entonces ante una autoridad teórica. En*

---

<sup>3</sup> Técnica que permitía alcanzar el conocimiento no conceptualizado a través de las preguntas.

*cambio, si por los hechos una persona o instancia se nos presenta como la única que debe ser tomada en cuenta, estamos ante una autoridad práctica.*

El filósofo alemán, nos hablaba del convencimiento de la *verdad* a partir de las afirmaciones de una persona incomparablemente superior, para que esta se constituya en autoridad teórica. La propia verdad, término más que discutible en boca de cualquiera, ya que su propia esencia es más que cuestionable y por tanto sujeta a la fe a la que se refería el propio Hildebrand, es tan subjetiva como la autoridad de Sócrates para Platón, la de Dios para un ateo o la de Júpiter para un cristiano. Ahora bien, en todos aquellos casos en los que los *hechos* lo justificaran, podemos encontrarnos ante una autoridad práctica.

También deja abierta la puerta a una sabia interpretación en cuanto a la personalidad en la que debe representarse dicha autoridad teórica y que luego explicaré más ampliamente. Cuando Hildebrand habla del oráculo o lo hace de un Dios absolutamente bueno, lo hace de autoridades teóricas y/o prácticas, pero no lo está haciendo sólo de una institución o de una persona como nos apuntaba en su texto, ya que podemos llegar a depositar nuestra fe en más instrumentos. Luego entonces, la verdad, absoluta o cierta pero circunstancial, puede representarse de diferentes maneras, además de las mentadas, tal y como veremos al hablar de la Misión<sup>4</sup> en una empresa o de la Constitución de un Estado.

Lo cierto es que, puestos a desarrollar el concepto de autoridad, sobre todo entre sus diferentes clases, nos vamos a encontrar con cruces y contradicciones que nos dificultarán la tarea. Veamos cómo lo vamos a ir resolviendo.

---

<sup>4</sup> Definición escrita de objetivos y principios de cualquier organización.

## **Autoridad Teórica**

### **Autoridades concurrentes**

Lo primero es entender que en muchas ocasiones conviven ambas autoridades sobre la misma persona, como por ejemplo sucede con los padres (ambas formas de autoridad pueden presentarse en una misma persona o institución, pero también pueden aparecer separadas). El padre o la madre, para un niño, encarnan la autoridad teórica (ellos saben siempre lo que es más conveniente hacer) y la autoridad práctica (toda vez que son los encargados de guiarnos y estimularnos para que cumplamos con lo que nos dicen). No es por tanto de extrañar la dificultad intrínseca que comportan ambas autoridades para ser diferenciadas la una de la otra. Una autoridad teórica es sustentada por la figura paterna/materna de referencia, la que nos ofrece alimentos, cariño, protección, ratos agradables, juegos, lectura de cuentos, y por la que muchos hijos sienten devoción absoluta; y la autoridad práctica está basada en la corrección de comportamientos, advertencias de peligros, alguna que otra sanción por un comportamiento inadecuado, pudiendo ser representada por la misma u otra figura de las dos que componen el ascendente sobre el niño.

A nuestros padres, cuando somos absolutamente dependientes, les obedecemos por una fe ciega en lo que nos dicen (obediencia a una autoridad teórica), porque son mayores y saben mejor cuáles son los peligros, aunque también nos vemos obligados a hacerlo porque conocemos el valor de los castigos y de los incentivos (obediencia a una autoridad práctica) cuando nos atrevemos a desafiar sus decisiones. Algunos pensarán que cuando se es tan pequeño no se tiene en cuenta la primera autoridad y no es cierta tal apreciación ya que, cuando alguien nos molesta, o el padre o la madre nos regaña severamente, lo primero que se tiende a expresar es *se lo voy a decir a...* lo que implícitamente expresa que damos por sentado que nuestro referente de autoridad teórica es aquel o aquella a quien se lo vamos a explicar y, por tanto y de la misma manera, creemos que lo es también para quien nos ha reñido o zurrado. De ahí la insistencia que hacen los psicólogos infantiles en la necesidad de que los menores perciban la imagen de los padres como

una sola y única, consiguiendo la figura de una autoridad legítima por cuanto no acepta discusión alguna a la hora de esperar las respuestas adecuadas por parte del menor.

### **La autoridad teórica en el contexto religioso**

Para San Benito la autoridad teórica la constituye Dios y su Palabra, y, como nos recordaba Hildebrand al principio de este capítulo: “La actitud que guía la respuesta típica a la autoridad teórica es la fe”. En eso basamos nuestra obediencia a las autoridades teóricas que nunca están a salvo de que se las abandone por las cuestiones más peregrinas que nos podamos imaginar.

Nuestro referente, con su Santa Regla, expone al principio de la misma –en el *Prólogo*– un marco general que permite establecer la autoridad teórica sobre la que se va a sustentar toda su obra, la Palabra de Dios:

*Escucha hijo la enseñanza del maestro, inclina el oído de tu corazón y acoge de buen grado la exhortación del padre bondadoso y ponla en práctica, a fin de que puedas volver por el trabajo a la obediencia a Aquél del que te separaste por la desidia de la desobediencia.*

El maestro (*magistri*) en aquellos tiempos no guardaba ninguna relación con el maestro de la escuela como ahora lo concebimos (entonces era el *litterator*) ni tan siquiera la de guía, sino que se referían así a quienes habían alcanzado el nivel más alto de un conocimiento o de una profesión, considerándole por tanto una autoridad (*auctoritas*) en la materia que predicaba.

Dios (la Verdad) y su Hijo Jesús eran los maestros de sus discípulos y seguidores por cuanto representaban, en sí mismos, la respuesta a cualquier cuestión o pregunta humana en la Tierra; se les atribuía la verdad perfecta y, por ende, constituían una auténtica autoridad teórica. Quedaban claras las intenciones de San Benito al redactar el compendio de normas que regularían su orden. Quería plasmar las enseñanzas del Señor en su calidad de autoridad teórica y dotar a sus monasterios, también, de una autoridad práctica (el abad), para mantener la obediencia dentro de unos cauces previamente concertados por la propia Regla y, a

juzgar por los resultados después de más de mil quinientos años, damos fe de que lo consiguió.

Lo que sí va a diferenciar la fe de unos (dentro de las entidades religiosas) con respecto a la de otros (en las organizaciones empresariales, asociativas, etc.) es la propia esencia de la 'verdad' que soporta la fe y que cada uno depositamos sobre ella. Para creer en alguien o en algo, el ser humano debe partir de su convencimiento, tan irrefutable como temporal, en esa persona o en esa materia. Para que exista un convencimiento debe haber un conocimiento previo que nos lleve a adoptar una postura respecto del mismo. Cuando hablaban de conocimiento, Parménides<sup>5</sup> y Platón utilizaban el concepto *doxa*, palabra griega (opinión, conocimiento superficial, empírico, conocimiento engañoso o incluso falso) que abarcaba dos acepciones o conceptos diferenciales como era: *eikasía* (conjetura, imaginación) y *pistis* (creencia) y lo enfrentaban a *episteme* como ciencia que se basaba en lo tangible. Daban por bueno que pueden haber dos clases de conocimientos: el que dispone de una base inteligible y/o científica (*episteme*) y otro bastante menos científico (*doxa*) que se basa en hipótesis (*eikasía*) y en creencias fruto del autoconvencimiento (*pistis*).

Es precisamente el término *pistis*<sup>6</sup> (confianza, lealtad, empeño y compromiso) el que en muchas ocasiones se utiliza para traducir el *met*<sup>7</sup> (hebreo) que aplica Jesús con sus discípulos, no tanto para que tengan en Él una fe ciega, desde el punto de vista de la confianza más absoluta, sino un compromiso real con su misión. *Pisteno*, en sus diferentes formas verbales es utilizado también por Juan, Mateo, Marcos y Lucas<sup>8</sup> en cuanto a confiar, fiarse de, apoyarse en, pero no de una mera creencia. También se llega a utilizar el verbo *peitho*, de la misma familia lingüística, que responde a la diosa que representa la persuasión y así es traducido como persuadir, permitir ser persuadido.

Pero exponamos antes una circunstancia que me parece fundamental para entender todo este galimatías que nos ha de permitir aproximarnos

---

<sup>5</sup> Filósofo griego (530-515 a.C.).

<sup>6</sup> Forma del verbo griego *pisteno*: creer, estar persuadido de...

<sup>7</sup> En el *Antiguo Testamento*, fue interpretado en dieciséis ocasiones como *pistis* significándolo como fiel.

<sup>8</sup> Los cuatro evangelistas.

a entender el concepto de la *fe ciega* que encierra la autoridad teórica en un contexto religioso, si es que eso es asumible. Los judíos, no entendían de conceptos profundos como la fe, tal y como la expresaba el Maestro. Es Jesús quien les muestra a sus discípulos y principalmente a sus Apóstoles, por primera vez, cómo a través de la fe van a entender el poder de Dios, de ahí que en el *Antiguo Testamento* apenas se utilice el término equivalente a la fe y se hable de ello ya en el *Nuevo Testamento*.

Cuando se comienza a escribir en griego el *Nuevo Testamento*, se tiene que recurrir a adaptar los términos hebreos, arameos y de otras procedencias, adecuadamente a la nueva lengua y se utiliza *pistis* como *firme persuasión, convicción basada en lo oído*<sup>9</sup> y que es usada como fe en Dios o en Cristo y también en cosas espirituales. Al parecer, fue San Jerónimo<sup>10</sup> quien, al traducir el *Nuevo Testamento* al latín, convirtió el *pistis* griego en el *fides* (fe, confianza, lealtad) del latín y que, a su vez, respondía a la deidad del mismo nombre conocida como diosa de la confianza, pudiendo haberlo hecho por el verbo latín *fidere/fidare* (dar confianza) que, para muchos, tal vez hubiera resultado más apropiado para el tema que se trataba. Y no era cuestión menor el cambio ya que, de esta manera, pudo quedar desvirtuada una cuestión esencial del cristianismo como pudiera ser la intención de Jesús para que creyeran en Él y en sus enseñanzas, no tanto inducidos por una fe ciega, sino como el resultado de un compromiso absoluto y entregado con su Misión y su Palabra mostrada en la Tierra, planteamiento teológico posiblemente más fácil de digerir para muchos no creyentes.

No podemos saber de ninguna manera bajo que influencia actuaba San Benito al interpretar las *Sagradas Escrituras*, de las que era un profundo conocedor, ni tampoco si la lectura que hizo de las mismas fueron en latín o sus originales en griego que, seguramente, también conocería gracias a una formación tan privilegiada como lo era su origen, o si ya lo hizo de la *Vulgata*<sup>11</sup>. En cualquiera de los casos, lo fundamental es que,

---

<sup>9</sup> Del Diccionario Expositivo de Palabras del *Antiguo Testamento*, editado por Merrill F. Unger y William White. Disponible en <http://embedit.in/>

<sup>10</sup> Padre de la Iglesia, uno de los cuatro padres latinos. Tradujo la Biblia del griego y el hebreo al latín (340-420).

<sup>11</sup> Traducción de la Biblia al Latín encargada por el Papa Dámaso I a Jerónimo de Estridón en el 382 d.C.

en un contexto religioso como es el cristiano en el que se desarrolla la obra de San Benito, el adepto responde a través de una firme convicción a la aceptación de unos conocimientos inspirados en un Ser superior que representa la *Verdad Absoluta*; no dispone de pruebas científicas pero tampoco las precisa, le basta con la lectura de su Palabra a través de los textos sagrados y el conocimiento de las tradiciones.

### **La autoridad teórica en el contexto empresarial**

¿Quién constituye la autoridad teórica en una organización (empresarial, social, deportiva, fundacional...)? Existe una gran confusión al respecto de este asunto ya que se tienden a mezclar los conceptos. Cuando hablamos aquí de una autoridad teórica en el seno de la empresa, lo estamos haciendo de la autoridad máxima dentro de la organización, tal y como lo es dentro de las comunidades religiosas. El concepto responde y se identifica en la persona que rige los destinos de aquella comunidad y al que se enfocan todas las miradas en busca de soluciones. Muchos, de manera errónea, tienden a identificar esta autoridad teórica con aquella persona o personas que por sus conocimientos, su relevancia, su antigüedad o los motivos que fueran, son referentes para sus compañeros.

Siempre que hablamos de autoridad, genéricamente, en el seno de cualquier organización, incluido estados, nos estamos refiriendo a lo que aquí denominamos autoridad práctica o, sencillamente, la autoridad, sin apellidos. La mayor parte de las organizaciones se rigen de una forma piramidal, más o menos plana, más o menos ramificada, pero siempre con niveles de responsabilidad que se corresponden a los estadios, asimismo, de una autoridad práctica. El taylorismo sólo ayudó a acrecentar la organización y con ello la estratificación en más niveles de autoridad, en aras de un aumento de la productividad y de limitar cualquier poder que pudieran llegar a tener los obreros sobre el proceso productivo.

A lo largo de los tiempos, la aparición de autoridades teóricas en las organizaciones, se ha debido mucho más a los métodos empleados y a la actitud mostrada por determinados líderes, que han sido capaces de convertirse en dinamizadores de sus correspondientes entes, elevando su

estatus personal al de una autoridad teórica por la fe y la confianza que en él depositaban sus conciudadanos, correligionarios, soldados, compañeros o empleados convirtiéndose en autoridades mixtas teóricas y prácticas.

Las personas, acostumbran a saber distinguir entre ambas perfectamente. El pueblo inglés nos regaló, al final de la Segunda Guerra Mundial, un episodio fantástico en referencia a su observación y diferenciación entre ambos tipos de autoridad con Sir Winston Churchill<sup>12</sup>, capaz de conseguir la unidad de todo un pueblo entregado a su liderazgo en los momentos más duros de la guerra (autoridad teórica: fe en que esa persona es la única capaz de sacarnos adelante; y autoridad práctica: ponemos en sus manos todos los medios para resolver la crisis bélica, pese a que nos disgusta su forma de ser y comportarse). Ese mismo pueblo al que llevó a la victoria, luego, no estuvo dispuesto a soportar su figura en tiempos de paz como autoridad práctica, a pesar de que le siguió considerando un modelo referencial hasta su desaparición.

Si nos remontamos a unas pocas páginas atrás, cuando Hildebrand y Platón nos ayudaban a centrar ambos tipos de autoridades, recordarán que hablábamos de la teórica como aquella que se ajusta a una verdad lo menos imperfecta posible. Existen infinidad de casos, en el seno de los organismos oficiales y estatales, más que en organizaciones civiles, de autoridades teóricas más o menos sujetas a *infalibilidad*<sup>13</sup>, entendiéndose por tal la capacidad que observa ésta de que su criterio se convierta en Ley para quienes le siguen o le sirven. Desde el Antiguo Egipto, donde compartían el mismo espacio y la misma persona los Faraones, identificados con Horus y posteriormente pasarían a ser los hijos de Ra; hasta casos más recientes como el de los monarcas actuales que reinan, pero no gobiernan, como son los casos de Inglaterra y España o el del propio Vaticano a cuyo frente se sitúa el Papa de Roma; pasando por el absolutismo que nos obsequió con circunstancias como la que prestaba su base a la frase *Cuius regio, eius religio*<sup>14</sup>, también llamada Religión de Estado, y que permitía la doble figura de una autoridad práctica (el

---

<sup>12</sup> Estadista, historiador, militar y orador británico. Premio Nobel de Literatura (1874-1965).

<sup>13</sup> Indefectible, que no puede dejar de ser.

<sup>14</sup> Relación entre la religión del monarca de un país con la de sus ciudadanos.

propio rey) y de una autoridad teórica (la religión que aquel profesase y todo el entorno que eso comportaba). Finalmente, Japón mantiene elevado, todavía hoy, a su Emperador a un rango de intermediario entre él mismo y la divinidad a quien está unido por lazos hereditarios; su papel no es otro que el de una autoridad teórica que apenas se manifiesta más que para legitimar gobiernos o determinados actos cargados de simbolismo y trascendentales para el futuro de la nación nipona, tales como fuera la rendición tras la Segunda Guerra Mundial o su sorprendente aparición televisiva a raíz de los desastres naturales, agravados con circunstancias nucleares derivadas, sufridos recientemente por el pueblo japonés.

Aclarado todo esto, en el seno de una organización, debe quedar bien diferenciada la autoridad práctica, que afecta a la ejecución de los programas de trabajo, de la autoridad teórica que sólo rige como referente máximo y último. En el caso de las organizaciones, al contrario de lo que sucede en órdenes religiosas y algunos estados confesionales, esa autoridad teórica será siempre imperfecta, toda vez que no contará con la verdad absoluta (infallibilidad) pero sí que se convertirá en el faro que les guíe en la oscuridad, que trate de dar respuestas a inquietudes y que acabe sirviendo de referente cuando las dudas se vayan estableciendo entre sus integrantes.

¿Puede haber entonces algún otro tipo de autoridad teórica en el seno de las organizaciones que realmente pueda llegar a resultar tan determinante como las que hemos comentado hasta ahora? Mi respuesta es afirmativa pese al debate que pueda llegar a provocar. Cuando yo leo frases como las que vienen a continuación, pienso cada vez en lo que configuran y representan para sus públicos internos, estando más convencido de que no hay mayor autoridad teórica que una idea plasmada en una frase, vean si no:

*Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar. (Disney).*

*Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas. (Sony).*

*Traer inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta. (Nike).*

*Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil.* (Google).

*Trabajar para ayudar a las personas y a las empresas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial.* (Microsoft).

*Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación.* (Appel).

Estamos hablando de las misiones (la Misión) de compañías multinacionales que han trasladado su trascendencia a lo largo del tiempo hasta llegar a convertirse en el paradigma de compañías globalizadoras. Sí, la fuerza de la palabra puede también acabar convirtiéndose en una autoridad teórica, fuera del ámbito espiritual, para aquellos que están dispuestos a seguir esos principios y convertirlos en una realidad defendiendo lo que representan sus compañías u organizaciones. Ese es el verdadero valor de una Misión en las empresas, en las organizaciones sociales, deportivas, benéficas, en las fundaciones, en cualquier actividad que precise de una estructura orgánica, incluido el Estado.

Henry Ward Beecher<sup>15</sup> nos legó una interesante sentencia: “La capacidad de convertir ideas en cosas, es el secreto del éxito” y yo pienso que si logramos convertir las ideas en palabras, es decir, verbalizar las ideas y dejarlas escritas para que se transmitan, estaremos comunicando ese secreto del éxito a los demás. Si esto, además, corresponde al ámbito organizativo y/o empresarial, estaremos ayudando a que todos los integrantes de la organización se imbuyan del espíritu de nuestra idea original y colaboren, de una forma democrática y beneficiosa, a alcanzar el éxito en los objetivos propuestos. A su vez, eso hará que se retroalimente a cada uno de ellos con el provecho de un trabajo y un esfuerzo excelente.

Dando un paso más para profundizar en esta cuestión, si ahora lo comparamos con la promulgación de una Constitución también encontraremos algo muy similar. Aunque un documento como el constitucional de un Estado no deja de ser el desarrollo de un marco jurídico y normativo, dispone de unos preámbulos que lo acaban

---

<sup>15</sup> Clérigo congregacionista estadounidense. Orador y predicador (1813-1887).

convirtiéndolo en un punto de inflexión para todos aquellos que se sienten inmersos en el texto que lo contiene. Es su auténtico punto de referencia y a él orientamos nuestras miradas cuando nos asaltan dudas para encontrar las respuestas que nos devuelvan la paz, la tranquilidad y el equilibrio. En Estados Unidos es, incluso, mucho más. Es tanto como la bandera que les representa o cualquier institución u órgano sobre el que se apoya toda la Nación (como por ejemplo el Senado, la Casa Blanca, la Corte Suprema, etc.) y dice así:

*Nosotros, el pueblo de los Estados Unidos, a fin de formar una Unión más perfecta, establecer Justicia, afirmar la tranquilidad interior, proveer la defensa común, promover el bienestar general y asegurar para nosotros mismos y para nuestros descendientes los beneficios de la Libertad, estatuímos y sancionamos esta Constitución para los Estados Unidos de América.*

En este caso también, la Constitución la componen ambas autoridades, la autoridad teórica –el propio documento constitucional– y la autoridad práctica que emana de las normas que recoge.

En el caso de la Misión de una compañía, pongamos por ejemplo la de Disney (*Creemos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar*), explica y define perfectamente a cualquier empleado de la compañía que quiera saber qué debe hacer, lo que ha de hacer: ¡Crear felicidad! Es sensacional, un estupendo ejemplo de autoridad teórica empresarial. Si yo trabajara en Disney, sabría perfectamente que es lo que espera la Compañía de mí, en cualquier momento y circunstancia; la Compañía como concepto genérico, no su director, el jefe de personal o el coordinador de actividades lúdicas de Disneyland París. De la misma forma, si yo fuera estadounidense estaría completamente orgulloso de formar parte de una unión más perfecta y justa, preocupada de la paz interior, que busca el bienestar general así como la Libertad.

Atiéndanme un momento, y créanme si les digo que lo siento. Les propongo una mínima y despolitizada autorreflexión: ¿Se han leído la *Constitución Española* o el *Estatut de Catalunya*? Háganlo o créanse lo que les voy a decir a continuación. Del *Estatut de Catalunya*, en su Preámbulo, larguísimo y extenso (¿no podrían haberlo resumido todo a una de las frases que lo componen y que destila la esencia de lo que alguien puede

aspirar a que represente su Nación?) he seleccionado el único párrafo con el que me podría sentir identificado:

*El pueblo catalán continúa proclamando hoy como valores superiores de su vida colectiva la libertad, la justicia y la igualdad, y manifiesta su voluntad de avanzar por una vía de progreso que asegure una calidad de vida digna para todos los que viven y trabajan en Catalunya.*

Con esta frase, del cuarto párrafo, bastaba para sentirnos identificados todos los catalanes o por lo menos la mayoría pero, tampoco es menos cierto que, en la Constitución amparada bajo la bandera de las barras y las estrellas comienza con un prominente *Nosotros, el pueblo de los Estados Unidos* cuyo inicio, *Nosotros*, se obvia en la catalana dejándose al albur de un genérico *El pueblo catalán*. Crean, si quieren, que se trata de un asunto nimio pero yo, por lo menos, no lo veo así. La expresión *Nosotros* abarca y hace sentirse incluido a todos y cada uno de los que pertenecen al pueblo de los Estados Unidos; por el contrario, *el pueblo catalán...* parece que haya sido redactado en tercera persona por alguien que pasaba en aquel momento por ahí y le dictaron una Constitución como podía haber redactado una receta de cocina, con todos los respetos, le duela a quien le duela y le pese a quien le pese.

Y en cuanto a la *Constitución Española*, léanse también, por favor, el Título Preliminar. Es una recopilación cargante de artículos de los que sólo emanan normativas que se refieren al Estado, a las Fuerzas Armadas, a los Partidos Políticos, a los Sindicatos, a la Monarquía, a las Comunidades Autónomas, a la Lengua, a la Capital... y el único epígrafe que nombra a los Ciudadanos lo hace en los siguientes términos:

*Los ciudadanos y los poderes públicos están sujetos a la Constitución y al resto del ordenamiento jurídico.*

Como para querer ser ciudadano de España, donde su Constitución lo primero que te menta, cuando tratan del ciudadano, es una obligación y no un derecho. Igual que los anteriores, seguro.

¿Entienden, comparando los documentos anteriores, por qué no me siento motivado, más allá de mi propio sentido patriótico y social de pertenencia a una Nación (Catalunya) y a un Estado (España), por unas actas constitucionales vacías y despersonalizadas, cuando no cargantes, que no piensa en sus ciudadanos haciéndolo sólo en las concesiones

políticas que negociaron sus redactores, y por qué siento envidia de los estadounidenses?

Y les traigo, para acabar el aliño, una tercera, con matices diferenciales respecto a la norteamericana pero muy parecida en su contenido como es la *Constitución Argentina* que dice así en su preámbulo:

*Nos los representantes del pueblo de la Nación Argentina, reunidos en Congreso General Constituyente por voluntad y elección de las provincias que la componen, en cumplimiento de pactos preexistentes, con el objeto de constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad, para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo argentino: invocando la protección de Dios, fuente de toda razón y justicia: ordenamos, decretamos y establecemos esta Constitución, para la Nación Argentina.*

Fíjense en que prácticamente es calcada de la americana, ambas parecen copiadas o extraídas de una manual sobre cómo confeccionar constituciones al uso. Pero hay un detalle interesante, de origen semántico, que tampoco es cuestión baladí: el inicio se hace bajo dos formas diferentes como sucedía con la catalana: a) *Nos, los representantes del pueblo...* para los argentinos; y b) *Nosotros, el pueblo de los Estados Unidos...* para los estadounidenses.

En la segunda fórmula, existe una transmisión de decisión conjunta y en arreglo al deseo de todos nosotros, más allá de quien nos represente que es circunstancial. Todos nosotros es cada uno de nosotros y, entonces, también entro yo en esa ecuación (marketing relacional).

En la *Constitución Argentina*, aparte de precisar de tres líneas para identificar quién es el sujeto activo, vuelve a ser transaccional, se está hablando de que alguien que representa a terceros (se supone que a mí también) ha decidido por nosotros que esto va a ser así, así y de esta manera, cual es el caso del marketing transaccional definido por el AMA<sup>16</sup> como: *el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización.* En eso es en lo que han conseguido

---

<sup>16</sup> Asociación Americana de Marketing.

convertir la definición capital y que abarca todo el contenido de la *Constitución Argentina*, en una relación transaccional por una simple cuestión de matiz semántico y que marcará a los argentinos que seguirán, sin lugar a dudas, sintiéndose tan nacionalistas como son ahora sobre todo gracias a su selección de fútbol que no tanto por su Constitución o, mejor dicho, por su redacción.

Un último matiz sobre éste extremo de la *Constitución Argentina*. En el texto que hemos leído, como podrán comprobar, los legistas argentinos incluyeron la figura de la autoridad teórica infalible al invocar la protección de Dios que pasa, de esta forma, a convertirse también en autoridad teórica de la Nación Argentina.

Para eso sirve la letra escrita, para motivarnos y explicarnos qué se espera de nosotros. Y eso quisiera que pensarán cada vez que busquen, y no encuentren, la Misión de su empresa en el lugar más visible de sus despachos, de sus locales, de sus fábricas o de sus negocios, para que todo el mundo la pueda leer y releer hasta asumir lo que representa y significa trabajar en 'su' organización (la de todos ustedes). La Misión debería estar redactada de tal forma que constituyera la auténtica, única y genuina autoridad teórica que aglutinara voluntades, deseos e ilusiones de todos quienes quieran y deseen integrarse en una determinada organización.

San Benito lo logró simplemente al escribir:

*...acoge de buen grado la exhortación del padre bondadoso y ponla en práctica...*

(equivalente a la misión de Google: *Organizar la información mundial...*)

*a fin de que puedas volver por el trabajo a la obediencia*

(...para que resulte universalmente accesible y útil.)

El primer párrafo de la declaración, seleccionado arriba, trata de especificar en qué va a consistir la Misión y el segundo para qué. En la Santa Regla se orienta a la propia persona, en este caso al monje que llega a la orden por primera vez, y que tratan de que alcance la perfección personal a través de su vehiculación<sup>17</sup> hacia Dios (Qué: *Acoge de buen grado*

---

<sup>17</sup> N. del A.: Licencia lingüística que me he vuelto a permitir. Entiendo *vehiculación* como la forma de conducirnos hacia algo o alguien. En el caso de las órdenes religiosas

*la exhortación del padre bondadoso y ponla en práctica. Para qué: a fin de que puedas volver por el trabajo a la obediencia); en Google al cliente, como sucede o debiera suceder en la mayoría de empresas orientadas a su público (Qué: Organizar la información mundial. Para qué: para que resulte universalmente accesible y útil).*

En resumen, me parece importante la autoridad teórica representada por una persona o un ente superior, siempre y cuando dispongamos de ella, pero nada mejor que una exposición pública y clara de lo que se espera de nosotros, sin necesidad de recurrir en exceso a la normativización que será parte de lo que conforme la autoridad práctica que veremos de inmediato. Ya ha quedado suficientemente claro y establecido, de otro lado, que ante la autoridad teórica sólo nos movemos por la fe, entendiendo por tal no sólo la creencia basada en principios religiosos sino, también, por la confianza en una persona, entidad u organización que se expresa a través de su Misión, sus símbolos o lo que representan y que nos motiva de una forma abierta y confiada a depositar nuestra lealtad en ella.

---

cristianas en lugar de hacerlo 'hacia', lo hacen 'con' ya que, en éste caso, Dios se encuentra con nosotros y en nosotros siempre.

## **Autoridad Práctica, Autoridad Formal y Autoridad Moral**

### **Autoridad práctica**

Muchos estudiosos del tema, mejor informados y más formados que quien escribe estas líneas, mantienen otros tipos de autoridad, desde los más minimalistas que, sin entrar en más detalles, lo dejan en autoridades teórica y práctica, hasta otros como Aldo Schlemenson<sup>18</sup> que lo hace citando cuatro tipos de autoridad: *formal, presunta, existente y requerida*. Desde mi punto de vista, exento de cualquier presunción y teniendo en cuenta que todas las clasificaciones son válidas por igual, incluso coincidentes si no en el término que las define, si en su contenido, encuentro que alguna que voy a exponer, como por ejemplo la autoridad moral, no ha sido contemplada significando poco detenimiento en la conciencia del individuo que es la que, al final de todo, le llevará a legitimar, o no, cualquier autoridad que se le trate de imponer lo que, en el caso último de ser impuesta, pasará a convertirse en ejercicio de poder con sus consecuencias derivadas. Pero vayamos desgranándolo poco a poco.

Al contrario de una autoridad teórica, el caso de la autoridad práctica, según Hildebrand, se manifiesta cuando ésta “lo quiere y ordena, por lo cual el valor que contiene se convierte en obligatorio”. Él mismo refuerza su teoría al explicarla así:

*...la esencia del mandato apunta únicamente a proporcionar un criterio seguro sobre el contenido de bondad de lo ordenado, y la voluntad del (que sea) para ser motivado precisamente por ese contenido bueno.*

A partir de aquí entramos en todo tipo de matices. Lógicamente, para que exista una auténtica autoridad práctica, esta va a ir asociada a la voluntad de la obediencia y aceptación por la otra parte. Parece muy evidente que cuando nos encontramos insertos en una sociedad, de la misma manera que aceptamos sus beneficios deberemos suscribir sus obligaciones. Eso no es tanto así como vemos continuamente con individuos que viven en entornos sociales, por nacimiento o por

---

<sup>18</sup> Psicólogo, sociólogo organizacional argentino, escritor de varios tratados relacionados con la teoría de la organización. Discípulo y colaborador de Elliot Jacques.

circunstancias, que son receptores directos de beneficios propios de esos entornos y que, en cambio, no se sienten en la obligación de ceder ante su autoridad. Uno de los preceptos básicos de un prisionero, cautivo por sus ideales o por otras circunstancias ajenas a lo que sería la delincuencia común en cuyo caso sólo se pretende la reinserción social, es la de no perder su libertad en el medio en el que se encuentra.

Guantánamo<sup>19</sup> es una prisión cuyo mayor objetivo consiste en minar, precisamente, ese espíritu de las personas que se hallan secuestradas en su interior. En la medida que un individuo no acepta esa autoridad práctica, la misma se convierte simplemente en un mecanismo de represión desde el punto de vista del afectado. Lo mismo sucede con los terroristas vascos que, anteriormente, sucedía con los norirlandeses. La gran diferencia hoy, entre unos y otros, es que los segundos acabaron por aceptar una determinada fórmula de autoridad práctica, vinculada a los ingleses, mediante una negociación y los etarras siguen proclamando otra autoridad teórica y práctica distinta de la española.

En las empresas suele suceder algo parecido. Muchos empleados, la inmensa mayoría, soportan la autoridad práctica que se les impone en la medida en que esto les beneficia. Seguir los mandados de otro es relativamente fácil, siempre y cuando percibamos a final de mes la recompensa esperada en forma de salario, que es lo que nos permite hacer luego lo que realmente nos gusta durante nuestro tiempo libre, ocho horas o más de cada día de nuestra vida. Si, luego, los resultados no son los adecuados, alguien deberá acarrear con las consecuencias y ese es el principal papel que desempeña la autoridad: el de responsable, lo que exculpa de facto al resto de participantes implicados en el proceso, siempre y cuando hicieran las cosas tal y como las ordenó aquel. Aunque esto no esté siempre muy claro y permita abrir muchos debates.

Una de las múltiples cuestiones a la que nos vamos a enfrentar en el seno de cualquier organización, será el acatamiento u obediencia de la *autoridad práctica*, es decir, de cualquier superior nuestro dentro del organigrama. En infinidad de ocasiones acabaremos cuestionándonos la validez de sus

---

<sup>19</sup> Ciudad ubicada en el sudeste cubano. En su bahía se halla una base militar estadounidense en la que se encuentra una prisión famosa por haber recogido a los presuntos terroristas, tomados de manera ilegal por la fuerza militar, a raíz de los atentados del 11S.

planteamientos y de sus exigencias. Esto sucede principalmente porque la autoridad práctica derivada, por ejemplo, de una relación laboral y que hemos aceptado implícitamente a partir de la firma de un contrato, tiene un plazo de caducidad y no acaba constituyendo en realidad, para nosotros, ninguna autoridad real, en todo caso hipotéticamente exigible y siempre temporal, pero nada más.

### **Autoridad formal**

Coexiste, muy próximo a la autoridad práctica, otro tipo de autoridad que tiende a incluirse bajo el mismo enunciado que aquella y que puede, fácilmente, ser confundido asimismo con la autoridad teórica: la *autoridad formal*.

La *Autoridad formal* es aquella que deja constancia de su pronunciamiento y es, en consecuencia, escrita (ordenanzas, normativas, disposiciones, etc.). Su composición y estructura se enriquece permanentemente a través de la experiencia y del conocimiento.

Del texto que la conforma y le da soporte, debería alimentarse la autoridad práctica para su aplicación, sin obviar nunca la autoridad moral a la que se halle sujeta dicha autoridad práctica, para evitar abusos, injusticias e incurrir en faltas de ética.

### **Autoridad moral**

Por su parte, la *autoridad moral* es aquella que nos autoimponemos derivada de la aplicación ética que ejerce el individuo en cuanto se torna consecuente, a favor o en contra, con las disposiciones que emergen de la autoridad formal y de la teórica, decidiéndose por observarlas o desobedecerlas conforme a su criterio moral; es personal, guarda relación directa con la conciencia individual y no es traslativa.

Veámoslo mejor con un ejemplo muy práctico y habitual: no es lo mismo que exista una ordenanza de apertura de las oficinas a las nueve en punto de la mañana (autoridad formal), a que de ello se derive una adecuada y debida atención y respeto hacia los clientes que conocen nuestro horario de trabajo y tratan de ajustar el suyo a éste

(importantísima circunstancia que debería convertirse en *autoridad moral* para cada uno de los que tenemos la obligación de dar el servicio).

A menudo comprobamos que los horarios se incumplen, en ocasiones reiteradamente, con grave perjuicio para el interés de los clientes. Existe un acuerdo formal detallado en la puerta del establecimiento o corroborado por el contestador automático, entre la empresa y el cliente, que, en estos casos, al parecer no vincula moralmente al empleado dejando de atender dicho compromiso al no abrir a su hora o no responder al teléfono dentro de los horarios estipulados. En este caso estaríamos ante una autoridad moral que no camina de la mano de la autoridad formal y que, pese a no permitir de ninguna manera interpretaciones, incumple con ésta (falta de honradez profesional de la que volveremos a hablar más adelante en *El que procede... honradamente*) por falta de vinculación moral entre el empleado y la organización y/o sus autoridades.

Cuando alguien está sujeto a una disciplina de empresa, es decir, subordinado a la obediencia de unas normas, tendemos a pensar que ya está suficientemente recompensado a través del ingreso de sus emolumentos por dicha subordinación. Pero olvidamos, con frecuencia, que los seres humanos se mueven también por intuición moral y responden a valores que no controlamos. La subordinación que implica dependencia o sumisión por parte de las personas no responde exclusivamente a criterios materiales u objetivos y pueden ser muchos y variados los factores que converjan y desvirtúen la respuesta esperada de parte de quienes nos rodean, en un sentido o en el otro.

Las personas al nacer, lo hacemos dependientes de terceros –nuestros progenitores y/o quienes van a cuidarnos durante los primeros años–, pero nuestros genes nos llevan a independizarnos desde el primer instante. Buscamos actuar con plena libertad al dictado de nuestro libre albedrío desde que comenzamos a tener uso de razón. Es luego, cuando por las razones que sean, aceptamos determinadas imposiciones porque la propia existencia de una sociedad nos las señala y hace difícil su resistencia a ellas. Cuando nos decidimos a entrar a trabajar para una organización, lo hacemos bajo una serie de preceptos que conocemos de entrada y que nos implicarán unas recompensas y unas obligaciones y dependencias que la propia organización establece y ejecuta a través de

autoridades prácticas, personas que nombra para poner al frente del desarrollo de los proyectos que las mantienen. Será una obligación temporal (el tiempo que aguantemos trabajando para ellos, el tiempo que se perpetúen en el cargo, etc.) pero existe una autoridad formal que no podemos obviar, que es la que nace de la propia organización del trabajo y de las normas escritas de la compañía, organización o Estado en el que prestemos nuestros servicios y que van mucho más allá de quien las haga ejecutar. De esta autoridad formal, cuando conozcamos su contenido y sus matices, se derivará en cada uno de nosotros, o no, una autoridad moral que emana de ellas.

Dejen que lo ilustre con un sencillo ejemplo. Cuando atravesamos un semáforo en rojo, el agente de tráfico (autoridad práctica) nos va a indicar que nos detengamos para imponernos la sanción correspondiente. Pero existe otra autoridad, que se deriva del reglamento de conducción (autoridad formal), que nos prohíbe saltarnos los semáforos por cuanto se debe regular el tráfico de una manera adecuada y equitativa a fin de evitar el caos y/o accidentes. Aunque sólo sea por eso, la regla que emana de la autoridad formal ya debiera convertirse en autoridad moral para cada conductor.

Otro ejemplo lo encontraríamos cuando una persona nacida en otro país, decide adoptar la nacionalidad española. Para ello, lo primero que se le exige, además de los trámites burocráticos y el cumplimiento de unos plazos y condiciones, es que jure o prometa la *Constitución Española* para lo que, previamente, deberá haberla estudiado. Es decir, se le requiere un conocimiento y asunción de la autoridad formal, en este caso concreto de la Constitución, también autoridad teórica, antes de ponerse al servicio de las autoridades prácticas que se han nombrado para la correcta aplicación de aquella. Lo que queda a continuación, y es motivo de dudas para el resto de los españoles con respecto a determinados colectivos inmigrantes que deciden solicitar esta nacionalidad, es saber hasta qué punto asumen éstos la autoridad formal como autoridad moral y cumplirán con todas las disposiciones recogidas en ella. Recientemente hemos visto casos, en Estados Unidos, Inglaterra, España y en otras naciones, de individuos que han sido capaces de perpetrar actos de terrorismo contra su propia Nación, entendiendo por tal aquella a la que le juraron lealtad bien por su nacimiento, bien por su propia decisión.

Llegados a este punto, si quisiéramos saber cuál de las tres autoridades (práctica, formal y moral) es la *legítima*, ¿por cuál se inclinarían? Muchos, tal vez, puedan pensar que la respuesta correcta es la autoridad práctica pero fíjense en un detalle, he comentado en el primer ejemplo, el del semáforo, que el agente va a intentar que nos detengamos, no que vayamos a hacerlo. La legitimidad nace del convencimiento nuestro (autoridad moral) y su consecuente aceptación. La autoridad práctica se ve sustentada en todo caso por leyes y normas (autoridad formal) pero estas también debe ser reconocidas y aceptadas por su bondad para que realmente dispongan de un alcance efectivo. Las organizaciones tienden a valorar mucho más la autoridad práctica y la formal que la autoridad moral, que casi nunca es tenida en mejor consideración cuando no identificada con otros significados, pero olvidan que, para que cualquiera de ellas resulte realmente efectiva, debería darse una legitimación de la autoridad, es decir, que quienes han de cumplirla la acepten moralmente por cuanto consideran cierto, justo y verdadero sus enunciados. En la medida en que se considere que las órdenes vienen dadas de una manera arbitraria, son ilógicas, no guardan una relación directa con la autoridad teórica que emana de la propia organización o directamente no nos convengan, los individuos tenderán bien a incumplir las órdenes dictadas por la autoridad formal, bien a actuar con desidia y sin interés por el futuro de la organización o del cumplimiento de las órdenes dadas por la autoridad práctica, preocupándose exclusivamente de sus intereses personales y obviando cualquier consideración relativa a la autoridad moral de la que se sentirán desligados.

San Benito distingue entre las tres autoridades de igual forma. Recurre a la figura del abad como principal mecanismo de autoridad práctica dentro de sus conventos y establece otras autoridades prácticas de perfil más bajo. Hace recaer toda la responsabilidad de la interpretación, tanto de la autoridad formal, como de la autoridad teórica, sobre sus hombros ante sus monjes:

*...no ha de enseñar ni mandar nada que no sea mandado del Señor.*

También regula la convivencia del interior en cuantos aspectos puedan llegarse a dar, incluidas las faltas contra la autoridad formal, tal como se

refleja en *El Prior del Monasterio* (65) al hablar de menosprecio a la Santa Regla:

*Y si aconteciere que el prior elegido se manifiesta lleno de defectos o que se deja llevar por la vanidad, o menosprezia la Santa Regla...*

Y, también, cuando en *Los Presbíteros del Monasterio* (62), se hace referencia a la obediencia debida:

*No olvidz, pues, bajo el pretexto de su sacerdocio, la obediencia que debe a la Regla...*

Con estos pronunciamientos, lo que realmente está haciendo es revestir de autoridad formal a la Santa Regla para que, quienes acepten sus preceptos y directrices, extraigan de ella una auténtica autoridad moral.

A lo largo de las disposiciones integradas por el padre benedictino en su obra magna, se entienden y aparecen constantemente las cuatro autoridades que hemos venido comentando hasta aquí: la autoridad teórica, clara e indiscutiblemente vinculada a Dios y su Palabra recogida en las Sagradas Escrituras; la autoridad práctica vinculada al abad y a otros que incluye para que le asistan en su labor; en tercer lugar y no por eso menos importante, la Santa Regla en calidad de autoridad formal; y todas ellas legítimas para quienes deciden continuar bajo los preceptos de la orden benedictina hasta el final de sus días, conformando con su actitud y comportamiento la aceptación y cumplimiento de la autoridad moral que emana de cada individuo a los que acaba dejando un último apunte:

*...aprendamos a no hacer nuestra voluntad...*

### **Autoridad referente**

San Benito, identifica también a otros responsables, además del abad, cubriéndolos con el manto de autoridades ante el resto de la comunidad. Eso sucede con el prior, con los decanos, el presbítero y con el administrador que, a su modo cada cual y dentro de sus respectivas competencias, se convierten en autoridades prácticas.

No obstante, deja una puerta abierta en varios pasajes en los que se refiere, por ejemplo, a los *hermanos mayores y juiciosos*, lo que equivale a

instituir de facto una autoridad, en cierto modo, teórica que yo prefiero llamar *autoridad referente* para evitar confusiones. Equivaldría, si recuerdan los comentarios de Platón, a esa autoridad de menor nivel que él reclamaba para su maestro Sócrates, frente a la verdad, salvando todas las distancias que el lector quiera.

Las autoridades referentes devienen claves en todas las organizaciones por cuanto nos ayudan a corregir defectos organizativos que pudieran resultar vitales para el futuro de la compañía. Malos hábitos, inexperiencia, falta de conocimiento para delegar por parte de jóvenes directivos, no disponibilidad de tiempo para ejercer una auténtica acogida para los nuevos empleados, inexistencia de manuales de gestión, etc., son sólo una muestra de las muchas ocasiones que encontramos soluciones providenciales en ellas. Quienes se han convertido en modelo referente, no están revestidos de ningún tipo de reconocimiento orgánico, pero todos en la organización saben de ellos y recurren cuando es preciso.

Tal es su trascendencia y necesidad que conviene vigilar con mucha presteza tanto que, no sean molestados con actitudes envidiosas por parte de compañeros o de quienes ejerzan la autoridad práctica, como que no utilicen su posición con fines poco adecuados. Debemos procurar mantenerlos motivados y contar con ellos, siempre que cumplan con otros factores que se devengan imprescindibles, para promocionarlos a autoridades prácticas, en el bien entendido, claro, que les atraiga la idea de que su aportación pase a formalizarse, ya que muchos preferirán que no sea así y también debemos ser comprensivos y aceptarlo.

Entendamos que es perfectamente lícito y normal no aspirar a encargos que conlleven responsabilidades dentro de la empresa y esto es compatible con ocupar un puesto de trabajo con un resultado excelente, a la par que se compagina con otros intereses extralaborales. Que lejos de convertirse la interpretación de tal actitud como un desprecio, sea tomada en consideración como un acto supremo de responsabilidad humilde que nos haga valorar, más si cabe, a esa autoridad referente.

## **El poder**

Otro asunto es el *poder* de las personas basado en la autoridad. Max Weber<sup>20</sup> lo explica como:

*...la probabilidad de que un actor en una relación social esté en condiciones de imponer su voluntad a pesar de la resistencia e independientemente del fundamento sobre el que se base esta probabilidad.*

El origen del término se remonta, etimológicamente, a una raíz indoeuropea (*pótiis*) de significado, ‘amo’, ‘dueño’ y ‘esposo’. Es obvio que se trata de dos enfoques de *poder* diferentes, el de Weber y el de *pótiis*.

En el primer caso hablamos, siempre según Weber, del poder que ejercemos sobre otros y la expresión responde gramaticalmente a un sustantivo masculino; en el segundo de un poder genérico atribuido a la tenencia de cosas (dueño), personas o instancias (amo) y de la mujer (esposo) entendido esto último en un contexto romano en el que ésta adquiriría, a través del *matrimonium*, el derecho a engendrar hijos legítimos, y nos encontramos ante un verbo intransitivo.

Pero, en realidad, observamos que ninguno de los dos casos explica *per se* el origen del poder. Estamos hablando de un poder sujeto a terceras personas o a instancias que se encuentran por encima de nosotros, incluso probablemente de quien ejerce el mismo. Cuando alguien nos está obligando a hacer alguna cosa que no nos interesa, no es nuestra prioridad, no creemos en ella o no consideramos que deba hacerse así, disponemos de dos opciones: obedecer o negarnos a hacerlo. Cuando obedecemos bajo estas circunstancias, es por cuanto las recompensas se ajustan a nuestro interés y estamos allanándonos a la voluntad de alguien o de alguna instancia que también se puede encontrar, asimismo, sujeta a un poder similar, por una cuestión de supervivencia. Las causas podrán ser profesionales (nos interesa mantener a nuestra familia, pese a que ese trabajo nos denigre); bélicos (nos vemos obligados a tomar las armas y poner en riesgo nuestras vidas en defensa de la Nación, si no queremos vernos fusilados); sociales (aceptamos las normas legales de una comunidad para no vernos perseguidos por la Ley); etcétera. En

---

<sup>20</sup> Filósofo, economista, jurista y sociólogo alemán (1864-1920).

cualquiera de esos casos, aceptamos cumplir un rol impuesto por un poder práctico ejercido por terceros.

El individuo nace libre. A partir de este Derecho Natural e irrenunciable, debe amoldarse a los requerimientos sociales existentes o se acaba convirtiendo, según nuestra propia definición, en un inadaptado social. Se ve obligado a socializarse si quiere vivir dentro de un marco de desarrollo convencional, en el cual podrá optar por tomar diversos caminos, igualmente aceptados por la sociedad, o convertirse en un individuo marginal, antesala de un fuera de la Ley. Incluso, en ese Estado, se verá obligado a regirse por normas y atender a autoridades prácticas, por lo general sustentadas más por la fuerza que por la razón. Los mendigos no pueden pedir limosnas en cualquier esquina de la ciudad porque también están controladas por mafias; lo mismo sucede con las prostitutas allí en donde ejercen su trabajo; los limpiacristales de los semáforos; y no digamos de los ‘camellos’ que facilitan droga. Todos ellos están sujetos a unas normas no escritas (autoridad práctica) que socializan la marginalidad, por lo que acaba siendo muy difícil para cualquiera vivir en la Tierra sin estar sujeto a algún poder.

Los propios gitanos que atienden escrupulosamente a sus propias normas (ley gitana), transmitidas entre generaciones, se ven perseguidos a causa de leyes (autoridad formal) que no reconocen (deslegitimadas) siendo tratados por el resto de la sociedad como marginales e inadaptados. De la misma manera, todos aquellos que defienden pacíficamente una unidad territorial, cultural o social, al margen de la que imponen las autoridades teóricas, formales y prácticas, se acaban convirtiendo en separatistas y, en consecuencia, despreciados por el resto del conjunto social que integra la unidad restante que los ve como marginales. En ambos casos, la fuerza que sustenta el poder de una autoridad, incapaz de transmitir sus valores para que los demás los legitimen mediante la aceptación moral, acaba imponiéndose pero jamás resolverá el problema principal y sus consecuencias permanecerán latentes.

A miles de años se remonta el punto de ruptura entre el ejercicio de la voluntad individual, tal y como fue ejercida por los humanos en el origen de los tiempos, y la sujeción a la voluntad de un tercero con o sin recompensa. De las relaciones ‘sociales’ que con el tiempo y la propia

socialización de nuestros antepasados fue surgiendo, se comenzaron a dar, probablemente, las primeras relaciones de poder. Y, también con bastante seguridad, las primeras escenas de violencia asociada a la necesidad de marcar el territorio, derivada de nuestros más ancestrales recuerdos irracionales, de tal modo que imperaría la ley del más fuerte.

El asunto se complicó seriamente hace aproximadamente unos siete mil años, cuando se dio el descubrimiento más determinante para nuestra especie en tanto que elemento social: la agricultura. De la mano de los cultivos se dio el arraigo al suelo y se desarrollaron células sociales que se fueron agrupando alrededor de ésta circunstancia. Se fue abandonando paulatinamente la caza, a la par que la naturaleza comenzaba a retroceder debido a la dedicación de zonas a la siembra, dificultando el desarrollo de la fauna. La respuesta tampoco se haría esperar mucho y, como una cosa siempre nos lleva a otra, hubo individuos que se encontraron fuera de ese círculo social, con problemas para seguir cazando con la misma facilidad de antes y ambicionaron algunas de las capacidades que se daban en los incipientes grupos sociales que se iban conformando alrededor de las plantaciones. Ante estos hechos las asociaciones por interés, que se habían generado en torno al cultivo de los campos y su recolección, se tornaron organizadas y dieron paso a las primeras estructuras jerarquizadas con diferentes roles y ya todo cambió para siempre. Pasamos en muy pocos siglos de un *yo puedo hacerlo* (verbo transitivo) a un *tienes que hacer* que soporta el significado sustantivo del término poder.

### **El poder deslegitimado**

Ahora, lo que es importante convenir para aquellas circunstancias en las que nos referimos al poder en su acepción como sustantivo, es que la autoridad práctica que le permite aplicarlo podría no estar necesariamente legitimada y esto queda revestido de una importancia capital en el terreno organizativo en general y en el empresarial, que es el que nos ocupa aquí, en particular y de forma especialmente significativa. Ciertamente es que, la legitimidad última de una autoridad puede venir derivada de la propiedad o ser otorgada a determinadas personas en una empresa u organización, en virtud de su cargo (presidente, administrador

único, el propio consejo de administración, etc.), pero no es menos cierto que estas se ven regularizadas por una autoridad formal superior que se conforma alrededor de las leyes que salen dictadas del gobierno de la nación que, a su vez, se halla sujeto a un sistema político, del corte que sea, y que hace que pueda variar su opinión al respecto de las mismas. Luego entonces, la autoridad legítima del propietario o de la persona queda un tanto ligada al arbitrio de quienes ejercen una autoridad sobre ella, sujeto a cambios según quien la ostente.

Pongamos por caso y a modo de ejemplo, que nos encontramos en una industria especializada en nanotecnología aplicada a la medicina. El Consejero Delegado (autoridad práctica) decide realizar unas determinadas pruebas de dudosa ética y que forman parte de aquellas que caminan sobre el filo del marco que describe la Ley española 14/2006 sobre técnicas de reproducción asistida (autoridad formal estatal), respecto de las actuaciones sobre muestras biológicas en células embrionarias humanas.

Usted le indica a su superior la necesidad de efectuar una consulta vinculante al Comité de Bioética de España que, además de ser una autoridad teórica aceptada por casi todos, lo es también a nivel práctico. Su interlocutor se niega y le inquiere a que hagan los experimentos requeridos a la mayor brevedad, dado que de eso depende el cumplimiento de los plazos previstos por el Consejo. Además, se sabe que el Congreso va a elevar al Senado, próximamente, un proyecto de Ley que amplía las posibilidades de actuaciones que no dejarían duda alguna a la legalidad de estas pruebas, ahora en el aire, si bien es muy posible que no llegue a tiempo de ser aprobada antes de las próximas elecciones. De no hacerse, se corre el riesgo de que, debido a un previsible cambio de gobierno, se modifiquen las reglas del juego, derogando la actual Ley y sustituyéndola por una menos innovadora y más conservadora. Esto último, podría representar a su compañía pérdidas multimillonarias en concepto de facturaciones no realizadas por no disponer de las patentes correspondientes y, quién sabe, si potenciales regulaciones de empleo.

Nos encontramos, pues, ante un caso en el que la autoridad práctica, representada por el Consejero Delegado que le indica el camino a seguir, no constituye una autoridad legitimada ya que existen dudas razonables

por su parte y de ahí que requiera la intervención del Comité de Bioética. La organización, representada a través de su autoridad práctica se verá ante la disyuntiva de recurrir a la figura del poder, dado el control que ejerce sobre los valores de compensación que usted percibe mensualmente, para obligarle a cumplir con las citadas pruebas ó exponerse a las consecuencias del mercado. Es por tanto de aplicación la frase de Weber, en tanto somos capaces de reconocer en dicho Consejero Delegado a alguien con capacidad de estar “en condiciones de imponer su voluntad a pesar de la resistencia” y aquí se escenifica el poder, cual sustantivo, en toda su magnitud. ¿Qué haría usted en cualquiera de los dos roles?

Cuando la legitimidad se sostiene a partir de una delegación de autoridad práctica o formal, como pueda suceder dentro de cualquier empresa y también en la constitución de una escala jerárquica, además de que dichos mandatos se sometan al orden y a la justicia, deberán ser aceptados como buenos (legitimidad moral de la que hemos hablado) por quienes los han de cumplir. Y ahí radica el nudo gordiano de la cuestión ya que, si no somos capaces de conseguir que nuestros empleados cumplan con un elevado grado de motivación sus cometidos, los resultados serán negativos o, cuando menos, no serán lo positivos que hubiéramos deseado. Quiero decir con todo esto que es fundamental que se entienda que el poder, como tal, no resolverá los problemas de ninguna entidad organizada, sino somos capaces de resolver previamente la obediencia a través del respeto a la autoridad práctica que va a ejercer el poder ejecutivo que se sustenta en dicha autoridad y de aquellos que la soportan. La obediencia debe resultar autoimpuesta por convencimiento como resultado de la asunción de la autoridad moral. En caso contrario, corremos el riesgo del incumplimiento o de la falta de excelencia en el desarrollo de los procesos.

De ahí que cuando alguien utiliza el poder para imponer su autoridad se deba, siempre, a la falta de legitimación de su propia autoridad, bien sea por unos ascendentes a dicha autoridad, bien por parte de quienes deberían obedecerla. El uso del poder no es otra cosa que la expresión de una impotencia por conseguir la aceptación social de la autoridad, que no siempre puede alcanzarse de una forma socialmente consensuada. Pero, como aquí lo que nos ocupa son las circunstancias que se den

dentro de una empresa, asociación, etc., nos quedamos con la falta de habilidad por parte de la autoridad de conseguir que su figura sea legitimada por sus propios compañeros.

### **Oposición al poder o la revolución por omisión**

Uno de los fenómenos sociales derivados más interesantes respecto del poder, lo constituye la revolución como valor de equilibrio compensatorio respecto del mismo. Cuando las personas integrantes de un grupo social o de un Estado, no están dispuestas a seguir aceptando la imposición, pura y dura, y no pueden escapar de ella, sólo les queda la revolución como respuesta a su angustia, justificada o no. Cuando hablamos de organizaciones empresariales, la revolución como tal es difícil que se llegue a dar (incluso la huelga, limitada sólo a casos bien extremos) porque siempre existen fuertes dependencias compensatorias. Pero lo que sí se acostumbra a ver, frecuentemente, es una especie de boicot inconsciente, cuando no directamente provocado, en forma de calidad deficiente, con elevado coste de horas, mermas, sustracciones y bajas médicas.

Si no podemos utilizar el poder como se había venido haciendo hasta hace pocos años, un poder simple con una relación de recompensa/castigo inmediata, ¿cómo podremos conseguir que nuestro personal actúe de la manera adecuada y deseada? La respuesta es a través de obtener la legitimación de las autoridades teóricas, prácticas y formales por parte de nuestros compañeros. Eso permitirá que se alcance la autoridad moral, último factor que lleva implícito el compromiso.

Y nos queda la última cuestión, obviamente obligada: ¿Cómo conseguimos la legitimación de las autoridades teóricas, prácticas y formales? A través del *Conocimiento*. Primero necesitamos llegar a *saber* (qué, cómo, por qué, quién, cuándo, de qué manera y demás preguntas.) para poder *conocer* y, a través del conocimiento, llegaremos a legitimar las autoridades a la par que la necesidad de exhibición de poder, fruto de la impotencia que encierra el ejercicio del mismo, se diluirá quedando sólo la autoridad práctica de quien nos ayuda coordinando nuestras labores. Hablamos siempre de conocimiento profesional y laboral. Que todos

alcancen a comprender la importancia de su aportación, el papel que juegan dentro del contexto organizativo, su posicionamiento dentro de la estructura y la trascendencia social que conlleva la organización en su entorno. El impacto de los productos que fabricamos o de los servicios que ofrecemos en el mercado y la traslación de todo esto sobre la cuenta de resultados.

### **El poder en la Santa Regla**

San Benito menciona en pocas y contadas ocasiones el poder como sustantivo dentro de su reglamentación. Lo hace en *El Comedor del Abad* (56)<sup>21</sup>:

*...está en su poder la facultad de llamar a los hermanos que desee.*

También lo repite en las *Normas comunitarias de buenas maneras* (63)...

*Mas el abad no debe perturbar la gr̄ya que se le ha encomendado, ni nada debe disponer injustamente, como si tuviera el poder para usarlo arbitrariamente.*

Y, finalmente, en *El Prior del Monasterio*<sup>22</sup> (65) San Benito deja una muestra de su preclara indisposición con el ejercicio del poder mal entendido:

*Porque algunos de los elegidos, seducidos por el maligno espíritu del orgullo y creyéndose que son como segundos abades, se arrogan un poder despótico que fomenta y provoca en las comunidades alborotos y discordias.*

Llama la atención que no sólo se utiliza en muy pocas ocasiones el término *poder* a lo largo de la Santa Regla, como acabamos de comprobar, sino que además, Dom Luis M. Pérez, lo sustituye en dos de ellas (56 y 63) por tiempos de otros verbos equivalentes al transitivo *poder*, al contrario que en otras versiones testeadas que lo mantienen según el texto anterior. En cambio, lo deja únicamente cuando hace referencia al

---

<sup>21</sup> Aunque aquí no lo recoge el texto que estamos utilizando de referencia, sí lo hace en otros que hemos consultado tal y como hemos reflejado.

<sup>22</sup> Aquí, en el capítulo 65, Dom Luis M. Pérez realza el término *poder* que ha omitido en las dos anteriores.

*poder despótico*, tomado del Capítulo sesenta y cinco, como si hubiera intuido de las palabras de San Benito una cierta animadversión hacia el sustantivo en cuestión.

También destaca la advertencia de que el abad no deba perturbar la grey que se le ha encomendado, incitándole a que busque, sin renunciar a nada de lo dispuesto por la autoridad moral (Dios y sus enseñanzas), la aceptación de sus dictados entre los monjes de una manera natural.

El fundador benedictino, aparentemente, no entiende el poder como factor de autoridad. Es más, deja entrever que su aplicación podría llegar a resultar perjudicial para la propia organización ya que puede fomentar en las comunidades alborotos y discordias.

No querría acabar este apartado sin incluir unas bellas palabras al respecto del Papa Juan XXIII<sup>23</sup> que pueden ilustrar bien este asunto y arrojar nos la luz que nos fuera menester:

*La autoridad que se funda tan sólo o principalmente en la amenaza o en el temor de las penas o en la promesa de premios, no mueve eficazmente al hombre en la prosecución del bien común; y aún cuando lo hiciera, no sería ello conforme a la dignidad de la persona humana, es decir de seres libres y racionales. La autoridad es sobre todo una fuerza moral; por eso los gobernantes deben de apelar, en primer lugar, a la conciencia, o sea, al deber que cada cual tiene de aportar voluntariamente su contribución al bien común de todos*

Y, no olvidemos nunca el consejo que nos lega San Benito en la *Elección e institución del Abad* (64), en referencia a este asunto del poder, con una frase tan breve como ejemplificadora de lo que debería ser la máxima que guiara los pasos de cualquier persona que detente una autoridad práctica y se encuentre ante la disyuntiva de ejercer el poder, sin más:

*Y sepa que más vale servir que mandar.*

---

<sup>23</sup> Pontífice romano que sustituyó a Pío XII, se caracterizó tanto por su trabajo, por su fe como por su comportamiento, alejado de la solemnidad que del cargo se esperaba por aquel entonces. Fue conocido por todos como el Papa bueno, el Papa del cambio y el Papa del pueblo (1881-1963).

## **Empowerment (Empoderamiento)**

Se trata de una expresión inglesa traducida por: facultar, habilitar, comisionar, autorizar. En castellano existe un término similar caído en desuso: *empoderar*. Pero ¿qué es realmente el empoderamiento<sup>24</sup>?

Existen una variedad amplia de definiciones para un término que no ha sido todavía aceptado por la RAE<sup>25</sup> como tal. Mientras algunas apuntan al control de las circunstancias que afectan al propio individuo, otras lo hacen de manera orientada a la solución de desigualdades estructurales de la sociedad. Una recopilación extraída del libro *Empoderamiento y reducción de la pobreza*, de Deepa Narayan<sup>26</sup>, nos muestra la gran variedad de términos asociados al empoderamiento en función del origen local que los explica, a saber: fuerza personal, control, poder personal, elección propia, vida digna en concordancia con los propios valores de la persona, capacidad de luchar por los derechos propios, independencia, toma de decisiones propias, ser libre, despertar y capacidad.

Es evidente que la terminología ha encontrado su arraigo de manera notoria en zonas deprimidas económicamente y, a través de su significado, se ha buscado que puedan emerger los afectados dentro de zonas rurales, que es en donde principalmente se está moviendo. Ahora, ya se llevan casi dos décadas de estudios y pruebas aplicadas en sociedades industriales y los resultados están dando frutos más que positivos. Pero esto, como todo, tendrá sus ventajas y sus inconvenientes. Si entendemos el empoderamiento como una delegación de responsabilidades más amplia sobre los trabajadores, para que estos se sientan más vinculados a la organización para la que trabajan y se consideren, de algún modo, propietarios de su propio puesto de trabajo, probablemente estaremos en el buen camino, siempre y cuando la selección de trabajadores se haya hecho previamente bajo la aplicación

---

<sup>24</sup> N. del A.: Adjetivación derivada de empoderar de uso frecuente, pero no reconocida, a fecha de hoy, por la RAE.

<sup>25</sup> Real Academia Española de la Lengua.

<sup>26</sup> Directora de Proyectos, es la autora principal de un reciente estudio del Banco Mundial, *Moving Out of Poverty: Success from the Bottom Up*. Fue Asesora Principal de la Oficina de la Vicepresidencia, Reducción de la Pobreza y Gestión Económica del Banco Mundial.

de esta estrategia empresarial y social. Para que exista un auténtico empoderamiento no basta con la voluntad del empresario o de sus ejecutivos sino que es preciso, una vez más, la voluntad de aceptación (legitimación) por parte de quienes deberán asumir cuantas circunstancias, favorables y desfavorables, conlleva este sistema de trabajo.

Es de resaltar que vengo defendiendo hace muchos años, en proyectos propios y ajenos, que se trabaje de manera que cada uno de los colaboradores sea y se sienta copropietario del puesto de trabajo que ocupa en la organización para la que produce. El razonamiento para mí es bien simple y lo transmito a través de una pregunta: ¿Quién es el que más sabe respecto a su puesto de trabajo en cualquier entidad? La única respuesta lógica es la que se identifica con quien viene desempeñándolo con soltura a lo largo del tiempo, una vez superada la etapa de aprendizaje. Si realmente nos interesa, para mejorar, saber cada uno de los posibles fallos, de las mejoras que más convienen, dejando a un lado su costo y oportunidad, pregúntele al operario que ocupa ese puesto, al comercial que pisa la calle o al administrativo que recibe las reclamaciones de los clientes. Todos ellos, como los demás empleados de la organización, le podrían resolver un importante número de problemas organizativos si alguien se dignara a prestarles atención. Muchos me han dicho: “eso sería una pérdida de tiempo”, porque muchos directivos, demasiados, no ven en esos empleados más que subordinados en lugar de compañeros capaces de aportar valor añadido si son motivados adecuadamente, disponen de la actitud oportuna o se han capacitado. El empleado está cansado de escuchar siempre, permanentemente, palabras huecas, bien redactadas y estéticamente alineadas.

Probablemente, y no tengo por qué dudarlo, quienes tratan de poner en marcha iniciativas de empoderamiento tengan esa intencionalidad, nacida del convencimiento de su bondad y del interés por mejorar sus resultados y el ambiente laboral que se respira en sus compañías, pero una cosa es proponérselo y otra alcanzarlo. De una parte nos encontramos con los propios promotores de la idea, llenos de buenas intenciones y mejores iniciativas, pero que luego caen en errores de fondo importantísimos; y de la otra, la falta de seguridad, las malas experiencias y la desconfianza que ya forman parte de la cultura colectiva

de los productores con respecto a cualquier autoridad dentro de la organización.

Hace unos años me encontré impartiendo una formación para una cadena de tiendas de moda barcelonesa, orientada a todo su equipo de ventas. Cuando la directora de la entidad organizadora que nos contrató, me dio las explicaciones pertinentes respecto a las motivaciones que habían llevado a la dirección de esa empresa a tal iniciativa, me sorprendió muy gratamente. Me hablaba de su propietario como una persona avanzada, preparada y con ganas de introducir diversas mejoras que ayudaran a mantener un buen clima de trabajo y una mayor efectividad en las ventas. Habían sido, incluso, de las primeras cadenas de moda en Barcelona en realizar un estudio sobre calidad en la atención al público en sus unidades de negocio, a través de Mr. Shopping<sup>27</sup>. No es habitual encontrarnos con empresarios veteranos y cargados de experiencia, dispuestos a aplicar soluciones innovadoras como sucedía en aquel caso.

Cuando se finalizó la capacitación que tenía que impartirles, después de horas de clase divididas en diferentes grupos y otras tantas más de una especie de *brainstorming*<sup>28</sup> no previsto, a fin de que pudieran exteriorizar los verdaderos males que aquejaban a aquella organización, acabé concluyendo que el problema tenía nombre y dos apellidos: los del propio empresario que nos había contratado y que no dejaba de ser una especie de Doctor Jekyll y Mister Hyde, en versión moderna y detrás del mostrador de un comercio. Como es lógico y no hace falta precisar, cuando se presentó el correspondiente informe, no fue bien recibido, ni tan siquiera entendido. Nunca comprenderé qué sentido tiene pagar unos servicios para que te ayuden a mejorar y que luego mates al mensajero. Pero eso es materia para otro libro.

En los procesos innovadores se requiere tanto la voluntad de unos como de otros y los cambios profundos en una organización del tipo que sea,

---

<sup>27</sup> Técnica del Comprador Misterioso a través de la cual se elabora un informe detallado del tipo y calidad de atención que se presta en un comercio a los clientes. Incluye análisis de ordenación y disposición de los productos y otros extremos relacionados con la actividad comercial que afectan al visitante.

<sup>28</sup> Técnica que se utiliza para el desarrollo de la creatividad en grupo, también conocida por Lluvia de Ideas.

precisan que los empresarios y sus ejecutivos los asuman en primer lugar con todas las consecuencias. Que crean en ellos, en sus bondades y se dejen imbuir de esa autoridad moral del convencimiento que les llevará a poder explicárselo a los demás. La introducción del empoderamiento en cualquier entidad representa un cambio de gran calado y necesita, más que ningún otro, tanto de voluntad como de asunción de consecuencias. Estoy seguro de que el empresario de comercio del que les hablaba a modo de ejemplo, estaba convencido de las bondades del cambio pero él, como otros muchos que conozco y miles que no me hacen falta ni conocer, quieren que todo cambie sin cambiar ellos y ese, además de su gran error, es su penúltimo acto antes de verse abocados bien a cerrar, bien a invertir cuantiosas sumas de dinero procedente de su patrimonio personal.

El empoderamiento, de inicio, choca también con la mentalidad que en España se ha estado difundiendo durante decenios en los que se nos ha enseñado a convertirnos en gregarios. Afortunadamente, los años han pasado, las circunstancias son otras y las Pymes<sup>29</sup> dan trabajo a casi el 90% de la población teniendo en cuenta que cualquier gran compañía, antes de serlo, pasó por ser una Pyme. Nuestros estudiantes salen de las universidades queriendo ser casi de todo menos emprendedores. Los hay que orientan sus pasos a las oposiciones que les den acceso a altos cargos de la administración pública; también quienes se conforman con acceder como funcionarios de base y disfrutar de sus tardes libres y unas vacaciones y salarios seguros; otros tratarán de opositar fuera de la administración en entidades financieras, aseguradoras; muchos aceptarán encontrar un trabajo digno cerca de su casa; y unos cuantos comenzarán a preparar sus maletas para emigrar del país y encontrar puestos de trabajo mejor remunerados en el extranjero.

¿Cuántos se querrán convertir en emprendedores? Las oficinas de promoción económica de los ayuntamientos se llenan de trabajadores parados; sin la formación adecuada en su gran mayoría; sin la ilusión necesaria; y sin las ganas imprescindibles para hacerse cargo de un negocio con la intención de, mediante la capitalización del seguro de desempleo y la obtención de una de las exiguas ayudas que ofrece el

---

<sup>29</sup> Pequeña y medianas empresas

gobierno, convertirse en autónomos y hacer frente a una situación con la que no se habían encontrado nunca y de la que no saben cómo van a salir.

No son estas las soluciones efectivas que esperamos de nuestro gobierno, ni de los gobiernos de todo el mundo. Los empresarios españoles están aprendiendo una dura lección a caballo de la crisis del 2008. Han malgastado los exiguos beneficios que les venían aportando sus negocios, durante las épocas de consumo incontenido, en vehículos nuevos, segundas viviendas la mayoría modestas aunque caras, viajes exóticos e historias varias a mayor beneficio de su ego particular. Pocos giraban su cara hacia Japón, ejemplo de desarrollo industrial a partir de un desastre como el que sufrieron durante la Segunda Guerra Mundial. Todos sonreían cuando veíamos a miles de nipones, a principios de los setenta, fotografiando todo lo que se moviera en una feria industrial, en la calle de cualquier ciudad o en el rincón de cualquier almacén. Pensaban de ellos que eran unos cretinos con cámara y nosotros éramos los listos de la clase que cuando viajábamos, lo hacíamos por placer. Ni se imaginan las veces que habré escuchado de boca de cualquier comerciante, de cualquier ciudad de España, algo parecido a “yo, cuando viajo, no voy a trabajar, sólo voy a descansar. Ya hago bastante durante todo el año”. Pues bien, ese japonés, cuando regresaba a su país, utilizaba las instantáneas tomadas para aprender, para copiar, para mejorar, para progresar y no tenía la convicción de haber perdido el tiempo, por el contrario lo aprovechaba y cómo.

De la misma manera, los empresarios japoneses, mientras nosotros gastábamos dinero, en muchas ocasiones por encima de lo lógicamente aceptable en tonterías diversas, reinvertían hasta el último yen de beneficio en mejoras productivas; las diferencias salariales entre un directivo y un empleado no alcanzaban tampoco la desproporción a la que aquí se ha llegado. Mientras nosotros tratábamos a los trabajadores como ineptos, faltos de interés, toscos cuando no gandules, ellos trazaban planes de carrera y procuraban por el desarrollo del conocimiento de cada uno de los suyos. Hoy en día, cuando visitamos poblaciones catalanas del interior, todavía encontramos empresas y no pocas, en las que el propietario sigue manteniendo el concepto de amo (poder: verbo intransitivo) de la empresa y por extensión de su personal,

algo más propio del siglo XIX que del XXI, y eso en un país que sigue creyendo que debe formar parte de las grandes potencias del planeta.

Cierto es que la obediencia (derivada de la autoridad moral) como valor, en Oriente, se entiende de otra manera bien distinta a la nuestra, pero es que no ha sido sólo la obediencia el valor que han respetado, es que toda la organización japonesa se mueve alrededor de una escala de valores cuando aquí, de la mano de la democracia, del progreso y del bienestar, nos hemos ido zampando alegremente todos y cada uno de los valores que más nos habían distinguido, hasta quedarnos en paños menores en este asunto y lo peor es que no se le ve solución a corto plazo, de ahí que muchos economistas y expertos, los que se atreven a decirlo públicamente y en voz alta que son los menos, piensen que la crisis de finales del primer decenio del siglo XXI tal vez tenga brotes verdes, pero estos no echarán raíces y tardaremos muchos años hasta que podamos regresar al punto en que nos habíamos encaramado, a lomos de las subvenciones comunitarias y de una burbuja inmobiliaria que a todos los grupos políticos les convino.

Así que hablar ahora de empoderamiento me parece muy oportuno como un elemento innovador más a introducir en el mundo empresarial, siempre y cuando se haga respetando una serie de condiciones y forme parte de una estrategia intrínseca y no oportunista de la compañía. Que sirva realmente para que los trabajadores se sientan y formen parte verdadera de la organización a la que están vinculados y en la que creen, así como en la autoridad teórica que dicha compañía muestra y propaga.

Los benedictinos practicaron un cierto estilo de empoderamiento. Si tomamos la definición de Blanchard<sup>30</sup>, Carlos<sup>31</sup> & Randolph<sup>32</sup> veremos que según estos:

*...el empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la*

---

<sup>30</sup> Ken Blanchard. Escritor estadounidense y experto en gestión. Entre sus libros, *El ejecutivo al minuto* es uno de los de mayor popularidad.

<sup>31</sup> John P. Carlos. Consultor de gestión, profesor y orador motivacional. Ha escrito varios títulos respecto al *empowerment* con su socio de consultoría Ken Blanchard.

<sup>32</sup> Alan W. Randolph. Profesor de gestión empresarial en la Universidad de Baltimore. Ha escrito libros sobre *empowerment* conjuntamente con Blanchard y Carlos y también sobre gestión de proyectos con Barry Z. Posner.

*estructura piramidal mecanicista por una estructura horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.*

Desde sus inicios San Benito se preocupó de que los conventos mantuvieran una estructura lo menos piramidal posible. Eso queda demostrado con la constitución de diversos conventos con pocos monjes y un solo abad pero, a mayor abundamiento, en *El Prior del Monasterio* (65) indica en relación a la necesidad de nombrar un cargo, el de prior, por debajo del abad que:

*Por nuestra parte creemos que para el mantenimiento de la paz y de la caridad es necesario que quede completamente a juicio del abad la organización de su monasterio. Y, si es posible, que la comunidad, según disponga el abad, se reagrupe entorno a diversos responsables o decanos, así como toda la organización del monasterio, tal como ya hemos dicho, a fin de que partiendo la responsabilidad con muchos, ninguno de ellos pueda envanecerse.*

Es obvio que San Benito no está por la labor de grandes estructuras y considera que si entre todos ayudan y se reparten las tareas (*partiendo la responsabilidad con muchos*), aprovechando el mayor conocimiento de los decanos, el trabajo puede realizarse. Deja, no obstante, la puerta abierta a otras consideraciones al decir a continuación:

*Si las circunstancias lo requirieren, y la comunidad lo solicita humildemente, y con razones de peso, y el abad ve la conveniencia de ello, que él mismo elija el prior después de haber consultado a los hermanos de mejor criterio y buen espíritu.*

Nos da así una prueba más de la manera de autogestión impuesta en cada monasterio basada en una argumentación substancial (*y la comunidad lo solicita humildemente, y con razones de peso*) dependiendo, eso sí, de un responsable principal, el abad, quien finalmente adoptará la mejor decisión escuchadas las partes.

Esa sería la fórmula que debiera irse planteando las empresas que quieran adoptar el empoderamiento como método innovador para obtener los mejores resultados con sus recursos humanos. Un sistema, hasta cierto punto autogestionario, con unas formas de mantenimiento de autoridades teóricas por un lado y prácticas por el otro, pero sin necesidad de la utilización del poder como medio para la obtención de lo que se precisa, gracias al desarrollo de la autoridad moral propia de sus componentes. Podría acabar resultando un auténtico  $E=mc^2$  del Management moderno.

