LIDERAZGO EN LA SOCIOLOGÍA WEBERIANA Y EN LOS MODELOS DE GESTIÓN EN EL MARCO DEL ESTADO SOCIAL. ESPECIAL REFERENCIA A LA COMARCA DE GUADIX

LEADERSHIP IN WEBERIAN SOCIOLOGY AND MANAGEMENT MODELS IN THE FRAMEWORK OF THE SOCIAL STATE. SPECIAL REFERENCE TO THE REGION OF GUADIX

Manuel Jaramillo Fernández
Ayuntamiento de Chiclana de la Frontera | mjaramillo08@hotmail.es

Recibido: junio de 2021 / Aceptado: julio de 2021

Resumen

El objetivo del presente trabajo es contraponer el concepto de liderazgo en la sociología de Max Weber con los modelos actuales, y específicamente con el modelo de gestión propio del modelo directivo gerencial. Asimismo, se analiza la nula influencia del modelo de gestión gerencial en el ámbito de la comarca de Guadix y la preeminencia en la misma del singular modelo de gestión extendido en los municipios de menor población de España.

Palabras clave

Liderazgo | Burocracia | Gestión gerencial | Autonomía local | Administración local.

Summary

The objective of this work is to contrast the concept of leadership in sociology of Max Weber with the current models, and specifically with the management model of the managerial management model. Likewise, the null influence of this model in the area of the Guadix region and the preeminence of the unique management model extended in the municipalities with the lowest population in Spain are analyzed.

Keywords

Leadership | Bureaucracy | Managerial Management | Local Autonomy | Local Management.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es contraponer el concepto de liderazgo en la sociología de Max Weber con los modelos actuales, y específicamente con el modelo de gestión propio del modelo directivo gerencial, de modo que a través de las semejanzas y diferencias podamos obtener algunas conclusiones sobre la evolución del concepto de liderazgo hasta llegar a la actualidad.

Para ilustrar mejor la finalidad del presente artículo tomaré prestadas las palabras de Muntada Colell:

> "En la introducción de su libro sobre la historia de Roma, Mary Beard nos cuenta que cada enfoque histórico añade a los anteriores la mirada de su tiempo, así pues, en su obra, Mary Beard explica la conocida historia del imperio romano desde perspectivas inauditas como pueden serlo la de la mirada de género, por ejemplo.
>
> Con temáticas como la del liderazgo sucede lo mismo, cualquier enfoque suele ser enriquecido con las creencias y valores del momento en el que se proyecta. Así pues, cada época añade un estrato y se construye sobre la capa anterior, ya sea complementándola, ya sea cuestionándola y cambiándola."

En este sentido, he de confesar que mi intención es quizás la inversa de la sra. Beard: enriquecer al lector actual con estratos del pensamiento pasado preteridos en nuestros días para el gran público y hacer reflexionar a aquellos que ya han asimilado los parámetros y estilos de liderazgo más novedosos. Volver la vista a clásicos como Max Weber (1864-1920) siempre es fructífero, pues tras ello nuestra mirada sobre el presente se torna más profunda y diáfana.

También hemos de señalar que, aunque Weber aborda la cuestión del liderazgo desde la perspectiva política en el ámbito de las formas legítimas de dominación, considero que ello no es óbice para trasladar sus ideas sobre el liderazgo a otros ámbitos, como el de la gestión pública. De hecho debemos recordar que es Weber quién mejor describió el modelo burocrático de gestión en cuanto que lo consideró como el tipo ideal del modo de dominación legal-racional, el modelo de gestión pública tradicional desde la aparición del Estado-nación en la modernidad y hasta la implantación del Estado social que ha obligado a una revisión de los modos de gestión públicos.

Pero tampoco olvidaremos la vertiente práctica, describiendo cómo en la comarca de Guadix se mantiene el modelo de liderazgo burocrático a través de la figura clave del secretario-interventor, combinado con una gestión política de carácter amateur, en la que raramente despunta algún líder auténticamente carismático.

2. EL MODELO BUROCRÁTICO CLÁSICO O WEBERIANO

La burocracia, tal y como hoy día la entendemos, es una realidad esencialmente asociada a la modernidad, pues es con ella cuando se dan las circunstancias intelectuales, políticas, económicas y sociales que permiten su adecuado desenvolvimiento. Ciertamente, aunque se puede decir que el fenómeno burocrático es tan antiguo como el establecimiento de grandes estructuras de poder, la burocracia moderna surge con la consolidación de las monarquías absolutas y el Estado moderno a partir del siglo XVI. La burocracia moderna se adaptaba perfectamente a la nueva forma política centralizadora del poder frente a la fragmentación del mismo que había supuesto el feudalismo medieval. Asimismo, la burocracia se impuso en Europa debido a su superioridad técnica respecto a cualquier otra forma de ejercicio de un poder centralizado, ya que por un lado su perfeccionada estructura facilita su mantenimiento y perpetuación en el tiempo (estabilidad); y, por otro lado, goza de la competencia técnica de sus miembros, lo que le confiere prestigio social y la legitimidad de la eficacia[1].

El pensador que mejor ha descrito el modelo clásico de burocracia ha sido Max Weber. Por ello, previamente debemos situar al lector en el sistema de pensamiento weberiano. En primer lugar, debemos destacar –cuestión importante que muchos comentaristas obvian– la posición relativista de Weber respecto a las formas de ejercicio y legitimación del poder. Su mentalidad científica intentaba evitar todo lo posible la presencia de valores en sus obras, de modo que en las mismas intenta limitarse a una descripción empírica de las diferentes realidades sociales que estudiaba. De hecho, en su conferencia *La ciencia como profesión*[2] postulaba una universidad libre de valores, frente a los profesores que utilizaban sus aulas como centros de adoctrinamiento en vez de limitarse a exponer hechos y doctrinas y dejar que los estudiantes realizaran por sí mismos la valoración de los mismos. El relativismo axiológico de Weber tuvo una clara influencia teórica en autores como Carl Schmitt y Hans Kelsen. Sobre todo, en este último, es evidente al articular su *Teoría pura del Derecho* en la construcción de una ciencia jurídica libre de valores.

Pues bien, desde esta visión objetiva del poder distingue Weber tres tipos de autoridad o dominación: autoridad tradicional, autoridad carismática y autoridad legal o racional. Así, frente a la legitimidad de la tradición o del carisma de un líder, se presenta la legitimidad de normas impersonales a las que todo el mundo

1. Ciertamente, desde el siglo XVIII fue Francia el espejo al que miraron los reformadores de la Administración en España. Sin embargo, no debemos desconocer que como fenómeno europeo la burocracia también estaba implantada en otros países con modelos tan desarrollados o más que el propio modelo francés, destacando el modelo prusiano implantado por Federico II y que fue el referente en Alemania al realizarse la reunificación en torno a Prusia. También por influencia francesa y prusiana se desarrolló en Rusia una importante burocracia en el marco de las reformas occidentalistas de Pedro el Grande. Pedro I estableció el famoso sistema burocrático de la tabla de rangos de catorce niveles que recogen en sus obras literatos de la Edad de Oro de las letras rusas como Pushkin, Gógol o Dostoievski, y que llegó hasta 1917.

2. También se puede traducir como *La política como vocación*, traducción que me parece más correcta en el contexto de la obra.

debe obediencia. Es en este último sistema de legitimidad y ejercicio del poder en el que tiene un lugar privilegiado el modelo burocrático clásico, y es en él, dónde aparece el "tipo ideal" de burocracia y de burócrata. El modelo burocrático es necesario para el modelo de autoridad legal o racional, pues la impersonalidad de la burocracia se adapta a la perfección a la impersonalidad del modelo legal-racional, sobre todo, tras la formación del concepto ilustrado de ley como norma general de aplicación igualitaria y sin excepciones[3]. También es importante el concepto de Ley de la Ilustración como herramienta para la ejecución del proyecto ilustrado, puesto que los ilustrados llevan en su ideario intelectual un plan de transformación social, cuya aspiración es una ordenación racional de la sociedad.

En este estado de cosas, para poder implantar ese modelo de sociedad el Estado necesita una estructura que sea capaz de plasmar en la realidad las directrices de los nuevos arquitectos sociales. Así, aunque la burocracia haya sido acusada en muchas ocasiones de ser la culpable de la deshumanización del derecho y del ejercicio del poder, lo cierto es que la burocracia es consecuencia directa del pensamiento de la Ilustración y su concepción de legitimidad y ejercicio del poder, y no sólo de unas circunstancias políticas, económicas y sociales como las descritas anteriormente. Si, como afirma Weber en *Economía y sociedad* y en *La política como profesión*, el racionalismo de la Ilustración, al desencantar el mundo, crea un mundo sin alma, en ese mismo sentido el racionalismo jurídico conduce a un derecho formal e impersonal. En definitiva, el modelo burocrático clásico es un modelo de organización administrativa racionalista, tanto desde el punto de vista de búsqueda de la eficacia, como de la consecución de los ideales ilustrados de planificación social y de aplicación igualitaria de la ley en la que no caben excepciones. No culpemos al modelo burocrático de la deshumanización del derecho, señalemos a la Ilustración como verdadero origen de la misma.

Establecida la relación intelectual entre modelo de autoridad legal-racional y modelo clásico de burocracia, continuaremos con la descripción del "tipo ideal" de burocracia y de burócrata, según Weber. Pero antes de proceder a tales descripciones debemos explicar el concepto mismo de "tipo ideal" en el pensamiento weberiano. Parte Weber de la teoría del conocimiento neokantiana, de modo que el concepto "tipo ideal" sería un instrumento que nos ayudaría a ordenar la infinita realidad destacando los rasgos esenciales de los fenómenos sociales objeto de estudio. En palabras de Weber:

> "Un tipo ideal está formado por la acentuación unidimensional de uno o más puntos de vista y por la cantidad de síntesis de fenómenos concretos difusos, […] los cuales se colocan según estos puntos de vista enfatizados de manera unilateral en una construcción analítica unificada; […] construcción mental […] puramente conceptual, no puede ser encontrada empíricamente en la realidad." (Weber, 2006)

3. Muy interesantes son las reflexiones de Carl Schmitt en su *Teología Política I* respecto al origen filosófico del concepto de ley, enmarcándolo en el proceso secularizador de la cultura europea propio de la modernidad.

En definitiva, tras estudiar Weber el fenómeno burocrático de forma comparada, aunque tomando como principales referentes la burocracia alemana y francesa, llegó a la conclusión de que el "tipo ideal" de burocracia tiene las siguientes características esenciales o estructurales:

1. Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Racionalidad en la división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones de trabajo. Como anteriormente expusimos, la impersonalidad es una característica de la burocracia necesaria para conseguir la eficacia de la acción administrativa y el ideal de la ley sin privilegios ni excepciones. La objetividad y neutralidad del funcionario es un requisito necesario para hacer realidad el principio de igualdad en la aplicación de la ley. Nos gustaría destacar que el impersonalismo burocrático no sólo se manifiesta *ad extra*, sino también *ad intra* hacia el propio funcionario. El funcionario debe diferenciar entre sus valores personales y los valores de la organización a la que sirve. El deber de obediencia del funcionario le exige que no cuestione la bondad de la ley que aplica, simplemente debe verificar que es la norma aplicable al caso. Esto es, el funcionario carece de voluntad propia en el desempeño de su trabajo, de manera que si el juez es "la boca que pronuncia las palabras de la Ley", aquel es el brazo ejecutor de la misma.
5. Jerarquía bien establecida de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en normas, circulares, guías o manuales.
7. Competencia técnica y meritocrática. El mayor orgullo para un funcionario y especialmente en los cuerpos de élite de la Administración es la conciencia de su alta cualificación profesional fruto de un importante esfuerzo de formación para la superación de oposiciones. Y aquí encontramos otro elemento igualitario en la burocracia: el acceso en virtud de los méritos y capacidad de la persona presupone que las pruebas selectivas se efectúan en condiciones de igualdad. De hecho, todos los especialistas en empleo público reconocen como una indisoluble unidad los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad[4].

4. No obstante, hay intelectuales de relevancia internacional como el economista Thomas Piketty –autor de la conocida obra *El capital en el siglo XXI*–, que en su radicalismo igualitario también censuran la injusticia de la meritocracia. Su razonamiento consiste en que aunque el acceso por méritos y capacidad tiene una vertiente igualitaria, el hecho de que para adquirir la formación necesaria para acceder a la función pública sea necesario disponer previamente de recursos económicos ello hace que se mantengan las desigualdades sociales. En similar sentido, Weber también destaca en *Economía y sociedad* que la dominación burocrática significa socialmente en general tanto "la tendencia a la *nivelación*" por la "posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados profesionalmente", como la "tendencia a la *plutocratización*" por la necesidad de "una enseñanza

8. Especialización de la Administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad.

9. Profesionalización de los participantes, que se configura como vitalicia para asegurar la objetividad de la actuación del funcionario público, pues raramente un funcionario compromete su carrera profesional por veleidades económicas o políticas. Para asegurar la profesionalidad del burócrata debemos recordar que el acceso y la carrera profesional se rigen por la meritocracia. En este modelo, el buen profesional podrá acceder a la Administración y progresar en ella en virtud de sus méritos y no por su afección política. Asimismo, esta profesionalización se desarrolla en un régimen jurídico especial: la relación estatutaria regulada por el derecho administrativo.

10. Completa previsibilidad del funcionamiento, lo que es resultado de todas las características anteriores. La previsibilidad es un factor esencial para la eficacia de toda política pública. Y, en este sentido, es esencial la impersonalización de los funcionarios para que no opongan resistencias internas, el formalismo organizativo y funcional, la jerarquía interna, la competencia técnica y profesionalidad de los burócratas o la homogeneización de los procedimientos.

Podemos finalizar esta breve descripción del modelo burocrático weberiano con la afirmación más conocida recogida en *Economía y sociedad* sobre la burocracia:

> "La experiencia tiende a demostrar universalmente que el tipo de Organización administrativa puramente burocrático, es decir, la variedad monocrática de burocracia es, desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto en eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas." (Weber, 1985: 65)

3. EL ESTADO SOCIAL Y LA NECESIDAD DE NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA

Es un asunto bien estudiado por los administrativistas y, sobre todo, en el ámbito de la ciencia de la Administración, la relación entre los fines a los que sirve la Administración y los métodos para alcanzarlos. La última gran transformación de la Administración se produjo en Europa tras la Segunda Guerra Mundial al implantarse el Estado social o también llamado Estado del Bienestar, fenómeno que

especializada que dure el mayor tiempo posible".

llegó a España de forma moderada durante el franquismo y con mucha mayor intensidad tras la restauración democrática.

El Estado social va a suponer una gran transformación del Estado, pues a los fines de mantenimiento del orden público y económico propio del Estado liberal se suman los fines asistenciales del Estado del Bienestar. Y tal transformación del Estado dará lugar a una nueva configuración de la estructura administrativa, tanto en la extensión de la Administración como en los métodos de actuación de la misma. En palabras de Martín-Retortillo:

> "Los fines impuestos a la Administración influyen no sólo sobre la magnitud de su actividad, sino también sobre los procedimientos adoptados para llevar a cabo tales actuaciones."[5] (Martín-Retortillo, 1962: 53)

Dos consecuencias inmediatas tendría, pues, la implantación del Estado social en la Administración:

1. El incremento de su actividad o intervención, si bien, no necesariamente debe producirse con sus propios medios. No obstante, este incremento de intervencionismo estatal es doblemente relativo, pues de un lado están en constante debate los sectores o servicios que han de ser estatalizados; y, de otro lado, es graduable la intervención en cada uno de los sectores objeto de intervención pública. Así, en otros tiempos se consideraban tan esenciales al intervencionismo público del Estado social los servicios de telefonía o de correos –de hecho eran monopolios estatales–, como actualmente se consideran intocables la sanidad y la educación.

2. La segunda consecuencia son las mutaciones en la forma de actuar la Administración. Se afirma que el modelo burocrático es el más adecuado para el desarrollo de las funciones tradicionales de policía, pero no lo es, y, por ello, debe ser sustituido para las funciones de servicio público propias del Estado social. En consecuencia, se han buscado nuevas fórmulas de gestión y dirección pública que consigan mayor eficacia y eficiencia a efectos de mantener unos servicios públicos de calidad y sostenibles a largo plazo, debiendo destacar, fundamentalmente a los efectos de nuestro ámbito de estudio, el modelo de gestión gerencial.

En definitiva, las alteraciones derivadas de la implantación y desenvolvimiento del Estado social se proyectan, entre otros ámbitos, en el de la dirección pública. Y es que, según las finalidades y actividades asumidas por la Administración, será necesario un modelo distinto de directivo público. Por tanto, siguiendo al profesor Jiménez Asensio, actualmente podemos distinguir en la actualidad tres modelos de dirección pública principales:

5. *La configuración jurídica de la Administración Pública y el concepto de daseinsvorsorge*, de Lorenzo Martín-Retortillo Baquer es un trabajo de juventud que inició la recepción de la doctrina administrativa de Forsthoff en España y que por ello sirve de introducción al libro recopilatorio (Forsthoff, 2015).

1. El modelo burocrático o de carrera, que tiene las siguientes características principales:

   a) El personal directivo procede de la propia Administración, es decir, los directivos son funcionarios, normalmente los pertenecientes a los cuerpos superiores con lo que se establece lo que la doctrina francesa denomina *spoils system* de circuito cerrado.

   b) Consecuencia de lo anterior es que la estructura directiva está cerrada a los que carecen de la condición de funcionario.

   c) La designación en puestos directivos suele ser el colofón a una carrera administrativa, por lo que en muchos casos la promoción al puesto directivo tiene carácter vitalicio.

2. El modelo de dirección pública politizado, que es un modelo de gestión público muy extendido en la Administración Local española, fundamentalmente en los pequeños y medianos municipios. En este ámbito tan extenso, que integra la mayor parte de la Administración Local española, los concejales del equipo de gobierno ejercen como directivos en sus delegaciones; sin olvidar el recurso dudosamente legal del personal eventual para el ejercicio de funciones directivas tras la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público y que, como veremos más adelante, ha sido muy limitado por la Ley 27/2013. Sus características principales son:

   a) Es un modelo abierto en el que puede participar cualquier persona, ya que para ejercer un puesto directivo de carácter político no es preciso tener la condición de funcionario ni acreditar títulos, conocimientos o competencias algunas. No obstante, el carácter abierto queda relativizado por la nota de la confianza, ya que no todo el mundo se mueve en círculos políticos. Es decir, frente al modelo burocrático, no habrá que acreditar unos conocimientos o competencias específicos, pero por otro lado hay que hacer gala de adhesión al partido político gobernante[6].

   b) Como hemos adelantado, la principal característica del modelo es la confianza política. Y se trata de confianza política y no personal, pues en la práctica prevalece el criterio de la adhesión a la estructura o al ideario del partido gobernante.

   c) Es el modelo menos profesionalizado de todos los existentes, puesto que las personas que ejercen funciones directivas por razones políticas raramente dispondrán de la cualificación que exige el puesto a desempeñar. Un funcionario no necesariamente tendrá las cualidades que realmente debe tener un directivo público, pero sí tendrá el dominio de los procedimientos y las tareas que se desarrollan en un servicio público, lo que hace

6. Sobre la adhesión interesada y clientelista de los miembros de la estructura de un partido político me remito a la magistral exposición de Weber en *La política como profesión*, donde llega a comparar el funcionamiento de los partidos con el de las empresas capitalistas.

que interesadamente se afirme que el modelo burocrático es un modelo de gestión profesionalizado, aunque también debe advertirse que la formación y las competencias que se exigen al funcionario para su acceso al empleo público, no suelen ser las que precisa el desempeño de funciones directivas, entre otras, competencias de liderazgo.

3. El modelo gerencial o profesional importado de la *New Public Management* (Nueva Gestión Pública) de los países anglosajones desde los años ochenta del pasado siglo y que tiene las siguientes características:

   a) Profesionalidad, en cuanto que el acceso a la dirección pública se produce tras acreditar unas competencias profesionales específicas para el puesto. Estas competencias profesionales propias de la dirección pública son distintas de las requeridas para la función pública, ya que no se exige únicamente unos conocimientos o habilidades para el desempeño de un puesto de trabajo de un servicio, sino que los conocimientos y competencias para el ejercicio de la función directiva están más relacionados con la gestión de personas que con un sector objetivo de actividad administrativa. Asimismo, se afirma el carácter profesional del modelo gerencial de dirección pública en el sentido de que el acceso se realiza tras un proceso selectivo de carácter competitivo, con independencia del carácter abierto o cerrado del mismo.

   b) Autonomía organizativa, de gestión y económico-financiera. La dirección pública gerencial goza de un margen de autonomía para la organización de los recursos, sobre todo en los entes instrumentales de las Administraciones Públicas aprovechando la mayor flexibilidad de su régimen jurídico.

   c) El reverso de la autonomía es la responsabilidad; o como diría Schmitt en términos de "teología política", es el equivalente al libre albedrío que es presupuesto para la existencia del mal y el pecado. Sin margen de actuación no se puede exigir responsabilidad.

   d) Consecuencia del juego autonomía de gestión/responsabilidad se establecen sistemas de incentivos, mediante la articulación de recompensas y, en su caso, posibles sanciones, incluyendo la remoción del puesto.

   e) El nombramiento es permanente o, al menos, para un periodo mínimo de cuatro años, condicionando el cese únicamente al incumplimiento de unos objetivos mínimos de gestión previamente determinados.

4. EL LIDERAZGO EN LA SOCIOLOGÍA WEBERIANA

Ya hemos visto que Weber es el autor que mejor ha descrito el modelo burocrático clásico, pero también es un lugar fundamental en su sociología su teoría de la dominación al establecer tres tipos ideales de legitimidad del poder. Como ya vimos anteriormente, según Weber los tipos de autoridad o dominación son: autoridad tradicional, autoridad carismática y autoridad legal o racional. Asimismo

señalamos que la burocracia es el modelo más perfecto de legitimidad legal-racional, pero también ha de destacarse que Weber formuló un modelo de liderazgo carismático que hasta tuvo su reflejo en la *Constitución de Weimar* en la figura del presidente del Reich[7].

Weber define en *Economía y sociedad* los tres tipos puros de dominación legítima que pueden ser primariamente:

1. De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (dominación legal).

2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieren desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (dominación tradicional).

3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (dominación carismática).

En el caso de la autoridad legal se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y al superior por ellas designado, en mérito de la legalidad formal de sus disposiciones dentro de su ámbito de competencia. En el caso de la autoridad tradicional se obedece a la persona llamada por la tradición y al señor vinculado por ella (dentro de las atribuciones de la tradición) por motivos de piedad (*pietas*), en el ámbito de lo que es consuetudinario. En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo (*führer*) carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del ámbito en que la fe en su carisma tiene validez (Weber, 2014: 338-339).

En el presente epígrafe expondremos la teoría weberiana sobre el liderazgo, que en su caso se mimetiza de tal forma con el liderazgo carismático, que en sus obras ambos términos prácticamente aparecen como equivalentes. Ahora bien, debemos proceder a unas precisiones terminológicas respecto a las citas que realizaremos de obras de Weber. Así, en la edición de *Economía y sociedad* del Fondo de Cultura Económica que manejamos en el presente trabajo, casi siempre se utiliza la expresión carisma y casi nunca liderazgo, mientras que en la edición de *La política como profesión* el término utilizado es el de líder. Asimismo, respecto a la palabra líder, en la edición señalada de *Economía y sociedad*, la palabra alemana utilizada por Weber para designar al líder, *führer*, se traduce por la española “caudillo”, cuando quizás pareciera más neutra y acertada la palabra “líder”.

7. Es conocido que el principal redactor de la *Constitución de Weimar*, Hugo Preuss, fue amigo de Weber y que ello tuvo su incidencia en el modelo semipresidencialista de dicha constitución, fundamentalmente en la redacción del famoso art. 48, sobre el que también escribió profusamente Carl Schmitt en sus ensayos sobre la dictadura. Incluso, ha llegado a reprochársele a Weber el haber favorecido el advenimiento del nazismo mediante el ensalzamiento teórico del líder carismático.

Avanzando en la exposición y entrando en el apartado dedicado a la dominación carismática la define con más detenimiento en el siguiente párrafo:

> "Debe entenderse por carisma la cualidad, que pasa por extraordinaria (mágica en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas –o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro–, o como enviado del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como 'caudillo'. Cómo habría de valorarse 'objetivamente' la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora por los dominados carismáticos, por los 'adeptos'." (Weber, 2014: 364)

En *La política como profesión* encontramos otra definición similar de liderazgo:

> "Ahora nos interesa el segundo de estos tipos: la dominación en virtud de la entrega del que obedece al 'carisma' puramente personal del 'líder' (*Führer*), pues aquí arraiga en su más alta expresión de la idea de vocación. La entrega al carisma del profeta o del jefe en la guerra o del gran demagogo en la *Ekklesia* o en el Parlamento significa realmente que él personalmente figura como el guía de los hombres, 'llamado' interiormente a eso, y que éstos se le someten no en virtud de una costumbre o de una ley, sino porque creen en él. Él mismo vive para ello, 'mira por su obra', si es algo más que un vanidoso y mezquino advenedizo del momento. Y es a su persona y a sus cualidades a quienes se dirige la entrega de sus seguidores: los discípulos, el séquito, la militancia personal de un partido." (Weber, 2007: 90)

Volviendo a *Economía y sociedad*, más adelante analiza la cuestión fundamental del carisma, la validez del mismo mediante el reconocimiento:

> "Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento –nacido de la entrega a la revelación. De la reverencia del héroe, de la confianza en el jefe– por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas –siempre originariamente por medio del prodigio–. Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. Este 'reconocimiento' es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la necesidad y la esperanza.
>
> Ningún profeta ha considerado su cualidad como dependiente de la multitud, ningún rey ungido o caudillo carismático ha tratado a los oponentes o a las personas fuera de su alcance sino como incumplidores de un deber; y la no participación, formalmente voluntaria, en el reclutamiento guerrero del caudillo ha sido objeto de escarnio en todo el mundo." (Weber, 2014: 365)

Considero estos dos párrafos fundamentales en la teoría weberiana sobre el liderazgo, ya que por un lado nos desvelan su percepción aristocrática del liderazgo, y por otro, se enumeran las cualidades para tener carisma, esto es, para ser un líder.

Respecto a la nota aristocrática del liderazgo en la sociología weberiana, resulta evidente tanto por los tipos de líderes descritos, como por las cualidades que deben adornarlos y, primordialmente, por la estructura vertical de relaciones dominador-dominados, siendo la dinámica de poder de arriba hacia abajo, en cuanto que el reconocimiento popular no es requisito del liderazgo, sino una obligación de los dominados. Es decir, como veremos, el modelo de liderazgo carismático propugnado es diametralmente opuesto a los modelos actuales de corte democrático, generalmente de estructura horizontal o incluso vertical invertida (de abajo hacia arriba). Por ello, la pérdida del liderazgo la asocia Weber más al clientelismo que propiamente a una pérdida racional de la confianza en el líder:

> "Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado de su dios o de su fuerza mágica o heroica, el éxito se le resiste a cada paso y, sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad carismática se disipe. Éste es el sentido genuinamente carismático del 'por la gracia de Dios'." (Weber, 2014: 365)

De aquí se desprende que por mucho que luego Weber afirme que el auténtico liderazgo es el que es ajeno a la economía[8], a largo plazo realmente sí son determinantes las motivaciones económicas como consecuencia del fenómeno de "rutinización" del liderazgo o carisma.

En cuanto a las características personales del líder de modo genérico señala que son cualidades de carácter extraordinario (sobrenaturales o sobrehumanas llega a afirmar), pero no procede a la concreción de tales cualidades, salvo referencias muy específicas a diferentes tipos de líderes como el profeta o sacerdote, el gran guerrero –el *Berserker* vikingo– o el demagogo. Eso sí, y aunque sea una cita no desarrollada en la definición del liderazgo de la página 364 de *Economía y sociedad* encontramos referenciada la ejemplaridad del líder.

Sólo en *La política como profesión* encontramos, tras describir los diferentes tipos de políticos que han existido a lo largo de la historia, las virtudes o cualidades que deben acompañar al líder político, y son tres: pasión, responsabilidad y realismo. No obstante, considero que se trata de una relación de cualidades insuficiente; es decir, esas tres cualidades no son suficientes para ser un auténtico líder, quizás sean cualidades para ser un buen gestor público, pero precisamente el líder carismático debe poseer, además de las tres anteriores y de la ejemplaridad citada de pasada, unas competencias de carácter extraordinario y sobre todo enfocadas hacia las personas. La explicación es sencilla: como dijimos anteriormente, Weber identifica de tal manera el liderazgo con el carisma que no concibe modelos de liderazgo alternativos y que, por consiguiente, requieren cualidades distintas. En suma, la sociología weberiana es insatisfactoria en la descripción de las cualidades necesarias para ejercer el liderazgo porque su enfoque está

8. "El carisma puro es específicamente *ajeno a la economía*. Constituye, donde aparece, una 'vocación' en el sentido enfático del término: como 'misión' o como 'tarea' íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, el aprovechamiento económico de los dones piadosos como fuente de ingresos –lo que ciertamente es más un requerimiento que un hecho–." (Weber, 2014: 367)

limitado al liderazgo carismático, si bien, como los estilos de liderazgo nunca se manifiestan de forma pura, veremos cómo tangencialmente se manifiestan en el líder carismático elementos de otros tipos de liderazgo, como el burocrático, el democrático o el transformacional.

Sólo matiza su teoría del liderazgo carismático cuando aborda el problema de la "rutinización" del carisma, que necesariamente se produce en el caso de que la estructura de dominación se mantenga a lo largo del tiempo, pues finalmente tendrá que producirse la sucesión en el liderazgo y, por tanto, la búsqueda de un nuevo líder.

En este sentido, en *Economía y sociedad* afirma Weber que:

> "En el caso de que no sea puramente efímera, sino que se tome el carácter de una relación duradera –congregación de creyentes, comunidad de guerreros o de discípulos, o asociación de partido, o asociación política o hierocrática– la dominación carismática que, por decirlo así, sólo existió en pureza típico-ideal en *statu nascendi*, tiene que variar esencialmente su carácter: se racionaliza (legaliza) o tradicionaliza o ambas cosas en varios aspectos." (Weber, 2014: 369)

Y más adelante, se refiere a la cuestión sucesoria como solución al problema de la "rutinización" del carisma:

> "Estos intereses se actualizan de modo típico en caso de desaparición de la persona portadora del carisma y con el problema de sucesión que entonces surge. La manera de su resolución –sí hay solución y persiste, por tanto, la comunidad carismática (o surge cabalmente en ese instante)– determina de un modo esencial la naturaleza toda de las relaciones sociales que entonces surgen." (Weber, 2014: 369)

De hecho, el problema de la sucesión es tan crucial para Weber que en el más importante de sus escritos políticos, *Parlamento y gobierno en una Alemania reorganizada*, centra los problemas políticos de la Alemania derrotada en la Gran Guerra en la ausencia de un auténtico liderazgo como consecuencia de la imposibilidad de sucesión al ejercido, en el primer periodo del Segundo Imperio, por Bismarck, precisamente por culpa de las características del sistema político por él creado, un modelo político autoritario incapaz de generar nuevos liderazgos carismáticos. Propone entonces un modelo político que pivote sobre dos ejes: monarca y Parlamento. El primero proporcionaría estabilidad y, el segundo, control de la burocracia y nuevos liderazgos.

Continuando con *Economía y sociedad,* se refiere Weber un poco más adelante a las distintas formas de sucesión en el liderazgo carismático, interesándonos especialmente la forma de sucesión por el carisma del cargo, que es la forma más racionalizada de sucesión y que marca el paso de un modelo de dominación carismática a los modelos de dominación tradicional o legal-racional. En este caso, el líder ya no necesita estar revestido de extraordinarios dones personales, pues su legitimidad deriva directamente del cargo que ostenta. En realidad, a los efectos que a nosotros nos interesan como estudiosos de la gestión pública lo-

cal, el liderazgo o carisma del cargo es el propio del modelo burocrático clásico[9], en el que las normas jurídicas establecen una estructura jerárquica en el que la obediencia al superior ya no reposa en condiciones especiales del mismo, sino en las normas organizativas.

Respecto al modelo de liderazgo a través del carisma del cargo, comenta Weber:

> "Por la idea de que el carisma es una cualidad (originariamente mágica) que, por medios hierúrgicos de un portador, puede ser transmitida o producida en otro: objetivación del carisma, y en particular carisma del cargo. La creencia de legitimidad no vale entonces con respecto a la persona, sino con respecto a las cualidades adquiridas y a la eficacia de los actos hierúrgicos.
>
> Ejemplo más importante: el carisma sacerdotal, transmitido o confirmado por ungimiento, consagración o imposición de manos, o el carisma real por ungimiento y coronación. El carácter *indelebilis* significa la separación de las facultades carismáticas en virtud del cargo de las cualidades de la persona del sacerdote. Precisamente esto dio ocasión a luchas incesantes, que empezando en el donatismo y montanismo llegan hasta la revolución puritana (el 'mercenario' de los cuáqueros es el predicador con carisma en virtud del cargo)." (Weber, 2014: 371-372)

Como reverso a la 'rutinización' del carisma, destaca Weber el carácter revolucionario que puede desempeñar el liderazgo carismático. De hecho, no existe revolución que no se haya producido bajo la égida de un gran líder. Según Weber:

> "En su significado primario, el principio carismático de legitimidad tiene un sentido autoritario, pero puede reinterpretarse de manera antiautoritaria. La validez efectiva de la dominación carismática se basa en el reconocimiento, por parte de los dominados, de la persona concreta, en cuanto carismáticamente calificada y acreditada. Conforme a la concepción genuina del carisma, este reconocimiento es debido al pretendiente legítimo, en cuanto calificado. Pero esta relación puede fácilmente reinterpretarse, de tal suerte que el libre reconocimiento de los dominados sea a su vez el supuesto de la legitimidad y su fundamento (legitimidad democrática). Entonces el reconocimiento se convierte en 'elección', y el señor, legitimado por la fuerza de su propio carisma, se convierte en quien tiene el poder por gracia de los dominados y fuerza del mandato. Tanto la designación por el séquito, como la aclamación por la comunidad (militar o religiosa), como el plebiscito, a menudo han adquirido históricamente el carácter de una elección realizada por votación, haciendo de esta manera al señor, escogido en virtud de sus pretensiones carismáticas, un 'funcionario' electo por los dominados de acuerdo con su libre voluntad." (Weber, 2014: 1395-1396)

Finalmente, en relación con el fragmento anterior, podemos hacer referencia dentro de los escritos políticos de Weber, a uno muy breve de comienzos de 1919,

9. Son muy interesantes las reflexiones del escritor Antonio Muñoz Molina en *Todo lo que era sólido* recordando los tiempos en los que ejercía como administrativo del Ayuntamiento de Granada, y los empleados municipales sentían un auténtico respeto reverencial hacia los habilitados nacionales simplemente por el cargo que ostentaban.

El presidente del Reich, en el que destaca la capital importancia de la elección directa del presidente del Reich, dado que esa forma de elección le otorgaría una legitimidad democrática que generaría un líder fuerte y una administración eficaz, frente al fragmentado e impotente parlamento[10]. En este opúsculo, el autor de *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, combina liderazgo carismático y liderazgo democrático, si bien con un sentido más conservador que revolucionario.

5. ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL

Frente a la concepción carismática del liderazgo de la sociología weberiana, desde los años 1950 han empezado a identificarse otros modelos o estilos de liderazgo llegando a identificarse diez estilos típicos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático. El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, de modo que estos prácticamente no tienen oportunidad de dar sugerencias, incluso si su objeto es realizar mejoras organizativas. Para algunas tareas y trabajos sin cualificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, pero en el ámbito del trabajo cualificado la desmotivación que genera lo convierte en un modelo poco recomendado.

2. Liderazgo burocrático. Los líderes burocráticos hacen todo según las reglas, por lo que especialmente es un estilo de liderazgo apropiado en las Administraciones Públicas que están sometidas a rígidas normas de derecho administrativo. También es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero. El líder burócrata sigue las reglas rigurosamente y se asegura que así lo hagan también sus seguidores y con la mayor precisión posible. Al ser un modelo centrado en la perfección del proceso –perfección formal– y no del producto o resultado puede dar lugar a ineficiencias en la práctica orientada a resultados –ineficiencia material– debido a su falta de flexibilidad.

3. Liderazgo carismático. Es el estilo de liderazgo descrito por Weber, el estilo del líder dotado de cualidades excepcionales que inspira entusiasmo en sus equipos. El inconveniente que actualmente se destaca un problema de este estilo de liderazgo que reside en que los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas

10. A mi juicio, Weber es inspirado aquí por Maquiavelo. Concretamente se percibe el influjo de los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, en cuyo libro I, 58 se lee: "Además, a la hora de elegir magistrados, el pueblo elige mucho mejor que un príncipe, y nunca se persuadirá a un pueblo para que otorgue algún cargo público a un hombre infame y de costumbres corrompidas, de lo que es fácil persuadir a un príncipe por diversos medios".

de motivación, a lo que se añade el problema de la sucesión, pues si ésta no se produce satisfactoriamente un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la organización, como ya hemos visto que advirtió Weber.

4. Liderazgo participativo o democrático. A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no sólo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, y no sólo por una recompensa económica.

5. Liderazgo *laissez-faire*. Esta expresión francesa que significa "déjalo ser" y es tan célebre en el ámbito de la economía política, es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Se dice que el liderazgo *laissez-faire* es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. No obstante, mi propia experiencia en la Administración Pública me demuestra que este estilo de liderazgo deriva en relajación y bajo rendimiento, así como en falta de respeto a la jerarquía administrativa y el consiguiente caos organizativo. Asimismo, y lo que puede ser más grave, contribuye a generar vicios procedimentales muy difíciles de corregir después, dado que personal con baja o nula cualificación desarrolla procedimientos administrativos sin el control de personas que sí tienen cualificación para conocer las normas de derecho administrativo que hay que aplicar.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones. Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural. Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo. En mi opinión, el liderazgo natural es peligroso en la Administración, pues genera estructuras de poder paralelas a las jurídicamente establecidas y lo que puede afectar negativamente al correcto funcionamiento de una Administración sujeta al derecho administrativo.

8. Liderazgo orientado a la tarea. Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan sólo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los papeles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo transaccional. Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. No obstante, hay autores que consideran que el liderazgo transaccional es un tipo de *management*, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco se dirige hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos actuales del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo, de modo que en realidad el liderazgo transformacional es una variante del liderazgo carismático, pues como ya señaló Weber los procesos revolucionarios siempre son guiados por líderes carismáticos.

Vistos los diferentes estilos de liderazgo que se plantean en la actualidad, debemos señalar que se considera que ninguno de los tipos puros de liderazgo que hemos expuesto es el modelo perfecto de liderazgo, sino una combinación de los mismos. En este sentido, y siguiendo al profesor Jiménez Asensio, podemos desarrollar con mayor amplitud y concreción las competencias que ha de tener el directivo público al que corresponde el liderazgo en el modelo de gestión gerencial, distinguiendo las nucleares de las instrumentales, que se diferenciarían por su eficacia interna –las nucleares– o externa –las instrumentales–; o siguiendo la terminología de las recientes leyes 39 y 40/2015, eficacia *ad intra* o *ad extra*. No obstante, también se señala que, como indica su nombre, las competencias instrumentales sirven de apoyo o refuerzo a las competencias nucleares.

Competencias institucionales nucleares:

1. Representar con dignidad a la institución. Aunque no se pueden confundir liderazgo y representación, la reputación del líder afecta a la imagen social de la corporación a la que representa. En consecuencia, y acercándonos a ese proceso de "rutinización" del carisma a través de la dignidad del cargo, es necesario que el líder manifieste una conducta ejemplar a la altura de la dignidad de la institución.

2. Capacidad de planificación. Se trata de una capacidad que escasea en nuestros tiempos como consecuencia de la política clientelista que, sobre todo, campa en la Administración Local. Sin embargo, el buen gestor público no debe ser prisionero del corto plazo señalado por los siguientes comicios y tener una visión a largo plazo. En consecuencia, el líder debe

fomentar la planificación estratégica, así como la planificación de mandato, aunque sin descuidar la planificación operativa para la gestión del día a día.

3. Capacidad de priorización y toma de decisiones. La capacidad de priorización en realidad es una cualidad muy cercana a la planificación, pues ambas implican elección entre diferentes opciones, como la celebérrima elección entre cañones y mantequilla planteada por el profesor Samuelson. Así lo manifiesta el profesor Zafra: "La política es la elección, a veces dramática, entre bienes igualmente valiosos, pero que no admiten realización simultánea". Y obviamente, para poder priorizar el líder debe tener la valentía para asumir la toma de decisiones, lo que nos avanza otra de las competencias nucleares del líder: el sentido de la responsabilidad.

4. Capacidad resolutiva. Especialmente en el ámbito de la Administración Local por su mayor cercanía, el gestor público debe satisfacer las demandas de los ciudadanos, a veces incluso en materias que exceden de su competencia actuando como mediador en conflictos que deben ser resueltos en otras instancias administrativas y hasta judiciales. Esa especial implicación del líder del ámbito local en pequeños conflictos se explica en el mayor clientelismo de la Administración Local, pero conlleva el grave riesgo de dañar la imagen del gobierno local cuando no se puede resolver un conflicto de forma satisfactoria cuando no se establecen los "cortafuegos" precisos para evitar que cualquier incendio acabe afectando a la cabeza del equipo de gobierno, esto es, al líder. Por ello se debe contar con la habilidad para seleccionar los asuntos que deben subir a las altas instancias y para gestionar estos asuntos con la mayor solvencia posible.

5. Gestión eficiente. En el Estado social consagrado por nuestra constitución es imprescindible que el líder sea un gestor eficiente, dado que el gobierno público está orientado a la prestación de servicios a los ciudadanos. En estos últimos años de crisis es cuando se ha demostrado que el buen gestor público es aquel que consigue mantenerse a flote en estas circunstancias, no sólo mediante el mero recorte, sino mediante la mejora de la eficiencia mejorando los procesos y modos de gestión de los recursos disponibles. Esta competencia también está relacionada con la capacidad de priorización, en cuanto que sin la capacidad de diferenciar entre lo contingente y lo necesario es difícil alcanzar una gestión eficiente de cualquier organización.

6. Liderazgo y capacidad de alineación de la política con la gestión. El liderazgo es una mera competencia en cuanto que engloba otras competencias y sólo el que realmente atesora varias competencias realmente ejercerá liderazgo, pues hay directivos que aunque formalmente les corresponde liderazgo, en la práctica no lo ejercen. Y sólo un líder es capaz de alinear la política con la gestión, cohesionando con su figura la organización.

7. Sentido de la responsabilidad. Una característica esencial en el buen líder político, que en la actualidad está estrechamente vinculada con el rendi-

miento de cuentas y con los principios de transparencia y buen gobierno, pues la responsabilidad no sólo debe ser jurídica, sino también política.

Competencias institucionales instrumentales:

1. Dotes comunicativas y capacidad de escucha a ciudadanos y grupos. Esta competencia ya no puede limitarse en nuestra sociedad de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, a la comunicación verbal tradicional en mítines y asambleas, sino que ha de complementarse con la maestría en la comunicación en los medios de comunicación de masas y en las redes sociales.

2. Trabajar por resultados o metas, lo que está relacionado con las competencias de planificación y priorización.

3. Capacidad de delegación, lo que redunda en una mayor eficacia de gestión y que es señal de confianza en los equipos.

4. Capacidad de negociación responsable. De acuerdo con Fisher y Ury, "el objeto de la negociación es llegar a un acuerdo sabio y prudente entre dos partes, para aproximar intereses legítimos, resolver conflictos con justicia, llegar a pactos duraderos y todo ello respetando los intereses del entorno y de los ciudadanos". Pero el buen negociador también debe saber decir no cuando pueda comprometer la legalidad o los intereses públicos.

5. Facultad de evaluación y supervisión de la gestión. Sin control de la gestión es imposible que esta sea eficaz, ni siquiera cabe comenzar un proceso de mejora o perfeccionamiento. Por otro lado, sin control y evaluación mediante indicadores difícilmente podrán exigirse responsabilidades y rendir cuentas.

6. Capacidad para articular redes e impulsar la participación siguiendo las tendencias de fomento del gobierno abierto y la transparencia en el marco general de la llamada gobernanza.

6. EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL EN LA COMARCA DE GUADIX

Hasta ahora hemos estado realizando navegación en altura, de modo que ya es hora de que el avión aterrice en la práctica municipal, concretamente de la comarca de Guadix. Dicha comarca se compone de treinta y dos municipios con una población total de 44 467 habitantes[11]. Se trata, por tanto, de un territorio con una densidad de población muy baja (22,35 hab/km^2) y cuyos municipios cuentan con escasos recursos económicos y personales.

11. Censo de población de 2020. Debe hacerse notar que desde la primera redacción de este trabajo en 2017, la comarca de Guadix ha perdido en cómputo general más de mil habitantes.

En la siguiente tabla podemos ver que, con la salvedad de Guadix, los demás municipios ni siquiera se acercan los 5000 habitantes, sólo tres superan los 2000, y muchos de ellos no alcanzan ni los 1000:

Municipio	*Población*
Albuñán	409
Aldeire	630
Alicún de Ortega	471
Alquife	580
Beas de Guadix	329
Benalúa	3310
Cogollos de Guadix	642
Cortes y Graena	982
Darro	1634
Dehesas de Guadix	422
Diezma	764
Dólar	628
Ferreira	301
Fonelas	978
Gobernador	229
Gor	744
Gorafe	383
Guadix	18 436
Huélago	401
Huéneja	1170
Jérez del Marquesado	955
La Calahorra	668
La Peza	1167
Lanteira	564
Lugros	310
Marchal	414
Morelábor	572
Pedro Martínez	1138
Polícar	263
Purullena	2306
Valle del Zalabí	2105
Villanueva de las Torres	562
COMARCA	**44 467**

Fuente: Observatorio Argos, Argos Local, Informe Estadístico del Municipio - Marzo 2021. http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/argos/descargaInforme.do?action=buscarInformes&tipoInforme=11&anyo=2021&mes=3

En este desolador panorama demográfico parece haber poco espacio para teorizar sobre el liderazgo y los modelos de gestión y dirección pública local. De hecho, la práctica nos viene a dar la razón sobre la nula reflexión teórica sobre modelos de dirección pública, pues los únicos modelos de liderazgo que han imperado en las últimas décadas en la Administración Local de la comarca han sido el carismático y el 'rutinizado' por razón del cargo en la figura del secretario (en realidad, con la excepción del Ayuntamiento de Guadix, secretario-interventor) municipal.

En todo caso, se trata de liderazgos que surgen de forma natural o espontánea y no tienen nada que ver con la planificación de las políticas públicas, y, desde luego, el modelo de gestión gerencial ni se plantea en unos ayuntamientos que dedican toda su preocupación y esfuerzos a cumplir adecuadamente con los servicios mínimos obligatorios que legalmente les corresponden y a implantar redes clientelares que permitan la reelección en los siguientes comicios.

En el caso del liderazgo carismático, recae fundamentalmente en la figura del alcalde. El problema reside en que realmente pocos alcaldes gozan de las cualidades personales que deben adornar a tal clase de líder, ni tampoco han recibido –ni se molestan en recibir– desde instancias públicas formación como directivos. Es decir, en el ámbito de la dirección política, se pueden contar con los dedos de las manos auténticos líderes carismáticos y con capacidad de planificar estratégicamente, es decir, a largo plazo; lo que es una rareza extraordinaria en los políticos del ámbito local.

No obstante, a los efectos de nuestro trabajo lo más destacable del modelo de dirección pública local de los ayuntamientos de la comarca de Guadix, es la inexistencia en los mismos de un nivel intermedio de dirección pública entre los políticos y los funcionarios. Ello se debe a que los concejales responsables de las respectivas delegaciones han "usurpado" o tomado para sí las funciones directivas. Se trata de un modelo de dirección pública local informal y no previsto normativamente, pero que se ha extendido en los municipios de escasa población y del que han dado cuenta autores especialistas en la materia como el profesor Jiménez Asensio, como señalamos en el epígrafe tercero.

Este análisis es confirmado por los datos obtenidos en este mandato 2019-2023 sobre personal directivo y de confianza[12], sobre todo si se lo compara con los cargos electivos con dedicación exclusiva o parcial.

12. La posibilidad de que el personal eventual de confianza desempeñe funciones directivas no está prevista en el art. 12 del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, por lo que la mayor parte de la doctrina ha entendido tácitamente derogada la determinación del art. 176.3 del Texto Refundido de las disposiciones vigentes en materia de Régimen Local que habilita al personal eventual de las entidades locales para ejercer funciones directivas. Sin embargo, al no ser expresa tal derogación, en algunos ayuntamientos siguen otorgándose funciones directivas al personal eventual de confianza.

Mandato 2019-2023				
Ayuntamiento	*Cargos con dedicación exclusiva*	*Cargos con dedicación parcial*	*Personal eventual de confianza*	*Personal directivo profesional*
Albuñán	0	1 (75%)	0	0
Aldeire	0	1 (75%)	0	0
Alicún de Ortega	0	3 (50%, 25% y 25%)	0	0
Alquife	0	1 (50%)	0	0
Beas de Guadix	0	1 (75%)	0	0
Benalúa	3	0	0	0
Cogollos de Guadix	0	1 (25%)	0	0
Cortes y Graena	0	1 (50%)	0	0
Darro	1	1 (65%)	0	0
Dehesas de Guadix	0	3 (70%, 35% y 35%)	0	0
Diezma	0	1 (75%)	0	0
Dólar	0	1 (75%)	0	0
Ferreira	0	0	0	0
Fonelas	0	3 (37,5%, 40% y 40%)	0	0
Gobernador	0	1 (75%)	0	0
Gor	0	0	0	0
Gorafe	0	1 (75%)	0	0
Guadix	3	5 (50%, 50%, 40%, 40% y 25%)	2 (100% y 50%)	0
Huélago	0	1 (25%)	0	0
Huéneja	0	0	0	0
Jerez del Marquesado	1	0	0	0
La Calahorra	0	1 (75%)	0	0
Lanteira	0	1 (75%)	0	0
Lugros	0	1 (75%)	0	0
Marchal	0	1 (75%)	0	0
Morelábor	0	2 (50 % y 10%)	0	0
Pedro Martínez	1	0	0	0
La Peza	1	0	0	0
Polícar	0	1 (75%)	0	0
Purullena	1	2 (75% y 75%,)	0	0
Valle del Zalabí	0	4 (70,04%, 27%, 27% y 27%)	0	0
Villanueva de las Torres	0	2 (75% y 25%)	0	0
COMARCA	**11**	**41**	**2**	**0**

Fuente: elaboración propia[13].

13. Los datos de estas tablas han sido facilitados directamente por los propios ayuntamientos

Si comparamos la tabla anterior con la siguiente tabla que se refiere al mandato 2015-2019, debemos observar que en el nuevo mandato 2019-2023 prácticamente no se han producido modificaciones y las pocas que se han producido se deben a circunstancias contingentes derivadas de alteraciones en la aritmética electoral de determinados municipios o circunstancias personales, pero sin que supongan un cambio de modelo o paradigma. Así, es significativo el caso del Ayuntamiento de Purullena, en el momento en el que han desaparecido las necesidades de pacto las dedicaciones parciales se han reducido en número y concentrado los porcentajes, pues ya no hay obligación de repartir botín. El escaso impacto de la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local (LRSAL) se produjo en los primeros años de aplicación. Después la rutina ha vuelto a los ayuntamientos.

Mandato 2015-2019				
Ayuntamiento	*Cargos con dedicación exclusiva*	*Cargos con dedicación parcial*	*Personal eventual de confianza*	*Personal directivo profesional*
Albuñán	0	1 (75%)	0	0
Aldeire	0	1 (75%)	0	0
Alicún de Ortega	0	0	0	0
Alquife	0	0	0	0
Beas de Guadix	0	1 (75%)	0	0
Benalúa	0	1 (62,5%)	0	0
Cogollos de Guadix	0	1 (75%)	0	0
Cortes y Graena	1	0	0	0
Darro	1	0	0	0
Dehesas de Guadix	0	1 (12,5%)	0	0
Diezma	0	1 (75%)	0	0
Dólar	0	1 (75%)	0	0
Ferreira	0	1 (75%)	0	0
Fonelas	0	3 (37,5%, 40% y 40%)	0	0
Gobernador	0	1 (75%)	0	0
Gor	0	0	0	0
Gorafe	0	1 (75%)	0	0
Guadix	3	1 (53,33%)	2	0
Huélago	0	1 (17,5%)	0	0
Huéneja	0	0	0	0
Jerez del Marquesado	0	1 (25%)	0	0

mediante consultas presentadas en las respectivas sedes electrónicas en junio de 2020 en el caso de la tabla correspondiente al mandato 2019-2023; mientras que los datos de la tabla correspondiente al mandato 2015-2019 se obtuvieron en 2017 mediante llamadas telefónicas y, exclusivamente en el caso de Fonelas, han sido obtenidos a través de los datos que figuran en el portal de transparencia municipal.

La Calahorra	0	1 (75%)	0	0
Lanteira	0	1 (50%)	0	0
Lugros	0	1 (75%)	0	0
Marchal	0	1 (75%)	0	0
Morelábor	0	1 (75%)	0	0
Pedro Martínez	0	1 (75%)	0	0
La Peza	1	0	0	0
Polícar	0	1 (75%)	0	0
Purullena	1	5 (75%, 30%, 30%, 30% y 30%)	0	0
Valle del Zalabí	0	3 (70,06%, 27,00% y 27%)	0	0
Villanueva de las Torres	0	2 (75% y 50%)	0	0
COMARCA	**7**	**34**	**2**	**0**

La anterior tabla también manifiesta la escasa efectividad de las reformas introducidas en la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL), por la LRSAL, que limitaban, por un lado, el número y retribuciones de los cargos con dedicación exclusiva y, por otro, el número y ámbito funcional del personal de confianza.

Por el lado de las dedicaciones de cargos electos, la LRSAL introduce los nuevos artículos 75 bis y 75 ter en la LRBRL, de los que a nuestros efectos nos interesa explicar de forma genérica las siguientes reglas:

1. Las retribuciones de los cargos con dedicación serán limitados anualmente por la *Ley de Presupuestos Generales del Estado* estableciendo un máximo de retribuciones consistente en un porcentaje determinado por tramos de población en relación con las retribuciones de un secretario de Estado.

2. En los municipios con menos de 1000 habitantes están prohibidas las dedicaciones exclusivas, pero sí se admiten las parciales con un máximo del 75% de dedicación.

3. En el resto de municipios se aplica una tabla en la que el número de cargos con dedicación exclusiva depende de la población del municipio.

4. El número de cargos con dedicación parcial no tiene límite alguno.

Con estas limitaciones parecería haberse dado un importante golpe al modelo de dirección pública local de carácter político y aficionado. Sin embargo, la brecha dejada abierta en el ámbito de la dedicación parcial ha desactivado la finalidad de reducción de gasto público de la reforma, por cuanto que lo único que se ha tenido que hacer es reconvertir las antiguas dedicaciones exclusivas en dedicaciones parciales al 75%. Esta mutación, lejos de perjudicar a los ediles que percibían retribuciones con dedicación exclusiva, puede haberles favorecido,

pues siendo tan elevados los límites retributivos de la dedicación parcial, lo normal es que sus retribuciones reales no se vean mermadas y, sin embargo, disminuye el tiempo de dedicación al cargo y les abre la posibilidad de compatibilizar su actividad política con otra actividad mercantil o profesional. Incluso podríamos afirmar que en los cuatro únicos municipios donde no existen concejales con dedicación alguna, así como en aquellos donde esas dedicaciones tienen un carácter simbólico, la práctica es exactamente la misma que en los demás, pero quizás por sus escasos recursos económicos o por alguna circunstancia particular, no se ha podido o no ha sido preciso, otorgar una dedicación significativa a los ediles que ejercen auténticas funciones directivas. El hecho de que el alcalde tenga una actividad mercantil o profesional que compatibilizar con la política o el precio del apoyo prestado para lograr la mayoría absoluta que da acceso al bastón de mando, explican casos como el de Purullena, municipio donde el alcalde goza de una dedicación parcial del 75% y la única dedicación exclusiva corresponde a un concejal de su equipo de gobierno.

Por el lado del personal eventual de confianza, su número también ha sido limitado en función de la población del municipio por el nuevo art. 104 bis de la LRBRL, que en su redacción original prohibía que los municipios con población inferior a 2000 habitantes contaran con este tipo de personal; y, además, ceñía sus funciones de asesoramiento a los servicios generales, salvo previsión específica del reglamento orgánico municipal. En este sentido, sí que puede verse cómo esta reforma de la LRSAL ha sido efectiva, pues ninguno de los municipios de la comarca con población por debajo de dicho umbral tiene personal eventual. De hecho, el único municipio que conserva personal eventual es el de Guadix y dentro de los límites de la LRSAL. Y decíamos que la redacción original prohibía el personal eventual en los municipios con menos de 2000 habitantes y su adscripción a áreas distintas de los servicios generales, porque dichas prohibiciones han sido recientemente declaradas inconstitucionales y nulas por la sentencia del Tribunal Constitucional (STC) 54/2017, que considera que vulneran la autonomía local constitucionalmente garantizada al establecer un límite excesivo a la potestad de auto-organización de los municipios de menor población.

En definitiva, careciendo de empleados de perfil específicamente directivo –y ni siquiera técnico–, en los municipios de escasos recursos económicos y personales se ha generalizado una confusión entre las funciones directivas y las funciones de impulso y planificación política. Para el vecino de esos pequeños municipios, en los que, además, existe una relación directa entre representantes y representados, las distinciones de carácter técnico o teórico, no cuentan en absoluto: el vecino acude a la persona que ha elegido para gestionar y resolver sus problemas. Si el político interpone una figura técnica entre el vecino y él, sea cual sea el resultado de la gestión, cree que el resultado será negativo para él: si la cuestión se resuelve de forma favorable al vecino no podrá "ponerse la medalla"; y si la resolución es desfavorable el vecino descontento no distinguirá si ello es causa de la ley, del funcionario o del político. Por eso, aunque en España pueda sorprender que existan cargos funcionariales sometidos a elección popular en los Estados Unidos, lo cierto es que el vizconde de Tocqueville ya entendió que esa vinculación directa del elector con los altos empleados –así como con los cargos políticos– de la Administración Local constituía una de las fortalezas de la demo-

cracia norteamericana. En definitiva, son varias las causas que concurren al éxito de una dirección pública no profesional o politizada en los pequeños municipios:

1. La imagen social de cuáles son las funciones de los concejales y las expectativas por las que fueron elegidos.

2. La carencia de medios personales para desarrollar dichas funciones, al carecer de personal específicamente directivo.

3. Las dinámicas clientelistas que hacen primar el resultado electoral por encima de la buena gestión de los asuntos públicos.

Es de reseñar que, este modelo alcanza hasta a los municipios de una población que ronde los 20 000 habitantes, por lo que también es predicable de la propia capital de la comarca. Siempre se podrán alegar ciertos matices, pero en líneas generales, los concejales delegados de ayuntamientos similares al de Guadix, realizan ante todo funciones de dirección o gestión ejecutiva, en vez de las tareas que deberían ser más propias del ámbito político, como son la planificación estratégica y operativa, así como la coordinación y fiscalización superior de sus respectivos servicios o áreas.

Por lo que se refiere al liderazgo de tipo burocrático, determinado por la autoridad del cargo, si como hemos advertido anteriormente no existe en los municipios de la comarca de un nivel intermedio de dirección pública entre los políticos y los funcionarios, dichas funciones siguen siendo asumidas desde un tiempo, ya casi inmemorial, por los secretarios municipales. De hecho, como hasta 1985 correspondía a los secretarios municipales la jefatura superior del personal de la corporación, parece que permanece en el subconsciente de los pequeños municipios, como una lejana reminiscencia, ese poder de dirección sobre el personal de toda la corporación, incluido el personal de servicios tan exóticos a las tareas burocráticas como los de abastecimiento de agua potable, limpieza de vías públicas o recogida de basuras.

La escala de funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional –el cuerpo de funcionarios con un régimen más peculiar de todas las Administraciones Públicas– españolas, se divide a su vez en tres subescalas: Secretaría, Intervención-Tesorería y Secretaría-Intervención, subdividiéndose a su vez las dos primeras subescalas en las categorías de entrada y superior. Todas estas agrupaciones parten de dos criterios de diferenciación: funcional y poblacional. Explicado a grandes rasgos para legos en la materia, se puede decir que los secretarios son los responsables del asesoramiento jurídico superior (asesoramiento legal preceptivo) y de la fe pública en el ámbito exclusivo de la actividad administrativa municipal; mientras que los interventores-tesoreros tienen como función la fiscalización económico-financiera. Al suponer un menor volumen de trabajo en los municipios de menos de 5000 habitantes ambas funciones se unifican en la figura del secretario-interventor. Dada la importancia y la amplitud de sus funciones, así como por la carencia de otro personal directivo e incluso técnico, la figura del secretario-interventor es omnímoda en los pequeños ayuntamientos de la comarca de Guadix, que son todos excepto el de Guadix.

Pero es que, incluso en este último, la figura del secretario municipal causaba respeto reverencial en los empleados y ediles de la corporación accitana. El cargo y el buen saber de don Damián Rega lo hicieron acreedor de ese respeto al que aludía Muñoz Molina recordando su época de humilde funcionario municipal. Sin embargo, desde la jubilación del secretario titular de la plaza a comienzos de 2016, lamentablemente la Secretaría General del Ayuntamiento de Guadix sigue vacante y ejercida de manera accidental por un funcionario propio de la corporación, lo que indudablemente habrá conllevado una merma en el liderazgo en el ámbito más burocrático de la gestión municipal. Y es que, el mero hecho de haber ganado la prestigiosa oposición de funcionario con habilitación de carácter nacional, inviste al funcionario correspondiente de esa dignidad del cargo que permite la 'rutinización' del liderazgo.

Sin embargo, como destaca el profesor Jiménez Asensio, no se puede olvidar que el perfil de los funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional es esencialmente técnico y no directivo. Es decir, los habilitados nacionales han debido superar unas duras oposiciones en las que han tenido que acreditar sus conocimientos jurídicos, contables y presupuestarios; pero tales conocimientos no son todas las competencias propias de la dirección pública. Conociendo esta realidad consuetudinaria de nuestros ayuntamientos, desde el Colegio de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local (Cosital) se está intentando reforzar el perfil directivo de los habilitados nacionales, mediante múltiples cursos y jornadas de formación de las habilidades directivas. Desde mi punto de vista, sería un error convertir esta costumbre administrativa en norma jurídica, como así se prevé en el nuevo reglamento regulador del Régimen Jurídico de los Funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional, ya que desde un punto de vista lógico, las funciones fiscalizadoras, que son el núcleo de las funciones reservadas a estos funcionarios, son incompatibles con funciones directivas. Esto es, el mismo funcionario no puede tener por responsabilidad la consecución de objetivos y al mismo tiempo la fiscalización de que la actuación tendente a conseguirlos es conforme a derecho y a los principios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera. Evidentemente, quien se ve comprometido en el logro de unos resultados de gestión, puede relajar en exceso sus funciones fiscalizadoras.

7. CONTRASTE DE TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO Y CONCLUSIONES

Ya estamos en condiciones de contrastar la teoría weberiana del liderazgo carismático con las actuales sobre los distintos estilos de liderazgo desarrollados en las últimas décadas.

En primer lugar, debemos reseñar que cuando Weber desarrolla su tipo ideal de liderazgo carismático, al no darse de un modo puro en la realidad histórica, termina incluyendo elementos o características de otros estilos de liderazgo. Así, atendiendo a lo anteriormente expuesto podemos afirmar que el modelo carismático puede tener rasgos autocráticos, pero también democráticos o transformaciona-

les; puede aparecer como un liderazgo natural, pero también surgir en el marco de una estructura burocrática; puede estar orientado a las personas u orientado, por el contrario, a las tareas. En definitiva, el liderazgo carismático no es incompatible con otros estilos de liderazgo salvo con los estilo de *laissez faire* y transaccional. En ese sentido, aunque *a priori* el pensamiento weberiano puede aparecer estrecho en este ámbito, en realidad, indirectamente, al describir distintas modalidades del liderazgo carismático, se refiere a diferentes estilos de liderazgo descritos por los autores de nuestros días combinados con el liderazgo carismático.

Y todo ello es así, sin perjuicio, de que por otro lado, la obra de Weber es insatisfactoria en lo que respecta a la descripción de las cualidades del líder, materia donde los teóricos actuales aventajan en mucho al gran sociólogo alemán, puesto que no hay parangón entre la sencilla mención weberiana a las cualidades extraordinarias del líder y las características del buen político enumeradas en *La política como profesión*, frente al complejo cuadro de competencias expuesto en el epígrafe anterior.

Asimismo, consideramos que las teorías actuales sobre el liderazgo consiguen mayor precisión conceptual respecto a las teorías monistas weberianas con la ventaja de que, además, al diferenciarse nítidamente distintos tipos de liderazgo y las cualidades que específicamente se requieren en cada tipo es más fácil identificar el estilo de liderazgo que requiere cada organización y las competencias que debe reunir el líder. De este modo, y a efectos de la buena gestión en las Administraciones Públicas, atendiendo a las circunstancias y necesidades concurrentes, se podrá elegir entre los estilos de liderazgo teóricos el más idóneo y, en consecuencia, se atenderá a las cualidades específicas del modelo o estilo de liderazgo para la designación o nombramiento del líder.

Desgraciadamente, en el ámbito de la Administración Local de la comarca de Guadix, ni siquiera llega a plantearse este debate, al predominar por simple costumbre un modelo mixto de dirección pública, burocrático-político que es propio de los pequeños municipios de escasa población.

En todo caso, en el supuesto de adoptarse la decisión de implantar un modelo de gestión pública gerencial –algo a lo que estamos abocados si queremos mantener un nivel de calidad aceptable de los servicios públicos al tiempo que se contribuye a garantizar la sostenibilidad del Estado del Bienestar a largo plazo– la abundante literatura sobre el liderazgo nos permite determinar las competencias necesarias para el desempeño de un concreto puesto directivo y, en consecuencia, fijar el perfil profesional requerido en el proceso de selección del directivo público.

No obstante, sería injusto no reconocer el mérito de las aportaciones de Weber a las teorías actuales sobre el liderazgo, pues en muchos aspectos son deudoras de aquellas. Sin los primeros matices weberianos al liderazgo carismático y sin su amplio conocimiento del modelo burocrático de dominación, muchos estudios posteriores sobre el liderazgo no habrían visto la luz o hubieran sido mucho más modestos. Por todo ello, al admirar la titánica obra de Max Weber no puede ser más acertada la célebre frase de Newton: “Si he visto más lejos es porque estoy sentado sobre los hombros de gigantes”.

BIBLIOGRAFÍA

AA. VV. (2011) *Administración y empleo público en España*. Granada: CEMCI.

Forsthoff, E. (2015) *Estado de Derecho en mutación. Trabajos constitucionales (1954-1973)*. Madrid: Tecnos.

Jiménez Asensio, R. (2009) *El personal directivo en la Administración local*. Barcelona: Diputación.

Martín-Retortillo Baquer, L. (1962) "La configuración jurídica de la Administración pública y el concepto de *daseinsvorsorge*", *Revista de Administración Pública*, 38, pp. 35-65.

Schmitt, C. (2009) *Teología Política*. Madrid: Trotta.

Schmitt, C. (2010) *La tiranía de los valores*. Granada: Comares.

Weber, M. (1964[2]) *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1985) "Burocracia", en D. Waldo (comp.) *La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. México: Trillas, pp. 58-60.

Weber, M. (1991) *Escritos políticos*. Madrid: Alianza.

Weber, M. (2006) *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu.

Weber, M. (2007) *La ciencia como profesión. La política como profesión*. Madrid: Austral.

Weber, M. (2014[3]) *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.