



2017

Los nuevos románticos: Don Quijote en la economía irracional, la gestión empresarial y el liderazgo

Aurora Hermida-Ruiz
University of Richmond, ahermida@richmond.edu

Follow this and additional works at: <https://scholarship.richmond.edu/lalis-faculty-publications>

 Part of the [Latin American Languages and Societies Commons](#), [Spanish Linguistics Commons](#),
and the [Spanish Literature Commons](#)

Recommended Citation

Hermida-Ruiz, Aurora. "Los nuevos románticos: Don Quijote en la economía irracional, la gestión empresarial y el liderazgo." *Cervantes: Bulletin of the Cervantes Society* 37, no. 1 (2017): 11-31. doi:10.1353/cer.2017.0002.

This Article is brought to you for free and open access by the Latin American, Latino and Iberian Studies at UR Scholarship Repository. It has been accepted for inclusion in Latin American, Latino and Iberian Studies Faculty Publications by an authorized administrator of UR Scholarship Repository. For more information, please contact scholarshiprepository@richmond.edu.

Los nuevos románticos: *Don Quijote* en la economía irracional, la gestión empresarial y el liderazgo

AURORA HERMIDA-RUIZ

LA CELEBRACIÓN GLOBAL DEL cuarto centenario de la publicación de *Don Quijote* ha supuesto un momento ideal para reconsiderar el espectro de interpretaciones de la obra no sólo como glosa continuada al texto cervantino, sino como un interesante índice también de la historia cultural y sus contingencias. Maravillada por la capacidad de supervivencia y adaptación de Cervantes, Margaret Atwood se preguntaba en el 2005: “What will *Don Quixote* become next? It’s hard to say, but he will become something, for he is a figure of many lives, always transforming. In his multiplicity is the secret of his immortality” (143). Esta confianza en la maleabilidad de *Don Quijote* como secreto de su permanencia se puede rastrear igualmente en el cervantismo académico, donde la aparición de una nueva lectura de la obra o de un nuevo *ismo* interpretativo se ha pronosticado con expectación e incluso con ansia. Anthony Close decía así en el 2004:

Quixote criticism has stood at the crossroads for a decade or so, uncertain how to proceed. Since it has traditionally taken its cue from novelists, philosophers, artists, and aestheticians, it is doubtless awaiting a new trend-setting “-ism” to give it a fresh impulse forward. As we have seen, Don Quixote and its readers have never failed to respond to that kind of prompting. (“Miguel de Cervantes” 221)

Teniendo en cuenta esta fe en la fecundidad de *Don Quijote*, tanto como la ansiedad patente por producir o encontrar la última lectura, no deja de sorprender que la crítica cervantina desconozca o se muestre indiferente a lo que, en mi opinión, constituye la lectura, si no más radicalmente novedosa de la obra, desde luego sí la más significativa en nuestros días. Me refiero al *Don Quijote* nacido en los años 80 en las facultades y programas de gestión empresarial y liderazgo en los EEUU y, a partir de entonces, propagado por el mundo entero; una lectura de *Don Quijote* que, por un lado, propone al héroe como modelo de gestión e innovación para las modernas corporaciones y, por otro, presenta la noción de liderazgo como una actividad esencialmente quijotesca, esto es, genial y carismática, a la vez que visionaria y hasta un punto irracional. En esta lectura, originalmente dirigida a futuros empresarios y ejecutivos, *Don Quijote* se presenta como el modelo que inspira o que respira en magnates de la talla de Bill Gates, Steve Jobs o David Packard y William Hewlett: representantes por antonomasia todos ellos del sueño capitalista—todos salieron de la nada y empezaron en el arquetípico garage americano—y, lo que es más importante para la moderna disciplina del liderazgo, poseedores todos ellos también de un gran genio innovador y de una ascendencia vertiginosa en la economía global. Para aclararnos, “líder” es una palabra que, además de enfatizar este potencial visionario y transformativo, viene a otorgar al ejecutivo moderno la dignidad del héroe clásico. Joe Badaracco, profesor de ética empresarial en la *Harvard Business School*, es suficientemente claro cuando dice: “[leaders] are the kinds of people who make a difference in the world, not just the saints” (“Why Leaders Need Great Books”).

La indiferencia del cervantismo a este tipo de lectura puede proceder de varias fuentes, de entre las cuales destacaré sólo dos. La primera es que no parece proceder del mundo de la alta cultura, de esos “novelistas, filósofos, artistas, y esteticistas” donde Close nos pronosticaba que había de aparecer pronto la vanguardia del legado cervantino. Así, por ejemplo, Carroll B. Johnson, por nombrar el único cervantista que yo conozco que se refiere al tema, menciona muy de pasada la existencia de un DVD producido por la *Stanford Business School* y titulado “*Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership.*” Con

todo, el ejemplo no tiene mayor interés para Johnson que el de confirmar la vitalidad “comercial” de *Don Quixote* en la ocasión de sus 400 años (17). De ahí que Johnson nos lo muestre como un curioso caso aparte y, por todo comentario, se limite a reproducir el texto íntegro de la carátula:

While we're in commercial mode I should point out that the Business School of Stanford University produced a DVD called “Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership.” I quote from the jacket blurb: “This program creatively examines how Quixote's kind of self-knowledge might serve modern leadership. Narrated by professor James March [Professor Emeritus James G. March], the program parallels episodes from Quixote's adventures with illustrative examples in the modern world, from former President Richard Nixon and Martin Luther King Jr. to Bill Gates and Hewlett-Packard. Engaging interviews with contemporary leaders drawn from business, government and education are interwoven with archival footage of historic leaders who demonstrate imagination, perseverance in the face of adversity, and joy in work.” (17)

La segunda posible razón de nuestra indiferencia a este tipo de lectura es su más que aparente falta de originalidad. Y es que la percepción de don Quijote como héroe, modelo de conducta o líder visionario nos lleva casi de inmediato a reconocer una nueva versión o un nuevo travesti de lo que Close llamó en 1978 la “aproximación romántica” a *Don Quijote*; una interpretación con más de dos siglos a cuestas y cuya sustancia, según Close, podemos resumir en dos ingredientes básicos: “a) the idealization of the hero and the denial of the novel's satiric purpose; b) the belief that the novel is symbolical [...] about the human's spirit relation to reality” (*The Romantic Approach* 1). En respuesta a ambos razonamientos, adelantaré que James March, hoy profesor emérito de Sociología, Ciencias Políticas, Educación y Gestión Internacional en la Universidad de Stanford es mundialmente reconocido como uno de los pensadores más originales, polémicos e influyentes de nuestro tiempo

por su integración de teorías derivadas de las ciencias sociales al terreno de la economía y la teoría de las organizaciones. Particularmente admirado y respetado por el carácter interdisciplinario de todo lo que hace, a March se le suele reconocer también por la inspiración estética y humanista de muchas de sus teorías y experimentos, destacándose frecuentemente entre ellos su original aplicación de *Don Quijote* al campo de la gestión empresarial o del liderazgo.

En este trabajo me ocuparé de analizar la originalidad de March en su lectura “aplicada” de *Don Quijote* y su influencia en la moderna disciplina del liderazgo con dos objetivos fundamentales. Por un lado, me parece importante confirmar que, efectivamente, se trata no ya de una nueva versión, sino de un homenaje plenamente consciente y, en ocasiones, explícito a la tradición romántico-existencialista ampliamente descrita por Close. Para March, como veremos, el romanticismo quijotesco es algo así como para don Quijote la profesión de la caballería andante: una tradición ya oxidada y, no obstante, la cosa más necesaria de resucitar en el mundo del liderazgo moderno y su pedagogía. Por otro lado, creo también que, lejos de merecer indiferencia o condescendencia por nuestra parte, la aparición de don Quijote en el fenómeno global del liderazgo representa una excelente ocasión para tomarle el pulso actual al legado cervantino y, cómo no, para meditar sobre las causas y azares en su recepción y vigencia histórica. La ocasión está además pintada, en mi opinión, para hacernos reflexionar sobre la utilidad de la literatura como conocimiento práctico y, desde luego, sobre la tan debatida relevancia de nuestra labor crítica en lo que se suele denominar “the real world.”

Un caso suficientemente ilustrativo, en mi opinión, de las cuestiones a que me referiré en este trabajo se revelaba en el *forum presidencial* de la *Modern Language Association* en Chicago en el 2007, titulado *The Humanities at Work in the World*. En el marco de un debate sobre la eficacia y utilidad de las humanidades en “el mundo real,” cabe cuestionar la intervención—sin duda insólita en la historia reciente de la *MLA*—de Richard Franke, presidente ejecutivo de *Nuveen Investments, Inc.*, patrocinador del *Franke Institute for the Humanities* en la universidad de Chicago y fundador del *Chicago Humanities Festival*. En esa misma

ocasión, Franke fue galardonado además con el premio *Phyllis Franklyn* (*The Phyllis Franklin Award for Public Advocacy of the Humanities*), convirtiéndose así en el primer gran magnate de los negocios seleccionado por la organización de la *MLA* para dicho premio; una muestra clara, en mi opinión, de que ni somos ni podemos mostrarnos indiferentes al impacto que la cultura corporativa del liderazgo está teniendo en los estudios de literatura o, más concretamente, en la lectura “aplicada” de *Don Quijote*.¹

Los estudios de liderazgo aparecieron en la década de los 70 en el seno de las grandes escuelas de economía aplicada como Harvard o Stanford. Desde entonces, la fascinación por el liderazgo ha permeado prácticamente todas las disciplinas, ha llegado a independizarse en un nuevo campo de investigación con facultades y centros de educación autónomos y hasta se ha constituido en una industria particularmente rentable y completamente al margen de los centros de enseñanza superior.² Las premisas para la incorporación de la literatura en la naciente disciplina tanto como para su rápida emigración a otros campos, como la medicina, el derecho, o las ciencias políticas, han sido fundamen-

¹ Franke participó en el *forum* presidencial de Chicago con una charla titulada “The Humanities in the Twentieth-Century” y en una de las dos conversaciones o “workshops” que le siguieron. Aunque su intervención no aparece recopilada en el número de *Profession* dedicado a la convención del 2007, sí podemos encontrar la siguiente reflexión de Michael Holquist a propósito de Franke: “Because I sought to acknowledge some ways in which the world finds its place in the academic humanities as well as demonstrate the effect of the work we do in the world, the 2007 forum was larger than usual. Convention attendees also heard the considerable contributions made to our discussions over two days by Alex Bean, Carlos Monsiváis, Bruce Robbins and Richard Franke [...]. And Franke made a moving defense for liberal arts education. He drew on his experience as the founder of the immensely popular Chicago Humanities Festival to make the point that training in the liberal arts is training for life across the boards. His talk made clear why he was so inevitable a choice for the Phyllis Franklin Award.” (9)

² Sobre la aparición de los estudios de liderazgo, su expansión como disciplina universitaria, y el desarrollo irregular de sus planes de estudio, véase el trabajo de Riggio, Ciulla y Sorenson.

talmente dos. La primera es la autoridad del canon, que viene, por un lado, a llenar el vacío de un corpus establecido en los planes de estudio sobre el liderazgo y, por otro, a procurar subsanar sus muchas deficiencias. March, que ha expresado frecuentemente su escepticismo sobre el liderazgo como “a useful concept for serious scholarship” (“Ideas as Art” 85), dice así:

So, if you want to teach leadership, you ask, where are these [questions] discussed? And for the most part, that turned out to be great literature, such as Leo Tolstoy's *War and Peace*, William Shakespeare's *Othello* and Miguel de Cervantes' *Don Quixote*. [...] Social sciences have some important things to say about such things. But the key dilemmas of leadership are addressed rather well, or rather better, in great literature than they are in most books on “leadership.” (“James March on Education, Leadership, and *Don Quixote*” 173)

Warren Bennis y James O'Toole, reconocidos expertos en el campo, destacan en la *Harvard Business Review* el ejemplo de March y su uso de la “literatura imaginativa” “to exemplify and explain the behavior of people in business organizations in a way that was richer and more realistic than any journal article or textbook” (104). Frente a la carencia y aparente mediocridad de los estudios sobre liderazgo, los grandes maestros de la literatura vienen a considerarse algo así como una fuente de valor incuestionable o, por así decirlo, una inversión libre de riesgo. Lo que la literatura ofrece es un amplio muestrario de casos concretos—“case studies”—de resolución efectiva a grandes dilemas y, en este sentido, lecciones de aplicación particularmente oportuna en el tan incierto y volátil mundo de los negocios. Joe Badaracco, autor de *Questions of Character: Illuminating the Heart of Leadership Through Literature* (2006), un trabajo basado en más de una década de experiencia con una clase de literatura para el *MBA* de Harvard, es inequívoco a la hora de conjugar liderazgo y literatura en función de su supuesta universalidad:

The basic challenges of leaders appear so widely, perhaps even universally, because they reflect two fundamental, enduring aspects of leadership. One is the humanity of leaders—the hopes and fears, traits and instincts of the human nature we all share. The other is the unchanging agenda of leadership, in all times and places. (6)

Aunque habría mucho que decir sobre quién enseña y cómo se enseña literatura en estos cursos, sí enfatizo que el criterio de universalidad del canon se toma por sentado—el canon viene a hablar el lenguaje universal del liderazgo—y que tanto la crítica literaria como la historia de la literatura se consideran conocimientos demasiado especializados, por no decir esotéricos, y perfectamente ineficientes, en última instancia, para el fomento del liderazgo en el “mundo real.” Joseph Badaracco dice algo muy poderoso en este sentido en referencia a su curso para el *MBA* de Harvard: “this is not a course in literary criticism, and students aren’t looking for the ‘right’ interpretation of these works” (5). Por si no quedara claro, en una entrevista sobre su libro *Questions of Character*, Badaracco añade: “I have found that many business people associate literary discussions with abstruse academic talk and Freudian imagery. But this wasn’t a class in literary criticism, and I wasn’t looking for the ‘right’ interpretation’ (“Leadership in Literature” 48).³ Warren Bennis and James O’Toole son igualmente inequívocos a la hora de valorar la literatura como un conocimiento perfectamente útil y necesario para el entrenamiento de ejecutivos siempre que, eso sí, no lo imparta un profesor de literatura. Cuando destacan el ejemplo pionero de March y su influyente curso sobre *Don Quijote*, lo hacen dejando muy claro que March “emphatically was not teaching a literature course” (104). Resultado directo de esta actitud en el “mundo real” es el negocio

³ Sandra Sucher también ha enseñado “The Moral Leader” en la *Harvard Business School* y ha publicado dos libros con la misma filosofía de Badaracco: *Teaching The Moral Leader: A Literature-based Leadership Course: A Guide For Instructors* (Routledge 2007) y *The Moral Leader: Challenges, Insights and Tools* (2008). Según Sucher, la crítica literaria es irrelevante para el liderazgo por no ser otra cosa que “the careful hunt for symbol, theme, and use of language” (*Teaching the Moral Leader* 21).

Movers and Shakespeares, que organiza cursillos de entrenamiento para ejecutivos a razón de 28.000 dólares al día “based on the insights and wisdom of Shakespeare—as relevant in today’s business world as they were 400 years ago” (“Our Approach”). “They don’t pay us to teach Shakespeare. They pay us to teach leadership,” advierte su fundador, Ken Adelman, en una entrevista aparecida en el Washington Post,⁴ y resulta tan sincero como consecuente cuando también confiesa: “I don’t even read Shakespeare.”⁵ Por más que todo esto implique el descrédito evidente de los estudios literarios como disciplina y, desde luego, como profesión, es importante no olvidar que la insistencia en el canon literario como un valor universal procede, en última instancia, de la misma escasez, deficiencias y descrédito general que han plagado los estudios de liderazgo desde sus mismos inicios.⁶ El recurso a la universalidad o aplicabilidad del canon literario sirve pues dos funciones: por un lado, permite conectar de manera rápida y directa—en ocasiones, también muy lucrativa—con el supuesto “mundo real”; por otro, resuelve la falta de autoridad no sólo de los nuevos estudios, sino también de los nuevos estudiosos y empresarios.

La segunda razón de la aparición y el éxito de la literatura en el campo del liderazgo está directamente relacionada con otro tipo de lacra y de descrédito: la multitud de escándalos y fiascos corporativos y financieros que, muy curiosamente, no han hecho más que crecer y multiplicarse desde los años 80. A modo de respuesta, los cursos de literatura y liderazgo también han venido a crecer y multiplicarse junto con las demandas de comportamiento ético y responsabilidad social a las grandes corporaciones, o los ataques contra la ineficacia moral de los grandes centros donde se imparten los *MBA*. En este caso, el canon literario se predica como un excelente repositorio de sabiduría moral y,

⁴ De esta misma entrevista, firmada por Thomas Heath, procede también la cifra de 28.000 dólares citada previamente.

⁵ El artículo que incluye esta cita es uno entre los muchos que aparecen en la sección de “noticias” de *Movies and Shakespeares*. Aunque, en este caso, no he podido encontrar la edición original, *Movers and Shakespeares* lo atribuye a Sarah J. Welch para la revista *Successful Meetings*.

⁶ Sobre este tema, ver Steward.

por lo tanto, como un manual o una guía práctica de buen comportamiento. De hecho, el grueso de los cursos que incorporan literatura en el currículum de los *MBA* son cursos de ética de los negocios. A modo de ejemplo ilustrativo, valgan los dos cursos de literatura que Badaracco e Yvonne Green idearon en la *Harvard Business School*, no por nada titulados respectivamente “The Moral Leader” y “The Business World: Moral and Spiritual Enquiry through Literature” (Singh x).

El resultado inmediato de esta conexión directa entre la ficción literaria y el “mundo real” de los negocios no se ha hecho esperar. Gracias al mercado del liderazgo, la literatura se ha convertido en un valor en meteórica alza. Cuando Diane Coutu de la *Harvard Business Review* se atreve a preguntarle a Harold Bloom: “Who has time for literature anymore?” o “Who has time to pick up a 400-page novel?”, su pregunta tiene muy poco de retórica (“A Reading List for Bill Gates—and You” 63). Coutu no sólo apremia a Bloom para que le certifique que leer literatura es una buena inversión de tiempo y de energía, sino, yendo muy al grano, para que identifique su “reading assignment for William H. Gates III” (66), o sea, la lista de lecturas justa e imprescindible para la misma autonomía del presidente ejecutivo. Al margen de los consejos o de la lista de Bloom, quien, como era de esperar, aboga respectivamente por la irrelevancia de toda la literatura y por la necesidad de incluir a *Don Quijote* en cualquier lista, la respuesta creciente del mundo de los negocios a este tipo de preguntas es realmente sorprendente. El nuevo mantra no es que el futuro Bill Gates deba reservar más tiempo para la lectura sino, más bien, que para llegar a ser un Bill Gates hay que saber invertir en literatura como si se invirtiera en bolsa. Harriet Rubin, del *New York Times*, presenta como evidencia el caso de Michael Moritz, el billonario inversor de capital de riesgo en Silicon Valley responsable de la creación de *Yahoo*, *Google*, *YouTube* y *PayPal*, y cuya afición a la lectura de los clásicos ha llevado a pensar en su magna biblioteca como la clave secreta de su éxito. De ahí que, según Rubin, “more than their sex lives or bank accounts—chief executives keep their libraries private.”⁷ El ejemplo anteriormente apuntado de

⁷ El título del artículo de Rubin es suficientemente revelador: “C.E.O. Libraries Reveal Keys to Success.”

Franke en la *MLA* es, a mi ver, un indicio suficientemente claro de este mismo interés por conectar, en una ecuación bastante sencilla, alta cultura y alto éxito ejecutivo. Sin duda, gracias a “evidencias” como la que representa Moritz, que se mofa de sí mismo como “the Imelda Marcos of books,” la ecuación tiende a resolverse en enormes cantidades tanto de libros como de millones.

Lejos de obedecer, como quería Badaracco, a esa “unchanging agenda of leadership, in all times and places,” es esta fascinación tan contemporánea por el poder astronómico y vertiginoso de individuos como Moritz la que explica, siquiera en parte, la aparición y el éxito concreto de *Don Quijote* en los programas y estudios de gestión empresarial y liderazgo. Así, es importante recordar que cuando March se decidió a aplicar el canon literario a los estudios de liderazgo, lo hizo para desautorizar irónicamente la solidez académica de la naciente disciplina. De ahí su provocativa experimentación con *Don Quijote* que, en su opinión, debía servir no como una receta, sino como un verdadero antídoto contra la cuestionable proliferación de tratados y cursillos para la formación o manufactura de líderes. No menos importante es el contexto mismo de la Universidad de Stanford: el corazón mismo de ese espacio casi fabuloso que hoy conocemos como *Silicon Valley* y cuya existencia, como la misma disciplina del liderazgo, tampoco se remonta a más allá de los años 70. Sólo si entendemos la enorme ascendencia de March en este contexto podremos empezar a entender también que *Don Quijote* se presente hoy día en la cultura corporativa como un recetario imprescindible, ya que no infalible, para potenciar el riesgo y las innovaciones empresariales y tecnológicas.

Desde 1980 y hasta 1994, el profesor March enseñó en la *Stanford Graduate School of Business* un curso llamado *Organizational Management* cuyo éxito, con más de 400 estudiantes por año, llegó a ser legendario (Zich). Aunque se trataba sólo de un curso de literatura, llamó poderosamente la atención como un experimento rebelde y muy innovador en razón de su contexto de aparición: una escuela de negocios y no de humanidades. En la versión original del curso, *Don Quijote* compartía programa con el *Otelo* de Shakespeare, *Santa Juana de Arco* de Shaw y *Guerra y Paz* de Tolstoy. En el año 2005, los apuntes de curso

de uno de sus estudiantes franceses, ya profesor en París, aparecieron en forma de libro, coeditado por ambos y titulado *On Leadership*.⁸ Antes de esto, March se dejó convencer por uno de los decanos de la *Stanford Business School* para lanzar al mundo su visión pionera sobre el liderazgo y la literatura. El resultado fue la película *Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for leadership*, aparecida en el 2003.⁹ Para dar cuenta del éxito que el singular experimento de March ha tenido en la divulgación de *Don Quijote* como paradigma global de liderazgo, baste decir que hoy día pueden encontrarse versiones de su curso alrededor de todo el mundo. Así, por ejemplo, el Instituto Indio de Administración de Empresas (*IIM-A*), el centro más prestigioso de la India, lleva varios años ofreciendo un curso de liderazgo corporativo—su título es *Leadership, Vision, Meaning and Reality*—directamente inspirado por el ejemplo de March.¹⁰ En la misma *Stanford Graduate School of Business*, Rod Kramer se ha ocupado de mantener el legado de March, tras su jubilación en 1996, con un curso titulado “Genius and Folly” (Singh, x).

Clave del éxito de semejante experimento es, sin duda, March mismo que, por otra parte, pone cuidado en agradecer a Stanford la rienda suelta que siempre ha tenido para explorar y experimentar en sus cursos. Considerado como “unusually interdisciplinary” (March, “Ideas as Art” 86), March es reverenciado como “a rigorous scholar and a deep source of wisdom [...] of almost unprecedented reputation” (82). En el cam-

⁸ Los lectores de *Don Quijote* encontrarán la autoría del libro tan enrevesada y divertida como digna de la ocasión. De acuerdo con March, la base de este libro son los apuntes de su propia clase, originalmente interpretados en francés por Thierry Weil y traducidos luego al inglés por Matthew Clark (xii). Al margen de este posible homenaje a Cervantes, el título del libro es una clara referencia al seminal *On Leadership* de John Gardner.

⁹ En el 2008 apareció la segunda parte de esta serie de películas basadas en *Organizational Management*, esta vez dedicada a Tolstoy y producida por las escuelas de empresariales de Yale y Copenhagen.

¹⁰ Sampat Singh, creador del curso en el *IIM-A*, publicó en 2003 las líneas generales del mismo en su libro *Leading: Lessons from Literature*. En esta versión india, el ejemplo de don Quijote se sigue con el de héroes como Rama o Krishna.

po de la teoría de las organizaciones se le considera, de acuerdo a los sondeos entre ejecutivos, un “guru de gurus” cuya influencia supera a la de varios premios Nobel de Economía—entre ellos, Herbert Simon, Ronald Coase y Kenneth Arrow—y sólo es superada por Peter Drucker, el “über-guru” indiscutible de la economía aplicada.¹¹ Su influencia, de hecho, se considera tan inapelable y tan ubicua que a menudo se la compara con la de Miles Davis en el jazz (Padgett 744). Además de haber inaugurado este campo, se le considera también responsable de haber sentado las bases, junto con Richard Cyert y Herbert Simon, de la llamada revolución de la economía conductista (*School of Behavioral Economics* o *Carnegie School*), disciplina que trata de entender el funcionamiento un tanto irracional de los mercados analizando el efecto que el azar, el error, la ignorancia, los prejuicios o las emociones tienen sobre las decisiones económicas. En palabras de Mie Augier:

The behavioral research of Simon, Cyert and March aimed at making understandable how individuals make decisions and behave in the real world. They found that neoclassical economics gave too little attention to the institutional and cognitive constraints on economic and organizational behavior and on individual decisions, and too little room for human mistakes, foolishness, the complications of limited attention and other results of bounded rationality. As a result, they proposed to include the whole range of limitations on human knowledge and human computation that prevent organizations and individuals in the real world from behaving in ways that approximate the predictions of neoclassical theory. (51)

La escuela de March enfatiza, pues, el papel de la percepción humana y sus limitaciones inherentes a la par que cuestiona la lógica racional o calculadora de la economía neoclásica y, con ella, la férrea autoridad de Drucker. De acuerdo con March, el factor humano, por así llamarlo, supone una severa limitación en “el mundo real” a la validez y eficacia

¹¹ Para el ranking completo, ver Pruzak y Davenport.

de los fundamentos de la economía dominante.¹² El concebirla como una visión tan racional como deshumanizada es lo que lleva a March a reclamar la autoridad intemporal del canon literario y la romántica locura de Don Quijote.

La película *Passion and Discipline* comienza por darnos esta apreciación de don Quijote como modelo de liderazgo:

We follow Don Quixote, not because we think he's a model leader, but for the light he has on three vital issues of modern leadership and modern life. First, the role of imagination and fantasy; second, the sources of persistence and commitment; and third, the possibility of joy.

Organizada a partir de estos tres aspectos vitales del liderazgo moderno, *Passion and Discipline* entremezcla insistentemente escenas salpicadas de algunas obras de ficción con secuencias televisivas en las que aparecen grandes “líderes” de la historia más o menos reciente. Así, entre escenas de *My Neighbor Totoro* de Miyazaki (1993), *Betty Blue* de Jean-Jacques Beinei (1986) y distintas adaptaciones cinematográficas de *Don Quijote*, aparecen un largo elenco de personalidades que March no considera necesario identificar para su espectador implícito; entre ellas, Lyndon Johnson, Bill Gates, Robert McNamara, Dennis Green, Martin Luther King, Richard Nixon, Ronald Reagan, Robert Kennedy, Ted Kennedy, Franklin Roosevelt, Albert Einstein, Charlie Chaplin, Mohandas Gandhi, Louis Armstrong, Stan Laurel y Oliver Hardy, William Hewlett y David Packard, o Carly Fiorina (entre muchísimos otros).¹³ A todos ellos se suma una muestra selecta de amigos y discípulos del propio March que conversan con él sobre su experiencia

¹² De hecho, se habla del impacto de su escuela como un intento de “teorizar el mundo real” [“theorizing the real world”] (March, “An Interview with James G. March” 284).

¹³ La única personalidad que March identifica—el menos familiar también para su audiencia—es el General Gutiérrez Mellado, que aparece en las famosas secuencias en el congreso de los diputados durante el fallido golpe de estado del teniente-coronel Tejero en 1981.

del liderazgo y la sabiduría y consejos que han ganado en el proceso. En este último grupo aparecen John Gardner, autor del ya clásico *On Leadership* (1990) y fundador de *Common Cause*; Robert Koski, director ejecutivo de *Sun Hydraulics Corporation*; Cory Booker, entonces concejal de la ciudad de Newark (New Jersey) y ahora senador en el congreso de los EEUU; Jerry L. Beasley, entonces Presidente de Concord College (West Virginia); Anne Kreiner, ejecutiva de una empresa danesa (también la única mujer y la única extranjera del grupo); y Rod Beckström, a la sazón director ejecutivo de *C-ATS Software*. Además de una clara voluntad por parte de March de presentar un cierto equilibrio entre el servicio público y la iniciativa privada en la noción de liderazgo, esta serie de entrevistas vuelve también a insistir en la mezcla de fantasía y realidad que sirve como principio de organización del todo. La imagen del “sueño,” por ejemplo, fluye desde los famosos discursos de Martin Luther King—“I have a dream”—y de Robert Kennedy—“there are those that look at things the way they are, and ask why? I dream of things that never were and ask why not”—para reaparecer entre los testimonios de sus propios entrevistados. Uno de ellos es el aforismo “your dream is the promise of all you can become,” que Cory Booker recita francamente conmovido para proyectar los éxitos y fracasos de su carrera política como fruto de su propia fantasía quijotesca. Con ello, March no sólo enfatiza el carácter ideal, visionario o quijotesco del liderazgo como tal, sino que insiste en recordar el calado que esta tradición—en la que se inserta el mito del sueño americano—ha tenido y debe seguir teniendo en la cultura contemporánea.

Toda esta mezcla de ficción y fantasía se amplía con algunas escenas rodadas en España, donde March viaja para presentarnos *in situ* a aquel “romantic knight” de la Mancha que tantas veces ha capturado nuestra imaginación. Aunque March ha reconocido a menudo la influencia tanto de Miguel de Unamuno como de Søren Kierkegaard en su pensamiento, *Passion and Discipline* no los menciona en absoluto como fuentes de su “aproximación romántica” a *Don Quijote*. En la introducción a *On Leadership*, por ejemplo, March selecciona a Unamuno junto con Kierkegaard como “grandes genios” de la filosofía cuya intuición considera particularmente valiosa para la apreciación del liderazgo (6). En

Passion and Discipline, sin embargo, March se muestra bastante menos transparente en este sentido. De hecho, casi se podría decir que March hace un verdadero esfuerzo por eliminar de su película toda huella tanto de la erudición que le caracteriza como de la angustia existencial que abrumó a sus antepasados. En vez de agonía vital, la película nos ofrece el resplandeciente sol de España brillando sobre las uvas de un viñedo, los colores brillantes y seductores de unos gitanos bailando, y el sonido animado de una guitarra flamenca. Si bien es muy cierto que March aparece siempre en la película austera y filosóficamente vestido de negro, también lo es que no le falta un vaso de vino en la mano y una sonrisa un tanto pícara en el gesto. En resumen, más que lucha y desesperación, lo que March nos muestra en *Passion and Discipline* es exotismo romántico; más que angustia existencial, mediterránea *joie de vivre*. Es difícil imaginar un marco más atractivo y placentero para presentar las lecciones de liderazgo de *Don Quijote*. Y no es que a March, como veremos, le interese en absoluto negar el dolor, la miseria, el fracaso, el desengaño o todos los golpes que recibe don Quijote. Le interesa, eso sí, mostrar el éxito como sólo una entre las posibles consecuencias del liderazgo, y no al revés, o como sólo una entre las posibles causas de la felicidad. Dicho en pocas palabras, le interesa desvincular la noción convencional de *éxito y fortuna de la noción de liderazgo*. Con todo, hay que admitir que el hedonismo con que March envuelve la cuestión resulta, cuando menos, equívoco.

Lo que March sí conserva de su maestro Unamuno es el idealismo e individualismo extremo de su visión. *Passion and Discipline* presenta a don Quijote como un “maestro” en posesión de una lección muy simple de liderazgo: “Yo sé quien soy,” las palabras que don Quijote pronuncia en su primera vuelta a casa (1.5:106) y, sin duda, las de más directa asociación con Unamuno. Lo que estas palabras significan para March queda claro por mera repetición: “Yo sé quien soy” es la lógica de identidad y acción que el “romántico,” “visionario” Quijote sigue y nos enseña a seguir. Tal como March lo ve, si algo eleva a don Quijote—o a cualquiera de los líderes que aparecen en su película—a la categoría de héroe auténtico o de auténtico líder no es ni el éxito de sus empresas ni, mucho menos, la sanción y reconocimiento de aquellos que le rodean;

es, más bien, la voluntad de no derivar nunca su identidad de caballero andante de las expectativas o las consecuencias. “Yo sé quien soy” es la expresión del compromiso existencial del héroe/líder consigo mismo:

*Don Quixote's legacy [...] is a moral message about creating a life that ennobles the human spirit, a life of commitment that does not depend on consequences. Quixote shows that life and leadership require passion and discipline, being able to say “Yo sé quien soy” (“I know who I am”). After 400 years, Quixote lives!*¹⁴

En “A Scholar Quest,” March ofrece esta otra versión un poco más extensa de lo que representa este liderazgo de la identidad al modo de don Quijote:

Quixote seeks consistency with imperatives of the self more than with imperatives of the environment. He exhibits a sanity of identity more than a sanity of reality. He follows a logic of appropriateness more than a logic of consequences. He pursues self-respect more than self-interest. As Quixote's misadventures illustrate quite vividly, following a sense of self has its own confusions and limitations, but it celebrates a non-consequentialist view of humanity. Great enthusiasms, commitments, and actions are tied not to hopes for great outcomes but to a willingness to embrace the arbitrary and unconditional claims of a proper life. Quixote reminds us that if we trust only when trust is warranted, love only when love is returned, learn only when learning is valuable, we abandon an essential feature of our humanness—our willingness to act in the name of a conception of ourselves regardless of its consequences. (206)

¹⁴ En su entrevista con Mie Augier, March lo pone de este otro modo: “The basic message from *Don Quixote* is to encourage both passion and discipline, to know who we are, and live consistent with who we are. He says: ‘Yo sé quien soy’—I know who I am.” (“James March on Education” 176)

Experimentos como el de “Organizational Management” y *Passion and Discipline* han hecho que a March se le conozca en la academia como un rebelde, un inconformista y un provocador. Y, sin duda, es en el contexto específico de su disciplina, y no en la supuesta autoridad universal de Cervantes, donde el sesgo más chocante y hasta temerario de su “aproximación romántica” a *Don Quijote* empieza a adquirir sentido. El mismo March ha explicado en ocasiones que su defensa radical de la insensatez romántica o del quijotismo, tanto como de la racionalidad limitada, la arbitrariedad de las decisiones o la irrelevancia de la experiencia, no tendría razón de ser sino como una reacción tan extrema como compensatoria a lo que considera un problema muy contemporáneo:

I would certainly say that there are places where I am less likely to give a talk about *Don Quixote* than to give a talk about learning on risk and risk analysis [...]. The issue is one of balance. It is inconceivable that we would abandon the careful consideration of consequences in action. But a vision needs to be balanced with one that emphasizes acting in the name of an identity. In the United States we teach the importance of pursuing success and of having realistic expectations. One of the lessons from *Don Quixote* is that he was not successful (in the conventional sense of the term); nor did he have realistic expectations. (“James March on Education” 175)¹⁵

En “A Scholar quest,” el discurso que pronuncia con ocasión de su jubilación de Stanford, March no deja escapar la ocasión de referirse al contexto concreto en el que adquiere sentido su testarda defensa del romanticismo quijotesco. Dirigiéndose específicamente a los altos administradores y a los futuros patrocinadores de Stanford, March de-

¹⁵ En otro lugar, March ilustra esta noción de equilibrio contextual contando la anécdota de un colega suyo de la antigua Yugoslavia que, después de oír en 1971 un trabajo suyo titulado “The Technology of Foolishness,” le dijo: “That was a great talk, but please, when you come to Yugoslavia, don’t give the talk. We have enough foolishness” (March, “Ideas as Art” 88).

nuncia lo que considera una situación verdaderamente lamentable no sólo en su propia disciplina o en su propia escuela, sino en toda la educación superior americana: la idea de que la universidad misma es un mercado y que, consecuentemente, es la lógica mercantil la que determina el valor real de la educación. La denuncia me parece digna de ser citada por extenso:

Recently, our metaphors of business schools have become indistinguishable from metaphors of markets [...]. A university is only incidentally a market. It is more essentially a temple—a temple dedicated to knowledge and a human spirit of inquiry. It is a place where learning and scholarship are revered, not primarily for what they contribute to personal or social well-being but for the vision of humanity that they symbolize, sustain, and pass on [...]. Higher education is a vision, not a calculation. It is a commitment, not a choice. Students are not customers; they are acolytes. Teaching is not a job; it is a sacrament. Research is not an investment; it is a testament. And when someone says, as they certainly will and do, that all this is romantic madness, that any such foolishness requires a consequential justification, perhaps one that discovers an evolutionary advantage in traditions and faith, the proper answer is Quixote's: "For a knight errant to make himself crazy for a reason merits neither credit nor thanks. The point is to act foolishly without justification" (*Que volverse loco un caballero andante con causa—ni grado ni gracias. El toque está en desatinar sin ocasión*; Cervantes, 1605, I, chap. 25). The complications of confronting the ordinary realities of day-to-day life often confound such lofty sentiments, and I would not pretend that it is possible or desirable to ignore consequences altogether. But in order to sustain the temple of education, we probably need to rescue it from those deans, donors, faculty, and students who respond to incentives and calculate consequences and restore it to those who respond to senses of themselves and their callings [...], and who are committed to sustaining an institution of learning as an object of beauty and an affirmation of humanity. (206-7)

Visto así, la aproximación de March a *Don Quijote* es, en el mejor de los sentidos, un testamento a su voluntad de confrontar los efectos deshumanizantes de la economía de mercado con el ejemplo más poético y más diametralmente opuesto que conoce. En el peor de los sentidos, no obstante, resulta difícil no apreciar la ironía de su rotundo “fracaso.” Si el interés de March al aventurarse con *Don Quijote* era humanizar, por contaminación, un campo completamente dominado por la doctrina capitalista o la razón de mercado, hay que concluir que, al menos de momento, la contaminación más evidente se ha producido a la inversa: la literatura, nuevamente concebida como repositorio de sabiduría universal, se ha convertido en un producto enormemente rentable para la industria del liderazgo; y don Quijote, convertido en nuevo guru visionario, justifica su locura romántica con la evidencia de las grandes innovaciones tecnológicas—y las fabulosas fortunas—de Silicon Valley. Curiosamente, hasta en España ha aparecido un *Don Quijote para triunfar: Guía práctica para emprendedores, líderes y ejecutivos*.¹⁶ Como March mismo ha dicho de la nueva revolución económica: “The war is over, and the victors have lost” (261).¹⁷

UNIVERSITY OF RICHMOND
ahermida@richmond.edu

Obras citadas

- Atwood, Margaret. “Quixote at 400: A Tribute.” *Pen America (A Journal for Writers and Readers): World Voices* 7 (2006): 142-43.
- Augier, Mie. “Cyert, March and the Carnegie School.” *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*. Ed. Peter G. Klein y Michael Sykuta. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010. 49-57.
- Badaracco, Joseph. “Leadership in Literature: A Conversation with Business Ethicist Joseph L. Badaracco Jr.” Interview by Diane Coutu. *Harvard Business Review* 84.3 (March 2006): 47-55.
- . *Questions of Character: Illuminating the Heart of Leadership through Literature*. Boston: Harvard Business School, 2006.

¹⁶ Luis Cremades es el autor de esta obra aparecida en el 2005.

¹⁷ March, en un trabajo suyo de 1992, analiza la persistencia de la racionalidad—la “fe triunfante” (262)—en el discurso económico.

- . "Why Leaders Need Great Books." Interview by Martha Lagace. *Harvard Business School Working Knowledge*, 18 June 2001, Lessons from the Classroom sec., <http://hbswk.hbs.edu/item/why-leaders-need-great-books>. Accessed 3 July 2017.
- Bennis, Warren y O'Toole, James. "How Business Schools Lost Their Way." *Harvard Business Review* 83.5 (2005): 96-104.
- Bloom, Harold. "A Reading List for Bill Gates—and You. A Conversation with Literary Critic Harold Bloom." Interview by Diane Coutu. *Harvard Business Review* 79.5 (2001): 63-68.
- Cervantes, Miguel de. *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*. Ed. Luis Andrés Murillo. 2 vols. 5^a ed. Madrid: Clásicos Castalia, 1991.
- Close, Anthony. "Miguel de Cervantes." *Cambridge History of Spanish Literature*. Ed. David T. Gies. Cambridge: Cambridge UP, 2004. 201-21.
- . *The Romantic Approach to Don Quixote*. Cambridge: Cambridge UP, 1978.
- Cremades, Luis. *Don Quijote para triunfar: guía práctica para emprendedores, líderes y directivos*. Madrid: Ediciones Martínez Roca, 2005.
- Heath, Thomas. "Value Added: They Teach Business Lessons, Courtesy of the Bard." *The Washington Post*, 7 Apr. 2013, Business sec., www.washingtonpost.com/business/economy/value-added-they-teach-business-lessons-courtesy-of-the-bard/2013/04/07/7ced66e0-9e08-11e2-a941-a19bce7af755_story.html?utm_term=.19696fa5ocf9. Accessed 3 July 2017.
- Holquist, Michael. "Traffic in the Humanities." *Profession* (2008): 7-10.
- Johnson, Carroll B. "Don Quixote Turned 400. Did Anybody Notice?" *Cervantes: Bulletin of the Cervantes Society of America* 30.2 (2010): 15-32.
- March, James. "Ideas as Art: A Conversation with James March." Interview by Diane Coutu. *Harvard Business Review* 84.10 (2006): 82-89.
- . "An Interview with James G. March." Interview by Mic Augier y Kristian Kreiner. *Journal of Management Inquiry* 9.3 (2000): 284-97.
- . "James March on Education, Leadership, and *Don Quixote*: Introduction and Interview." Interview by Mic Augier. *Academy of Management Learning and Education* 3.2 (2004): 169-77.
- . "A Scholar's Quest." *Journal of Management Inquiry* 12.3 (2003): 205-07. Web.
- . "The War is Over and the Victors Have Lost." *The Journal of Socio-Economics*. 21.3 (1992): 261-267.
- March, James G. y Schechter, Steven. *Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership*. Princeton: Films for the Humanities & Sciences, 2003. DVD.
- March, James G. y Weil, Thierry. *On Leadership*. Malden: Blackwell, 2005.
- "Our Approach." *Movers & Shakespeares*, www.moversandshakespeares.com/our-approach. Accessed 3 July 2017.
- Padgett, John F. "Learning from (and about) March." *Contemporary Sociology*. 21.6 (1992): 744-49.
- Prusak, Laurence y Davenport, Thomas H. "Who Are the Gurus' Gurus?" *Harvard Business Review* 81.12 (2003): 14-16.

- Riggio, Ronald, Ciulla, Joanne B., y Sorenson, Georgia. "Leadership Education at the Undergraduate Level: A Liberal Arts Approach to Leadership Development." *The Future of Leadership Development*. Ed. Susan E. Murphy y Ronald E. Riggio. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. 223-36.
- Rubin, Harriet. "C.E.O. Libraries Reveal Keys to Success." *The New York Times*, Business Section: n. pag. *New York Times*. 21 July 2007. Web. 2 June 2015.
- Sing, Sampat. *Leading: Lessons from Literature*. Response Books, 2003.
- Stewardt, Matthew. *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting it Wrong*. New York: W.W. Norton & Co, 2009.
- Sucher, Sandra J. *The Moral Leader: Challenges, Insights and Tools*. New York: Routledge, 2008.
- . *Teaching The Moral Leader: A Literature-based Leadership Course. A Guide for Instructors*. New York: Routledge, 2007.
- Welch, Sarah J. "Will to Power." *Movers and Shakespeares*, www.moversandshakespeares.com/news-1/2016/10/28/successful-meetings-will-to-power. Accessed 2 July 2017.
- Zich, Janet. "Don Quixote's Lessons for Leadership." *Insights by Stanford Business*. N.p., 1 May, 2003. Web. 30 Apr. 2015.