

# Del líder al humano en la organización

David Alonso Castrillón Velásquez  
*dacastrillon@gmail.com*

Profesor tiempo completo, Universidad Autónoma del Caribe (Colombia). Investigador y asesor empresarial, Comunicación S.A. Profesor investigador, Universidad de Medellín(Colombia). Profesor de cátedra, Universidad EAFIT (Colombia). Asesor, Universidad de Antioquia(Colombia). Profesor-investigador, Colegiatura Colombiana. Estudios de Maestría en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Comunicador corporativo, Universidad de Medellín.

## Resumen

Este artículo es resultado de la investigación que respecto al pragmatismo en las organizaciones viene realizando el grupo de investigación de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Autónoma del Caribe. Con ella se propone hacer una breve reflexión de algunas prácticas administrativas replicadas por la comunicación, que en nuestro contexto han sido adoptadas por los medios empresarial y académico. En este caso, el foco de atención recae en la corriente del liderazgo, que tanto eco ha tenido en las prácticas de la organización y que merece un examen detenido de sus supuestos, a partir de la idea que se tiene de este concepto.

**Palabras clave:** *Liderazgo, humanismo, organización, administración, comunicación.*



## Abstract

This article text is a result of the investigation that with regard to the pragmatism in the organizations it's come realizing for the group of investigation of the Faculty of Social Communication of the Universidad Autónoma del Caribe. With her, it proposes to do a brief reflection of some administrative practices answered by the communication, which in our context have been adopted as the managerial way and as the academic way. In this case, the area of attention relapses into the current of the leadership, which so much echo has had in the practices of the organization and which deserves an arrested examination of his suppositions, from the idea that is had of this concept.

**Keywords:** *Leadership, humanism, corporation, administration, communication.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser histórico. No nace, simplemente, en un lugar y a una hora; nace con el peso de lo que su especie, a lo largo de los años, ha realizado. Un peso que, como lo exponen diversas corrientes de las áreas sociales y humanas, en la actualidad parece diluirse en la más tenue levedad. El hombre contemporáneo (moderno o posmoderno), inmerso en un entorno que se le impone oscuro, busca paliativos que calmen su constante angustia venida de su complejidad constitutiva: su esencial e ilimitada necesidad del reconocimiento de su existencia por parte de otro ser humano (Todorov, 1995). Si no existe un pasado, una historia de la cual asirse, el futuro no se vislumbra, la relación con el tiempo se trastoca y solo el presente tiene validez. Un eterno presente que tiende a tragarse todo, un hoyo negro donde la luz no escapa. La vida, bajo este aspecto, se torna oscura. Lo efímero se instala como la solución a los problemas de *sentido*, del porqué de las cosas. Y es allí, en esa oscuridad, donde las fórmulas mágicas, propias de sociedades míticas se mezclan con ideales de libertad e igualdad y aparecen como posibles soluciones. Las empresas, productos de la historia, viven esta realidad.

Pensar nuestro tiempo es pensar la multiplicación de soluciones *light* a problemas complejos. Las salidas fáciles, las críticas rituales<sup>1</sup> que sólo cambian la apariencia de las cosas, se convirtieron en la panacea del pensamiento administrativo dominante (Aktouf, 2001; Múnera, 2010; Beer, 1998; Cruz, 2007), el cual ha querido emular la comunicación empresarial.

En el practicismo del *management* norteamericano la teoría se torna incómoda, el pensamiento abstracto es un obstáculo para el hacer<sup>2</sup>. No se

---

<sup>1</sup> Algunas críticas a la administración son sólo cuestionamientos rituales, es decir, solo una aparente crítica, donde solo la forma se cambia.

<sup>2</sup> El término *practicismo*, diferente de pragmatismo, expresa el énfasis puesto en la acción inmediata, sin mediación de la reflexión. En el *practicismo* no hay tiempo para detenerse y observar las consecuencias que puede traer la acción en diversos ámbitos, se tiende, solamente, a pensar en la ganancia máxima inmediata. Es curioso observar cómo en la bibliografía del *management* abundan los “*how to*”, las preguntas por el sentido (los por qué, para qué o para quién), en muchas ocasiones, se obvian.

entiende que es, precisamente, ese pensamiento abstracto, esa teoría, lo que también nos hace humanos. Tomando ideas que ya planteaba Marx (2000), a diferencia de las abejas, que por instinto construyen panales de una exactitud envidiada por cualquier ingeniero, el hombre, antes de construir ese panal (que difícilmente sería tan perfecto como el de aquellas), lo diseña en su cabeza. Se debe comprender que cada acción humana que se quiera adelantar para un mejor ser y estar en el mundo es, antes de su ejecución, teoría (implícita o explícita). Es entonces gran responsabilidad la de quienes se dedican a delimitar acciones, pues bajo sus hombros recae el peso de lo que sus cabezas crean, de las abstracciones que elaboran de la realidad.

Autores de actuales teorías administrativas, con el objetivo de legitimar sus discursos, elaboraron una figura: **el líder**, quien se convirtió en el eje de la acción estratégica, y cuyo reconocimiento de distinción es un motivador fundamental. Su hacer es el centro de los desarrollos de variadas corrientes empresariales. Él se ha convertido en una corriente, en una nueva forma de hacer las cosas. Es así como se desarrollan artículos, libros, cursos, charlas, etc., que promueven al líder como el salvador de las organizaciones del futuro, e invitan a desarrollar el líder que existe en cada persona.

Es válido preguntarse, entonces, ¿de dónde viene el interés por la figura del líder? ¿Por qué, en nuestra época se nos habla del deber de ser líderes? ¿Quién o quiénes promueven esta corriente? ¿Qué implicaciones tiene promover la figura del líder en los distintos ámbitos de las organizaciones?

Para comenzar, y como se ha subrayado, el ser humano es un ser histórico, por tanto, pensar en el presente, para intentar comprenderlo, implica mirar hacia atrás partiendo de una posición atenta a la historia de los efectos que han influido en la construcción del pensamiento occidental, base de lo que se vive en las organizaciones modernas.

## 2. EL PENSAMIENTO MÍTICO

El conocimiento actual de los fenómenos naturales y sociales es una construcción histórica, no responde solamente a las explicaciones que

cada ser humano se forma en el transcurso de su vida. Proviene de la interacción entre los hombres y entre estos y la naturaleza que habitan, la cual, en un principio, les era extraña. En las sociedades arcaicas, el mundo –que estaba por encima de la comprensión de los sujetos– se explicaba, principalmente, desde lo mítico: los fenómenos naturales eran inexplicables científicamente desde el conocimiento de la época y se crearon dioses en los que el hombre depositó la angustia generada por la incertidumbre permanente ante las fuerzas externas. No se contaba, aún, con la posibilidad de moldear científicamente la naturaleza, de asirla y trabajarla para controlarla. Las razones para interactuar con ella eran las mismas que utilizaban para sus relaciones sociales (Ureña, 1998). En este caso lo social inundó lo natural adquiriendo, de esta forma, características antropomórficas. La relación hombre-hombre, o praxis, era válida en cualquier campo (Boungoux, 1999). Es decir, se dotó de humanidad a las cosas. Lo susceptible de objetivar lo subjetivó. Por ejemplo, la lluvia no era simplemente un fenómeno natural, detrás de ella había “alguien” con intensiones que debían ser descubiertas. La reproducción de esta forma de relación con el mundo encontró sus legitimadores, quienes revestidos de la gracia divina se adueñaron de la verdad. Aparecieron héroes con sabiduría o fuerza supremas, que decían interpretar la voluntad de los dioses.

El abuso de explicaciones míticas generó, en la conciencia colectiva, fenómenos psicosociales con sus correspondientes excesos. Acusaciones injustas, homogeneización del pensamiento, falta de discusión abierta, etc. La supremacía de unos hombres sobre otros, gracias a su poder divino, fue la legitimación para las diversas acciones que recaían sobre el cuerpo social. Como es posible observar en diversas tradiciones, el mito regía la vida de los seres humanos, aún no se había racionalizado (Gusdorf, 1967).

Se debe aclarar que en la mayoría de sociedades antiguas no todo estaba permeado por la idea de una voluntad detrás de las cosas, por supuesto que también existía en los sujetos la idea de una naturaleza manipulable, no humanizada. Los seres humanos también se relacionaban con las cosas mirándolas como simples cosas (lo que en teoría crítica se llama razón técnica, o razón instrumental), pero de forma restringida. Para preservar el orden establecido, dictado por aquellos líderes, se limitó

el cuestionamiento de los macrofenómenos, como las preguntas por el universo, por su creación, por el principio, por la finalidad del fin del hombre, por algunos fenómenos naturales, por el poder de un hombre sobre otros, etc. Las preguntas fundamentales eran tabú. Este interés técnico y su correspondiente racionalidad se limitaban a tareas mínimas de subsistencia: cultivo y preparación de alimentos, construcción de vivienda, y algunos medicamentos principalmente. La cultura egipcia es uno de los ejemplos. Las matemáticas, para ellos, sólo tenían efectos práctico; se abordaban desde su utilidad técnica (Ureña, 1998). Diferencia radical con los griegos, quienes se sirvieron de las matemáticas por las matemáticas mismas. Sus reflexiones sirvieron de punto de partida para el desarrollo de una nueva forma de concebir la realidad<sup>3</sup>. Comenzó, allí, la filosofía. Bajo esta concepción, la ciencia moderna erigió sus bases.

El desarrollo de Occidente, en las culturas del medioevo, continuó sumido en una estructura de pensamiento mítico. La Iglesia Católica impuso una única verdad, sustentada, aún, en una racionalidad práctica o moral. Esta Verdad, revelada a los hombres de “fe”, continuaba determinando, como lo expone Erich Fromm (1977), al individuo (aunque el individuo bajo la concepción moderna no existía) en relaciones con un trasfondo de vínculos primarios, según los cuales el ser humano es “un elemento integrante del mundo natural” (Fromm, 1977: 53). El ser humano sólo se reconoce en relación con un grupo más amplio, en una comunidad, nunca como *uno*.

### 3. LA RUPTURA DEL MITO

Uno de los primeros caldos de cultivo para comenzar a cuestionar las bases de la cultura del medioevo fueron las primeras universidades. Allí, la *discutio* y la *quaestio*<sup>4</sup> se convirtieron en insumos para las mentes de discípulos y maestros, quienes sólo podían abordar la realidad a partir del Texto Sagrado.

---

<sup>3</sup> Cassirer plantea que una concepción de la realidad ya había sido desarrollada por la cultura babilónica de forma más compleja, donde se trascendió la esfera netamente práctica.

<sup>4</sup> Discusión y cuestión respectivamente. Se resalta la importancia de la *quaestio*, que representaba la forma típica del procedimiento didáctico, y permitía vislumbrar la riqueza del debate.

Una de las primeras voces que cuestionó los incólumes postulados hasta la fecha aceptados (S. XV) fue la de Copérnico, quien en sus investigaciones astronómicas comenzó a plantear un nuevo orden en el universo conocido. Galileo, con más fuerza, vino a explicar “cómo va el cielo y no cómo se va al cielo”. Comenzó una nueva forma de concebir el mundo. Durante el Renacimiento los cambios no se dieron en masa, sólo algunos tenían la posibilidad de acceder a novedosos postulados, a órdenes diferentes. Un nuevo espíritu rondaba en el ambiente: el espíritu positivo había descendido sobre el Hombre. Igualmente, nuevas formas de organización se comenzaron vislumbrar. Un naciente capitalismo, la Reforma y el reconocimiento del individuo como actor dentro de la sociedad colaboraron con el nacimiento de la Ciencia Moderna.

El acercamiento del ser humano a fenómenos que en la antigüedad eran tabú, propio del espíritu positivo de la Ciencia Moderna, desmitificó, en gran medida, relaciones de poder basadas en el *liderazgo*, poder otorgado por fuerzas sobrenaturales. No sólo la realidad, en su dimensión social y natural, fue explicada a partir de esta nueva concepción, también el hombre se tuvo que reubicar en el orden naciente. Los vínculos primarios, propios de la sociedad antigua, comenzaron a desaparecer. El ser humano pasó de una sensación de unidad indiferenciada con la naturaleza y con los hombres que lo rodeaban, a una sensación de *solus ipse* (un mismo, solo). Surgió, entonces, el *individuo* y comenzó a reconocer a los otros como individuos, como *humanos*, no como dioses o como líderes míticos, en los que, por obvias razones, ya no podía descargar toda su seguridad. Surgieron, de esta forma, nuevos tipos de angustia, donde se pasó de un reconocimiento tranquilo de conformidad a uno dado por la distinción (Todorov, 1995). El reconocimiento de conformidad, en el que a los sujetos se les reconoce su condición de humanos por plegarse a las normas y costumbres, comienza a ceder a reconocimientos de distinción, dados por el surgimiento de sociedades igualitarias, donde es posible, por medio de la voluntad, tener una movilidad social que permite acceder a símbolos que dan reconocimiento, antes reservados para personajes pertenecientes a un sector, o que realizaban proezas consideradas sobrehumanas.

La desmitificación de la realidad realizada por el proyecto moderno dejó claro que los sujetos se enfrentan a su mundo sin la intervención de po-

deres divinos (Todorov, 1999; Cruz, 1994). El espíritu positivo, que en siglo XIX ya estaba masificado en Occidente, en un principio explicó la realidad física. El método, basado en la experimentación, permitió manipular los objetos (los fenómenos naturales en general), con el fin de conocerlos<sup>5</sup>. La racionalidad técnica tomó su lugar y su luz deslumbró a quienes habían visto en el pasado una sombra, dominada por la fuerza del mito. La fe de las personas en el progreso técnico, al ver los avances en cuanto a manipulación de la naturaleza, se transpoló a las relaciones humanas, generando nuevas formas de concebir al hombre. Las ciencias humanas comenzaron una carrera hacia su certificación como ciencias fácticas, para que la comunidad científica y la sociedad en general, impresionadas por el control de las fuerzas externas, aceptaran su utilidad en pro del desarrollo humano. Fue tanta la influencia y la fe en el nuevo proyecto que la filosofía quiso también regirse bajo postulados positivos, renunciando, en parte, a su categoría de soporte y de crítica.

Bajo esta perspectiva, y con el desarrollo de una nueva forma de organización económica<sup>6</sup> (el capitalismo), los hombres comenzaron a establecer relaciones de trabajo diferentes a las experimentadas en periodos anteriores: surgió la industria. En este estadio de la historia se deslegitimizaron relaciones de poder ya basadas en la autoridad de seres que encarnaran lo divino y, como se planteó, la fuerza de los reconocimientos de distinción sobrepasaron aquellos otorgados por la conformidad. El sistema económico y su conveniente utilización de las ideas modernas de igualdad y libertad permitieron ahora que la justificación de la autoridad, desde el paradigma técnico que comenzó a predominar, se basara en la propiedad y la riqueza como resultado del ingenio, del esfuerzo personal, de la capacidad individual por ser aquello que se quería ser, en general por ser representantes de la idea de progreso.

---

<sup>5</sup> Es posible afirmar que al escoger el camino cartesiano se potenció el saber y el conocer, mas no el comprender.

<sup>6</sup>La Reforma impulsó una nueva mentalidad enfocada hacia el esfuerzo y el trabajo, bases del capitalismo. Este ya había sido adoptado en gran parte de la cultura occidental cuando surgieron las primeras industrias.



La diferenciación entre el pensamiento de la Edad Media y el que se desarrolló en la Modernidad es clara. En aquel, según la teoría medieval, las actividades económicas que no estuvieran relacionadas con un fin moral no tenían cabida. Los supuestos de la modernidad, por el contrario, avalaban el apetito por la ganancia económica como una fuerza constante y mensurable, que funcionaba, normalmente, dentro del orden natural. Se suma a estos supuestos, un afán generalizado de fama que no se había experimentado en periodos anteriores de la historia, venida por el interés socializado de obtener un reconocimiento de distinción ante el postulado de igualdad dado por las democracias modernas (Todorov, 1999). Una posible explicación fue la ruptura que experimentó el hombre con sus vínculos primarios, generando dudas respecto del significado de la vida y de las relaciones con los otros. La fama, bajo este trasfondo, representó el “medio para acallar las propias dudas” (Fromm, 1977: 67). Esta perdura, con mayor fuerza, en la actualidad, y es alimento para la corriente administrativa del liderazgo.

#### 4. EL SURGIMIENTO DE LA EMPRESA MODERNA

El anterior recorrido es un esbozo para entender el paso de la hegemonía de la racionalidad práctica o moral, donde dominaba el mito, a una técnica, donde lo mensurable, lo medible es lo verdadero (Ureña, 1998). Asimismo, el paso de reconocimientos de conformidad en el cuerpo social, al paso de la búsqueda, en todos los sectores, de un reconocimiento de distinción (Todorov, 1995), alentado por un sistema económico que requiere sujetos activos, productivos.

La industria surge como un espacio donde lo técnico predomina, pues las relaciones que se gestaron en su interior, en aras de mantenerse como organismo productivo de máximo rendimiento, obedecían a intereses económicos<sup>7</sup>, o mejor, financieros. Bajo esta lógica, no tienen cabida aquellos personajes, líderes, que encarnaban poderes divinos, o superhombres que brindaban explicaciones trascendentales a diversos

---

<sup>7</sup> La economía, pensada desde el *oikos* griego, hace referencia al bien de la casa, no a un interés egoísta, propio de la crematística.

fenómenos; estos han sido desmitificados. En este ambiente carecen de sentido, además, relaciones entre los seres humanos que no estén relacionadas con la productividad o la obtención de ganancias. Es decir, la mirada que se impone en la industria sobre el hombre que trabaja está dada por la finalidad de la empresa: la producción de excedentes a partir de la óptima utilización de los diversos recursos.

Asimismo, la naciente industrialización se dio en un contexto donde, según corrientes críticas, se puso fin a los últimos vestigios de solidaridad y comunidad consuetudinarios construidos en la Edad Media. Aquella estuvo a cargo, principalmente, de comerciantes y fabricantes de paños y no de artesanos, como se ha explicado comúnmente (Aktouf, 2001). Estos nuevos industriales de los siglos XVIII y XIX amasaron su fortuna gracias a una nueva forma de explotación del ser humano. Sus principales habilidades, cuando tenían ya reunidas varias decenas de trabajadores, eran disciplinar y controlar el trabajo como nunca se había hecho. Asimismo, reducir los costos de producción ocasionados por el factor trabajo fue una gran destreza por la que merecían admiración. Las condiciones del trabajador, desde el salario hasta su seguridad, eran mínimas. En las nuevas industrias, el excedente o la utilidad era absoluta: el empresario o industrial obtenía del factor trabajo la máxima ganancia posible. “En esta época las fortunas logradas fueron tan enormes como rápidas, mientras que las masas de obreros misérrimos se multiplicaban” (Aktouf, 2001: 556)

Se vislumbra, entonces, lo que Omar Aktouf (2001), retomando a Marx, llama la contradicción interna en el trabajo, que hoy continúa. El empleador quiere obtener la máxima ganancia, bajando hasta el límite sus costos, entre ellos los salarios, y el empleado, por su parte, aspira tener el salario más alto posible. Esta contradicción generó tres rupturas que desarrolla Aktouf, que nos permiten comprender por qué se requería de un factor motivante para los empleados (Aktouf):

- *La primera ruptura* es quitarle el producto de su trabajo a quien lo realiza. La intermediación del comerciante, entre productor y consumidor, es el claro ejemplo de esta realidad.

- *La segunda ruptura* es la imposición a los trabajadores de formas de hacer y de utilizar herramientas que ya no les pertenecen. Esta ruptura implica la pérdida de sentido en el trabajo.
- *La tercera ruptura* se ve en la pérdida de respeto por las leyes de la biología (fatiga, ciclos de vigilia y sueño, morfología, ritmo personal, etc); sólo se respetan las leyes del mercado, la exigencia de una máxima ganancia.

Las inconformidades de trabajadores por condiciones extremas dieron como resultado la implantación de normas que regularon las condiciones laborales. Disminuyó la jornada laboral y se aumentaron beneficios salariales. Con estas nuevas medidas el empleador ya no podía obtener la máxima ganancia por el factor trabajo. Cosa preocupante para los intereses de los empresarios en el nuevo sistema. Una solución mitigó el impacto de las medidas que protegían al trabajador. La división técnica del trabajo (cosa diferente de la división social) se convirtió en la panacea de la producción industrial y del rendimiento máximo. No se previeron las repercusiones en el acto de trabajo, o en el trabajador. Una sensación de extrañeza de este por la pérdida de sentido del trabajo, afectó el hacer y ser de las personas. Comenzó la etapa del empleado que no le encontraba sentido e interés a su trabajo, es entonces un extraño a sí mismo (Aktouf, 2001).

La racionalidad técnica se observa en su máxima expresión objetivando lo que es subjetivo, tratando como un objeto, susceptible de manipular, al sujeto que ahora exige ser reconocido por su carácter humano, es decir, que ha bebido las mieles de la modernidad y busca, ahora, existir y ser confirmado en su existencia a partir de la diferenciación. Yo soy un ser humano como los otros, se dice el trabajador, y busco obtener reconocimientos que me distingan; pero en el trabajo soy un medio como lo es la máquina que está al frente. El trabajador, para la administración, era un engranaje, a veces tratado en el discurso como un buey (Taylor, 1982).

Los problemas, frutos de esa lógica, se hicieron visibles a lo largo del siglo XX. Las ganancias que en principio llegaron a estabilizarse, producto de una administración regida por el máximo control, comenzaron a flaquear:

el ser humano, al ser tratado como objeto, no respondió a las exigencias de un mercado maximalista, pues el ideal de distinción que se había instalado en su alma se resistía a ser un simple instrumento de trabajo. El problema tenía su raíz en la motivación: pues la normatividad que protegía al trabajador no permitía obtener el máximo beneficio que los empleadores, gracias a la extrema coerción, obtenían en los inicios de la era industrial. Comenzó la etapa de “cómo mantener motivado al empleado sin cambiar las condiciones en su base”. El empleador necesita que el empleado produzca cada vez más y más barato para obtener mayor ganancia, ese es el *leimotiv* de la relación en el trabajo bajo una lógica maximalista. En este punto comenzaron a surgir corrientes administrativas, con el fin de motivar a los empleados, utilizando para ello parte del discurso humanista. Estas corrientes adoptaron acríticamente teorías de otras disciplinas. Por ejemplo, Aktouf (2002: 65) expone el caso de la cultura organizacional:

[...] se puede observar cómo se hace un préstamo de la palabra cultura sin incluir todo aquello de lo que está cargada, en su contexto original de la antropología. Lo que se observa, según la connotación “todo lo que incluye la vida de la empresa” no es otra cosa distinta que nombrar de forma diferente un sistema informal generalizado, más irracional y más profundamente subjetivo e inconsciente. Se debe recordar que Mayo, en sus estudios de empresa a principios del siglo XX (1933), hacía referencia a un sistema irracional y de sistemas ideológicos simbólicos; aunque nunca llegaron a hablar de “cultura organizacional”, de “mitos”, de “héroes”, de “ritos”, a pesar de la presencia de antropólogos en su equipo.

Surgen, de esta forma, teorías que proponen cambios radicales en la forma de administrar pero son, en esencia, cambios rituales, llenos de vacíos conceptuales cuya riqueza es mantener el estado de cosas tal como está. La comunicación dentro de la empresa se vuelve cómplice de esta lógica. Dominan la forma, más que el fondo, las recetas más que la reflexión, por eso se necesita urgentemente quién multiplique en todos los ámbitos de la empresa discursos del tipo cómo ser campeones, estrategias, embajadores y líderes, para que la persona crea, por un lado, que su ideal de vida es el mismo de la empresa y, por otro, que así satisface su necesidad esencial de reconocimiento, ahora buscado en la diferenciación de los otros, quienes

no son tan buenos ni tan exitosos. Así la organización tiene el control y aumenta la motivación.

Desde una perspectiva más amplia, el éxito de la publicidad o, mejor, de la propaganda dirigida, apoyada por el aparato económico-administrativo de nuestra sociedad, consiste en haber conseguido que “los hombres puedan sentirse felices, cuando en realidad no lo son: la conciencia falsa ha pasado a hacerse conciencia general [...] forma más reciente de alienación: La alienación de la alienación, conseguida mediante una interiorización de las necesidades del sistema político económico, inducida por este mismo” (Menéndez, 1998). Es decir, el paliativo para tener reconocimiento, extendido por la industria consiste en una huida anticipada (Todorov, 1995), en la cual se promueve la búsqueda de la distinción en el trabajo como forma realizante de la existencia, generando, por el contrario, una carrera constante por un reconocimiento que nunca se alcanzará, pues siempre se requerirán de nuevos símbolos, ya que los pasados no sirven. Es lo que se conoce, en la actualidad, como la hipercompetencia en las organizaciones por el poder.

Por supuesto, es un reconocimiento en el plano discursivo, pues la contradicción interna (un reconocimiento material) no puede ser cuestionada, pues cualquier indicio de inquietud, de prudencia o de escepticismo frente al dogma administrativo<sup>8</sup> de la competencia por el reconocimiento se toma como un espíritu de perdedor, pesimista o antiempresarial, cuando no de izquierdista. Esta gran desconfianza plantea evidentemente un obstáculo suplementario a la penetración de la reflexión y de los saberes más fundamentales y más diversos en el mundo de la administración, que, tristemente, se refleja en la comunicación empresarial. La idea de que el director de comunicaciones debe creer en el sistema, creer en la empresa, comportarse como alto ejecutivo y como ganador excluye la idea de interrogarse y, con seguridad, “mucho más, si es que esta interrogación versa sobre los fundamentos, las finalidades, la legitimidad de los objetivos perseguidos o de las prácticas vigentes” (Aktouf, 2001: 338).

---

<sup>8</sup> Este dogma corresponde a la teoría administrativa dominante, el famoso *management*, norteamericano y al cual se le unen las teorías conocidas de comunicación empresarial.

Una de las teorías administrativas que más fuerza ha alcanzado es la que tiene sus bases en la figura del líder, por su impacto en lo que hemos llamado el reconocimiento de distinción.

## 5. REPASO Y SÍNTESIS

Se desarrolló brevemente cómo la sociedad occidental pasó de un pensamiento donde el mito dominaba tanto en las relaciones como en la explicación del mundo, a uno donde la técnica abarcó, de igual forma, todas las esferas de la realidad. Habermas nos habla de la invasión del Sistema al mundo de la vida, donde la racionalidad técnica ha tomado por su cuenta las relaciones entre los hombres. En la empresa, como una de las máximas expresiones de la racionalidad técnica, lo mítico ha sido desterrado, pues las explicaciones trascendentales que el hombre elabora de la realidad corresponden a una construcción propia del mundo de la vida. No es posible creer, entonces, que el poder lo detentan aquellos que son iluminados por un don divino. La ciencia permitió develar que los hombres sólo están investidos de humanidad. Por tanto los héroes del pasado no aplican para la realidad actual. Cuando el hombre ha pasado a un estado de desarrollo mayor, volver a la concepción pasada representa una contradicción que se manifiesta en patologías sociales (Fromm, 1977). Otorgar el poder a personas que detenten cierto poder divino, o supernatural, para dar seguridad en su existencia a los demás sujetos sería regresar a creencias que la ciencia ya explicó: “una vez cortado los vínculos primarios, ya no es posible volverlos a unir; una vez perdido el paraíso, el hombre no puede volver a él” (Fromm, 1977: 54).

Las sociedades dominadas por el mito tenían como eje central al líder, quien, investido de la sabiduría y el poder divinos, brindaba seguridad a su grupo. La figura del líder no era cuestionada. Este cometía actos de bondad y, de la misma forma, abusaba de su poder para llevar a cabo excesos de maldad; las sociedades de soberanía (Foucault, 2001) funcionaban bajo ese criterio. Las personas se sometían a sus deseos por ser el representante de la creencia profunda. Este vínculo primario cortado por la ciencia lo unió, de nuevo, la administración. El *management*, centrado en la figura del líder, quiso promover un nuevo motivador para que los intereses en

contradicción dentro de la empresa (como se expuso anteriormente) fueran ocultados. Esta figura, con todo su carisma, debe mover los intereses hacia un mismo lado, obviamente hacia la rentabilidad máxima para el empleador pero con un discurso atrayente, que prometa armonía y felicidad para todos.

Los actuales discursos administrativos promueven un líder de unas características muy loables, hablan del líder de hoy, del carisma que debe desarrollar, de que este no nace, se hace, de pasos a seguir para ser un buen líder.

### **La figura del líder**

Esta figura, en la historia, ha respondido a un cúmulo de orientaciones. Se observan líderes buenos, líderes tiranos, líderes que reunían ambas características. Al fin, líderes investidos del poder divino. Como se observó, el líder, aquel que dirigía la acción de un grupo determinado, basaba su legitimidad, en gran parte, en su carácter mítico, pues tenía la explicación trascendental a fenómenos inexplicables para la conciencia de los hombres de su grupo gracias a la revelación sobrenatural. Asimismo, esta legitimidad fue desvirtuada con la aparición de la ciencia y del mismo capitalismo, pues el que entonces se dijera líder no podía invocar el poder divino como argumento.

Se ha obviado, en los desarrollos de liderazgo actuales, que adoptar un término, sin tener en cuenta todo lo que subyace, puede traer consecuencias en la construcción de una realidad; puede resultar contraria a la que, con buenas intenciones, se quería crear.

### **Las metáforas autorrealizadoras**

Como se vio en el caso de la cultura, la administración importa conceptos de otras disciplinas (que la comunicación empresarial replica) sin todas sus implicaciones. El líder, como se expuso, no es un concepto nacido de la administración, esta se lo apropió para legitimar las labores directivas. Este proceso de adopción no es directo, requiere una metaforización.

El empleador, o quien ejercía las veces de director de empresa movilizaba, en principio, a los empleados directamente por la fuerza. La satisfacción precaria de las necesidades básicas, unidas aún a reconocimientos de conformidad de los trabajadores era suficiente para movilizar la fuerza de trabajo. Con la normatividad menos dura con el trabajador, y con los ideales de igualdad y libertad reproducidos socialmente, la legitimidad del director tuvo que cambiar en pro de la movilización de la mano de obra, para conseguir mayores utilidades. Con la ayuda de la administración, la dirección encontró en la *metáfora* del líder la legitimidad necesaria.

“Una metáfora permite comprender una cosa en términos de otra” (Lakoff & Johnson, 1983: 15). No implica esto que el conocimiento que de ella se genere sea una ilusión, sino que, su uso constante, por medio de la analogía, no permite percibir los fenómenos completos, pues sólo se percibe de ellos los aspectos que precisamente hacen resaltar las metáforas, e ignora los demás. Estas condicionan nuestras experiencias y nuestras acciones:

[...] las metáforas pueden crear realidades, particularmente realidades sociales. Una metáfora puede constituirse en guía para una acción futura. Las acciones futuras se ajustarán a la metáfora. Y en contraprestación, se verá reforzado el poder que tiene la metáfora de volver coherente la experiencia. En este sentido, las metáforas pueden ser profecías que engendran su propio cumplimiento” (Lakoff & Johnson 1983: 166).

Ellas pueden volver realidad lo que expresan, aunque más de lo que expresan y, comúnmente, *los aspectos que ignoraron*. En comunicación existe un ejemplo revelador. La metáfora del telégrafo, por su simplicidad, explicó en principio el proceso de comunicación. Es claro que esta permitió hablar de comunicación y de sus componentes, de dos personas o más que utilizaban un código común. Al socializarse se convirtió en modelo de acción. Lo que estuviera por fuera del modelo era una comunicación fallida. Pero otros aspectos del telégrafo, en los que no hacía foco la analogía, también se socializaron: “en las teorías inspiradas por Shanon, el emisor y el receptor están, psicológica y sociológicamente, tan alejados uno de otro como lo sugiere la imagen del telégrafo” (Meunier, 1997:119).



La reproducción de este modelo vía metaforización generó una concepción técnica de la comunicación, que resaltaba su posibilidad de herramienta de manipulación del *otro*, pues la técnica, es claro, establece relaciones de sujeto a objeto donde la manipulación es válida. La fuerza de una racionalidad técnica instalada en el imaginario social permeó por completo la acción más humana: la comunicación.

Retomando, en el discurso del líder, elaborado por el *management*, se promueven recetarios para formar líderes: los prohombres, los héroes salvadores de la cultura organizacional, cuyas características se escuchan benéficas, altruistas, etc., pero no se atiende lo que oculta tal concepción, la historia tras el muro, el mito que subyace, y que la comunicación también recoge promoviendo a un líder estratégico<sup>9</sup> de las comunicaciones, que reproduzca, por toda la empresa, tal concepción. Además de lo que se dice del líder, también podemos decir, si realizamos una mirada histórica, que promover al líder es promover a aquel que está por encima de los demás, su relación, con respecto a los otros, no es simétrica. Promueve la individualidad y superioridad frente a los demás mortales que no han sido impregnados por el poder divino. Max Weber (1947), para explicar la influencia de algunas personas sobre grandes grupos, definía algunas características propias de los líderes:

La cualidad de una persona, por virtud de la que es diferente de los hombres ordinarios, dotada de cualidades o poderes supernaturales, superhumanos, o mínimo específicamente excepcionales. Tales no son accesibles a personas ordinarias, son miradas y respetadas como de origen divino o como ejemplares y sobre estas bases, el individuo, es tratado como un líder (Max Weber, 1947).

## El líder y el narciso

Es válido analizar también, desde la psicología, el fenómeno del líder y sus implicaciones en el discurso administrativo. La teoría psicoanalítica

---

<sup>9</sup> Es claro, además, que etimológicamente “comunicación estratégica” es una contradicción, pues, ambos términos se excluyen. Porter, el gurú de la administración, realiza sus desarrollos a partir de esta concepción.

de las relaciones de objeto aborda el tema del liderazgo a partir de tres clases de configuraciones narcisistas: la reactiva, la de autoengaño y la constructiva. Estas configuraciones permitirán concluir que las posibilidades de que un líder sea animante son mucho menores a las que sea patológicamente destructivo.

Se parte, desde esta perspectiva, de la premisa de que la personalidad en la que se mueven los líderes es principalmente narcisista. De igual forma, se puede afirmar que “el narcisismo es la fuerza motriz detrás del deseo para obtener una posición de liderazgo” (Kets & Miller, 1985: 586). Pero sabemos, ahora, que más que un narcisismo originario, lo que existe es una potente fuerza por ser reconocidos como humanos (Todorov, 1995), cuyo paliativo común en el caso del líder es la huida anticipada, que normalmente se conoce como narcisismo.

En primer lugar, aparece el *narcisismo reactivo*, descrito en líderes mesiánicos y carismáticos quienes desarrollaron un tipo de narcisismo patológico, como efecto del fracaso para integrar dos importantes esferas del yo: el Yo grandioso, referido a los sentimientos tempranos de grandiosa omnipotencia, y la imagen paterna idealizada, que se aplica al deseo en torno al poder idealizado atribuido a los padres. En estos casos:

La conducta parental puede ser experimentada como fría y desenfática, aún en el estado más temprano de desarrollo [...] los niños adquieren un sentido defectivo de sí y son incapaces de mantener un nivel estable de autoestima. Por consiguiente, las necesidades de la infancia no son modificadas o neutralizadas, sin embargo, permanecen para sobresalir. Esto, al restituirse, termina en un deseo persistente y una búsqueda de reconocimiento narcisista durante la edad adulta” (Kets & Miller, 1985: 590).

Se debe aclarar que cuando estas causas son mitigadas por las experiencias de los sujetos a lo largo de su vida, las experiencias tempranas, sin embargo, tienen un impacto sustancial en la estructura de la personalidad y en la forma como el sujeto se relaciona con la realidad. En la organización se puede observar este tipo de narcisismo en personas que ocupan cargos directivos cuando se nota su exhibicionismo y su imponentia al querer a su lado sólo a aduladores que le den la razón. Las relaciones que establecen

sus subordinados con él son del tipo político para sobrevivir. Es claro que cuando le plantean la posibilidad de ser líder, la sola palabra le llama la atención. Puede tener el discurso del líder altruista, pero su estructura está atravesada por un narcisismo reflejado en sus acciones.

También existe el *narcisismo de autoengaño*, igualmente reflejado en un tipo de líder. En la etapa temprana de su vida, estas personas, en algún momento, fueron protagonistas en su entorno familiar y uno o ambos padres creyeron ser completamente amables y perfectos, actuando con negligencia y completamente alejados de cualquier principio de realidad. Estos niños elaboraron ideales de perfección demasiado exigentes como para permitir conformarse estableciendo objetos internos. Esto se observa, comúnmente, cuando “los padres utilizan a sus hijos para satisfacer sus propias necesidades, sobrevaluándolos con sus deseos implícitos. Cuando los padres imponen sus deseos irrealizados a sus niños, ellos son causa de desilusión. Confunden a los niños acerca de sus verdaderas habilidades” (Kets & Miller, 1985: 600).

En la organización estos sujetos son menos evidentes que los reactivos, pero dentro de sus características, cuando ocupan cargos de dirección, muestran hipersensibilidad a la crítica, extrema inseguridad y una fuerte necesidad de ser amados.

Por último, existe el *narcisismo constructivo* donde la persona en su niñez neutralizó los impulsos agresivos, pues estos no trastocaron la confianza y la autoestima de los padres. Danny Miller (1981) describe cómo fueron las relaciones tempranas de objeto de este tipo de narcisismo:

Al niño se le permitió experimentar sus impulsos ordinarios (tal como los celos, el enojo, el desafío) porque sus padres no le demandaron ser especial, por ejemplo representar sus propias actitudes éticas [...] porque el niño fue hábil para mostrar sus sentimientos *ambivalentes*, él debió aprender a juzgar a ambos en él mismo y en el sujeto (el otro) como bueno y malo, y no necesitó dividir el objeto bueno del malo (Kets & Miller, 1985: 591).

Este tipo de narcisismo se refleja en un tipo de líder: aquel que escucha y se preocupa por el otro, que permite la crítica, que consulta las decisiones.

Pero como se constató, desde la perspectiva psicoanalítica, la personalidad de los sujetos está marcada por las relaciones tempranas de objeto. Las primeras relaciones con los padres son determinantes en la formación de la estructura del sujeto. De esta forma, encontrar estructuras narcisistas compatibles con el tipo de líder altruista es una labor que no se puede limitar a lo que promueve la corriente administrativa dominante, donde simplemente utiliza la carnada del reconocimiento de distinción y de un paliativo específico para alentar la competencia y la acción de sus empleados. Esto puede abrir la inquietud sobre qué es lo más común a la hora de promover líderes en las organizaciones, bajo un ambiente que se mueve, principalmente, por reconocimientos de distinción basados en la competencia. Tal vez, la masificación de la propuesta del líder, sea la carnada para el narciso que busca distinción en un mundo de anónimos.

## 6. ¿CONCLUSIÓN?

Pablo Fernández Christlieb, en un tono particular, me permite, para este artículo, expresar algunas ideas que acabo de exponer. Para él, estamos en una sociedad “donde nadie conoce (y comprende) a nadie”. Y en la soledad la salida para ser reconocidos es mostrarse a los extraños y relacionarse con desconocidos. El modelo de las relaciones parece ser, entonces, el de la fama. “Ser famoso significa ser conocido por alguien a quien uno no conoce, situación de la que nunca gozó Sócrates, por ejemplo” (Christlieb, 2010).

Por tanto, cuando se habla de la posibilidad de ser líderes, los solitarios se lanzan en busca de tan preciado don, que ya no por fuerzas divinas puede ser alcanzado, sino, simplemente, por las buenas lecciones de un libro de bolsillo, de una charla, de unas estrategias, de un curso, o de un recetario fácil de entender. La fama está al alcance.

Esta consiste en que el sujeto es el centro de su sociedad y, así, la sociedad entera debe vivir pendiente y encantada del más mínimo acontecer de los famosos (de si Mel Gibson usa zapatos Tommy, de si en aquel *reality* los protagonistas se bañaron, etc.), datos estos, como se ve, que para muchos son esenciales para la preservación del universo. Y así, presas de la *famitis*

y del método para ser alguien, existe la tendencia en los individuos de esta época a tratar de brillar en los pequeños universos particulares de sus allegados y vecinos y, “cada vez que hablan, parecen concediendo conferencias de prensa sobre lo que se siente ser ellos” (Christlieb, 2010).

La administración ha leído bien este fenómeno y ha puesto, al alcance de todos, el recurso del líder. El director de comunicaciones, por supuesto, quiere ser un líder que lleve a cabo su plan estratégico de promoción de líderes. Una persona muy reconocida, famosa, promoviendo la fama a otros, que si se unen al sistema pueden ser importantes, famosos. Pero, como en esta época abundan las paradojas, el líder se convierte en una de ellas. Este se define en relación con otros, pero, si todos son líderes y han alcanzado la fama anhelada, “sólo queda la posibilidad de que cada quien sea algo así como el famoso de sí mismo, esto es, el centro de un universo vacío” (Christlieb, 2010).

La adopción acrítica de corrientes provenientes de la administración, que constantemente permean el campo de la comunicación empresarial, conlleva a cometer excesos y a radicalizar posturas que, por su generalización, parecen inamovibles. Este recorrido, tal vez denso, es también una invitación (incitación) a observar las posibles consecuencias de acciones administrativas, a partir de la comprensión del liderazgo. Algo necesario en los estudios y prácticas de la comunicación es un pensamiento crítico que revalúe sus supuestos, y los supuestos que de otras disciplinas son adoptados. Cambiar una mentalidad que ve en la interrogación (por los fundamentos o por la finalidad de un discurso) un sinónimo de cobardía, de pérdida de tiempo o de parálisis es una tarea que se debe emprender tanto en la academia como en el ámbito empresarial.

Por último, si la comunicación, como lo expone Gusdorf (1957), es la confluencia del tú y del yo en un nosotros, más que líderes, se debe velar por el reconocimiento del *otro* y de *sí* mismo, no como líderes, más bien, como humanos.

## Referencias

- Aktouf, O. (2002) El simbolismo y la “Cultura Organizacional”. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: *Revista Ad-minister*, 1. Universidad EAFIT, Medellín.
- Aktouf, O. (2001) *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Boungoux, D. (1999). *Introducción a las ciencias de la comunicación*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Christlieb, P. Tomado de: [http://www.lacabeza.com.mx/servlet/template/home, Resenia.vm?id=18](http://www.lacabeza.com.mx/servlet/template/home,Resenia.vm?id=18)
- Cruz K., F. (1994). *La sombrilla planetaria*. Bogotá: Planeta.
- Gusdorf, G. (1967). *Les origines des sciences humaines*. París: Payot.
- Foucault, M. (2001). *Defender la sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, E. (1977). *El miedo a la libertad*. Bogotá: Paidós.
- Habermas, J. (1986). *Conocimiento e interés*. Madrid: Taurus.
- Kets De Vries, m. & Miller, D. (1985). Narcisismo y liderazgo: Una perspectiva de las relaciones de objeto. En: *Relaciones Humanas*, Vol. 38. Gran Bretaña.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1983). *Las metáforas en la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra.
- Marx, K. (2000). *El Capital. Crítica de la Economía Política* (3 vols.) México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Menéndez, E. (1998). *La teoría crítica de la sociedad de Habermas*. Madrid: Tecnos.
- Meunier, J. P. (1997). Las teorías de la comunicación como metáforas que se realizan. En: *Revista Signo y Pensamiento*, 30. Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje, Bogotá.
- Taylor, F. (1982). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Todorov, T. (1995). *La vida en común*. Madrid: Taurus.
- Todorov, T. (1999). *El jardín imperfecto*. Barcelona: Paidós.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.