MCE Markets Culture and Ethics

Research Papers

Mandar y comunicar: aspectos éticos en el ejercicio del poder y de la palabra en las organizaciones

Manuel María Cruz Ortiz de Landázuri

ISSN 2421-5708

MCE Research Papers
Markets, Culture and Ethics Research Centre
Pontifical University of the Holy Cross
Via dei Pianellari, 41
00186 Rome
mce.pub@pusc.it
www.mceproject.org

Pontificia Università della Santa Croce

MCE Markets Culture and Ethics

MCE Research Papers 1(4)/2015

ISSN: 2421-5708

Mandar y comunicar: aspectos éticos en el ejercicio del poder y de la palabra en las organizaciones°

Manuel María Cruz Ortiz de Landázuri*

Abstract: *El propósito de este trabajo es analizar la relación entre poder y palabra dentro de las organizaciones (estado, ejército, empresa, familia) y las cualidades que debe poseer el acto de mando como acto comunicativo para que suponga un enriquecimiento personal tanto del que manda y como del que es mandado. A cada ejercicio del mando le corresponde un ejercicio de la palabra que analizo atendiendo a los tres aspectos que Aristóteles marca en la* Retórica*: carácter, emociones, razonamiento. El poder no es, como puede entenderse en filósofos modernos y postmodernos, un simple acto de dominio, la imposición de una voluntad. Ejercer el poder es ante todo ser capaz de canalizar las fuerzas de los miembros de la organización hacia un fin común, y la acción de mandar es, esencialmente, una acción comunicativa. ¿Cómo debe ser el ejercicio del mando, la acción comunicativa del mando dentro de las organizaciones?*

Sumario: *Importancia del poder y la comunicación en las organizaciones – La propiedad privada – Aspectos éticos y retóricos en el ejercicio del poder – Conclusiones*

1. Importancia del poder y la comunicación en las organizaciones

El poder resulta un concepto difícilmente definible y a menudo denostado y criticado. Especialmente desde algunas tendencias postmodernas y de la Escuela de Frankfurt se ha visto el poder –o quizás sería mejor decir las formas de poder– como una fuerza opresiva sobre los individuos, como dominio violento más o menos encubierto. La

° Una primera versión de este trabajo fue presentada durante el congreso *Personal Flourishing in Organizations*, Pontificia Università della Santa Croce, 24-25 febrero 2014. www.pusc.it

Suggested citation: Cruz Ortiz de Landázuri, Manuel María. "Mandar y comunicar: aspectos éticos en el ejercicio del poder y de la palabra en las organizaciones". MCE Research Papers 1(4), 2015.

* Profesor de filosofía antigua y ética en la Universidad de Navarra (mcruz@unav.es).

relación entre poder y *lógos* se ha presentado así con carácter instrumental: el ejercicio de la inteligencia y de la palabra esconde siempre una voluntad de dominio que hay que denunciar. En términos generales poder se identifica con fuerza, impulso dominador, y cabría resaltar que esta concepción postmoderna del poder parece ser en el fondo una concepción profundamente moderna y en este sentido su crítica a la relación de poder y *lógos* resulta convincente[1]. De la mano de Nietzsche, el poder se ha visto como impulso primigenio del ser humano[2], por un lado violento, por otro lado fuerza creadora. El poder aparece así como concepto paradójico e incomprensible[3].

La escuela de Frankfurt, por su parte, enfatizó el carácter dominador de la razón ilustrada que impone sus categorías para fines pragmáticos[4]. El poder aparece como fuerza dominadora y la razón como instrumento objetivante al servicio de tal voluntad.

Sin embargo, cabe preguntarse si el poder es algo más que fuerza dominadora o impulso voluntario, y si su relación con la inteligencia y la palabra puede ser introducida en el ejercicio de la vida virtuosa. Para ello me propongo examinar el nexo que une el *lógos* con el poder, y lo haré desde algunas categorías clásicas que Aristóteles describe en su política, ética y retórica.

Resulta claro que el fenómeno del poder está vinculado al dominio, entendido éste como cierta capacidad real de que una persona o una cosa cumpla un cometido

---

[1] Hobbes describe en el *Leviathan* el poder como una pasión primigenia e incesable en el ser humano (cap. XI), mientras que la razón no es sino un instrumento de cálculo (cap. V). Resulta un tanto paradójico que en el cap. X defina el poder como "los medios presentes para obtener algún bien manifiesto futuro", porque entonces resulta que el afán de poder (pasión primigenia en el ser humano) no es más que el deseo de aumentar los medios para alcanzar bienes futuros.

[2] Cfr. NIETZSCHE, F., *Der Wille zur Macht*, 688.

[3] "Nuestra zozobra para encontrar formas de lucha adecuada, ¿no proviene de que aún ignoramos qué es el poder? [...] La gran incógnita actualmente es: ¿quién ejerce el poder? Y ¿dónde lo ejerce? [...] por todas partes en donde existe el poder, el poder se ejerce. Hablando con propiedad, nadie es el titular del poder; y, sin embargo, el poder se ejerce siempre en una determinada dirección, con los unos de una parte y los otros de otra; no se sabe quién lo detenta exactamente pero se sabe quién no lo tiene". FOUCAULT, M., "Verdad y poder", *Estrategias de poder*, Paidós, Barcelona, 1999, pp. 111-112.

[4] Cfr. HORKHEIMER, M., *Crítica de la razón instrumental*, Trotta, Madrid, 2002, p. 131; MARCUSE, H., *Eros y civilización*, Ariel, Barcelona, 1981, pp. 27-30.

deseado. Por eso cabe hablar de diversas formas de poder o dominio: poder personal (en la medida en que una persona tiene dominio sobre sí mismo), poder económico, poder político, poder moral (autoridad), etc. Ahora bien, sería un error pensar que el fenómeno del poder, del mando, tenga que estar sostenido en la fuerza. Buena parte del pensamiento moderno ha pensado que la autoridad reside en la dominación mediante la violencia o la fuerza[5], mientras que Nietzsche y algunas corrientes postmodernas han visto la autoridad como un instrumento basado en constructos racionales, ideológicos, para el ejercicio de la voluntad de poder.

Decía Ortega y Gasset que "conviene distinguir entre un hecho o proceso de agresión y una situación de mando. El mando es el ejercicio normal de la autoridad. El cual se funda siempre en la opinión pública –siempre, hoy como hace diez años, entre los ingleses como entre los bocotudos–. Jamás ha mandado nadie en la tierra nutriendo su mando esencialmente de otra cosa que de la opinión pública"[6]. Es decir, que la autoridad reside sobre todo en una actitud de sumisión natural del ser humano que se apoya en cierto convencimiento racional. De este modo la relación entre poder y palabra aparece con nitidez en el gobierno de las organizaciones, en la interactuación de los seres humanos para lograr un fin común, porque es en la organización donde surgen las estructuras de poder, y es allí donde se ejerce la palabra y el razonamiento que convence. No es posible mandar sin autoridad, y ésta se logra en un buen ejercicio comunicativo. El poder no descansa tanto en la fuerza, como en el convencimiento.

Aristóteles aclara, al comienzo de su *Política*, que toda comunidad (*koinonía*) está constituida en vista de algún bien[7], que la polis surge como unión de ciudadanos para lograr la autosuficiencia y llevar una buena vida en común. La comunidad política (la

---

[5] "Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de la probabilidad. Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas; por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática". WEBER, M., *Economía y Sociedad*, trad. J. M. Echavarría, Fondo de Cultura Económica, México, 1944, p. 43.

[6] ORTEGA Y GASSET, J., *La rebelión de las masas*, Austral, Madrid, 1976, p. 175.

[7] Cfr. *Política* I, 1252 a 1-3.

pólis clásica, el Estado contemporáneo) surgió por causa de las necesidades de la vida, pero una vez constituida existe también para vivir bien[8]. Esta caracterización de la *polis* es también aplicable al resto de organizaciones humanas: surgen con un fin, pero una vez que están consituidas se establece una relación interpersonal entre los miembros de la organización que de algún modo es también fin de la propia organización.

Además, la cuestión del poder no es un tema exclusivo de la comunidad política, sino que toda organización humana se forma en razón de un fin, y esta unión de voluntades implica también una manera de canalizar el poder. En la medida en que hay organización, surge una forma de poder para intentar garantizar la supervivencia de la organización y el cumplimiento de sus fines propios[9].

Ahora bien, el poder no es un simple acto de dominio[10], la imposición de una voluntad, porque estaríamos entonces ante un concepto de poder hueco: el poder como fuerza sin objeto. El poder es más bien la capacidad real de lograr una meta. Los miembros de una organización sólo pueden lograr los fines de su asociación unidos bajo la dirección de un único mando. La unión hace el poder, la fuerza, la capacidad de lograr lo que los individuos aislados no podrían conseguir. El poder está relacionado con la potencia, la capacidad real de realizar algo, que en el caso de los seres humanos se da mediante el uso de la inteligencia y la voluntad. De ahí que el poder humano no dependa únicamente de las capacidades reales, sino también de la voluntad de quien lo ostenta.

Sin embargo, el ejercicio del poder no es, dentro de la mayoría de organizaciones, una simple relación de orden y ejecución. Ejercer el poder es ante todo ser capaz de canalizar las fuerzas de los miembros de la organización hacia un fin común. El ejercicio del poder es el mando, y la acción de mandar es, esencialmente, una acción

---

[8] Cfr. *Política* I, 1252 b 27-30.

[9] Cfr. SUÁREZ, F., *De Legibus* III, c. III, 19.

[10] En el *Leviathan* de Hobbes, por ejemplo, el Estado surge como límite coercitivo a las pasiones egoístas individuales para garantizar la supervivencia (cap. XVII). Se entiende entonces desde esta perspectiva que las organizaciones surgen como equilibrio de poderes, y no tanto como la unión para un fin común.

comunicativa[11]. El propio Aristóteles caracteriza al ser humano como ser político en la medida en que es capaz de comunicarse racionalmente con otros[12]. Entones, la pregunta clave es: ¿Cómo debe ser el ejercicio del mando, la acción comunicativa del mando dentro de las organizaciones?

Ante todo, debe tenerse en cuenta el carácter de la propia organización y el fin que persigue. En este sentido puede decirse que existe una gradación en la relación entre poder y palabra dentro de las organizaciones. Un ejército es una organización cuya eficacia depende de la despersonalización de los miembros, precisamente porque su fin es la seguridad y supervivencia de la nación: un ejército sólo funciona en la medida en que los soldados y los mandos renuncian a sus propias aspiraciones personales por el bien de la patria. Por eso, dentro de un ejército, la acción comunicativa del mando es la orden, pura y simplemente[13]. La palabra tiene una fuerza directa y concreta, pero supone, sin embargo, una relación impersonal entre jefes y subordinados. Al general se le obedece porque es el general, y no porque sea más o menos simpático. Precisamente porque la relación entre fuerza y palabra es tan estrecha (casi se podría decir que la palabra es fuerza dentro del ejército) el que ordena no necesita adornar las palabras, no necesita personalizarlas, ni tampoco persuadir a su auditorio. Lo que se dice se hace sin necesidad de retórica.

Un segundo tipo de relación entre poder y palabra se presenta en las organización gubernamental del estado. Quizás sea en el ámbito legislativo donde se encuentra una relación curiosa entre poder y palabra. En las actuales democracias el lugar propio del ejercicio de la palabra es el parlamento, donde se discuten y se toman resoluciones. Sin embargo, se debe distinguir el parlamentarismo de la actitud parlamentarista. El parlamentarismo –la existencia de una cámara donde se sitúan

---

[11] "Discurso y acción se consideraban coexistentes e iguales, del mismo rango y de la misma clase, lo que originalmente significó no sólo que la mayor parte de la acción política, hasta donde permanece al margen de la violencia, es realizada con palabras, sino algo más fundamental, o sea, que encontrar las palabras oportunas, en el momento oportuno es acción, dejando aparte la información o comunicación que lleven. Sólo la pura violencia es muda, razón por la que nunca puede ser grande". ARENDT, H., *La condición humana*, Paidós, Barcelona, p. 40.

[12] Cfr. *Política* I, 1253 b 15-18.

[13] Ya Platón advirtió este carácter propio del mando militar en las *Leyes* (XII 942 b). En el ejército la palabra es orden con fuerza imperativa hasta en los más mínimos detalles.

posturas y se toman resoluciones por número de votos– corre el riesgo de convertirse en una mero altavoz de distintas opiniones, sin que éstas influyan para nada en el buen gobierno de la nación. La actitud parlamentarista, sin embargo, supone más bien la apertura al diálogo antes de tomar una decisión de gobierno prudencial, dentro del campo de la deliberación. En cualquier caso, las resoluciones en este tipo de organización política dependen, tal y como están diseñadas las democracias contemporáneas, del partido que ostenta la mayoría, y por eso muchas veces la palabra, en vez de permitir el ejercicio del poder, se convierte en mera propaganda.

La relación de poder y palabra dentro del gobierno de la nación supone un tema de amplio desarrollo, que sólo puede ser esbozado tímidamente en esta exposición. A grandes rasgos la relación entre poder y palabra dentro del gobierno ejecutivo no difiere demasiado, en su aspecto ético, de lo que sucede en la empresa. Es más, la profesionalización de la política hace que el gobierno estatal se asimile a la empresa en su estructura ejecutiva.

Así llegamos al tercer tipo de organización, la empresa, como unión de personas que trabajan para lograr su manutención y bienestar. Aquí aparece una relación entre poder y palabra difícil, pues por un lado el fin de la empresa obliga a ejercer el mando bajo cierta forma de obligación impersonal, pero por otro lado tampoco se puede perder de vista la comunicación interpersonal que se establece en el ámbito laboral. Una empresa es algo distinto de un ejército, cuyo fin es la seguridad, y no es tampoco una familia, que tiene como fin el bienestar de los miembros de la familia de manera incondicional. La empresa persigue la subsistencia, pero no es una maquinaria para lograr beneficios[14]: si así fuera, mandar y comunicar en la empresa serían equivalentes a ordenar desde arriba bajo la amenaza violenta de la expulsión o la reducción de recompensas. Un ejercicio así del mando asimila la empresa al ejército: la convierte en una institución combativa que debe imponer sus intereses a

[14] En este sentido resulta interesante la distinción de Aristóteles en el libro I de la *Política* entre dos tipos de crematística: una persigue la adquisición de bienes de cara a la subsistencia, la otra intenta lograr bienes sin un fin que los justifique, y de este modo se convierte en fin en sí misma: "Algunos convierten en crematística todas las capacidades, como si el producir dinero fuese el fin de todas ellas y todo tuviera que encaminarse a ese fin". *Política* I, 1258 a 12-14.

toda costa. Sin embargo, el ejercicio del poder dentro de la empresa supone aunar, repartir funciones, armonizar, concienciar a los subalternos de la importancia del fin de la empresa, conseguir que asuman la empresa como propia. Se podría decir, desde esta perspectiva del poder y la palabra, que el buen directivo es aquel consciente de que el poder no consiste en la imposición de una voluntad (poder como dominio), sino en la capacidad real de lograr las funciones y fines propios de la empresa. Sólo desde una perspectiva en la cual la empresa se entienda como organización que presta un servicio a la sociedad a cambio de una remuneración se encuentra una relación de poder y palabra en la que tanto los directivos como los subalternos pueden encontrar el enriquecimiento personal en el ejercicio del mando y de la obediencia. Intentaré mostrarlo más adelante.

No es posible terminar esta gradación sin hacer mención a la familia, organización primaria y básica de seres humanos que persiguen su propia felicidad[15]. Este tipo de organización reviste un carácter máximamente personal, y es por ello que la relación entre poder y palabra adquiere una mayor flexibilidad y perfil. El fin propio de la familia es la felicidad de sus miembros, pero ésta organización tiene un rasgo que la distingue intrínsecamente de las demás: incondicionalidad. La familia requiere gobierno, pero éste debe destacar en su forma óptima el respeto máximo por las personas que la integran. La fuerza de la palabra y del mandato dentro de la familia no reside en su carácter coercitivo o violento, como puede ser el caso del ejército, el gobierno o la empresa, sino que la fuerza está en la misma relación personal de los miembros de la familia: padre-hijo, hermano mayor-hermano-menor. El poder en la familia no se ejerce sobre miembros libres e iguales, sino que está basada en relaciones naturales de autoridad[16]: por eso mismo la familia no puede tener una organización democrática. La palabra dentro de la familia nunca debe ser violenta

[15] "El gobierno de los hijos, de la mujer y de toda la casa, que llamamos administración doméstica, o persigue el interés de los gobernados o un interés común a ambas partes, pero esencialmente el de los gobernados". *Política* III, 1278 b 37-40.

[16] "El gobierno (*arché*) que se ejerce sobre los hijos es regio (*basilikê*), porque el que los ha engendrado los gobierna por razón del afecto y de su mayor edad, en lo que consiste precisamente la esencia del gobierno real. [...] El rey tiene que ser, en efecto, naturalmente distinto de los súbditos, pero de la misma casta, y en esa relación está el más viejo respecto del más joven y el padre respecto del hijo". *Política* I, 1259 b 10-17.

porque su fuerza reside en la incondicionalidad de los lazos que unen a las personas que la integran. La palabra tampoco puede ser blanda porque los miembros de la familia necesitan un justo gobierno para alcanzar su plenitud.

En términos generales puede decirse que a medida que la organización gana en personalidad individual y colectiva, el ejercicio del mando tiene que ser cada vez más rico y flexible. El desarrollo personal de los integrantes de la organización exige una forma de mando en que ellos puedan enriquecerse, tanto en el ejercicio del poder como en la ejecución de lo mandado.

2. Aspectos éticos y retóricos en el ejercicio del poder

La canalización de las fuerzas hacia un objetivo concreto es el ejercicio del poder, y éste sólo se realiza con perfección en la medida en que se tienen en cuenta tanto el fin propio de la organización o empresa como aquel otro fin que aparece en toda comunidad humana: la vida buena de los miembros que la integran. El ejercicio del buen poder tiene que ser necesariamente comunicativo, en el sentido más pleno de la palabra.

La retórica resulta así un elemento clave en esta relación entre poder y palabra, no porque haya que disfrazar las órdenes, sino porque hay que saber cómo decir las cosas en cada caso para poder comunicar, motivar y convencer[17]. La buena retórica no persigue la simple persuasión, sino que es un arte necesario para la comunicación agradable y simpática. *Lógos* es razonamiento y palabra: el ejercicio del poder de acuerdo con el *lógos* requiere tanto un ordenamiento racional (encauzar las fuerzas según un orden adecuado) como la adecuada transmisión de mandatos y la comunicación interpersonal. El *lógos* precisamente reside en la medida adecuada, en la proporción idónea, el empleo correcto de las palabras. Buena parte del éxito del gobierno está en que cada miembro de la organización asuma su tarea como propia, y esto sólo es posible en la medida en que el subordinado acepta su tarea a través de un proceso de asimilación comunicativa. Ordenar no es la simple transmisión de un

[17] Cfr. *Retórica* I, 1355 b 25-26.

mandato, sino un proceso comunicativo que llega a su perfección cuando aquel que tiene que obedecer asimila el mandato como algo propio; esto exige una labor comunicativa y retórica por parte del gobernante que va más allá de la mera técnica, porque se trata de un arte en el que entran en juego elementos racionales, psicológicos y personales.

La comunicación del líder dentro de la organización será mejor teniendo en cuenta aquellos tres aspectos que decían los clásicos hablando de la buena pieza retórica: carácter, razonamiento, emotividad (*Retórica* I, 1356 a). Estos tres elementos son importantes en cualquier acción de mando, que es siempre una acción comunicativa. Como aclara Aristóteles, la retórica no puede ser el mero uso de las palabras para lograr beneficio a cualquier precio (tal sería la concepción del poder como dominio, como imposición), sino que se trata de una arte que permite persuadir acerca de lo verosímil (*Retórica*, 1355 a 5 y ss.). El uso de las palabras para la imposición de la propia voluntad convierte la organización en una tiranía más o menos encubierta[18], porque los fines de la organización dejan de ser la búsqueda del bien común y el desarrollo personal y pasan a ser el mero afán de lucro, el honor de estar en la cúspide de la organización, la autoestima por el logro de objetivos puntuales. La retórica del poder sobre los subordinados pivota entonces sobre el intercambio de beneficios y recompensas: dinero a cambio de más trabajo, mejores vacaciones a cambio de más productividad, un puesto mejor a cambio de obediencia ciega y aparente respeto al jefe. En el caso del gobierno de la nación la retórica del poder como dominio es, pura y simplemente, la manipulación de cara al éxito electoral. El éxito del gobernante se mide por su aceptación popular, y no por la calidad del ejercicio del gobierno. La palabra, en vez de estar al servicio del poder –esto es, comunicar para organizar– se utiliza para esconder el poder y mantenerse en él – comunicar para triunfar.

La perversión de esta relación entre poder y palabra es la manipulación dentro de la organización[19]. Una forma de manipulación consiste en engañar al subordinado,

[18] El ejercicio del poder de cara a la dominación no es sino la tiranía. Cfr. *Política* IV, 1324 b 1-5.

[19] Cfr. LIPOVETSKY, G., *Metamorfosis de la cultura liberal*, Anagrama, Barcelona, 2003, p. 82.

hacerle creer que hace algo distinto de lo que realmente hace. En el ámbito de la empresa se ejemplifica esta actitud en la adulación, mediante la cual se hace creer al trabajador que se le tiene gran aprecio cuando en realidad lo que se quiere es que trabaje más y no se queje. Frases como: "eres el mejor en esto, ojalá todos mis empleados fuesen como tú", o "estás llevando a cabo una tarea muy importante, eres imprescindible" muchas veces denotan una persuasión falsa que persigue el beneficio de quien manda, y no tanto el bien de la otra persona. En las últimas décadas se ha desplazado la retórica del poder en la empresa desde un modelo disciplinario, basado en las órdenes y la amenaza de castigo o expulsión en caso de no obediencia, a un modelo en el que presupuestamente se favorece la positividad y la no coacción a cambio del rendimiento personal. Al subordinado se le exige que sea él mismo y que produzca por si mismo, que sea pro-activo. La retórica se ha desplazado de la negatividad de la orden coercitiva al exceso de positivización de la libre responsabilidad[20]. Sin embargo, muchas veces sigue siendo esta retórica un modo de manipulación. Al subordinado se le pide que haga más por sí mismo, o de lo contrario será un fracasado. La retórica del poder basada en un exceso de positividad ("tienes que ser creativo", "tú puedes mucho", etc.) conduce a un nuevo temor, el miedo al fracaso, a no estar a la altura de las circunstancias. Ya no es un agente externo el que coacciona el trabajo, sino que es uno mismo el que tiene que superarse "a sí mismo"[21].

La buena retórica en el ejercicio del poder no es tanto un instrumento para lograr unos objetivos o la imposición de una voluntad, cuanto la manera adecuada de transmitir un mandato a una persona para que realice con plenitud los fines de la organización. La buena retórica logra que los subordinados cumplan con su función dentro de la empresa a la vez que encuentran un estímulo para su propio desarrollo

[20] "La sociedad del trabajo y rendimiento no es ninguna sociedad libre. Produce nuevas obligaciones. La dialéctica de amo y esclavo no conduce finalmente a aquella sociedad en la que todo aquel que sea apto para el ocio es un ser libre, sino más bien a una sociedad de trabajo, en la que el amo mismo se ha convertido en esclavo del trabajo. En esta sociedad de la obligación, cada cual lleva consigo su campo de trabajos forzados". Han, B-C., *La sociedad del cansancio*, Herder, Barcelona, 2012, p. 48.

[21] HAN, B-C., *La sociedad del cansancio*, Herder, Barcelona, 2012, p. 45.

personal. Por eso en la acción de mandar el que ordena debe ser capaz de aplicar los fines generales de la organización a una acción y una persona concreta.

En esta relación de palabra y poder aparece en primer lugar el carácter (lo que Aristóteles llama *éthos*), que hace referencia a la consolidación de las disposiciones afectivas y psíquicas humanas en una determinada dirección, estableciéndose como cierto principio de acciones y, en cuanto puede tender al vicio o a la virtud, es susceptible de enjuiciamiento moral[22]. El carácter es la manera que tenemos de sentir y juzgar lo que pasa en el mundo, según ha sido perfilada esta capacidad afectiva e intelectual mediante la educación. Lo que más convence y anima es el carácter, y es, en cierta medida, la pieza clave en la comunicación interpersonal y en el ejercicio del mando. Un carácter agresivo o dominador difícilmente se ganará la confianza de los otros; un carácter blando o poco exigente no logrará la obediencia; un carácter arbitrario o dominado por sus apetitos suscitará la murmuración y la desconfianza; un carácter abierto y honesto inspira confianza.

Dice Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* que "en el trato, la convivencia y el intercambio de palabras y acciones, unos hombres parecen obsequiosos y lo alaban todo para dar gusto, no se oponen a nada y creen su deber no causar molestia alguna a aquellos con quienes se encuentran; y otros, por el contrario, a todo se oponen y no se preocupan lo más mínimo de no molestar; se los llama descontentadizos y discutidores. Que estas disposiciones son censurables, es claro, así como es laudable la intermedia" (IV.6, 1126 b 11-15). Resulta evidente que el buen gobernante debe encontrar un equilibrio entre la simpatía y la necesidad de dar encargos o reprochar malas actitudes, a veces incluso con energía.

El segundo elemento clave en la comunicación es el razonamiento: dar cuenta de lo que se tiene que hacer y a la vez encontrar razones que animen a emprender el asunto. Explicar el por qué de una tarea es muy importante para que el que reciba el mandato lo asuma como propio, porque el cumplimiento de un mandato supone un proceso de interiorización de lo ordenado que puede llegar a las aspiraciones más

[22] Cfr. ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco,* 1139 a 30-34; *Poética*, 1450 b 8-10.

personales. En esta labor de razonamiento juega un papel importante el saber dar valor al trabajo de los demás, explicar la relevancia de un mandato concreto en el panorama total de la organización. Dar razón de lo que se está haciendo permite que a la larga el trabajador vea su tarea integrada en una trama con sentido, lo que le lleva a considerar su trabajo como valioso y enriquecedor. Esto es lo que en la comunicación contemporánea se llama tener un relato, saber contar una historia o interpretación de lo que sucede que implique a quien lo escuche[23]. Muchas veces la falta de liderazgo es, en realidad, una falta de relato. Sin un plan que integre el pasado y se proyecte hacia el futuro a través de ciertos conceptos o valores no es posible entusiasmar ni motivar. Relatar es explicar mediante historias, imágenes e ideas el plan en el que se inserta el trabajo que se realiza en la organización.

En tercer lugar aparecen las emociones como elemento para tener en cuenta en la comunicación: cada persona percibe las palabras y las expresiones de ánimo de manera muy distinta, y en este punto cobra especial importancia la empatía, la capacidad de experimentar los sentimientos de otro. Supone saber cómo recibe el otro el mandato, qué palabras son las adecuadas para que las acoja bien. Esto requiere un conocimiento profundo de la otra persona, tanto en su vertiente afectiva como intelectiva. Lo que puede gustar a una persona fría y racional –una orden clara, sin adornos– es posible que resulte muy antipático para otra más emotiva.

Mandar bien no consiste en la simple transmisión de órdenes, ni tampoco en la imposición de una voluntad para que las cosas funcionen. El buen ejercicio del poder supone la puesta en práctica de la fuerza de voluntad (autodominio del carácter), la inteligencia (razonamiento) y emotividad (capacidad de transmitir las emociones oportunas): por ello es necesario que el buen gobernante tenga capacidad de estructurar las metas en el tiempo, habilidad retórica y fuerza interior.

[23] En general el relato como medio de comunicación ha sido estudiado sobre todo desde una perspectiva política electoralista; en este sentido se subraya la importancia de apropiarse de conceptos con los que la sociedad identifique al líder y así pueda captar votantes. Resulta claro que el relato es así una herramienta de captación de votos y lo importante no es que el relato sea verdadero, sino creíble y entusiasmante. Desde una perspectiva más amplia el relato es importante para persuadir y motivar, y en este sentido debe ser un plan realizable y atractivo.

No es posible dejar de lado este análisis de la relación entre poder y palabra sin decir algo acerca del papel de las nuevas tecnologías en las cadenas de mando. La paradoja de los medios de comunicación es que nos acercan a los demás y a la vez nos alejan[24]. A medida que reducimos distancias físicas muchas veces se agrandan las distancias personales y psíquicas[25]. Resulta mucho más sencillo dar un encargo por mail que hacerlo de manera personal. Incluso puede ser más cómodo para el que recibe la orden leer lo que debe hacer que tener un encuentro con su jefe. Sin embargo, es imposible que exista auténtica mejora personal si la actividad del mando se constituye en un proceso burocrático y mecanizado por la tecnología, porque supone convertir a los subordinados en meros ejecutores de órdenes: se maquiniza la relación de poder hasta despersonalizarla. No se puede renunciar a la comunicación interpersonal entre el jefe y los subordinados. Mandar no puede reducirse a emitir órdenes, del mismo modo que obedecer no consiste en ejecutar una orden recibida de manera impersonal y anónima. Sin la comunicación personal resulta imposible motivar, transmitir, explicar, involucrar.

3. Conclusiones

El buen ejercicio del mando mejora al que manda. Mandar, ordenar, no sólo es una acción eficaz para el desarrollo de la organización, sino que es también una acción ética que puede mejorar o empeorar al que gobierna[26]. Esta acción del mando sólo mejora al que manda si sabe ayudar a los demás con el ejercicio del poder, porque mandar bien no consiste en lograr resultados, sino en conseguir que aquellos que están bajo la autoridad competente asimilen los fines de la organización como propios, de manera que puedan enriquecerse también al realizar su tarea. Esto requiere aprender la función comunicativa del mando, saber adecuar las órdenes a las

[24] Cfr. Bauman, Z., *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, p. 89.

[25] Cfr. Meyrowitz, J., *No Sense of Place*, Oxford University Press, New York, p. 307.

[26] Se trata de una *práxis* que mejora a quien la realiza y supone una puesta en práctica de las virtudes.

circunstancias y a las personas. El buen mando precisa de un conjunto de virtudes intelectuales y emocionales que requieren tiempo, esfuerzo y experiencia.

Se suele decir que "gobernar es un arte", pero me atrevería a afirmar que el arte del buen gobierno es, sobre todo, el arte del mando sobre las personas, y esto es sobre todo un ejercicio comunicativo[27]. No es mera técnica, porque la comunicación interpersonal tipificada en actitudes o fórmulas se convertiría en sofística. Tampoco es ciencia, porque no se trata del simple conocimiento de principios generales. Saber mandar implica lograr adecuar el fin de la empresa a la orden concreta y a la persona indicada. En definitiva, para que el ejercicio del poder suponga un desarrollo de la buena vida es preciso conocer muy bien a las personas para saber cómo éstas logren su excelencia dentro de la organización.

[27] Cfr. ARENDT, H., *La condición humana*, Paidós, Barcelona, p. 40.

BIBLIOGRAFÍA

Arendt, Hanna. *La condición humana*. Barcelona: Paidós, 1993.

Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2009.

Aristóteles. *Poética*. Madrid: Gredos, 1992.

Aristóteles. *Política*. Madrid: Gredos, 1998.

Aristóteles. *Retórica*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1953.

Bauman, Zygmunt. *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 2005.

Foucault, Michel. "Verdad y poder", en *Estrategias de poder*. Barcelona: Paidós, 1999.

Han, Byung-Chul. *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder, 2012.

Hobbes, Thomas. *Leviathan*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

Horkheimer, Max. *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta, 2002.

Lipovetsky, Gilles. *Metamorfosis de la cultura liberal*. Barcelona: Anagrama, 2003.

Marcuse, Herbert. *Eros y civilización*. Barcelona: Ariel, 1981.

Meyrowitz, Joshua. *No Sense of Place*. New York: Oxford University Press, 1985.

Nietzsche, Friedrich. *Der Wille zur Macht*. Leipzig: Alfred Kröner, 1930.

Ortega y Gasset, José. *La rebelión de las masas*. Madrid: Austral, 1976.

Platón. *Las Leyes*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1984.

Suárez, Francisco. *De Legibus*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1967.

Weber, Max. *Economía y Sociedad*, trad. J. M. Echavarría. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.