

EL PODER

El origen del poder

El poder es una probabilidad. El poder se produce porque algo lo pone en práctica. Y no es el resultado de la caída de una roca o de un incendio. Los fenómenos naturales tienen fuerza pero no tienen poder en este sentido. El poder implica voluntad o intención, una roca no tiene voluntad sino solamente fuerza. La voluntad o la intención son actos posibles para los animales en general y específicamente para el hombre.

El poder del hombre aparece cuando el hombre pone en marcha su energía. El hombre produce poder a partir de su Energía. Todo el poder que se manifiesta se manifiesta porque la energía del hombre actúa. Dicho de otra manera, el hombre está vivo porque tiene una Energía que en última instancia es el sinónimo de esto que no sabemos dónde está, que es la Vida. Pero estamos vivos. Y en tanto estamos vivos tenemos Energía. Y en tanto tenemos Energía estamos vivos.

Esta Energía se aplica a nuestro ser. Hay una enorme actividad adentro de nuestro ser, que requiere energía en cada una de sus partes aun cuando dormimos. Aplicamos esta energía a los actos que nos permiten seguir vivos, actos que no gobernamos específicamente, pero que existen por miríadas para que nuestro organismo en todos sus aspectos pueda existir.

Esta Energía se aplica afuera nuestro en acciones donde actuamos sobre las cosas y los vegetales, en acciones donde actuamos sobre los animales y en acciones en que actuamos sobre las personas. En estos últimos casos esperamos una reacción, una reacción que admita nuestra acción o que la resista. Cuando actuamos sobre las cosas y los vegetales no esperamos una reacción sino que esperamos la eficacia de nuestra acción. Si tiramos un papel al cesto y no entra no es porque haya una reacción del papel por no entrar sino que es nuestro error. En cambio cuando actuamos sobre un animal o sobre una persona debemos esperar una reacción.

Nuestras acciones no son necesariamente decisiones específicas sino que son la manifestación del ser humano que se expresa como una sumatoria de herencia y de experiencias que la mayor parte de las veces se produce sin que haya una decisión específica. La mayor parte de las acciones que tienen que ver con nuestro organismo son concretadas automáticamente, una cantidad enorme de acciones sobre nuestro entorno son llevadas a cabo automáticamente.

Pero estas acciones no tienen siempre la misma intensidad. Cada persona tiene una Energía diferente, a través de la historia y de la geografía, la energía de los pueblos es diferente, dependiendo de la genética, del clima, de la alimentación, de la situación política. Y aun en cada persona la energía no es igual: la Energía crece con los años pero luego por su propia decadencia va disminuyendo. Esta decadencia tiene que ver con la herencia y tiene que ver con las resistencias que encuentra que la van desgastando. En las relaciones con los demás y con las situaciones que se nos plantean también con la Naturaleza, los seres humanos sufrimos las faltas de espacio que los recursos limitados nos producen. Esta falta de espacios nos produce la decadencia de la Energía vital que se desgasta luchando por conseguir lugar.

Ahora bien, no cabe duda que esta energía es una fuerza. Pero ¿es el poder del que hablamos? ¿En que momento la Energía se convierte en el poder del que hablamos?

Esta energía se convierte en poder para nuestra interpretación cuando se trata de ejercerla sobre nuestro entorno. Mientras la Energía se manifiesta en nosotros mismos, en nuestro interior, puede argumentarse que es una forma de poder pero no es el poder de que estamos hablando. El poder del hombre es la acción de esa Energía sobre su entorno. Todo poder del hombre en este sentido significa que se aplica la Energía sobre su entorno.

La siguiente cuestión es si esa aplicación es una aplicación voluntaria o automática, casual. Por de pronto podemos darle una bofetada a una persona porque queremos ofenderla. Es un acto voluntario, es una aplicación de nuestra Energía, es un acto de poder. Pero puede ocurrir que queramos matar un mosquito. Entonces hemos pegado sobre nuestro rostro al oír el zumbido típico del mosquito. No lo hemos pensado, ha sido un acto automático. Sentimos que el zumbido va hacia nuestra derecha y automáticamente, sin pensar, pegamos sobre ese lado. Frente al zumbido del mosquito la orden que tenemos guardada y que actúa, es golpear para matar al mosquito. Es una defensa de nuestro bienestar. Ha sido un acto no voluntario y además en este caso ha sido un acto casual que hayamos dado sobre nuestra cabeza. De la misma manera podía haber sido sobre el brazo o la cabeza de otra persona. Para esa otra persona nuestro acto hubiera sido sin duda un acto de poder. Nuestro acto ha sido automático y casual. ¿Ha sido un acto de poder en el sentido que le damos a esa palabra? Consideremos el caso de un soldado que apunta el cañón sobre la casa donde hay enemigos y el misil va a destruir la casa de al lado donde hay una familia comiendo tranquilamente. En este caso ha habido voluntad de poder, ha habido acción y resultado. El resultado ha sido equivocado y la acción contra el vecino ha sido casual. Aquí hay un caso en que el poder es manifiesto aunque no haya habido voluntad respecto del resultado. Es cierto que ha habido voluntad respecto del acto. Por lo tanto el resultado es independiente del acto que lo origina y basta con que haya voluntad en el origen para que eso pueda ser definido como poder. En este caso hay voluntad de poder, aunque el resultado no haya sido el querido. En el caso anterior en cambio hay voluntad de poder ejercido de una manera automática. No existe un acto volitivo consciente. Pero la inmensa mayoría de nuestros actos internos no son explícitamente queridos.

Mandamos ciertas ordenes o jugos a alguna parte del cuerpo sin que digamos al hipotálamo que actúe. El hipotálamo actúa por sí mismo. No hay una voluntad específica de poder, pero hay una intención porque tenemos la intención de vivir, como tuvimos la intención de matar al mosquito y por el contrario no tuvimos intención de matar a los vecinos de nuestro objetivo, que estaban almorzando tranquilamente.

Lo cual nos lleva a tener que concluir que si bien hay un acto de poder toda vez que apliquemos nuestra Energía a nuestro entorno, si lo hacemos como un acto de voluntad estaremos conformando un acto más completo y si lo hacemos de una manera automática o casual conformaremos un acto al que le faltará el hecho completivo de ser el resultado de un acto de voluntad. Pero tanto en uno cuanto en el otro caso habremos actuado nuestro poder en nuestro entorno y esta es la clave de la cuestión. Esto es poder.

Después este poder que tiene cada persona se podrá reunir con los poderes de otras personas, formando grupos. Cuando el poder se relaciona con otros en una acción conjunta, esta acción será seguramente conflictiva porque todo acto de poder implica un cierto nivel de conflicto, aun cuando la creencia sea la misma. En algún punto del proceso dos poderes se disputaran y pelearan o negociaran la posición relativa de cada uno, la forma de la expresión, la potencia que quieran usar. Después hablar de la potencia del Estado o de cualquier otra entidad colectiva es una elaboración que no se corresponde con el poder como aquí lo planteamos. El poder del Estado es una síntesis de algo que no existe sino que es la manifestación de la voluntad de personas que han ejercido su poder en algún sentido. Cuando un decreto se emite,

no es el poder del Estado el que se expresa sino el poder del presidente que lo firma y ordena que se cumpla. Está basado sobre una estructura institucional que han construido otras personas que usaron su poder para formarla y está aceptada por todos aquellos a quienes se dirige el decreto, la ley o la resolución.

El poder del Estado, como el de cualquier institución o grupo humano, es la manifestación del poder de una o varias personas que son las que producen ese acto. Estas personas lo hacen basadas en instituciones que han creado otros o ellos mismos. Alguien se reunió y dio una Constitución y alguien dijo que había que tener tantos ministerios y secretarías y alguien estableció la forma de tal ministerio y las posibles acciones que podría tomar, es decir cual sería el poder que se le asigna a quien ocupe tal puesto en tal ministerio. Cuando quien ocupa ese puesto emite una resolución, lo hace no porque haya una abstracción llamada Estado que actúa, sino basada en toda esta estructura que han constituido las personas a lo largo del tiempo.

Esta persona además cuenta con la aceptación de aquellos a quienes la resolución se refiere. Si no hay aceptación hay enfrentamiento, hay desobediencia social o ignorancia al poder ejercido. O sea que quien ejerce el poder que le han dado las estructuras conformadas por las personas que actuaron antes que él, necesita además la aceptación de los demás para que este poder pueda ser efectivo.

Este mismo proceso ocurre en todas las organizaciones y grupos de cualquier tipo. Por esto decimos que el poder es siempre un acto personal. Cuando alguien menciona “la empresa ha decidido...” o “el poder del Estado”, se está refiriendo a la suma de actos individuales previos aceptados por el entorno, que se sintetizan en un dicho que parece encarnar el poder de un ente ideal, la empresa o el Estado.

Esta constitución del ente ideal facilita la conversación social. Si cada vez que hay que hablar de la empresa o del Estado hubiere que mencionar cada una de sus estructuras y de los hechos que han dado lugar a su existencia, la conversación sería imposible. La creación de la “persona ideal” es un recurso jurídico que permite sintetizar la realidad de existencia de un grupo en una palabra. Se crea una persona que no existe como tal sino que es ideal y a partir de esta creación se pueden tejer los derechos y las necesidades que las conforman.

La existencia de esa persona ideal no significa que esa persona ideal tiene voluntad. La empresa no puede actuar, no tiene ser que le permita tener *per se* la voluntad o la intención de hacer algo. La empresa, como el Estado es una abstracción útil. La voluntad la pone la persona que actúa implícita o explícitamente en su nombre.

Cuando un gerente toma una decisión, cuando un ministro decide algo, lo hacen bajo el paraguas de la empresa o del Estado, aunque no lo digan, aunque no se den cuenta específica en ese momento. Lo siguiente que ocurre es que ese gerente o ese ministro están agregando un elemento más a la estructura de la empresa o a la estructura del Estado, porque esa decisión ha significado una obligación, un compromiso, un nuevo procedimiento o una nueva parte en la estructura.

En ciertos momentos se han producido declaraciones o argumentaciones que en última instancia niegan el poder. La intención de que el gobierno no exista, la intención de que se constituyan organizaciones donde no haya jerarquías, son en realidad enunciaciones anárquicas. Hay una imposibilidad de que no haya gobiernos y jerarquías. La cuestión radica en las características del ser humano que nace inerme, incapaz de mantenerse. Durante años, que además son los primeros años de la vida, el ser humano es mantenido en una primer organización que es la familia. El niño no tiene noción de que está en una organización ni de que hay características y anomalías en las organizaciones. No tiene idea de que hay

organizaciones diferentes y lo que sí va notando es que otros niños son tratados por sus padres de manera diferente. Pero la estructura de sometimiento se le impone al niño de tal manera que hace que no pueda ya modificar la necesidad de vivir sin que haya un jefe. El jefe, sea otro sobre él o sea él mismo, se convierte en parte natural de la vida del niño y luego del hombre. Se hace parte necesaria para vivir el hecho de que cada uno cumpla con una cierta tarea y que esta tarea esté dentro de un sistema jerárquico.

Por esto suponer que pueda haber un sistema social sin jerarquías es una utopía. Es una forma anárquica. Y la anarquía es por definición utópica. Es la pretensión de que lo que no puede existir, exista. Suponer que no haya estructuras es no querer entrar en la discusión de las dificultades de la estructura así como de las ventajas que la estructura otorga.

La característica vital del hombre es la energía y es esta energía la que actúa, por definición, por su misma esencia. Después, lo que cada uno haga es propio de cada uno. La acción de la energía es siempre dispar. Lo que le interesa a una persona no le interesa a otra. Cuando algo importa a dos personas, una tiene más habilidades y posibilidades de hacerlo más y mejor que el otro. La vida es dispar, tanto en intereses cuanto en la potencia con que cada uno se manifiesta en ese interés. Esto es lo que hace que la vida del hombre sea tan rica. Y esta disparidad se manifiesta necesariamente en un marco jerárquico.

Pero en todo caso el poder está condicionado. No hay un poder absoluto. Este condicionamiento tiene dos vías. Por un lado está la más perceptible que es la que corresponde a la interrelación de esa persona con los demás. Hay una negociación implícita o explícita por la cual cada uno ejerce poder hasta cierto punto, hasta la frontera con la otra persona. Estas fronteras ocurren porque se discuten específicamente, o porque la cotidianidad hace que alguien haga algo, alguien haga hasta cierto punto, alguien no haga, el otro acepta esta acción o no acción y así el poder se limita.

La otra vía por la cual el poder se limita es la definición interna. La educación que hemos recibido, nuestras experiencias a partir de nuestros genes, nos van determinando en el sentido de hacer o no hacer en ciertos temas, de abstenernos a partir de cierto punto, de actuar cuando ocurren ciertas cosas.

Veamos otros aspectos del Poder. El Poder tiene una verdad. Todo poder enuncia su verdad. Y frente a esa verdad exige sometimiento. El Poder requiere aceptación del sometido y esto produce bronca en el sometido. La reacción depende del grado de alienación del sometido. Y la alienación depende de las características del superior, del sometido y del entorno.

La cuestión es quien impone las reglas en un determinado campo, desde cuando las impone, porque las impone y en beneficio de quien las impone. Estas son cuatro preguntas esenciales en las consideraciones sobre el Poder.

Así por ejemplo, Weber notó algo que se le había escapado a Marx y los marxistas. Algo tan obvio como que el capitalismo requiere capitalistas. Y solo cuando hay capitalistas puede haber productores sometidos a los capitalistas. Es decir que cada forma de Poder tiene un ser que es el primer actor y que somete a los demás a su verdad.

La cuestión siguiente es que ocurre cuando esos sometidos se rebelan. Que pasa cuando los sometidos a una verdad dejan de estar de acuerdo con la verdad. En cada caso hay una justificación. La rebeldía frente a cualquier poder tiene siempre una justificación que está en consonancia con el poder de que se trate. Esto no significa que la relación rebeldía-poder sea lógica. Tiene una correlación, pero no tiene porque ser lógica.

De todas maneras después de la Primera Guerra a muchos les pareció muy natural que Bertrand Russel y Karl Liebknecht hubieran ido a la cárcel por denunciar una guerra que parecía de todo punto de vista inútil y sin sentido. Y más publicitada y masiva fue la reacción contra la guerra de Vietnam. La pregunta es si esas rebeldías eran justificadas. Y la respuesta es que eran justificadas y es que no eran justificadas. La verdad del poder y la del rebelde se enfrentan.

La cuestión es quien define por fin quien es el que tiene razón. Y quien lo hace es la fuerza. Si algún grupo se rebela contra un gobierno porque ese gobierno es autoritario o porque es ineficaz, esa rebeldía podrá ser aceptada o rechazada. Puede ser que sea autocrático y torturador y puede dominar a los rebeldes. Stalin, se dice, mató 36 millones de rusos que se opusieron a lo largo de los años. Y murió de muerte natural (aunque hay quien dice que fue envenenado). Pero en los hechos no hay un árbitro que establece quien tiene razón en el ejercicio del poder. En una época la Iglesia laudaba; siempre el superior define acerca de las luchas de poder por debajo de él –o no lo hace-, pero si no hay un poder que esté por encima de las partes en lucha no hay otra solución que la fuerza. A veces la fuerza quiere decir los medios pasivos como el caso de Gandhi. Pero es fuerza de todas maneras.

El otro asunto que es desde cuando el poder está imponiendo ciertas reglas es importante en sus dos extremos. En el comienzo de la aplicación de las normas hay una tendencia a la bifurcación, a no cumplirlas. La persistencia en el camino y las medidas que tomen quienes detentan el poder para aplicar esas reglas hará que por fin sean obedecidas o hará que se diluyan como tantas veces hemos visto que ocurre.

En el otro extremo cuando las normas tienen cierto tiempo de vigencia pueden producir hartazgo. Si no se adaptan a los tiempos, si no se flexibilizan, es muy probable que hagan que se aumente la resistencia a la regla. Este resquemor puede terminar en una reacción abierta contra la norma y por ende contra quien la establece.

La imposición de la norma se basa en criterios tan diferentes cuantas situaciones existan. En los hechos cada parte busca argumentos que lo favorezcan frente a los vientos de la época. En un momento determinado el peligro comunista justificó todo tipo de tropelías, en otro momento se hizo base en la soberanía del pueblo, en otro de su libertad, algunos se refirieron al avasallamiento de los derechos del rey o al avasallamiento de los derechos de la Iglesia. El rebelde siempre busca apoyos para poder vencer en su lucha contra el poder y para hacerlo tiene que empezar por encontrar las razones para justificar su acción, por más irrazonables que esas razones sean. En las relaciones individuales quizá la frase más típica es “lo hago por tu bien”.

En todo caso quien aplica el poder de cualquier tipo que sea, no suele dejar librado al azar la razón de su norma. Quiere ser reconocido como alguien razonable y quiere darle un basamento a su norma.

Por ultimo está la cuestión de en beneficio de quien se aplica la norma. Y aquí se abren dos posibilidades que sea en beneficio de quien la dicta o que sea en beneficio de un tercero. Sin embargo este tercero está de alguna manera involucrado en el beneficio de quien dicta la norma. Si ordeno pagar un monto a un pobre, estoy haciéndolo también en mi propio beneficio por el reconocimiento que podré recibir por mi acto y por mí mismo, porque el acto me hace sentir que soy bueno. Los políticos saben mucho de esto y en sus actos está siempre un residuo de conveniencia propia. Pero esto se aplica también a los no políticos no bien advirtamos que nadie actúa en contra de sí mismo y que siempre elegimos lo que consideramos mejor para nosotros. Los componentes son diferentes y es distinto matar a una persona que ayudarla a vivir. Pero no deja de ser cierto que nuestros actos son en beneficio

propio en una mayor o menor medida, pero no en nuestra contra. Cuando quien tiene poder parece destruirse tiene razones propias para actuar así que no son de auto-destrucción sino de búsqueda de una solución frente a terceros.

Poder y Justicia

El ejercicio del poder lleva adjunto un cierto nivel de justicia. El poder tiene como elemento fundamental el elemento de la justicia.

Se ha dicho que la posibilidad de que el poder sea justo mejora cuando poder y saber van juntos. Y que es más fácil que un ignorante cometa injusticias que un hombre como Marco Aurelio lo hiciera. Esto presupone que la sabiduría da templanza y espíritu equitativo. Lo cual puede ser o no así. Todos conocemos personas reconocidas por saber que son arbitrarias y viceversa. Hay que distinguir pues entre quien sabe (o sea que tiene información) y quien es sabio. Si por sabio entendemos aquel que conoce, entonces es sinónimo de saber; si entendemos que es quien tiene prudencia en su conducta, es algo distinto y esta sabiduría puede estar tanto en quien sabe cuanto en quien es ignorante.

Desde luego que los Pericles de la historia terminaron con la caída de Roma. A partir de ese momento no volvieron a ser sinónimos y poder y saber fueron por andariveles diferentes. En la medida en que interpretamos la idea platónica como que haya una antinomia entre poder y saber y consideramos que los intelectuales no tienen que ostentar el poder y que los que ostentan el poder no tienen que ser intelectuales sino hombres de acción se produce una escisión entre intelectuales y políticos. No se define claramente que quiere decir esto, ya que pocas personas se pueden comparar a la acción de hombres como Julio Cesar quien se permitió escribir y definió un régimen jurídico, pero un intelectual no es bien visto en un partido político de la misma manera que un político no lo es en un círculo intelectual. Cuando hablamos de justicia en el ejercicio del poder expresamos la esperanza de que algún día la gente se vea recompensada en razón de sus méritos y castigada por sus faltas sin excepciones.

Hoy, este poder de justicia también es ejercida por los jueces, que no siempre existieron pero que en nuestros días ocupan un lugar importante en la sociedad. Y se supone que esas personas atesoran una importante cuota de saber, suposición que muchas veces es gratuita. Así pues, concretamente, cada uno de nosotros al actuar no importa tanto cuanto sepa, sino cuan prudente es y cuanto trata de ser equitativo. Lo demás nos lleva a enredarnos en argumentos no siempre claros o útiles.

Ahora bien, después del Imperio Romano rigió el derecho germánico. El derecho germánico establecía un sistema de pruebas y de negociaciones entre las partes que se basaban en el resarcimiento del daño sufrido. No se buscaba la Justicia. Se buscaba resarcir el daño que se había sufrido. No había sentencias propiamente tales. No hubo sentencias en el sentido de la Justicia hasta el S. XII. En todo caso hubo pedidos al Rey para que resarciera el daño, para lo cual se aplicaba la multa y la ley del talión. No había prisión como castigo. Se ajusticiaba, se cortaba una mano y en general se pagaba una multa.

En el S. XII aparece una Justicia que no es la disputa tradicional. Ahora es una definición. Aparece la figura del fiscal que no existía y que significa un cambio fundamental en el proceso. Otro cambio de gran importancia es la aparición de la noción de infracción que es también esencial porque hasta ese momento lo que se disputaba era el daño que se había producido. Con la aparición del concepto de infracción hay un

tercero que es el Rey, luego el Estado, que es un tercero perjudicado, porque se ha producido la infracción de una ley. Por último ocurre que el Rey, luego el Estado, no es solamente parte lesionada por la infracción a la ley, sino que puede exigir reparación.

Todo esto significa un cambio enorme respecto del derecho germánico basado en el puro daño. Esto no hubiera sido posible si la Iglesia no hubiera mantenido estos elementos como propios de su Justicia interna que mantuvo el sistema de encuesta como aproximación a los delitos.

El sistema de encuesta establecía algunos puntos fundamentales. Estos son:

- 1) El poder político es el personaje esencial;
- 2) El poder plantea cuestiones, trata de saber la verdad, no pone a prueba ni tortura, sino que busca conocer;
- 3) No se recurre a pruebas de distinto tipo, inclusive ordalías, sino que se dirige a las personas para saber de que se ha tratado. Habitualmente se dirige a personas de honor que ayuden a lograr que se conozca la verdad;
- 4) Se pide que las personas se reúnan y dictaminen.

Así pues la justicia era aplicada por el poder de una manera diferente a como fuera en el pasado.

En nuestro sistema actual se plantea la dificultad de establecer la diferencia entre ley y justicia. Lo que se aplica es la ley. La ley no es una garantía de justicia ni es una garantía de justicia la aplicación de la ley. Justicia y legalidad no son conceptos idénticos. Tampoco son distintos. Uno y otro se superponen en algunos momentos pero se diferencian en otros. La justicia es en definitiva la aplicación de un sistema por el Poder. Esto significa que la legalidad es manipulada por el poder y la justicia es la mentora de esa legalidad no siempre justa. Nadie dice esta ley que promulgamos la creamos sobre la base de la injusticia o algún juez da su sentencia diciendo que esta emitiendo un dictamen injusto.

Frente a esta posición algunos autores como Chomsky han manifestado que en realidad hay elementos que son propios de la naturaleza humana, como el honor, la compasión o la bondad que actúan para que la legalidad sea justa. Hemos considerado los límites entre los que el poder se mueve. Y si bien hay límites internos siempre ha tenido que haber límites externos para equilibrar los desequilibrios de esa parte interna del hombre. De hecho hay sociedades que son muy duras, excesivas en el uso de la legalidad. ¿Qué pasa en esas sociedades?

¿Podemos esperar que produzcan cambios internos o deberemos esperar que el cambio venga por la presión de otras sociedades? Toynbee plantea que los grandes cambios se producen por movimientos de grupos internos o por ataques externos. Cualquiera de los dos termina con una civilización, cuanto más con un régimen.

En lo que se refiere a nuestra civilización nuestra manera de manejar hoy en día la justicia por parte del poder es elusiva. En algunos lugares, en algunos momentos se ejerce la justicia por parte del poder con sentido de igualdad ante una ley regida por principios de justicia. Pero estos dos temas no suelen ir juntos. No siempre la legalidad y la justicia se superponen. Tampoco cuando están superpuestas la ley es aplicada con ecuanimidad por los jueces. Esta combinación hace que la reunión de poder y justicia tienda a que la relación no sea equilibrada sino a que haya una legalidad no siempre justa y una aplicación de la justicia no siempre legal.

Hay otro tema que es de indudable impacto para nuestro pensamiento actual. Hoy en día parece natural que haya prisiones y parece natural que siempre hayan existido. Pero la realidad es que no hubo prisiones hasta el S. XIX. Lo que hoy parece natural comenzó con algunas decisiones reales en las *lettres de cachet* que establecían encierro de la persona como castigo. Pero raramente se disponía de las personas encerrándolas. Las sociedades disponían de sus miembros masacrándolos o dándoles una muerte ritual, exilándolos, obligándolos a reparar el daño producido, pero no era el encierro la manera de manejar la Justicia por parte del Poder. La idea de encerrar a alguien que había cometido un delito significaba que no se le aplicaban multas o no se lo lesionaba físicamente, pero significaba disponer del cuerpo de la persona, sacarle su libertad de movimiento que hasta ese momento no se le discutía. El siglo XIX avanza en el sentido del encierro no solamente en la cárcel. La Justicia permitía que las personas estuvieran encerradas por largo tiempo o aun de por vida en lugares de trabajo. Algunas instituciones de campo en la Argentina y en otros países son un ejemplo de esto. La esclavización brasileña o norteamericana son otro ejemplo; en tejedurías francesas en especial de la zona del Rodano las personas vivían encerradas. O sea el encierro se mantiene pasando de la protección que daban los gremios hacia la esclavitud encubierta de la sociedad capitalista. Era la conclusión natural a la que había llegado Weber cuando hacía notar que el capitalismo necesitaba de un capitalista y que el capitalista necesitaba de un productor sometido a su poder.

La habitualidad del encierro en instituciones se hizo común en nuestra sociedad. Así a las cárceles o a los encierros por trabajo se sumaron los hospitales. Los enfermos eran curados antes en las casas y los locos eran asimilados en la sociedad o exiliados. Pero no eran encerrados. El encierro es un nuevo concepto que aparece en el S. XIX y reduce a los seres humanos a esclavos de un sistema donde la justicia es dudosa. De hecho las denuncias por abusos en estas instituciones son permanentes en el mundo. Podríamos también incluir en esta lista a los colegios donde las reglas son estrictas y en algunos de ellos el encierro es permanente

Todas estas instituciones que parecen como normales son en realidad nuevas y las personas involucradas sufren la eventual injusticia de estar sometidas a un régimen que es legal pero que las somete a regímenes que tienden a ser cuestionables. Pensemos que cada una de estas instituciones tiene la autorización de hacerse con los cuerpos de las personas, tanto así que algunas se los quedan aun después de muertas para estudiarlos. Se dan ordenes y se ejerce un verdadero poder judicial, castigando a algunos miembros de acuerdo con normas no siempre claras ni mucho menos aplicadas con ecuanimidad. Estas instituciones están autorizadas a quedarse inclusive con el saber de las personas y las ideas, innovaciones o mejoras que se les pueda ocurrir a las personas las toma el sector correspondiente y la institución se los apropia. Poder y Justicia en estas organizaciones suelen ir más separadas que en otras.

El poder y la causa efectiva

Todo poder esta producido por algún fenómeno que lo instala. El tema no ha sido muy debatido, pero por de pronto podemos acordar que hay una terminología habitual en el sentido de que una causa pueda ser necesaria y suficiente. Esta definición usada en las ciencias naturales y en la lógica, no es aplicable a las ciencias sociales, donde la conducta humana hace de imposible definición una acción como causa necesaria y suficiente de otra. No

podremos asegurar que producida la misma acción nuevamente, produzca con seguridad la misma situación que en un caso anterior. Una teoría de causación sería sumamente compleja de demostrar.

En este sentido, Foucault se planteaba que no se había llegado aun al conocimiento del poder. Saber hasta adonde se ejerce el poder, mediante que relevos, hasta que instancias de jerarquía, control, vigilancias y coacciones. Y quizá la respuesta está en el hecho de que el poder como fenómeno social hace mucho más difícil su delimitación. Podrá ser comprendido, pero la variedad limitada pero infinita de sus alternativas hace muy difícil de determinarlo.

Otros autores, como Hillman niegan el poder en cuanto tal y se mantienen en las manifestaciones del poder. Son quienes adhieren a la fenomenología y afirman que el poder *per se* no existe y lo que existen son sus fenómenos. Hillman considera los siguientes fenómenos del poder:

Control	Autoridad
Persuasión	Responsabilidad
Ascenso	Decisión
Intimidación	Tiranía
Veto	Poder sutil
Carisma	Prestigio
Exhibicionismo	Ambición
Reputación	Influencia
Resistencia	Liderazgo
Concentración	

A través de cada uno de ellos se manifiesta el poder en sus distintas formas. De esta manera los fenomenólogos no entran a considerar las dificultades de la definición del poder y su contenido. Sus manifestaciones pueden ser estas o algunas más. Lo que es quizá más relevante en este tema es que no tocan la cuestión del poder y se remiten a lo que ocurre con sus manifestaciones.

Hay un vasto grupo de autores que clasifican el poder en tres grupos que son tanto como malo, regular y bueno, aunque planteado de otra manera. Lee, siguiendo a Covey lo clasifica en coercitivo, utilitario y de principios. No importa tanto la designación sino la ideología que está detrás de este tipo de aproximación. Lo que dice esta ideología muy amplia en EEUU es que el poder que se usa habitualmente es coercitivo y esto es malo, que se puede negociar y esto es mejor y que se pueden sostener principios y esto es el ideal.

Caracteres del poder

El poder tiene cuatro caracteres que lo componen, cuatro elementos que definen el espacio que ocupa cada poder. Este espacio depende de:

- Magnitud
- Distribución
- Ambito y
- Dominio

Magnitud

No todos los poderes tienen la misma magnitud. Quienes ejercen el poder no tienen siempre la misma cantidad de poder. Hay diferencias en los controles y tipos de controles a los que está sujeto el poder. Esto significa que hay muchas formas en la magnitud del poder. La gran variedad de controles no está debidamente clasificada. Sobre lo que no cabe duda es que cada persona o grupo que ejerce poder ejerce una cantidad diferente de poder.

Este es un hecho fácil de establecer cuando comparamos a un presidente con un ministro. Sin duda el poder de que dispone un presidente es más amplio que el poder de que dispone un ministro. Es cierto que el ministro puede ser tan influyente que el propio presidente tenga que hacer lo que el ministro le dice. Este es un hecho que ocurre en ocasiones pero suele ser por periodos cortos. Sin embargo este hecho político circunstancial no modifica la mayor magnitud del puesto del presidente.

En las empresas el CEO tiene una magnitud de poder mayor que sus directores. Pero la cuestión ya no es tan simple cuando se trata de comparar la magnitud del poder de los directores. Con seguridad no todos tienen la misma magnitud y algunos tendrán menor magnitud que otros. Un director de administración está más sujeto a procedimientos y a controles que la mayoría de los demás directores. En cambio el director de finanzas, que tiene debajo de él a personas cuya magnitud de poder es reducida, como es el caso de los cajeros, tiene amplitud de criterio en sus manos para disponer del dinero y puede colocarlo en una amplia gama de alternativas.

Lo mismo ocurre cuando comparamos los puestos de igual nivel por debajo de los directores. Gerentes, jefes, empleados, todos tienen en su nivel jerárquico la misma denominación y sin embargo la magnitud de sus puestos es diferente, lo cual podemos ver en cada organización a poco que lo analicemos.

Pero al mismo tiempo el hecho de que se hable de puestos de igual denominación entre empresas no nos dice más que su denominación es la misma. Lo que no nos dice es cual de ellos tiene mayor magnitud de poder. Un CEO en una organización seguramente tiene una magnitud de poder diferente que en otra. El caso más duro que recuerdo es el de un CEO de una empresa licorera ya fallecido. Vino de visita a la Argentina Parkinson, un notable consultor de empresas que escribió entre otras cosas sus leyes que eran una vívida crítica del management de la época. Hablando de la delegación este CEO contó que todas las mañanas él hablaba con su jefe en la casa central y discutían los asuntos pendientes. "Él me dice cual es su opinión y yo no tengo nada en contra de los criterios que él sustenta. Yo no tengo problemas de delegación, tengo una delegación muy amplia". La magnitud de ese puesto era menor seguramente que la de sus subordinados, ya que él tenía un control diario de su actividad un "time of span" realmente bajo para un CEO. A pesar de lo cual, él decía que tenía una gran delegación. Cuando se sentaba con otros CEO en las reuniones de negocio, en las Cámaras de región o área, seguramente se comportaba como si tuviera una gran magnitud de poder. Seguramente alguno podría inclusive envidiarlo. Pero esa noche, casi sin darse cuenta, quizá impresionado por la personalidad de Parkinson, había declarado la verdad. ¿Cuál es la magnitud del poder de un gerente de planta? Es muy diferente si la planta está junto a las oficinas centrales o está en un lugar aislado en un pueblo del interior. ¿Cuál es la magnitud de un gerente de recursos humanos? Es diferente en cada empresa y esa diferencia se vuelve más sutil aun en una posición tan expuesta políticamente cuanto lo es la de recursos

humanos. Los gerentes de recursos humanos se reúnen como pares, pero las diferencias del poder de uno y otro cada uno en su empresa, serán sin duda notables.

Aun la misma posición en la misma empresa se modifica con el transcurso del tiempo. La permanencia de una persona en un puesto hace que se le agreguen mayores posibilidades, que se le eliminen controles. Es una persona de confianza. Y el tiempo favorece el crecimiento de la magnitud del poder. También ocurre que a partir de un cierto punto se le reduzca el poder y se lo mantenga con tareas secundarias porque está próximo a jubilarse. Pero el tiempo también influye en términos generales dependiendo por ejemplo del uso de una mayor tecnología de comunicación. En algunos casos no solo lo ha disminuido sino que ha llegado a eliminar el puesto. La facturación se hace desde un solo país: los facturistas de cada país, salvo el elegido, pierden toda magnitud, pierden el puesto.

En otros casos parecería que se aumenta la magnitud. Y sin embargo la mejora en los medios de comunicación ha producido una disminución de las magnitudes del poder de los puestos en las empresas. La tendencia ha sido hacia una concentración del poder en los niveles más altos y por lo tanto a una disminución de la magnitud del poder de los niveles más bajos. Estos niveles más bajos pueden ser niveles altos de afiliadas o sucursales.

Ha ocurrido asimismo que la potencia de la tecnología de comunicación ha acelerado los procesos. Esta velocidad mayor ha obligado a niveles superiores a delegar funciones en niveles inferiores para que decidan ya que ellos no alcanzan a hacerlo en tiempo.

Y así sucesivamente podríamos seguir con cada una de las posiciones y cada uno de los niveles de cada una de las empresas en cada época, para un análisis que sería muy difícil cuanto no imposible de llevar a cabo porque habría que elegir cuales variables elegiríamos para la comparación y esta es la primer dificultad cuando se trata de la magnitud del poder.

Distribución

Una consecuencia de lo anterior es que el poder se distribuye de una manera diferente en cada sociedad. Quienes son los que detentan el poder, quienes lo ejercen, de donde provienen, cual es su situación económica, son variables que se tomarán en cuenta para determinar entre quienes está distribuido el poder.

Desde siempre el poder ha quedado en manos de quien tenía la fuerza y estos grupos se mantenían en el control por décadas o por centurias. De pronto un grupo extranjero conquistaba el lugar y el poder pasaba a manos de los conquistadores.

Pero también ha habido actos de movilidad interna. Grupos internos a la sociedad han sacado de su centro de poder a quienes lo detentaban. Y esto ocurría desde dos direcciones diferentes.

* En ocasiones una familia tradicional desbancaba del poder a otra familia tradicional;

* En otras ocasiones personas de nivel social inferior echaban del poder a quienes lo detentaban.

La estructura político-religiosa del poder a lo largo de centurias dificultaba acciones de movilidad interna producidas desde abajo. Los cambios de poder ocurrían por conquista o por rebelión de un grupo similar al que detentaba el poder. En ocasiones se producía una distribución entre grupos poderosos de la sociedad sin llegar a la eliminación de unos por otros. Pero las revoluciones en sentido vertical, donde un grupo de menor nivel social toma el poder se vuelven más frecuentes a partir de la Revolución Francesa.

Los grupos que detentan el poder tienen el poder económico y cuando no lo tienen directamente tienen junto a ellos a los banqueros con quienes negocian la riqueza. Si se trata de conquistadores estos tienen una riqueza previa que les ha permitido tener el poderío necesario para tomar el poder en ese pueblo. Si se trata de revoluciones populares en general los grupos que se levantan contra la autoridad no tienen riqueza propia y cuentan eventualmente con el soporte de algunos que les proveen los medios para poder tomar el poder. De todas maneras los que llegan pobres se vuelven ricos en poco tiempo.

En una empresa la situación es diferente. La distribución del poder está mucho más calibrada en la empresa. Cada posición tiene una cuota bastante clara de poder. El poder se distribuye en alguna medida más racionalmente que en el conjunto de la sociedad. Esto no significa que la distribución sea equitativa.

Quienes detentan el poder en una empresa son los accionistas, sean o no fundadores. Pero el poder de los accionistas suele ser hoy en día muy menor, salvo en las pequeñas empresas. Los accionistas están diseminados por el país, a veces por diferentes países, con lo cual el poder queda en manos de los funcionarios, desde el Directorio en más.

Las personas que componen los grupos superiores de la empresa pueden ser miembros de la familia propietaria o pueden ser personas que han escalado por la ladder organizacional hasta llegar a esos puestos.

Hasta no hace mucho tiempo no era común hablar de conquistas en las empresas, pero desde fines del siglo XX la compra de una empresa por otra se ha vuelto un hecho más común.

También la unión de dos empresas. En estos casos el poder se redistribuye, aunque hay una firme tendencia a dejar a la mayoría de las personas que estaban en la empresa, lo cual mantiene la distribución en las mismas condiciones anteriores. Solamente algunas personas pierden su poder.

Las personas que están en las empresas tienden a formar una escalera económica, salvo que razones personales las hagan más ricas al común de su nivel. Las remuneraciones están reguladas de alguna manera en relación con el poder que la persona detenta, sea este hecho una cuestión familiar, un tema de evaluación o el simple hecho de ostentar un determinado título el puesto.

Así como en lo político se pudo hablar con seguridad de grupos permanentes, en la empresa, como ocurre en buena parte de la sociedad hoy en día, el poder se distribuye por el acceso de las personas a través de las condiciones específicas requeridas. Estas condiciones son profesionales, pero también personales desde una gran diversidad de puntos de vista. Esto hace que la mayoría de las empresas tengan diferentes grupos de personas. No cabe duda que los profesionales tienden a detentar más poder que otros grupos. En algunas empresas el pertenecer a alguna religión o a algún grupo determinado hace que miembros de estas religiones o grupos tengan preeminencia en la distribución del poder.

Ambito

El poder puede ser general o puede ser especializado. Quienes lo ejercitan en algún espacio no lo ejercitan en otro.

En el ambiente político es fácil distinguir el ámbito del poder de una persona que es asistente del secretario de comercio exterior. Su ámbito será específico, estará especializado en el tema del comercio exterior. Pero ¿qué podremos decir del secretario del interior? Sin duda reporta al ministro y se dedica en especial a algunos temas. Pero este es un ministerio básicamente político y por lo tanto amplio por definición. Sus acciones tienen implicancia en temas de economía, de bienestar social, de salud, solo para mencionar tres áreas. ¿Podemos decir que es un ámbito de poder especializado en política? Sin duda no es ingeniero ni cirujano. Pero es un ámbito tan amplio que no parecería fácil decir que es un ámbito especializado.

Pero si pensamos en el ámbito del ministro de economía, ¿no afecta acaso a la salud y al bienestar? ¿No influye en las fuerzas del orden? El ministro de economía trata sobre un tema concreto, la economía y sin embargo su ámbito es realmente mucho más amplio de lo que pudiera parecer en principio.

En las empresas la misma cuestión parece más clara. Un gerente de finanzas se dedica a las finanzas y esto es suficiente. Sin embargo cuando tiene que derivar fondos hacia un sector u otro, su acción o inacción será fundamental para el otro. Si el gerente de finanzas no entiende la amplitud de su poder no entiende el ámbito en el que se desenvuelve.

Un ingeniero de producción parece estar en un ámbito especializado. Pero el hecho de tener personas que reportan a él hace que requiera cubrir un ámbito más amplio que el de la pura ingeniería de producción. Menos claro es el caso de recursos humanos cuyo ámbito de poder es tan difícil de determinar como lo veíamos anteriormente en su magnitud.

En las empresas se requirió que las personas fueran muy especializadas, empujadas sin duda por el concepto tayloriano de la división de trabajo. Pero con los años se advirtió que se necesitaba que las personas entendieran mucho más allá de su especialidad porque el ámbito real de su poder era mucho más amplio que el de la especialidad aparente. Entonces se comenzó a tratar que los especialistas se convirtieran en generalistas.

En definitiva el ámbito del poder no es claro ni en lo político ni en la empresa, aunque sea más claro en esta última. Como en el tema de la magnitud la definición de las fronteras del poder de una posición es desflecada. Uno se maneja con seguridad en las zonas centrales de la posición, pero a medida que va saliendo de esas zonas cada puesto tiene un ámbito diferente y en cada caso es inclusive difícil de determinar.

Dominio

El dominio es el grupo o persona sobre el cual el que ejercita el poder tiene poder efectivo. Con el dominio nos ocurre algo similar que lo que señalamos con el ámbito aunque en menor medida. El dominio que da el organigrama no es el dominio efectivo. El dominio efectivo es el que se ejerce.

En el ambiente político es difícil decir quien tiene poder efectivo. En el gobierno parece más claro, pero se comparten personas, desde secretarías hasta asistentes, un presidente muchas veces no puede ejercer poder sobre alguno de sus subordinados. En los gobiernos de coalición esto es aun más claro. La conclusión es que en términos generales cuando se dice que alguien reporta a otro éste tiene un poder efectivo sobre el anterior. Pero también podemos decir en términos particulares, que esto no es una ley y que los casos donde lo que parece ser no es, son muy comunes.

En las empresas está habitualmente aclarado, inclusive señalando el tipo de poder de que se trata. En muchas empresas sin embargo la distinción no es tan clara. ¿Cuál es el poder efectivo de un gerente de producto a quien reporta un jefe que reporta asimismo a otros tres gerentes de producto? ¿O cual es el poder efectivo de un gerente sobre su personal cuando tiene que obedecer normas cambiantes de contaduría o definiciones de recursos humanos, cuando no puede actuar por un consejo legal o tiene que cambiar los planos para atenerse a la gerencia de medio ambiente? Es cierto que no hay poder ilimitado, pero el dominio significa una claridad que no es tal.

El tema en las empresas se ha vuelto mucho más difuso de lo que solía ser hace algunos años al hacerse las organizaciones mucho más flexibles, y en este sentido se han hecho más similares al ambiente político donde el dominio está siempre entintado por preferencias y ligazones.

Hemos visto así los cuatro elementos que componen el poder, los elementos que le dan forma genérica.

Elementos básicos

Hay otros elementos que lo conforman operativamente. El poder se desarrolla en los hechos sobre la base de estos cuatro elementos básicos:

Recursos
Capacidad
Motivaciones
Costos

Recursos

La cantidad y calidad de recursos con que cuenta, definen el poder de una persona o grupo. Obviamente cuanto mayores sean los recursos que tengan esa persona o grupo mayor será la cuota de poder que detentarán.

No hay acuerdo entre los autores acerca de cuales son los elementos que conforman esta definición. ¿Que son recursos en este ámbito? Las diferencias entre autores son grandes. Una posible clasificación de los recursos sería la siguiente:

posición social
distribución de la riqueza
popularidad
control sobre las fuentes de información

No cabe duda que la posición social es un elemento que define el poder de una persona. Sin embargo esto ocurre hasta cierto punto. Por ejemplo la edad hace que una persona de una clase social superior tenga menos poder que una de un nivel inferior; lo mismo ocurre con el

genero aunque en la actualidad esto es cierto solamente para las mujeres que no trabajan fuera de su casa.

El otro tema a considerar es el de la fluidez social. Las siguientes son algunas consideraciones al hecho indudable de que la posición social es un elemento que influye en la definición del poder de una persona o grupo.

En la actualidad la fluidez social está posiblemente en uno de sus picos históricos sino el mayor. Una persona sin recursos puede en el espacio de una vida ganar dinero suficiente para ostentar una posición y ser aceptada en los medios habituales de un nivel social superior. Esto hace que cuando se habla del recurso de la posición social haya que tomarlo con cierta prudencia. Una persona en pleno ascenso social puede tener más poder que otra con un nivel social igual a ella en ese momento. Inclusive ocurre que personas que no pueden ser catalogadas en niveles sociales altos tengan un fuerte poder político o económico.

La riqueza es un poder fundamental de poder en una plutocracia. Y este es el tipo de sociedad en el que vivimos. Si bien puede ser atenuada en especial en países monárquicos, son pocas las asociaciones donde el prestigio, la tradición o la educación sean preeminentes o excluyentes. Por eso es que se puede considerar a la riqueza como un recurso de poder de clara importancia en la sociedad actual.

La popularidad es un elemento que tiene gran importancia hoy día. Esto se debe a la gravitación que tienen los medios de comunicación. Quien ostente alguna posición en la difusión, ve aumentado su poder respecto de sus pares en posición social y riqueza. La popularidad de artistas y deportistas los hace tener poder en asuntos que no tienen que ver con su actividad y los catapulta a posiciones políticas que no hubieran alcanzado normalmente. Su poder respecto al uso de ciertos elementos es importante y la riqueza que algunos alcanzan les amplía los recursos de poder.

La popularidad en general queda reducida a estos dos grupos más los políticos y los periodistas, ya que las demás profesiones no tienen el acceso permanente a los medios que se requiere para ser popular y sus actividades no suelen despertar entusiasmo.

Este es sin embargo el más labil de los recursos ya que la decadencia en la actividad de que se trate hunde a la persona en el anonimato. Vivimos en una sociedad muy caníbal donde rápidamente se pasa de la fama al silencio.

Por último el control sobre los medios de información es un recurso de poder de gran importancia. Las personas que lo tienen son en general pocas, ya que son los propietarios de los medios y algunas personas que tienen cierta independencia en el manejo del medio de que se trate. El poder de los medios de comunicación hace que esas personas tengan hoy gran poder. Quizá no se las conozca, quizá no se sepa quien es quien dirige tal o cual medio, pero esa persona tiene el poder de poner en primera fila o de sacar de circulación a las personas y los grupos sin que haya ningún otro poder que se lo impida.

Capacidad

Dos individuos que tengan los mismos recursos pueden no ejercer el mismo grado de poder. De hecho, lo más probable es que no lo ejerzan.

La capacidad es un elemento de gran importancia. Aunque sigue siendo un elemento de muy difícil análisis, la experiencia nos muestra que personas con distinta capacidad consiguen resultados muy diferentes aun partiendo de los mismos recursos.

Existe la tendencia en las empresas a definir las posiciones. Esto tiene utilidad en distintos aspectos, uno de los cuales es la selección. Y sin embargo cuando se recurre a estas descripciones para elegir a alguien, distintas personas eligen a diferentes candidatos. ¿Esto se debe a su capacidad? Obviamente es improbable que sea así ya que hasta ese momento puede haber solamente una suposición de capacidad. Y este es el punto central al que nos queremos referir.

La capacidad a que se refiere el elemento de que se compone el poder es de todo punto de vista amplio, diverso y subjetivo. Es amplio porque abarca condiciones de importancia y de envergadura, es diverso porque en él se encuentra todo tipo de elementos y es subjetivo porque lo define cada persona de acuerdo con sus propios y personales criterios.

Cuando se habla de capacidad se piensa en primera instancia en inteligencia, luego en experiencia, en el título profesional, en cuanto es capaz de trabajar la persona. No se piensa en su simpatía, en su poder de seducción, en la habilidad para hablar, en el hecho de que juegue al golf o que se haya educado en tal o cual colegio o universidad. Hay una gran cantidad de elementos cuando se habla de capacidad y en cada uno, cada persona pone un porcentaje diferente para cada elemento cuando llega el momento de definir. Además lo hace de una manera inconsciente, sin ningún tipo de medición específica.

Esto ocurre en las empresas que se preocupan por definir las tareas y describir a los candidatos. Cuanto más aleatorio es el concepto capacidad cuando se trata de actividades donde no haya una descripción de la tarea a desempeñar ni haya tampoco una definición del perfil del candidato.

La capacidad está además influenciada por la fama de la persona. Cada persona tiene un nivel y especificidad diferente en sus capacidades. Pero si alguien tiene fama de algo, su capacidad actual no es medida sino que la referencia de los demás es la fama que le adjudican.

La capacidad es pues un elemento muy fluido que cada persona ve de una manera diferente cuando llega el momento de evaluar a alguien.

Motivaciones

Dos personas con iguales recursos e iguales capacidades, tendrán diferente actuación de acuerdo con la motivación que tengan. El tema de la motivación es muy importante en la empresa y sobre él volveremos más en detalle. Pero es claro que, dependiendo de diferentes factores, hay algunas personas que actúan más motivadas en busca del poder, que otras.

Tanto en política cuanto en la empresa la motivación por alcanzar ciertas posiciones es fundamental para poder alcanzarlas. Hablando del poder parecería que tanto en un campo cuanto en el otro las personas lo que buscan es aumentar su poder. No cabe duda que el poder es un gran motivador. Pero en ocasiones las personas tienen otras motivaciones y se encuentran después con el poder en las manos.

Me he encontrado con personas que me decían que querían ser los mejores en su especialidad. Con el correr de los años esas personas llegaron a ser directores o presidentes de las empresas, porque eran reconocidas por lo mucho que sabían sobre ciertos temas. Pero no era eso lo que buscaban.

También son diferentes las causas de esa motivación. En algunos casos no es el poder por sí mismo lo que se busca sino que la búsqueda del poder está motivada en otras causas. Así por ejemplo el caso del presidente que llegó a esa posición porque desde pequeño su madre le dijo que tenía que llegar a presidente de una empresa; aquel otro que llegó a ese puesto por

demostrarle a su padre que no era un idiota como él le decía de pequeño; aquel que llegó empujado por la ambición de su mujer, aquel que quería tener dinero, uno que no quería volver a ser pobre como cuando pequeño; otro por seguir el ejemplo del miembro reconocido de la familia que llegó a ser Director de una empresa. Hay una gran variedad de causas para la motivación. Todas ellas derivan en el poder, pero si no se conocen las causas el tratamiento de ciertos temas puede resultar muy cuestionable.

Costos

Quien está interesado en tener poder tiene que poner recursos para ello, tiene que poner capacidades para ello. Esto significa costo. Los costos son diferentes dependiendo de la cantidad de recursos y capacidades que tenga una persona pero también de la motivación que tenga para lograr su objetivo.

Los costos que incluye el poder son de los más diversos tenores. Para tener poder hay que estar dispuesto. En materia de política en términos generales se requiere un carácter muy especial. La mayoría tiene que pagar el costo de la falta de dignidad que le permita insultarse un día y estar intimo al día siguiente y tiene que estar dispuesto a estar votando conjuntamente con personas reconocidamente poco honestas. Cuando una persona quiere poder en el campo político tiene que abdicar de una gran parte de aquellas cosas que el común de la gente atesora como valores y principios.

Estos costos no son gratuitos, ya que significa que las personas en estas situaciones usan más a las personas que lo que el común de la gente hace. En realidad no tienen amigos sino asociados. Y los asociados se diluyen cuando las cosas dejan de ir bien. Entonces los políticos tienden a estar en la soledad peor. La soledad peor es aquella de quienes quieren ser populares, quieren ser aplaudidos y votados y sin embargo están solos. Si la soledad no es aceptable para algunas personas, para un político es una condena. Es el costo que paga por todo lo que ha tenido que abandonar.

Hay otros costos que paga el hombre que en una empresa quiere el poder. El poder en la empresa es más inseguro que en la política. Los políticos tienen seguidores, por lo menos por algunos años. Los hombres que están en una empresa no tienen seguidores sino que dependen de los accionistas y estos miran los resultados en lo cual hay una cantidad de elementos que intervienen para que lo que era próspero deje de serlo. Hay además lealtades y grupos que luchan por posicionarse mejor. Y así en los tiempos que corren, no es raro ver a las personas que están en las primeras líneas de las empresas ser cambiadas por otras.

Pero además hay costos que algunas personas quieren asumir y otras no. Una de ellas es el traslado de la familia a distintas localidades o al exterior, otras son el desarraigo del lugar habitual, la transferencia a un sector diferente, el hecho de soportar a un jefe desagradable, el requerimiento sexual, la exigencia de ir al club o al golf o a algún lugar los fines de semana y en fin los distintos actos que son diferentes formas de sacrificio para cada persona que los tiene que hacer, para todo aquel que no quiere hacer algo, pero que quiere el poder.

En el tema de los costos, influye la actitud de aquellos sobre quienes se quiere ejercer poder. La mayor resistencia de estos encarece la operación y entonces dependerá de hasta que punto se quieran disponer recursos para lograr el objetivo de ejercer poder sobre esa persona o grupo.

De esta manera hemos completado la definición de poder, aquello que compone el poder y los elementos básicos con los que opera.

Los tipos de poder

Los tipos de poder que se dan en las sociedades son múltiples. En el campo de lo político los tipos de poder y sus derivaciones de formas degradadas son las siguientes:

La monarquía y su derivación en tiranía

La aristocracia y su derivación en oligarquía

La democracia y su derivación en demagogia

Por de pronto queremos dejar explicitado que no es posible distinguir en abstracto que uno de los sistemas sea mejor que otro. De hecho cada uno responde adecuadamente a diferentes situaciones mejor que otros, con defectos o virtudes que cada evaluador considerará de manera diferente. En todo caso nos referimos a las formas puras y no a sus degradaciones. Si trasladamos esta visión a las organizaciones, este gobierno por todos, algunos o uno podemos notar que en la cúspide de la pirámide organizacional hay una persona solamente. Esta elección de los número uno es pues similar a la monarquía. Se trataría aquí de una monarquía electiva y que además es constitucional en el sentido que tiene una definición de sus poderes que no son absolutos.

Por esto mismo difícilmente el CEO pueda decaer en tiranía ya que la tiranía tiene como base el ejercicio del poder sin que haya control ninguno de su acción y esto en una empresa es impensable. Se ha visto sin embargo algunos CEO actuando de una manera caprichosa usando su poder de manera tiránica. Lo cual puede ocurrir cuando por razones diferentes el CEO ha logrado una constitución muy débil que apenas lo acota pero también porque el CEO es el propietario de la empresa. Y este caso variaría respecto del anterior. Este caso no se podría asimilar a una monarquía electiva constitucional sino que sería una monarquía absoluta y hereditaria. Si la empresa quiebra el reino desaparece, sino recaerá en otro familiar o se dejará en manos de los generales.

Sin embargo en las grandes corporaciones ha ocurrido que este concepto de la monarquía se diluía. En los hechos se constituía un cuerpo compuesto por el nivel superior de la organización, Vicepresidentes y/o Directores. Este cuerpo elegía al Chairman y al CEO. Cuando alguno de ellos se retiraba, el mismo grupo volvía a elegir al ocupante de ese puesto, lo cual solía hacerlo de entre los miembros del grupo. Esto llevó a denunciar la constitución de verdaderas aristocracias –que podían convertirse en su forma corrupta es decir oligarquías– que se mantenían a lo largo del tiempo controlando la empresa.

En el caso de la democracia a pesar de lo mucho que se habla sobre el uso del poder en forma democrática en la empresa no es éste un régimen que se corresponda con las organizaciones. Aun en los casos de autogestión cuando han existido, la autogestión terminaba en la asamblea y a partir de allí cada uno tenía la posición básica que la asamblea le había otorgado y nombraba a sus colaboradores y en este sentido volvía al esquema de la monarquía electiva y no de una relación de iguales en la operación. De todas maneras la autogestión ha desaparecido y el poder fluye de los accionistas quienes eligen a sus mandantes.

Más abajo en la organización la elección es una forma particular diferente de las formas políticas. Se trata de la burocracia que las sostiene administrativamente. Esta burocracia tiene similitudes con las organizaciones empresarias aunque las culturas y los mecanismos de ambas formas no siempre sean las mismas.

Desde otro punto de vista en las empresas hay dos tipos de poder definidos: uno es el poder de línea y el otro es el poder de *staff*. El poder de línea se da en dos tipos de relación. Hay un poder de línea que corresponde a quienes están cumpliendo con el objetivo básico de la empresa, por ejemplo producir y vender. Hay otro poder de línea que es el que tiene el jefe respecto de sus subordinados. Por último está el poder de *staff* que es el poder que se da a quienes tienen como objetivo dar asesoramiento y soporte a los que cumplen con la tarea básica de la empresa.

En las burocracias no empresariales las definiciones no son tan claras pero el poder de línea entre jefes y supervisados existe igualmente y hay cuerpos dedicados a los objetivos de esa organización mientras otros están para darles soporte. Así en Economía la Secretaría de finanzas tendrá una acción de línea, mientras el área legal, la administración o recursos humanos, serán *staff*. Seguramente esto no está explicitado de una manera tan específica como en las empresas, pero actúa de la misma manera. Lo que lo hace diferente son las influencias políticas que actúan de una manera mucho más fuerte en las burocracias estatales que en las empresas.

Las fuentes del poder

Descendiendo un nivel podemos describir las fuentes que llevan a la existencia del poder. Con estas tendremos no las causas pero sí los elementos que colaboran a la existencia del poder en las organizaciones.

Podemos decir que las fuentes son las siguientes:

1. la autoridad formal que le es entregada a la posición
2. la información que fluye hacia la posición ya que la información significa tener poder
3. la capacidad que tiene la persona que es la que hace que fluyan los requerimientos y el reconocimiento de los demás miembros de la organización hacia las personas que tienen los conocimientos y experiencia mayores sobre el tema de que se trate
4. el control de las recompensas, ya que quien tiene la posibilidad de otorgar recompensas de cualquier tipo que sean está más rodeado por otros que lo requieren
5. el poder coercitivo, ya que en cualquiera de sus formas la coerción que se pueda ejercer sobre alguien hace que ese alguien se preocupe por lo que pensamos o hacemos
6. las alianzas y las redes, que facilitan grandemente el accionar en las empresas.
7. la atracción personal hace que las personas con un nivel de seducción suficiente, por su valor, su visión, su simpatía, su habilidad para desarrollar relaciones, tienda a ampliar su poder.

Autoridad formal

Hay dos aspectos a tener en cuenta cuando se trata de la autoridad formal. Hay una autoridad formal que se da con el nombramiento por autoridad legítima. Así un presidente saliente

cuando le traspasa su poder legítimo al siguiente presidente legítimo, esta transfiriéndole su autoridad formal. Cuando un ministro jura esta recibiendo autoridad formal por parte del presidente. Cuando un funcionario es nombrado en el puesto por el decreto o resolución que correspondan esta recibiendo su autoridad formal.

Ocurre sin embargo que en ocasiones alguien toma el poder y decide actuar por su parte. Esta asunción abrupta no es formalmente recibida sino que es arrebatada. La persona que accede así al poder no tiene una autoridad formal que lo respalde. Ha ocurrido asimismo que el nombramiento no haya sido hecho por el medio correspondiente, haciéndose una asunción por una resolución lo que corresponde por decreto. Hay un desnivel entre lo que la norma requiere y lo que ocurre en la realidad que desequilibra la situación haciendo que quien tome el puesto no esté actuando con la formalidad que corresponde a una transmisión de autoridad en regla.

Esta situación puede ser solucionada posteriormente por una acción que sea la que corresponda para que la autoridad formal sea concretada.

Por otra parte ocurre que presidentes de facto tomen juramento a ministros y transfieran el poder a otros elegidos por el pueblo. ¿Cómo puede una persona que no tiene la autoridad debidamente recibida, transmitirla a su vez como si fuera una situación normal? Este tipo de personas está transmitiéndole autoridad a sus ministros, quienes actuarán en función de ello y estará transmitiendo la presidencia a un nuevo presidente. ¿Cómo puede ocurrir esto? Por la simple aceptación del pueblo, porque los que tienen que recibir la autoridad de esas personas que se han abrogado el poder aceptan que esas personas ejerzan ese poder. No importa cuáles son las razones por las que lo aceptan –en general son razones de fuerza-. Lo que importa es que lo aceptan y con esto están convalidando la transmisión del poder fuera de las reglas correspondientes.

La otra cuestión es que con la transmisión formal de la autoridad se la inviste a la persona del poder necesario. Pero nunca se le da el poder claro. Volvemos al problema de la determinación del poder, de sus parámetros. Y estos no estarán más claros por el hecho de que la transmisión sea hecha de acuerdo con todas las normas de la ley. La persona que recibe la investidura sabe que esto no le aclara los límites del poder. Y si no lo sabe, la práctica cotidiana se lo hará notar.

En la empresa no es fácil que una persona se abrogue el poder. La puesta en marcha de un nuevo período, de una nueva persona está precedida por la formalidad que corresponde. No basta con que el gerente le diga a alguien que está a cargo de tal o cual cuestión. Ese hecho tiene que ser comunicado a quienes van a tener relación con el puesto, por lo menos. La formalidad requiere en algunos casos que esta designación sea hecha por acta de directorio o que haya una asamblea que elija a la persona. La posibilidad de que en una organización alguien tome el poder por la fuerza son muy bajas.

En cambio son tan altas como en cualquier otra circunstancia las posibilidades de que la persona reciba el poder sin que las fronteras sean claras. Esta es una norma general y con la acción se va descubriendo cuál es la frontera y con la práctica se va modificando esa frontera.

Información

Cuando tratamos el asunto del control de las fuentes de información, hicimos notar la importancia que esto tenía para el poder. Aquí estamos hablando de la información que fluye a la posición. Dentro del esquema organizativo, cada puesto recibe un tipo y cantidad determinados de información. En tanto la información es poder, recibir más información será tener más poder que otro.

Sin embargo la cuestión no es tan simple y directa. No es solamente el hecho de recibir más información lo que da más poder. La cuestión esta relacionada con la calidad de la información y el tipo de esa información.

Hay una información que es estadística que en tanto tal es básica pero que según el tema al que se refiera puede ser de poca importancia o de mucha importancia. Esta importancia depende de quien recibe esa información. Lo que para algunos es de escasa importancia, para otros lo es en grado sumo. Una estadística sobre comercio exterior para el Director de Salud no tiene mucho impacto; una estadística sobre el balance de almacenes para el analista de recursos humanos no tiene mucho impacto. Pero esas mismas estadísticas para el director de comercio exterior o para el jefe de almacenes, son cruciales. Por otra parte hay una información que siendo secundaria es importante. Por ejemplo para un director de una empresa tener estadísticas sobre otros aspectos de la operación es importante para poder comprender el conjunto de la operación sin lo cual su intervención será inadecuada. La información de la situación económica del país puede ser importante para el gerente de ventas como lo será el de un país determinado para alguien que produzca para ese país. Ambos parecen temas del gerente de finanzas y sin embargo son importantes para estos otros grupos. La información es tan mala siendo escasa como siendo excesiva. La falta de información resta poder y produce posibilidad de error. El exceso de información resta poder y produce posibilidad de error. Cuando la información que recibe un funcionario o un manager exceden su posibilidad de tratarla, lo más probable es que caiga en errores debido a la información que no ha podido considerar o a la que no le ha podido dar la importancia necesaria. La importancia que tenía habitualmente la información se ha modificado: lo importante es tener la mayor cantidad de información adecuada. Distinguir entre lo que es adecuado y lo que es innecesario es uno de los problemas mayores que tenemos hoy en día los seres humanos y en las organizaciones esto es una fuente de *stress* permanente ya que nunca se puede estar seguro de que información de alguna importancia no se haya escapado del procesamiento común.

Entonces, la información es importante en tanto tenga la cantidad y la calidad necesarias y sea adecuada a la operación de que se trate. Los excesos en este caso también son perjudiciales.

La capacidad de la persona

Hasta aquí hemos considerado el puesto. Pero uno de los mecanismos que da mayor poder es la capacidad reconocida. Es una fuente de poder directa. Lo importante en esta capacidad y experiencia no son su existencia, sino el reconocimiento que los demás hagan de esa capacidad y experiencia. La cuestión es de una gran amplitud. Una persona puede ser reconocida porque tiene un gran conocimiento sobre un tema técnico, porque conoce muy bien un área determinada, porque es natural de un pueblo o ciudad y sabe de esto, porque es una persona criteriosa, porque ha cursado ciertos estudios. Los casos son infinitos. La clave de la cuestión es que los demás lo reconozcan y para que esto sea así los demás deberán considerar que esas habilidades están por encima de las habilidades de los otros. La capacidad de la persona tiene que ser superior a la de aquellos con los que convive porque sino no será suficiente para ampliar su poder más allá de los estándares normales.

El control de las recompensas

De maneras diferentes este factor y el próximo son el mismo. Sea porque se trate de un espaldarazo o de un golpe en la espalda, en definitiva las personas están atentas a lo que les

pueda pasar. El control de las recompensas tiene que ver con lo que venga de positivo de los centros de poder. Una persona está atenta a los diversos centros de poder que no son solamente su jefe o el jefe de su jefe sino otros, que siendo de nivel superior en la organización o aun pares, tienen el poder para felicitarlo o aun para mejorar su situación a través de una transferencia o de una recomendación a sus superiores. Así pues los seres humanos buscamos lo que nos puede resultar positivo y por esto atendemos a quien nos puede dar recompensas.

Esta tendencia del ser humano hace que aquel que puede dar recompensas tenga más poder que quien no puede darlas. Pero por de pronto volvemos sobre un tema anterior y constante y es que la cuestión no es solamente ni tanto que la persona pueda recompensar sino que la cuestión es que sea reconocido como alguien que puede recompensar. No es inusual que alguien que puede influenciar en la situación de una persona no sea reconocido por ésta como quien puede influenciar porque desconoce alguna relación que lo acerca a él. Es primo de alguien, o amigo o amante de alguien cercano en la organización a él y con poder sobre él. En este caso el poder de quien no es reconocido no aumenta, porque los demás no saben que puede influenciar sobre sus posibles recompensas.

Pero por otra parte puede ocurrir que quien es reconocido como que puede recompensar es tacaño y no felicita nunca, ni ayuda a promover, ni recomienda para un aumento de sueldo. Es en fin un tacaño. Las personas cuando se dan cuenta de que clase de persona es esa, optan por no buscarlo, porque en realidad, aunque tiene el poder para recompensar no lo ejerce y por lo tanto es como si no lo tuviera.

El poder coercitivo

Este es el otro lado de la moneda del anterior. En el anterior los hombres buscan algo positivo y se acercan a quien puede dárselo. En este temen lo que les resulte negativo y se acercan a quien puede dárselo. Aquí no es un deseo de seducir a quien le puede dar a la persona una recompensa, sino que en el mismo sentido, es tratar de evitar a quien pueda castigarla. Se aplican aquí las mismas condiciones de que hablamos antes. Puede ocurrir que la persona no advierta que esa otra puede producirle un daño; de la misma manera puede ocurrir que quien puede producir un daño nunca lo produce y por lo tanto las personas que podrían ser perjudicadas dejan de preocuparse por el poder negativo que tiene esa persona.

En este caso puede ocurrir que la persona pierda poder pero puede ocurrir que lo gane, haciendo una transferencia de una cualidad a otra. Supongamos el caso de un auditor, persona que sin duda puede producir daño. Pero este en particular no solo no tiene intención de hacer daño sino que trata de ayudar a la operación con propuestas, no con imposiciones. Las mismas personas que normalmente lo temerían, reconocen su capacidad, su criterio, su bonhomía y en vez de temerle lo toman como colaborador, como alguien a quien pueden dirigirse cuando prevén alguna dificultad en algún tema para que los asesore. Quien podía acrecentar su poder por el camino de la coerción lo acrecienta por el camino del reconocimiento, con lo cual probablemente gane, porque por el camino coercitivo produce deseos de retaliación que por el camino del apoyo se cambiará en reconocimiento y quizá gratitud.

Las alianzas y las redes

Esta es una habilidad compleja pero es una diferencia que los estudios han encontrado como claves para el mayor o menor éxito de un manager. En una organización o en un gobierno, una persona sola no puede alcanzar resultados. Se requiere la colaboración de un grupo de personas. Elegir adecuadamente esas personas es una virtud del éxito para la cual no hay reglas.

Estos agrupamientos son redes de información que se dan entre niveles heterogéneos. Las informaciones están en manos de quienes manejan los datos primarios y estos están en niveles por debajo de los manager. Tener estos datos básicos puede ser fundamental.

Esto se relaciona con la importancia de contar con información adecuada. Pero también se relaciona con el contar con asesoramientos adecuados. Que se puede hacer y que no se puede hacer, que conviene más que otras cosas. Los grupos de asesoramiento son buenos componentes de estas redes donde uno puede descansar y sacar ventaja de sus conocimientos. Otros agrupamientos son las alianzas de poder. Estas se dan entre personas del mismo nivel o como máximo con un nivel de diferencia. Las alianzas de poder son acuerdos para tratar de que ocurran ciertas cosas en la organización y no otras. Suelen ser por proyectos o por temas específicos. Son alianzas por temas de trabajo o contra alguna persona o grupo. En definitiva los grupos con más poder tienen mejor posibilidad de controlar los significados y los símbolos de una organización, modificándolos, dándoles un sentido más positivo o más explotador.

Estos grupos producen un cierto nivel de conflicto mayor que el habitual ya que incrementan las luchas internas. Sin embargo y a partir de cierto punto cuando los que no tienen poder aceptan los símbolos y mitos establecidos por los más poderosos el conflicto tiende a desaparecer.

La atracción personal

En la política esta atracción personal llega a su cenit cuando se es un líder carismático. El líder carismático atrae a las personas sin otra razón que su carisma y sin otra explicación que su carisma. Pero por debajo de él y en las organizaciones en general las personas no tienen carisma. A pesar de lo cual algunas son más aceptadas que otras. Esta aceptación tiene que ver con todos los elementos que mencionamos antes, pero también tiene que ver y en gran medida con la atracción personal que esa persona tenga. Lo interesante de esa atracción personal es que no es mensurable ni es definible.

Desde luego que no se trata de un fenómeno tan misterioso como el carisma. Alguien con atracción es alguien que tiene algunas cualidades que le permiten que las personas quieran relacionarse con él. La cuestión es porque quieren relacionarse con él. Y entonces tenemos que empezar por analizar la cultura de la organización. Cada organización tiene su cultura y lo que es atrayente en una empresa es deleznable en otra. Por esto así como el carisma es universal porque tiene que ver con el carácter humano de la misma manera la atracción personal es específica. La atracción personal es lo que nos ocurre a los seres humanos en el terreno sexual. Quienes son atractivos para unos no lo son para otros. A veces se producen mitos que hacen que todos crean que esa persona es atractiva. Eso sería el carisma. Pero para la mayoría algunas mujeres y hombres son más atractivos que otros o no lo son en absoluto. Y las diferencias son importantes. Por esto no se puede decir hay que ser simpático, hay que

tener iniciativa, hay que estar vestido con elegancia. Cada una de estas virtudes que aparecen en primera instancia como algo

lógico puede no serlo en absoluto. En un ambiente estrictamente financiero la simpatía personal puede ser vista como falta de seriedad y su titular, ser execrado; en un ambiente conservador la iniciativa puede ser execrada y con ella su titular; en un ambiente tecnológico la elegancia puede ser execrada y con ella su titular, si es que pudiéramos ponernos de acuerdo en que significa elegancia hoy en día.

Resumiendo, la atracción personal hace que las personas se dirijan a quien les resulta atractivo y este o esta verán acrecentado su poder. De la misma manera, es imposible definir que queremos decir por atracción más allá de la respuesta individual o grupal respecto de una persona, porque las variedades son infinitas.

La racionalidad del poder

Desde principios de la Edad Moderna se privilegiaron la racionalidad y las matemáticas. Este proceso continuó a lo largo de los siglos potenciando esta actitud de la sociedad. Todo lo que sea expresado en números parece tener una fuerza de exactitud mayor que lo que es expresado en puras palabras y además esa exactitud se identifica con verdad, como si el hecho de que algo haya sido expresado en números sea más verdadero que si hubiera sido expresado en palabras.

Es más verdadero que el 53% de la población de Brasil está en la pobreza que si decimos que la mitad de Brasil está en la pobreza. Puede argumentarse que 53% es ligeramente por encima de la mitad, pero tanto un dato cuanto el otro tienen la misma posibilidad de ser falsos. Y sin embargo la expresión en números nos da la impresión de veracidad mientras que la expresión en palabras nos da la sensación de falta de preparación o de conocimiento.

Lo mismo ocurre con la racionalidad. Desde esa misma época se dio por supuesto cada vez con mayor fuerza la veracidad de la racionalidad. No cabe duda que el hombre es un ser racional. Sin embargo la racionalidad pura no existe. Esta afirmación que podía ser cuestionable, se apoya ahora en los descubrimientos que se han hecho sobre el cerebro. Por de pronto no es cierto que la emoción esté en otro órgano y el pensamiento esté en el cerebro. Emoción, instinto, razón, están todos en el cerebro.

La segunda cuestión es que el razonamiento se basa en los elementos que el cerebro tiene previamente, es decir se razona sobre lo conocido. Este conocimiento proviene de la relación que tenemos con el exterior y esto está producido por diez millones de conexiones, células que nos transmiten a través de los cinco sentidos los fenómenos externos. Frente a estos fenómenos cada uno está en una posición diferente, comenzando por la posición física que hace que pueda ver y sentir cosas que otros no ven o sienten y viceversa. El ejemplo de la visión de la manzana es por sí mismo suficiente: cada uno ve de la manzana una parte que es la que puede ver desde la posición en la que está. Cada persona pues tiene información diferente respecto de la realidad y por lo tanto sus razonamientos no serán idénticos, sino que estarán tendenciados -o mejor sería decir condicionados- por esta realidad que es la que ha aprehendido.

En tercer lugar el análisis de una situación o de un elemento contiene la emoción que este elemento nos produce. Las conclusiones a que llega la mente sobre una mujer o un hombre que nos cautiva están claramente condicionadas por esta seducción que sentimos. En menor grado cada vez que consideramos algún asunto hay un trasfondo de agradabilidad o no-

agradabilidad que nos influye. La lógica más pura está de todas maneras dentro de este ser humano cuyas neuronas emiten impulsos eléctricos que ordenan ciertas reacciones producto de experiencias anteriores, que se relacionan fuertemente con la antítesis agradable-desagradable. Podríamos terminar este párrafo observando que si el pensamiento racional fuera tan puro, habría un solo pensamiento filosófico.

Entonces hablar del manager racional es entrar en un terreno resbaladizo. Si quienes han tenido tiempo y quietud, preparación especial y falta de otros intereses, han llegado a conclusiones tan diferentes en la historia del pensamiento filosófico y científico, cuanto menos serán las posibilidades de una persona que tiene que tomar una decisión cada 9 minutos (Mintzberg), que ejerce un poder que tiene que alcanzar ciertas metas y que está rodeada por otras personas que están en la misma situación que ella y la presionan en consecuencia.

El manager racional es un mito. El manager es una mezcla humana de racionalidad, emoción e instinto y esta es la forma en que vive y en que actúa. Todas ellas las hace porque puede y este "porque puede" quiere decir que tiene poder para ello, es decir que ejerce poder.

El poder ejercido

La diferencia entre tener poder y ejercer poder se diluye ante todo por que la cuestión del poder se considera en la política, apenas en las empresas o en las organizaciones intermedias y para nada en la familia o en las relaciones interpersonales. Esto hace que este tema, como otros atinentes al poder, no se consideren habitualmente.

Y sin embargo una persona puede tener poder pero no ejercerlo mientras otra puede tener poder y ejercerlo. De hecho lo que ocurre es que quien tiene poder y no lo ejerce de ninguna manera y nada ocurre en función de ese poder que se supone que tiene, podría asegurarse que en realidad no tiene poder. Porque el poder es una acción y la distinción que hacemos veremos que requiere de todas maneras una acción. Sin embargo la cuestión no es tan simple. Decimos que está quien tiene poder y que ejerce poder. Este caso es claro. ¿Pero que ocurre con alguien que tiene poder y no lo ejerce? Decíamos que es tanto como si no tuviera poder. Sin embargo puede ser que el poder produzca efecto sin que haya sido puesto en marcha. Es decir que alguien actúe de tal manera pensando que quien tiene poder desearía que él hiciera eso y él lo hace para agradar a quien tiene poder. Veamos las distintas posibilidades que propone esta doble cualidad de tener y ejercer.

Juan tiene una necesidad. Recurre a José. José se reporta a Pedro. Frente a eso:

1. José no tiene ningún interés particular en ayudarlo a Juan y no toma en cuenta que a Pedro le pudiera gustar que él lo ayudara. Entonces el poder de Pedro no se manifiesta: es tanto como si Pedro no tuviera poder.
2. Pero supongamos que José cree que Pedro vería con buenos ojos que él ayudara a Juan. Entonces José decide ayudarlo a Juan. Aquí Pedro no ejerce su poder, pero se hace notorio que su poder existe porque hace que José actúe de una determinada manera.
3. Por fin supongamos que Pedro lo llama a José para decirle que Juan va a ir a visitarlo y que haga el favor de ayudarlo. Aquí el poder de Pedro no solo se manifiesta implícitamente sino que Pedro ejerce su poder.

Con lo cual está quien tiene poder y no lo ejerce, quien tiene poder y lo ejerce y quien no ejerciendo el poder este actúa por acción de un tercero.

Tener poder y no poder ejercerlo

Hay todavía un caso que se aplica a este juego del ejercicio del poder. Es el caso de la persona que tiene poder pero que no puede ejercerlo. En este caso la limitación al ejercicio es múltiple y puede cuestionarse si en alguno de estos casos se puede hablar de que la persona tenga poder.

Si la persona ha perdido el habla, puede ocupar un lugar importante por su fortuna pero no puede hablar, luego no puede ejercer el poder en plenitud; si la persona está presa puede tener poder pero no puede ejercerlo en alguna proporción; si la persona va a actuar sobre alguien y sabe que esta acción dañaría a alguien a quien no quiere dañar y se contiene; si la persona tiene poder pero hay una orden judicial por la cual no puede ejercerlo y así sucesivamente encontraremos limitaciones parciales al poder que tienen los más diversos orígenes y que no permiten que se ejercite cierto poder que tiene una persona.

Poder interno y poder externo

Hay dos tipos de poder que ejercemos, uno el que podríamos llamar interno y el otro que podríamos llamar externo. El primero tiene que ver con la fuerza y el sostén para llevar adelante nuestras funciones primarias que ocurren en nuestro cuerpo y tiene que ver también con la posibilidad de pensar y sentir lo que puedan ser luego mis expresiones externas de poder. Cuando la sangre se detiene, cuando el hígado no funciona, cuando el intestino se rompe, nuestra situación se vuelve crítica.

Por otra parte cuando nuestro cerebro se detiene dejamos de ser de una manera más profunda, porque de alguna manera, la suma de las funciones cerebrales termina por ser nosotros mismos. Y así la desaparición de las funciones termina con nuestro ser consciente. Y si el cerebro deja de actuar parcialmente, nos quedamos sentados en una silla, nos quedamos sin nuestra expresión y podremos continuar con nuestra vida de maneras y a niveles muy diferentes dependiendo de cual sea la parte de nuestro cerebro que ha dejado de tener poder. Pero hay otro poder que es el poder externo. Este poder se manifiesta por el poder de movimiento. Si nos detenemos un momento podremos notar que la efectivización del poder en nuestro entorno significa movimiento. No podemos descubrir el poder sino es a través de sus manifestaciones de movimiento. Este movimiento podrá ser causado por lo físico, emocional o intelectual, pero el poder que tenemos será tal en tanto pueda concretarse en un movimiento físico que muestre la intención y quizá la causa de este movimiento.

Pues bien el poder que llamamos externo es ese que se inicia con nuestro movimiento físico y que es la manifestación de nuestro poder interno. Si yo pienso "Esto es azul", queda como un acto de poder interno. Pero si yo digo "Esto es azul" lo que he producido es un acto de poder externo, me he manifestado.

Estos actos de poder tienen límites externos que nos vienen dados desde nuestro afuera. Estos límites son los religiosos que se confunden muchas veces con los sociales, y los sociales que son legales o de costumbre. Los límites religiosos nos hablan a los cristianos de tres mandamientos de amor a Dios y de siete mandamientos de orden social. Por su parte la sociedad establece las maneras en que nos podremos relacionar con los demás, se da códigos en los que se define lo prohibido, las penas que se aplicaran a los infractores, códigos donde se defiende la vida y la propiedad. Por último las costumbres hacen lo mismo que lo anterior pero en tono menor, en aquellos campos en que la ley termina su territorio y deja su lugar a lo

que las personas decidan en cada lugar, no siempre de común acuerdo, pero como cierta tendencia general.

Hay también una limitación que no tiene que ver con creencias o con la sociedad sino que es una limitación energética. No podemos porque nuestra Energía no da abasto para hacerlo. Se nos terminó, hemos llegado al límite de nuestra Energía y por lo tanto nuestro poder no es.

Desde otro punto de vista, puede ocurrir que esté en la cárcel. No tengo libertad. Sin embargo, en esa cárcel voy a tener la libertad de manifestarme. Voy a poder expresarme y moverme aunque con limitaciones mayores que las habituales.

Solamente si la coerción fuera completa no podría expresar siquiera mi libertad interna. Pero esto no ocurre. Lo que es más es habitual que pueda expresarme porque la falta de libertad siempre implica una cierta libertad de movimiento.

En sentido contrario pueda ser que tenga libertad de movimiento y que tenga sin embargo una libertad interior limitada para expresarme. De hecho toda libertad de expresión es limitada, pero podrá ser sustancialmente mayor, según cual sea el nivel de conculcación de ideas y de emociones o el nivel de compulsión que sufro. Puede ser que tenga libertad de moverme y aun de expresarme, sin que esa expresión sea mía, sino tan solo un automatismo que no es libertad sino pura manifestación. Como en el caso de la libertad de movimiento es raro que la libertad interna esté tan afectada que no exista. De hecho es común que suela haber alguna porción de libertad. Y sin embargo uno de los problemas que sufrimos hoy en día es la medida en que actuamos por conculcación y no por propia decisión.

Así pues todos tenemos alguna forma de estos poderes. El hecho de que no se hable de ellos como poder, no significa que no se use el verbo y se diga "Fulano puede tal cosa" o "Fulano no puede tal cosa". En el primer caso estamos hablando de poder, en el segundo de su falta, pero en ambos nos estamos refiriendo al poder sin siquiera darnos cuenta.

Tiene poder el portero que nos abre la puerta o nos impide entrar porque estamos fuera del horario permitido, como tiene poder el enfermero que empuja la camilla en que somos trasladados; tiene poder el pobre que nos incita a darle una limosna y el que se desmaya en plena calle deteniendo el tránsito. Queremos ver el poder solamente cuando está por encima de nosotros, pero el poder está encima nuestro, a nuestro alrededor y por debajo nuestro en cualquier tipo de grupo social, aunque sean formas de poder diferentes. Uno de los temas que me ha preocupado siempre ha sido el uso del poder sin que fuera reconocido como tal. Al esconderlo, el poder no se ve, entonces no se puede analizar, no se puede criticar. El poder pasa a ser algo natural como algo que es parte normal de lo que ocurre. Lo que se hace queda justificado y comprendido por definiciones como que es "lo que debe ser", "lo que corresponde".

Esto da lugar a un mayor número de injusticias y arbitrariedades, porque no hay límites, no hay espacios que se consideren que son los adecuados en este tema en esa sociedad, solamente se actúa, todo está bien. Solo cuando se considera el poder como un elemento independiente y se lo analiza, se pueden distinguir la equidad de la arbitrariedad y se puede actuar en consecuencia.

Entidad

Si recorremos las líneas anteriores nos daremos cuenta con facilidad que el poder no es algo "per se", sino que es algo que nos es dado como posibilidad, es un instrumento. Como

instrumento que es no es bueno ni malo, no es moral ni inmoral, ni alto ni bajo. Es simplemente eso: un instrumento. Por esto esa frase que se adjudicó a Talleyrand que habría dicho, "El poder es malo y el poder absoluto es absolutamente malo", me parece un error, útil solo para denostar los poderes absolutos. Pero en esa circunstancia Talleyrand estaría confundiendo el poder con quienes ejercen el poder y esta es una distinción fundamental para tratar el tema. (Una frase similar aparece en una carta de Lord Acton en 1887, lo cual ha dado lugar a confusiones)(1)

El poder absoluto no fue necesariamente el original de los pueblos sino el que se elaboró en algunas circunstancias posteriores y tuvo contrapesos. El jefe lo tenía al chamán como después el rey tuvo al sumo sacerdote. Ambos ejercían un doble rol de limitación y apoyo, porque así el poder temporal estaba apoyado en el poder espiritual, es decir en los dioses y al mismo tiempo el poder temporal no podía tomar cualquier decisión que pudiera enfrentarlo con el poder espiritual, sin correr los riesgos que esto significaba.

Así el poder no absoluto pudo ser compartido o dividido. Cuando hubo asambleas y otros grupos que ejercían ciertas funciones el poder era compartido; cuando la función era la misma pero ejercida por más de una persona, estaba dividido. Los triunviratos, los dos reyes de Esparta, son ejemplos de poderes que estaban divididos, ya que las dos o tres personas tenían el mismo poder, pero tenían que dividirlo con la otra u otras. En cambio Luis XIV pudo decir sin desenfado que el Estado era él, porque en verdad podía ejercer su poder sin límite. Esto ocurre a veces porque así está establecido, como en el caso del *dictator* romano, que no tenía límite a su poder durante un año, y en otras ocasiones porque el rey tenía un poder efectivo que avasallaba a la legislatura, a la asamblea del pueblo o a la institución que en teoría estaba conformada para que compartiera el poder absoluto con él.

Todo lo que consideremos en estas páginas, se aplica a todos los niveles de la organización, haremos los distinguos por las formas y las mecánicas que pudieran corresponder, pero tanto en el nivel más alto cuanto en el más bajo, los fenómenos son los mismos. Puede decirse con razón que en los niveles más bajos las relaciones son más físicas, el lenguaje es menos refinado, la dinámica es menos sutil; y de la misma manera puede decirse que en los niveles más altos el lenguaje es más refinado, las formas son más educadas, y la dinámica es más sutil. Pero aparte de estas cuestiones y más allá de ellas, las relaciones son en el fondo las mismas y las agresiones de un mismo tenor tanto en el nivel más bajo cuanto en el más alto. Lo que habría que distinguir en este sentido es el tipo de actividad de que se trate. Y así la actividad de la minería o de la más básica agricultura, son distintos al de una empresa de tecnología o una universidad que seguramente utilizaran formas de comunicación más sutiles. En todo caso el instrumento que es el poder ha tenido múltiples formas y al tratarlas comenzamos por eliminar el prejuicio habitual de que el poder es intrínsecamente malo.

El sometimiento en el poder

Hemos considerado los casos de privación de la libertad. Hay otros casos menos drásticos que implican sometimiento a normas o a personas lo que convierte a esas personas o a quien aplica las normas en sometedores y a quienes reciben esa acción, en sometidos.

Essays on freedom and power, Lord Acton, ed. Bacon Press, 1948, Boston

El que detenta el poder

La primer cualidad que tiene que mantener el hombre para vivir en la Tierra, es la violencia. Si los hombres no fuéramos violentos no podríamos sobrevivir a los innúmeros animales de todo tamaño que nos eliminarían de la faz de la tierra. Veamos sino como queda un edificio cuando es abandonado y como las plantas y los insectos se lo van comiendo hasta hacerlo trastabillar y caer. Otro tanto ocurre con el hombre que cae exánime. Las moscas, las hormigas, los buitres, todo el reino animal se prepara para el banquete. O sea, la violencia no es mala per se, sino que es benéfica en tanto nos preserva de ser pasto de otros animales. Por otra parte hay violencia que nos preserva del hombre. La violencia que debe ejercer la policía para detener a un delincuente es una violencia útil, que nos permite sobrevivir como sociedad. La violencia que se ejerce sobre un borracho para llevarlo a la casa es una violencia útil, de la misma manera que la que se ejerce sobre un loco furioso para internarlo. También es útil la violencia que se ejerce contra el cuerpo inanimado de un hombre para sacarle el apéndice, operarlo de un enfisema o injertarle una válvula mitral. La lista de actos violentos útiles es casi infinita. Y sin embargo la sola mención de la palabra violencia nos hace poner en guardia, listos para enfrentar algo malo.

Todo lo cual nos lleva a reconocer que la violencia es un instrumento neutro que se puede utilizar en cualquier sentido, sea que sirva para algo útil o que sirva para algo dañino, pero que es una palabra que tiene mala fama.

En la primera infancia en este largo periodo de dependencia que tenemos los humanos, nace en nosotros un mecanismo. En los muchos años de dependencia que tenemos, cientos de situaciones nos colocan en el terror del desamparo. El solo hecho de la espera del alimento a pesar de nuestros llantos que nos resulte excesiva y sea sistemática, es una de las primeras penurias que podremos sufrir. Esto se marca en nosotros de una manera indeleble. Cada vez que somos expuestos a situaciones límites de desamparo o ataque de la vida, individual o grupal, se reactivan esos terrores iniciales y pueden desencadenar la crueldad frente a ese terror o hacernos caer en él si no podemos transferirlo a aquel a quien sometemos.

Este mecanismo es tan valido para el que actúa el poder cuanto para el que lo recibe, ya que ambos sufren el mismo desamparo, con la diferencia de que lo actúan de maneras diferentes. Uno le transfiere al sometido su propio desamparo, el que es sometido acepta la acción del otro porque él también ha sufrido esos desamparos y ha aprendido de mala manera que la sublevación tiene resultados mucho peores. Esto es lo que importa señalar. La relación con esas primeras experiencias definen una tendencia que es general, tanto en el sometedor cuanto en el sometido aunque el sometido acepta el daño como propio.

En todo caso sometedor y sometido están involucrados en una relación de mutua necesidad donde en definitiva tanto en la relación individual cuanto en la grupal o social no hay sometedor si no hay sometido y viceversa.

Las personas someten

- * Porque conquistan territorios por las armas
- * Porque quieren tener mano de obra más barata o gratis
- * Porque quieren sentir el placer de dominar a otro
- * Porque cumplen su rol de superioridad eventual (padres, jefes, funcionarios, etc.)
- * Porque quieren mantener su trabajo o su posición

* Porque tienen miedo y para obedecer a alguien, someten a otro

Para ejercer cualquier violencia se necesita acuerdo social. Quien ejerce el poder ejerce alguna forma de violencia sobre otro y él también necesita tener acuerdo social. Cada persona que acepta que otro someta, está a su vez sometiendo y logrando un beneficio secundario. Este beneficio puede ser el hecho de mantener un empleo, ser mantenido/a, tener trabajo como tercerista o simplemente sentirse querido o reconocido. Pero esta persona que acepta el sometimiento de un tercero aunque más no sea por no entrar en conflicto con el sometedor, esta dando el acuerdo social y está siendo él mismo sometedor, cómplice del sometimiento.

Los sometidos por el poder

El sometido tiene miedo. Miedo efectivo y activo por razones suficientes, miedo imaginado o miedo acomodaticio. Pero también tiene amor o tiene odio.

Podemos anotar asimismo que así como notamos que el sometido sufre la rabia por ese miedo que le produce el sometimiento, el que elige someterse no es una excepción y cuanto mayor es su rabia contra sí mismo más se sentirá sometido, más temerá y así sucesivamente.

También que el sometido, por definición tiene que ser dulce y amable con el que lo somete y así lo saben las mujeres que en nuestra civilización han sido objeto de un sometimiento sistemático, como rara vez antes en la Historia. Que sea difícil ser sometido y ser dulce y cariñoso, es una realidad, pero el sometido tiene que lograrlo o perecer en su intento.

De la misma manera que cuando el sometido es una persona que ha sido educado en el sometimiento, tiende a aceptarlo y a elogiar las mejoras que obtenga respecto de otros. Así por ejemplo el esclavo de la casa era siempre mejor tratado que el de la mina o el campo; la favorita del harén está en mejor situación que otro miembro cualquiera del grupo. Ambos están contentos.

Pero cuando hay un cambio y el nuevo poder cae sobre la persona siendo ya mayor, aun por propia decisión, su poder de mantenimiento en esa situación es menor. Una persona que nace en un harén no discute su situación; una mujer que se prostituye para mantenerse, tiende a deteriorarse.

Toda persona que se somete bajo presión puede tener un miedo claro o un miedo muy oscuro. Puede ser que ante la amenaza de ser expulsada de la familia o de otra institución, la persona acepte hacer algo que quien la presiona le exige. Tiene miedo y también tiene bronca. La bronca es contra el otro, pero también contra sí mismo, porque en definitiva si aceptó hacer algo, podría no haberlo hecho, ateniéndose a las consecuencias, que habitualmente no son morir.

El que elige someterse al poder de otro es un caso más difícil de esclarecer. Quien se casa con una persona muy mayor por su riqueza, elige protección, y este parece ser el caso común al sometimiento por elección. La búsqueda de protección significa en el fondo tener miedo a la situación. Se puede apocopar diciendo que se tiene miedo a la libertad, pero la vida no es tan sencilla. Muchas veces quien elige la protección se siente tan amenazado como quien acepta el sometimiento por presión. En definitiva quien busca protección es porque se siente amenazado y seguramente, en alguna medida, está amenazado.

Una manera en que los neosometidos sobreviven, es adherir a los principios de su opresor o aceptar su situación en razón del beneficio que dan a otros. Cuando el prisionero consigue ser ayudante del carcelero sigue estando oprimido, pero deja de sufrirlo, a menos que su rabia sea mayor que esa mejora que ha obtenido, lo cual haría difícil que hubiera podido obtenerla.

Cuando la mujer que ha soportado una cantidad de hombres en una cama llega a su casa y encuentra a su hijo, podrá tener mucha rabia, podrá querer matar a quien la abandonó a esa suerte, pero refuerza su intención de seguir por ese camino para mantener a su hijo y al verlo se reabastece de nuevas fuerzas al renovar el sentido de su prostitución, es decir el beneficio que le da a su hijo.

Cuando no ocurren algunas de estas cosas, o alguna otra que permita a la persona escindirse de la situación de oprobio, las personas se deterioran, empeoran física y síquicamente, decaen en su propio sometimiento y por fin terminan sus vidas malamente.

Los sometidos que no consiguen un camino alternativo para soportar la situación comienzan a deteriorarse, a enfrentar al opresor, a cometer errores y daños, a empeorar en fin la situación en la que están, hasta que la ruptura personal termina en una situación de inestabilidad emocional, de alcoholismo u otra adicción, de muerte.

Hay quienes en situaciones tan extrema como los campos de concentración, han permanecido fuertes ante el sometimiento, aceptando la realidad y encontrando motivos personales para vivir, ayudando a los demás, haciendo un mundo que podía

ser habitable para ellos, en medio de tanto exceso. Pero no se le puede pedir a los seres humanos tanta fuerza ni heroísmo. No podemos saber cual es el umbral de desamparo de una persona. La falta de apoyo, la sensación de que no tiene futuro, la impresión de que lo que hace no es aceptado por los clientes, la falta de creencia en sí mismo, la competencia, son solamente algunos de los elementos que en la mente de una persona la pueden llevar a ese temor, a la sensación de desamparo que la empuja a buscar protección. Como ocurre, cual es la experiencia que la lleva a ese temor, que gen tiene, cuanto es el daño que ha sufrido, se nos escapa. Cada uno de nosotros necesita cierto nivel de contención, soporta cierto nivel de presión y de cierto tipo más que de otro. Pero solo la experiencia nos permite constatar cual es realmente el limite de nuestra resistencia; no lo es lo que nosotros suponemos.

Porque además cada ser humano necesita ser reconocido porque ese es el espejo en el que vive. Esta dificultad por conocernos, esta necesidad de ser reconocidos por los demás, define un umbral de desamparo que hace que las personas cedamos más fácilmente a las presiones o busquemos más fácilmente protección. No es una decisión racional, sino que es una necesidad irracional, emocional. El desamparo es la reactualización del abandono y resulta insoportable.

Pero frente a esta misma situación no todo el mundo reacciona de la misma manera. Algunas personas hacemos estas huidas hacia delante que son la temeridad, es decir el acto de acción exigente, que no es valentía sino una solución temeraria al temor que sentimos. Puede ser entonces que pasado el umbral del desamparo, la persona reaccione atacando a quien él cree con o sin razón, que es el causante de ese daño que sufre, que busque terminar un negocio rápidamente para vencer, que cierre una alianza que le permita evadir el desamparo, en definitiva, que tome un camino generalmente de cierto riesgo o mucho peligro, con el cual mantenga la iniciativa y vuelva a sentirse amparado, lo cual seguramente les hará sentir a los demás que es fuerte y que es líder, y si no conocemos a la persona desde muy cerca y aun así, no es posible establecer cual es la realidad entre la valentía y la temeridad.

II

EL PODER EN LA EMPRESA

En las organizaciones el poder está en su totalidad en el nivel más alto. Los accionistas y los fundadores tienen el total del poder.

Después el poder es transferido parcialmente a otras personas, a través del mecanismo de la delegación y así llega hasta los niveles más bajos de la organización.

Este poder puede ser el llamado poder de "línea" o el poder de *staff*. El poder de línea es el poder que se transfiere para la consecución de los objetivos de la organización; el poder de *staff* es el que se transfiere para ayudar a la obtención de los objetivos de la organización. Así comercialización será poder de línea en una empresa que se dedica a la venta de algo; recursos humanos será poder de línea en una empresa que se dedica a asesorar empresas en ese campo; finanzas será poder de línea en una empresa que se dedica a la ingeniería financiera. Y sin embargo tanto finanzas como recursos humanos suelen tener poder de *staff* porque suelen estar para ayudar a la consecución de la producción de un bien o servicio y su venta.

La característica del poder es que no existe en cuanto tal sino solamente en cuanto acción.

Dice la Real Academia Española que poder es "Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa". El poder está relacionado con acción y la falta de poder con impotencia.

Seguendo a Wegner podemos decir que el poder tiene un proceso que parte de la

Creencia de la persona, lo cual produce un
Deseo, este Deseo se convierte en
Intención, la Intención se hace
Voluntad la cual termina en la
Acción.

Wegner argumenta y demuestra que la mayor parte de las acciones ocurren sin la intervención específica de la Voluntad. Los automatismos, las reacciones rápidas, son la mayoría de las acciones que concretamos los seres humanos, donde no estamos dando una instrucción específica para cada acción, sino que dejamos la mayoría de ellas en manos de nuestro cerebro que actúa de acuerdo con las intenciones que tengamos.

Pero si siguiéramos este camino, tratando el poder como pura acción, terminaríamos en una descripción o una receta de estilos de liderazgo. El poder es un elemento de la estructura social. En una estructura organizacional la acción de las personas baja desde los accionistas y toma ciertas características según cada caso. No negamos pues que el poder sea acción, ni negamos la existencia fundamental de la persona en este hecho. Lo que hacemos es analizar el poder desde la estructura y solamente después desde la persona.

La estructura del poder

Cuando una persona o un grupo de personas definen alcanzar un objetivo, reúnen en sí mismas todo el poder para alcanzar dicho objetivo. Este objetivo puede ser de los más diversos tipos y condiciones. Es un grupo inicial el que se forma para desarrollar un sanatorio, para crear una universidad, para producir algún elemento, para vender un producto o servicio, para iniciar un colegio, para concretar un club deportivo o un club de caza, o un instituto de ayuda al lisiado, una orquesta, un circuito para automóviles o una estación de televisión. Toda persona o grupo que se propone el logro de un objetivo tiene el poder completo para hacerlo. Pero no puede hacerlo solo.

No bien el propósito está definido, quizá la sociedad formada, la persona o grupo de personas necesita la ayuda de otros. Esta es la estructura del poder. La estructura de poder es el modelo de definición de puestos, de autoridad y de relaciones necesarias para alcanzar el objetivo. Todo esto está descrito en los organigramas, definiciones de puestos y demás elementos que dan forma a la estructura.

Quizá este grupo o persona inicial tengan idea de cómo debe ajustarse la estructura para lograr mejor el objetivo o quizá llamen a alguien para que lo haga. Este alguien puede ser un consultor externo cuya acción terminará en definitiva en una decisión de los fundadores o puede ser una persona que elijan como CEO cuya primer tarea sea, lógicamente definir la estructura.

Esto no es una novedad. La definición de la estructura fue objeto de los primeros teóricos del management, desde Fayol en más. Ellos fueron los que definieron algunos conceptos básicos que se mantuvieron durante años y que hoy siguen sirviendo como títulos generales aunque sus contenidos hayan variado. Por ejemplo la existencia de una amplitud de comando, la necesidad de que hubiera unidad de mando, la necesidad de que la autoridad fuera igual a la responsabilidad que se diera o la definición de que la línea es la que hace y el staff el que asesora, siguen manteniendo su validez con las variantes que la tecnología y la experiencia hayan podido sumar.

El Directorio y el CEO

El primer escalón en la transferencia de poder es entre el accionista o directorio y el CEO. Puede ser que el accionista se mantenga como CEO en cuyo caso el tema queda terminado. Esto es habitual en las empresas pequeñas. Pero si hay varios accionistas y uno toma el rol de CEO sigue habiendo que considerar esta distribución de poder.

Algunos de los temas que se plantean son:

- * Si el CEO y el Chairman o Presidente del Directorio tienen que ser la misma persona;
- * Que transfieren los accionistas al CEO;
- * Si tienen que haber directores externos;
- * En caso afirmativo en que cantidad y con que obligaciones.

La distinción entre Chairman y CEO permite que cada uno se dedique a tareas específicas de sus puestos de una manera mas completa. Pero la realidad es que si la relación entre ambos no es buena, si no tienen buena "química", la relación no funcionará con lo que esto supone para el éxito de la empresa. La cuestión es que conviene que sea una persona el Chairman y otra el CEO. Definido esto el problema es que la relación entre ambos sea buena y esta relación depende de una cuestión puramente personal donde ambos negocien que hará cada uno y luego respeten ese acuerdo.

El directorio es responsable por la continuidad de la empresa. Esta es una responsabilidad que no puede transferirse. Debe asimismo monitorear la situación financiera, asegurarse de que existe un buen plan de reemplazos para el grupo superior de management, monitorear la estructura de la empresa y la estrategia. No se puede esperar que un grupo que se reúne una vez por mes defina la operación; en cambio se debe esperar que monitoree y que se mantenga informado sobre la marcha de la empresa. Hay acuerdo en general en el sentido de que un Directorio debe poder contratar consultores externos cuando algún tema le ofrezca dudas. Es importante que en cada caso exista un documento escrito en forma conjunta o un intercambio de cartas que determine cuales son los poderes que retiene el Directorio y cuales son los que transfiere al CEO.

Hay una tendencia en las empresas grandes a creer que tiene que haber directores externos. Pero por otra parte está la cuestión de cómo podrán estos directores evaluar al management de la empresa o aprobar estrategias si no tienen un conocimiento profundo del negocio y de la misma empresa.

Sin embargo parece difícil que un grupo que existe para monitorear al management pueda estar conformado por miembros del management o inclusive personas que hasta hace poco eran manager de la empresa. Por otra parte la profesión de director externo ha dado lugar a problemas de trasvasamiento de información que a veces han estado en el limite de lo aceptable y por otra parte algunos directores externos tienen tanto éxito consiguiendo puestos de director que no cumplen realmente con su tarea en profundidad.

Por esto ha habido algunos avances en contra de los directores externos. En ultima instancia parecería que la cuestión está centrada en cuantos tienen que ser los directores dependiendo del tamaño de la empresa y de la habilidad de los accionistas para elegir un grupo de personas aptas para las tareas que se les adjudican. Hay que tener en cuenta que la calidad de accionista en una empresa de cotización abierta, no es titulo suficiente para ser miembro del directorio. Distinto es el caso de una empresa mediana donde desde el principio ha habido varios accionistas que han sido parte de la empresa.

Hay una tendencia a exigir que los directores externos tengan una cierta inversión en la empresa que tenga cierta entidad como para que la persona esté interesada en la marcha de la empresa. No sirve en este sentido tener 100 acciones.

En el otro extremo están los directorios formados por los propietarios de la empresa en pequeño numero y en forma directa. Estos grupos de pocas personas quizá fundadores pero en todo caso propietarios en fuertes proporciones de la empresa, tienden a intervenir excesivamente y resulta muy difícil que no estén interfiriendo en la acción del CEO. Sin duda el CEO deberá tener su núcleo de poder definido, pero esto no es suficiente como elemento en este tipo de organización porque estos directores tienden a no definir las responsabilidades y si lo hacen tienden a no respetar esa división. El hecho de ser propietarios los impulsa a actuar y esto lleva a la dilución del poder del CEO.

La distribución del poder

Distribuir el poder en una organización significa diseñar una organización. Al diseñar una organización estamos disponiendo cuanto poder tendrá cada sector, cada puesto. Recordemos que

- * Las organizaciones son sistemas sociales complejos, es decir que hay una interrelación entre las partes de la organización donde cada una influye en la constitución de las demás;
- * Las organizaciones son dinámicas y por lo tanto el diseño de la organización es dinámico, por lo cual lo que veremos en la primera parte de este tema es el diseño estático, en un inicio, pero después trataremos la dinámica que se produce y el problema de los cambios de la estructura cuando el diseño ya esta en marcha;
- * No hay un diseño mejor que otro, lo que significa que cada situación siendo diferente exige una solución diferente y que no se puede argumentar a favor de un diseño en vacío, en la teoría pura, porque la empresa está por fin hecha para enfrentar situaciones diferentes.

Como dijimos antes, una estructura organizacional es una forma de distribución del poder y de acuerdo con ciertos elementos quien tenga que diseñar una organización estará distribuyendo el poder que tiene, de una forma determinada. Esta forma esta influenciada por algunos hechos básicos. Estos hechos básicos son los siguientes:

El ambiente
 La tecnología
 Las relaciones entre los puestos
 El poder de planificación, organización y control
 La jerarquía

El ambiente

Una organización esta en relación con otras organizaciones o personas en función del objetivo para el que ha sido creada.

Una empresa tiene proveedores que le dan elementos propios para la producción o servicio que dé, que son tan variados cuanto amplia o compleja sea la actividad de la empresa.

Una empresa tiene clientes que reciben los elementos propios del objetivo de la organización y que pueden ser variados o no, que pueden ser múltiples o pocos o uno solo, que pueden ser organizaciones complejas o simples.

Una empresa tiene personas que trabajan para ella y esto exige estructuras que atiendan las necesidades o conveniencias de estas personas.

Por fin una empresa tiene relaciones con la comunidad que la rodea y que le exige, más allá del cumplimiento de los objetivos, ciertos compromisos o actividades.

Por otra parte hay una cuestión de territorialidad y de distancia, ya que cualquiera de los componentes de este entramado que hemos descripto esta concentrado en pocas manzanas o esta disperso por decenas de países y de regiones. Entre ambos extremos cada organización se relaciona con un entorno diferente.

Cada empresa tiene otras que compiten con ella y esta competencia establece algunos elementos con énfasis y la obliga a definir como se va a situar en el mercado. Una empresa de consumo puede seguir la tendencia a tener un equipo muy amplio de vendedores junto a una acción muy fuerte de marketing o puede tener pocas personas en marketing y ceder la venta en manos de un tercero, puede producir por terceros y vender con un fuerte equipo de ventas, producir con diseño propio o copiando. Puede tener un mercado dividido en varios mercados y esto hace que la empresa se divida internamente en esos mercados, en una organización espejo de lo que se encuentra en el ambiente. La cantidad de alternativas en cada una de las funciones que una empresa tiene que competir son infinitas. Lo que nos interesa es que las definiciones estratégicas de la empresa condicionan la organización desde su misma forma inicial.

De acuerdo con estos elementos la empresa se organiza de diferentes maneras. Hay departamentos que no existen en algunas empresas como las relaciones con la comunidad; en otros en cambio tienen una vasta estructura por la exposición que tienen con la comunidad o con el gobierno. Una estructura de ventas en una empresa de productos industriales requiere pocas personas muy especializadas, en una empresa de consumo requiere muchas personas generalmente dispersas en una región más o menos amplia con menor nivel de capacitación respecto de la anterior. Una empresa de servicio puede tener las compras unidas a otras tareas administrativas en una sola persona; en una empresa más compleja o en una empresa industrial las compras serán un sector más o menos grande pero tendrá conocimientos técnicos específicos amplios. Recursos humanos puede ser parte de la administración o puede ser un sector muy amplio dedicado a algunas tareas o a muchas, como ocurre con explotaciones en lugares lejanos que tienen que preocuparse inclusive por la construcción de casas. Cada empresa tiene un ámbito que la condiciona y que hace que deba tener algunas funciones y que hace que tenga que tener algunas funciones con mayor profundidad que otras o que la misma función en otra empresa dedicada a otra actividad.

La tecnología

La tecnología influye en la estructura como tecnología propia de la actividad o como tecnología de soporte.

Como tecnología de la actividad las antiguas líneas taylorianas de montaje pueden mantenerse o trabajarse en grupos de producción; puede robotizarse o hacerse por seres humanos; puede computarizarse más o menos profundamente. La tecnología propia del objetivo es parte de la definición de la estructura dependiendo de cuál se adopte. Puede eliminar líneas de comando como puede agregar departamentos de planificación o control, cambiarlos o eliminarlos.

La tecnología de soporte está relacionada con el entramado administrativo en que se basan las organizaciones. El primer elemento es la adopción de ciertas tecnologías de comunicación y cálculo a través de máquinas o su desarrollo por personas. Esto significará además un requerimiento diferente para las personas que actúan y una velocidad de comunicación y de resultados muy diferente, que influirá en la estructura de toda la organización. Los niveles de delegación requeridos para una empresa con alto índice de comunicación o cálculo es mucho mayor que el que requiere una empresa con un índice de comunicación/cálculo menor y está en relación directa con este índice. Por ejemplo, cuando la organización pretende una comunicación veloz o un cálculo veloz y esto lo inserta en una estructura de muchos niveles, malgasta dinero y esfuerzos ya que la estructura volverá a la lentitud de la tecnología a la lentitud de la comunicación de muchos niveles.

Las relaciones entre los puestos

La estructura se desarrolla de manera diferente de acuerdo con las relaciones que se quieran establecer entre los puestos.

El primer aspecto que podemos tomar en cuenta es si se trata de puestos creados para la consecución de los objetivos de la empresa o si son puestos de soporte. Los primeros puestos tienen más poder delegado y mayor nivel de ejecutividad posible. Los segundos tienen menos poder delegado y menor ejecutividad posible. De hecho actúan a través de los primeros. A los primeros se los suele denominar puestos de línea y a los segundos asesores o staff.

Pero el término línea se aplica asimismo a la relación vertical de los puestos, donde el gerente directo tiene una relación directa con su dependiente. Habitualmente la línea se visualizaba como tal en el dibujo del organigrama.

El principio tradicional de la dependencia ha sido el principio de la relación uno a uno. De acuerdo con él una persona puede reportar solamente a una persona, aunque puede tener relación asesora con otros.

Este principio se comenzó a deteriorar cuando una persona reportaba a más de un jefe de producto, seguramente el caso más claro en que se produjo esta multiplicidad. En el caso de un solo producto había un jefe local con su correspondiente staff que tenía a su cargo el producto. Lo mismo pasaba con sectores de recursos humanos, de territorios de venta u otros. Pero cuando una persona tuvo a su cargo más de un producto tuvo un jefe territorial que era la línea pero varios asesores. Estos terminaron convirtiéndose eventualmente en varias líneas, erosionando el principio de la relación un subordinado -un jefe y así el empleado pasó a tener más de un jefe. Esto produce distintos efectos. Desde un punto de vista positivo:

- * elimina un intermediario territorial que hace el proceso más lento;
- * mantiene en contacto al vendedor u otro operativo con el responsable específico del tema quien es quien tiene más conocimientos sobre ese tema
- * le permite al operativo administrar su tiempo de acuerdo con las necesidades de cada producto o asunto y de esta manera no dejar tiempos muertos para la organización.

Pero desde un punto de vista negativo ocurren otros fenómenos:

- * El operativo se ve tironeado por sus jefes para que les dedique más tiempo, viajes, contactos, etc. a su producto o tema;
- * Al no haber un jefe territorial que laude entre las distintas necesidades se impone el jefe con más carácter o que está mejor posicionado en la organización. Esto no significa que sea lo más conveniente para la organización ya que puede tratarse de un producto menos importante que otro, con menos margen de ganancia, más lateral en la estrategia de la empresa, etc.
- * Aunque en la teoría lo que se hace en definitiva es que haya un jefe de todos en un nivel más alto por encima de los jefes de producto, en los hechos esa persona está tomada por las responsabilidades más cercanas de su puesto y no está en condiciones de determinar que o como se debe manejar el vendedor u operativo.
- * La falta de un solo jefe específico complica temas como el de la remuneración, dificulta las decisiones en materia de carrera e inclusive en temas menores como las vacaciones o los permisos la situación es complicada.
- * Las felicitaciones nunca son completas pues a una felicitación de una línea de productos sigue la bronca de otra aunque más no sea para demostrar su poder.

* Más radical y complejo es el tema del despido que en definitiva es decidido por un grupo y esto puede ir en contra de los intereses de la empresa por la lentitud de un acuerdo.

* Por otra parte muchos empleados en esta situación la explotan jugando a unos contra otros "Yo no puedo porque Juan me está presionando por esto otro". Lo cual puede o no ser cierto, pero le deja espacio a la persona para maniobrar.

* Produce un innecesario y perjudicial nivel de estrés en el vendedor u operativo por las demandas de los varios jefes y este estrés perjudica la operación.

Esta situación se ha producido en general por la presión de la Casa Central que quiere tener en su poder todos los hilos contra el principio de descentralización o de territorialidad.

Un nivel intermedio administrado con flexibilidad produce el equilibrio en los resultados que sino quedan expuestos a las luchas entre el vendedor u operativo y sus jefes. Esto no significa aumentar la estructura sino distribuir el poder de una manera que sea más efectiva y menos conflictiva.

Un aspecto similar en la transferencia de poder es la flexibilidad o rigidez de las relaciones.

¿Un inferior se puede dirigir solamente a su superior o puede dirigirse también a otros? ¿Y viceversa, un gerente puede dirigirse solamente al otro manager o puede hacerlo a quienes dependen de ese otro? La flexibilidad que se adopte ayuda a disminuir la estructura o a hacerla más densa. La rigidez de relaciones determina que tenga que haber más puestos gerenciales y por lo tanto esto incide en la cantidad de niveles. La definición ideal parecería estar en una mezcla adecuada de flexibilidad y respeto por el poder. En esta combinación cada uno se comunica con el superior o inferior que necesita, pero se lo hace saber a aquel a quien ha "by-paseado" de manera de que se mantenga informado y que su poder sea respetado.

El poder de planificación, organización y control

La distribución del poder tiene que tener en cuenta en cada caso el poder de planificación, de organización y de control que le da al puesto. La cuarta función, la coordinación o liderazgo será una acción natural de quien tenga personal dependiendo de su puesto que le requerirá su atención.

Se suele decir que la planificación está en los niveles más altos pero esto no tiene porque ser así. Por de pronto está la planificación de corto plazo que queda en manos de cada uno, aun en los niveles más bajos, dependiendo de cuales sean los elementos que incluyamos en esa planificación. Pero en una forma adecuada de planificación general la planificación debería comenzar por los niveles más bajos, propuestas que, escalando, llegaran a conformar el plan general.

El poder de organización es también un elemento que permite determinar el poder que se delega. ¿Puede el ocupante del puesto decidir cual será su organización? ¿Tiene que aceptar la que existe? ¿Tiene que recurrir a la aprobación de su superior para la determinación de su organización o de cambios en la misma? Cada uno de estos puntos determina el nivel del poder que recibe el puesto y establece los niveles de delegación en la empresa.

Por último están los niveles de control. Hay un control que es el control gerencial y que es el que ejerce el manager al revisar la marcha de los objetivos del puesto que le reporta. Estos objetivos pueden ser escritos de manera formal, pueden ser cuotas de producción o de ventas escritos de manera informal o pueden ser dichos, lo cual dificulta el control gerencial, porque

siempre produce algún nivel de malentendido entre las partes. En todo caso el control gerencial es parte inherente de un puesto supervisor.

Parte de este poder es el control de los procesos y del cumplimiento de las normas que corresponden a los procesos.

Pero además hay otro control, que es el control secundario y que suele estar en manos del mismo supervisor y que tiene que ver con cumplimiento de horarios, faltas, aspecto u otro elemento que pueda ser objeto de extralimitación en las personas para esa organización.

Está también el control de terceros. Este control empieza por el control que ejerce el jefe del jefe, que es por de pronto el cumplimiento de los objetivos y de los procesos, así como de los aspectos secundarios de que hablamos.

Por último está el control que ejercen los grupos dedicados específicamente al control, cuales son contraloría y auditoría. Del poder que tengan delegado dependerá la configuración de los puestos que no son de control, que son la mayoría de la empresa. Una tendencia a dar más poder al control debilitará el poder de los sucesivos niveles y tenderá a hacer menor el poder de los puestos y mayor la cantidad de niveles. No se pueden tener puestos amplios con control detallado ni se pueden tener pocos niveles con control detallado.

La jerarquía

El centro de la distribución del poder está en la jerarquía. Aunque los elementos que hemos visto hasta aquí influyen, en definitiva la jerarquía es la que define la distribución del poder en la empresa.

La jerarquía responde a tres elementos básicos: su largo, su ancho y su consistencia.

El largo de la jerarquía está dado por la cantidad de niveles que la empresa tenga. Si bien se ha hecho hincapié en la necesidad de tener organizaciones con pocos niveles la discusión ha sido siempre notable. El hecho de que la amplitud tuviera que mantenerse dentro de ciertos límites, influía directamente en el largo de la línea. Sin embargo en ocasiones se han formado grupos de trabajo en una fábrica manteniendo la misma estructura que se resistía a ser cambiada. Como decíamos antes, al mantener la estructura de poder anterior, el grupo no podía actuar adecuadamente y se convertía en un elemento caro y poco útil que en cambio, producía conflictos.

Cambiar la estructura ha sido siempre difícil. Aumentar la confianza de los niveles inferiores disminuyendo la cantidad de niveles en la línea ha producido siempre importantes inseguridades en los niveles superiores que se han asociado con los niveles intermedios que querían mantener sus puestos.

El ancho de la jerarquía ha sido un elemento en el que se han agotado tomos de análisis. En los principios del management se discutía si de una persona podían depender otras 6 ó 9 empleados u operarios. En la década del 70 aun se discutía si de un gerente podían depender cuatro gerentes o alguno más. Siempre se sostuvo que se podían supervisar más operarios que empleados. El operario tayloriano, atado a la línea de montaje, parecía tener menos libertad, lo cual era cierto en alguna medida, ya que el empleado también estaba atado a un férreo principio de división del trabajo, aunque esta división fuera menos evidente a los ojos que la de la línea de montaje. Las discusiones fueron arduas por décadas porque se pensaba que no era posible controlar a más personas. Y seguramente era cierto, en tanto controlar significaba estar encima de lo que estaba haciendo la persona. Un capataz supervisaba quizá diez

personas pero estaban todas en una línea de montaje y lo que hacía el capataz era caminar de una punta a la otra de la línea, detenerse en algún puesto, pararse a observar la línea en perspectiva y en tanto no se produjera algún accidente en el proceso, el capataz pasaba sus días de una manera monótona que rompía en algunos casos exigiendo a algunas personas que estuvieran más atentas, que no fueran al baño u otras decisiones de magnitudes similares. En los últimos veinte a treinta años se han hecho muchas experiencias que han demostrado que de una persona pueden depender mas de 50, con éxito. Es cierto que un jefe no podrá dedicarle mucho tiempo a las personas que están en esos grupos, pero también es cierto que los grupos se sustentan y logran los objetivos la mayoría de las veces sin necesidad de que intervenga el jefe.

En la base de toda esta cuestión esta la confianza que se quiere depositar en las personas, no de palabra sino en los hechos.

La consistencia es el tercer elemento a tener en cuenta en la jerarquía. La consistencia es la continuidad y solidez de la delegación de poder que se haga. Hemos dicho que el largo de la línea supone una tendencia en cuanto a la transferencia del poder y que el ancho es la otra perspectiva. El poder que se ha dado en la teoría del diseño o en el transcurso del tiempo puede ser consistente o puede ser labil. Una jerarquía de consistencia labil hace que el poder se diluya y deje de ser como se supone que se quiso que fuera, lo cual ocurre porque el superior lo define así tomando poder del inferior o por retracción del inferior.

En el primer caso el retiro de poder modificará la relación de poder del inferior con claridad. Pero lo habitual es el segundo caso, donde el inferior se retrae por las escaramuzas que el superior concreta sobre su poder. Esto no es obvio ni se declara, pero el inferior deja de asumir el poder que se supone que tiene y se lo transfiere al superior de manera más o menos clara, pero hasta el punto en que se sienta suficientemente seguro. Este punto es aquel donde el superior no interfiere, se trata de asuntos que no le interesan y entonces el inferior puede trabajar sin que lo obstruyan. Es habitual asimismo que el superior se sorprenda si se le hace notar como el inferior ha modificado el poder que se le había otorgado en un principio.

Las distintas formas de estructura

Las estructuras básicas para una organización son las siguientes:

Natural: se estructura en las diferentes áreas de actividad de la empresa, tales como ventas, producción, finanzas, etc.

Divisional: igual que la anterior pero se abre en afiliadas, siguiendo el modelo de Sloan que permite tener innumerables empresas mas o menos amplamente estructuradas en diferentes localidades.

Matricial : Consiste en la reunión de un grupo de personas de diferentes sectores y habilidades, bajo un líder del grupo, que tiene por objetivo llevar adelante un proyecto determinado. Una vez terminado ese proyecto, el grupo se disuelve.

En red: Consiste en un tejido de relaciones donde se dispone de información o de ayuda para una tarea. Una network (trabajo en red) cuando es interna puede ser una matriz o puede ser

simplemente un tejido de ayuda. Cuando está volcado a lo externo es una organización en línea.

Delegación y Empowerment

En la década de los 60 uno de los pensamientos que tomó un cierto campo fue el trabajo grupal que propiciaba Likert. El problema de ese trabajo grupal, en los niveles gerenciales o medios, fue que estuvo implementado sin un buen contrapeso de responsabilización. Lo que ocurrió a continuación fue que cuando algo salía mal todos se miraban y nadie era responsable por el hecho. En realidad el poder no estaba delegado claramente.

La reacción a esto fue la responsabilización de las personas y a fines de los 60 tuvieron espacio autores que como Allen estableció una firme responsabilización de los empleados con un sistema de "position charter" que establecía las descripciones de la delegación. Menos pesada fue la determinación de objetivos que tomó impulso en esos años aunque en algunos casos se consiguió hacer pesados manuales para facturar más.

En los ochenta se advierte que ninguna de las dos posiciones es suficiente. Allen es muy pesado y en realidad es inviable y los objetivos establecen compromisos que resultan de difícil mensura. La cuestión era los objetivos sí, pero de quien. Los objetivos ¿los establecía el jefe o el subordinado, se podían modificar si las cosas andaban mal o si andaban bien? La cuestión era dar mas poder a las personas y eso adoptó la denominación de empowerment o sea potenciación.

A los gerentes les gustó el empowerment pero en teoría, pero el sistema de orden-control es lo que conocían mejor y de hecho confiaban mejor en este mecanismo. Los empleados por su parte recibieron bien el hecho de tener mas poder, pero muchos resintieron que se los hiciera responsables por cosas que no creían poder manejar a veces.

Argyris desarrolló un cuadro sobre el nivel de compromiso que implica el empowerment. Hace notar que hay un tipo de compromiso externo y otro interno, aquel siempre más débil y con mayor posibilidad de quebrarse, mientras el interno es mas firme y más profundo.

Compromiso externo

Las tareas son definidas por otros
El comportamiento requerido para cumplir las tareas es definido por otros

Los objetivos son definidos por el management, así como su importancia

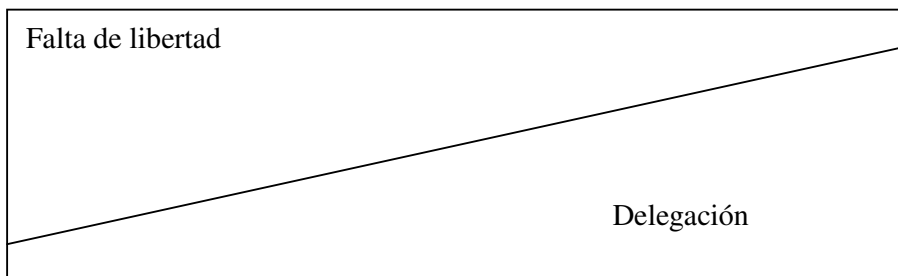
Compromiso interno

La persona define sus tareas
La persona define el comportamiento requerido para cumplir la tarea

Los objetivos son definidos por la persona, así como su importancia

En el caso del compromiso externo la relación se define por ordenes y controles de cumplimiento. En la relación por compromiso interno el poder que es transferido significa acuerdos posteriores con el management sobre los puntos ya que si no fuere así la organización sería un caos. Pero la performance final está propuesta y por lo tanto tendenciada firmemente por el empleado.

Hace años se desarrolló un gráfico que describía los distintos niveles de estilo gerencial. En ultima instancia estaba definiendo el grado de delegación y por lo tanto de empowerment. El cuadro es el siguiente:



Manager toma la decisión y la hace saber	Manager "vende" la deci- sión	Manager presenta ideas e invita a preguntar	Manager presenta decisión tentativa sujeta a cambio	Manager presenta problemas pide suge- rencias y decide	Manager define limites y pide al grupo tomar decisión	Manager establece limites y deja libertad de acción
--	--	---	--	---	--	--

en ese campo

En los tres primeros casos el manager ha detectado un problema y ha llegado a una decisión. La diferencia está que en el primero se limita a anunciarla, en el segundo persuade al personal sobre la decisión ya tomada, en el tercero invita a que hagan preguntas para que puedan entender mejor el porqué de esa decisión.

En el cuarto tipo, se produce un quiebre en el mecanismo. El manager presenta decisiones tentativas, pero esta dispuesto a cambiarlas por las sugerencias de su personal. Lo cual se amplía en el quinto tipo, porque en ese caso el manager dá poder de sugerencia previa. En el caso anterior la opinión del personal era posterior, en este es previa a la decisión que tome el manager.

Los dos últimos tipos son casos en que la decisión la toma el grupo. En el sexto el manager define el problema de que se trate y establece algunos limites generales, como puede ser el monto máximo que tiene autorizado. El grupo toma una decisión que será la que se ponga en práctica. El manager en este caso suele mantener el derecho a vetar la decisión. La razón para el veto tiene que ser muy buena ya que de lo contrario la siguiente vez que plantee algún tema el grupo no lo va a seguir. En el último caso los límites son más amplios. Se trata en general de casos de investigación, donde el grupo define las alternativas y decide cual seguir. El manager puede o no ser parte del grupo y si lo es actúa como un miembro más.

En los hechos, podemos ver pues como desde un poder de decisión cero hasta lo más amplio que una organización puede permitir, hay siete situaciones que otorgan diferente poder.

La organización es básicamente una estructura de poder y por lo tanto no puede dar poder completo a un grupo de empleados ya que esto supondría entregarles las acciones de esa actividad. Muchas veces se han usado y se seguirán usando frases como el del "grupo auto gestionado" o lo de "ustedes son los responsables por la operación", pero en esos y otros casos, en definitiva el poder les es dado desde el accionista o fundador y por más libre que parezca el accionar, está siempre sujeto a la definición del propietario y sus representantes.

En materia de empowerment se pueden anotar las siguientes observaciones:

- * El empowerment tiene sus límites. Las personas no pueden tomar todo el poder y no todos los temas pueden ser delegados.
- * Una vez que uno ha comenzado una tarea de empowerment no puede dejarla de lado explícita ni implícitamente sin causar enorme daño.
- * Hay que dar espacio para que las personas puedan entrenarse y desarrollarse en tomar mas poder y ayudarlas y respetarlas. Si se las trata como robots o como tontas al tiempo que se habla de empowerment, esto creará peor reacción.
- * Para lo anterior uno tiene que revisar con honestidad y crudeza las maneras en que se dirige a las personas y como y que tipo de cosas pide.
- * El hecho de que se delegue más no significa que uno debe atemorizarse por la perdida aparente de poder

Pero también por parte de los empleados hay dificultades:

- * los empleados esperan aumentar su poder de discrecionalidad y esta libertad para actuar lleva a veces a conflictos
- * los empleados creen que esto supone mayor capacidad individual de acción y por lo tanto de convertirse en un héroe de la organización
- * los empleados toman tareas para sentirse mejor sin reconocer las limitaciones que todavía tienen
- * los empleados se ponen impacientes si el proceso no funciona a la velocidad de su ansiedad y esto lleva a conflictos.

El empowerment creó otra dificultad ya que los métodos de control tradicionales se vieron atacados por una nueva manera de trabajar. Esto se ha enfrentado manteniendo los siguientes controles:

1. El primero es el control gerencial por objetivos. En los momentos en que corresponde la revisión de la marcha y cumplimiento de los objetivos es una forma de control apoyada especialmente en la tarea.
2. Sistemas de creencias. El tener una visión y un sistema de creencias discutido y acordado permite trabajar con un acuerdo básico importante. La revisión de estos acuerdos anualmente permite renovar el control sobre la idea básica con las que ambas partes se mueven.
3. Sistema de límites. Uno de los modos más efectivos de acordar situaciones concretas en el trabajo cotidiano es el de establecer cuales son los límites del poder, hasta adonde la persona puede ejercer el poder y cual es el límite de independencia que el puesto tiene. Esto no se puede establecer detalladamente pero se puede establecer con algunos ejemplos relevantes que permitan establecer fronteras.
4. Interactividad. Esto supone que cuando ocurre algo que impacta en la organización o puede hacerlo, el nivel más alto lo hace saber a los demás para ayudarlos a dirigir sus pasos tomando en cuenta estos elementos. De la misma manera los niveles inferiores tienen muchas veces informaciones de campo que resultan de importancia para la marcha del sector o de la organización y este subir de la información es otra manera de mantener control sobre la operación.

Otros aspectos de la empresa

Integración, diferenciación y coherencia

En las distintas formas de estructura a que nos referimos hay algunos elementos que sirven para lograr una buena integración del conjunto. Esos son los siguientes:

1. Jerarquía y autoridad formal
2. Unidades de staff
3. Normas y procedimientos
4. Objetivos y planes
5. Sistemas
6. Ubicación física
7. Evaluación y remuneración personal

Organización pequeña y organización grande

En las últimas décadas se ha abierto la discusión sobre la importancia de que una organización sea pequeña. Lean and mean es un emblema que se ha utilizado hasta el cansancio. Los argumentos a favor de las organizaciones pequeñas son irrefutables, pero también la organización grande tiene otros argumentos a favor que no son menos importantes. La mayor virtud de la organización pequeña es su poder de comunicación. Esto permite modificar direcciones con un buen nivel de alineamiento. La organización pequeña mantiene más motivadas a las personas que sienten más claramente el conjunto de la empresa con lo cual pueden eliminar los habituales bolsones que se dan en las organizaciones donde una persona o un grupo queda aislado sin saber que ocurre. En un mundo ágil como el actual la velocidad de reacción es importantísima y la organización pequeña es ideal en ese sentido. Según muchos teóricos la organización pequeña tiene que crecer. De hecho hay empresas pequeñas que se mantienen como tales durante décadas, como pequeños negocios o estudios de contadores o abogados. Además de las circunstancias de mercado, para que haya crecimiento tiene que haber una rápida delegación del número uno en los demás. Para que esto ocurra quienes reportan al número uno tienen que ser personas capaces que tengan la posibilidad de absorber ese poder que se les transfiere.

De hecho en desarrollos nuevos hay una tendencia a dividir la empresa cuando llega a una cierta cantidad de empleados. No hay acuerdo acerca de si esa cantidad son cien o mil personas, pero en todo caso no más allá de esa cantidad se tiende a dividir la empresa. Pero la empresa pequeña no tiene envergadura económica suficiente para grandes proyectos. Industrias como la petrolera necesitan grandes capitales y organizaciones amplias. Es cierto que no tienen movilidad. Es cierto que las estrategias las tienen que hacer condicionadas a la estructura, porque no pueden cambiar sus estructuras a la velocidad necesaria para enfrentar una nueva estrategia. Es cierto que son en muchos sentidos un obús de gran poder que va en una sola y determinada dirección y si más allá está el abismo ese será su destino. Pero la organización grande permite obtener un alto nivel de pertenencia en su personal y esto facilita la motivación. No es fácil motivar en una organización grande ya que la comunicación suele

cortarse tanto vertical cuanto horizontalmente y las personas se sienten descuidadas o aun maltratadas, por lo cual el sentido de pertenencia se vuelve muy importante.

El poder en la pequeña organización se establece claramente y si se modifica resulta mas transparente. El poder en una organización grande se establece de una manera más rígida y si se modifica muchas veces no se nota.

III

EL MANAGER

Cuando una persona necesita ayuda y le da parte de lo que está haciendo a otra, se convierte en manager.

Manager es quien coordina un grupo de personas para el logro de un objetivo determinado.

En la organización es manager quien tiene alguien arriba y alguien abajo en la jerarquía.

Cuando una persona no tiene nadie arriba suyo en la jerarquía organizacional es el accionista o el fundador.

Cuando una persona no tiene nadie debajo de ella en la jerarquía organizacional es un empleado, operario u otra denominación que no ejerce poder sobre otras personas.

Entre el accionista y el operario están quienes han recibido poder para llevar adelante su puesto coordinando un grupo.

Puede ocurrir que un accionista o fundador sea al mismo tiempo manager. Esto tiende a confundir los roles, pero se puede aclarar específicamente, ya que en las tareas propias del manager es tal (planificación, organización, liderazgo y control), en tanto como accionista o fundador se ocupará solo o con sus pares si los tiene, de las cuestiones básicas que se hayan reservado y que tienen que ver con la estrategia de la dirección de la empresa, su constitución y mantenimiento como tal, etc. Pero cuando se da esta duplicidad estas fronteras no suelen ser claras ni respetadas y esto confunde a las personas.

El manager no es líder. Y básicamente no es líder porque recibe su poder de arriba mientras el líder lo recibe de abajo. El líder se hace tal porque sus seguidores lo proclaman líder. Una persona se puede proclamar líder, pero si no tiene seguidores es un desorientado. Sin seguidores un líder podrá ser un intelectual o un solitario pero no será líder.

Por otra parte el líder esta basado en su carisma. Esta entidad, que nos es incomprendible, es simplemente algo que hace que esa persona atraiga a otras y las haga seguirlo. El carisma no se hace, con carisma se nace. Sino no se tiene y este es un hecho distintivo fundamental entre el líder que lo es por carisma y el manager que lo es por aptitud y por formación.

Esto se hace claro cuando un manager se retira: se le hace una reunión de despedida - o no- y se va. Quienes reportan a él, siguen en sus puestos, no lo siguen como los seguidores siguen a su líder.

Sin embargo hay un bombardeo sistemático por denominar líder al manager. Esto nace así en EEUU y se debe básicamente a dos hechos:

- 1) en primer lugar en inglés hay una sola palabra para definir este fenómeno, la palabra *leadership*, mientras en castellano podemos hablar de conducción, lo cual en inglés, *conduct*, tiene otro significado;
- 2) pero además llamar líder al manager es glamoroso, suena importante y le da como una jerarquía superior. El error es tan grande como confundir a De Gaulle con un gerente de logística. Cada uno tiene sus virtudes, pero por de pronto ningún gerente general o C.E.O. quisiera tener a De Gaulle como gerente en su equipo.

Lo malo de esta situación es que el gerente o futuro gerente sienten que no están cumpliendo o no están siendo como deberían ser y esto los hace sentir críticos hacia sí mismos y tratando de conseguir lo que no es parte de su puesto; al mismo tiempo hay otra tendencia que hace que ya que uno está tan lejano a como debería, llame al autor que nos dice que clase de persona debemos ser para que nos asesore. Con lo cual el autor se ha conseguido un cliente. Por otra parte el manager tiene la inmensa ventaja de que puede formarse, puede estudiar, adquirir nuevos conocimientos, lo cual no puede el líder para ser líder. Podrá estudiar para conocer otros campos, pero su carácter de líder se lo da solamente su carisma.

Así pues lo que distingue al manager es que recibe el poder de su superior y lo ejerce hacia abajo en la organización. Esta característica hace que él sea objeto del poder pero que además él tenga a otros que son objeto de su poder y en esta relación hay una relación, ya que según como se recibe el poder de arriba se tiende a ejercer el poder hacia abajo.

El manager y el poder

El primer problema que se le plantea a un manager cuando toma un puesto es cual es el poder que tiene. En nuestro mundo se habla de responsabilidad. "Le damos la responsabilidad por llevar adelante tal cosa o tal otra". No se dice "Le damos poder para que lleve adelante tal cosa o tal otra".

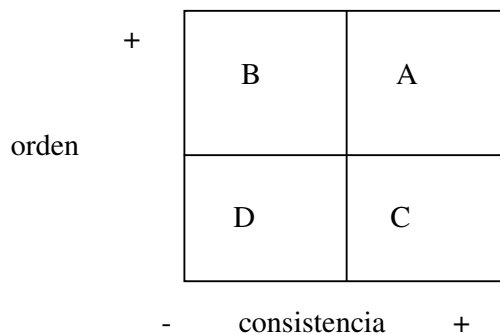
Esta es una primera visión negativa, es enfrentar la cuestión por el lado del castigo mas que por el lado de la virtud. El dar a alguien poder es entregarle la posibilidad de ser eficaz, de ayudar a un objetivo, etc. El decir que lo hacemos responsable por algo es ya poner el énfasis en la vigilancia que haremos para castigarlo si algo no anda como debiera. Esto no es nuevo,

proviene de las tendencias del S. XVIII y XIX y está relacionado con la creencia calvinista en la necesidad de esforzarse porque el hombre es básicamente malo. Por eso tenemos que vigilar a aquellos a quienes damos poder porque tenemos que esperar que nos fallen. Por esto hacemos hincapié en que deben cumplir con un deber, más que en que deben ejercer un poder.

Por otra parte el hecho de que socialmente hubiera una cierta visión de que el poder era malo *per se*, hizo que en las empresas se evitara hablar de poder. Era como una mala palabra que se evitaba, como se evitaba en esa época hablar de sexo. De las cosas malas no había que hablar. El pensamiento de la maldad básica del hombre llevó a entintar el hecho del poder como abuso. Si le decíamos a alguien que le dábamos poder se iba a exceder, se le iban a "subir los humos a la cabeza" y esto lo llevaría de la mano a cometer excesos y a no cumplir con lo que debía.

La realidad es totalmente la contraria, pero para el mito de lo que un manager debe hacer, este hecho no importa.

El poder que recibe un manager cuando toma un puesto depende por de pronto de la cultura de la organización. La organización plantea dos tipos de conducta que hemos tomado como base en la definición del poder inicial. Por un lado está la consistencia que se le exige, por el otro lado el nivel de orden. De acuerdo con esto hemos desarrollado estos cuatro modelos:



MODELO A

El manager recibirá un poder claro,
con normas que hay que cumplir
hasta un eventual nivel de rigidez.

Existe un sistema de management que es claro y se aplica.

La acción está dirigida a resultados.

Cuando hay conflictos estos son controlados y cortados por el jefe. Esto no quiere decir que siempre los resuelva, sino que los corta, los termina.

El cenit de esta situación es que el manager sea eficaz

MODELO B

El manager recibirá una enunciación clara del poder pero una vez que tome el puesto podrá comprobar que no ocurre así en la realidad. Existen normas pero no siempre se cumplen. Puede que exista un sistema de management pero si lo hay se cumple parcialmente o no se cumple y es mayormente un ritual. La acción dice estar dirigida a resultados pero en realidad está dirigida a la relación entre las personas. Hay conflictos entre las personas y el jefe trata de solucionarlos no trata de cortarlos sino de acabarlos, lo cual rara vez lo logra. Hay un deseo de organización que lleva a veces a ser arbitrario.

MODELO C

El manager no recibe ninguna claridad. Todo se sintetiza en frases como "Ya verá como somos", "somos un grupo (o una familia)", "Aquí las cosas se hacen empujando" y cualquier otra frase hecha que no dice nada concreto. El nivel de conflicto es alto. La norma es la arbitrariedad. No hay sistema de management o en todo caso es una exigencia superior que se simula. Acá la cuestión esta centrada en el jefe y hay que estar a sus humores. Sin embargo la exigencia es alta para quien no cumple con lo que se desea. Hay una tendencia al "gatillo-fácil" con lo cual hay sanciones disciplinarias y despidos por encima del promedio del mercado.

MODELO D

En esta situación el nuevo manager no recibe nada. Puede escuchar frases como las del caso anterior, pero en este caso la situación es caótica y esta basada en la relación entre las personas, no para tenerlas en consideración sino para lograr salvarse del desquicio. En ultima instancia un jefe que no tenga un fuerte apoyo superior no puede mantenerse mucho tiempo en esta situación donde el grupo cometerá todo tipo de errores y excesos.

Estas cuatro formas de poder que puede recibir un manager cuando llega a un puesto nuevo son imprecisas. Y son imprecisas por dos razones:

- 1) toda generalización es básicamente falsa
- 2) toda síntesis supone fragmentar la realidad.

Es cierto que hay jefes que dan poderes dentro de marcos que pueden darse en alguno de los cuatro grupos sintetizados, pero también es cierto que hay una gran cantidad que oscila entre dos de esos tipos y hay otros elementos sobre los que vendremos más adelante que son esenciales para el comportamiento gerencial, como por ejemplo, el miedo.

Lo que pretendemos con esta enésima síntesis de formas de trabajo gerenciales es dar una primera idea de que es lo que le puede pasar a una persona que llega a un puesto gerencial. Porque sea que viene ascendido de un puesto no gerencial o que viene transferido o promovido de otro puesto gerencial, el primer elemento fundamental en este asunto no es lo que él vaya a hacer sino lo que van a hacer con él o con ella. Más adelante llegaremos al punto de cómo reacciona el manager frente a la situación que se le plantea. Pero por de pronto tengamos en claro que gran parte de lo que haga será lo que pueda hacer según sea la situación en que se encuentre.

Que necesita el manager

En resumen, las necesidades básicas del ser humano que hemos detectado son:

Estar vivo, con lo que supone de elementos básicos, en especial alimento y sexo;

Hacer, implicando todo tipo de movimiento físico;

Crecer, en cuerpo y en espíritu, en conocimientos y experiencia;

Amar, o sea dar, pero también recibir y tener poder, en mutuo intercambio;

Trascender, que son las fuerzas por querer permanecer en la Tierra;

Ser reconocido, es decir tener el espejo humano para ser;

Pertenecer, es decir ser parte un grupo;

Tener seguridad, esto es, creer que las cosas continúan.

Jugar, es decir modificar libremente el entorno

Teniendo estas necesidades que son los motores con los que el ser humano se moviliza, podemos indagar en cual de ellos hay una influencia de las organizaciones.

1-Vivir

Las empresas no tienen mucho que hacer respecto de las necesidades primarias de vivir. En algunas localidades proveen vivienda, es más habitual que las empresas den comida o tickets para comer, pero esta necesidad de alimentación no es un tema en la relación de las empresas con su personal.

Tampoco lo es el sexo, aunque a veces paguen por darle a algunos empleados relaciones esporádicas, o sé de algún caso de lugares aislados donde la empresa ha mantenido un prostíbulo, pero el sexo no es un tema en las relaciones de las empresas con su personal.

2-Hacer

El movimiento es parte de la presencia de las personas en las empresas. La empresa al dar una ocupación a la persona le esta pidiendo que se mueva. El grado de libertad de movimiento dependerá de la tecnología y de la libertad de acción. Una persona que tipea se mueve menos que una persona que reparte correspondencia. Al mismo tiempo cada persona en la organización puede moverse hasta cierto punto. Y esta libertad de acción tiene que ver con el poder que se le otorga y es propio de ese tema.

3-Crecer

Más allá del crecimiento físico la empresa tiene relación con el crecimiento de la persona. Crecer es, en última instancia, desarrollar nuevas habilidades y esto puede hacerse a través del estudio, de la lectura, de la recepción de nueva información ordenada o a través de la experiencia.

Así como el crecimiento físico es general y permanente hasta alrededor de los 25 años, cuanto más jóvenes somos mayor es el campo de posibilidades que tenemos frente a nosotros. A medida que tomamos decisiones para estudiar un campo determinado o para trabajar en algo, estamos dejando de lado otras infinitas posibilidades, es decir disminuimos los campos en los que crecer. Pero al mismo tiempo estamos profundizando en el campo que hemos elegido. Esto es lo que nos ocurre a lo largo de nuestra vida, con lo que estudiamos y con lo que experimentamos.

La dirección en la que nos desarrollamos es aquella que consideramos mejor para nosotros. Recordemos que las personas siempre elegimos lo que nos resulta más agradable y rechazamos lo que nos desagrada y que solamente cambiamos cuando lo que se nos propone nos resulta mejor que lo que hacemos o somos. Entonces cuando la empresa nos propone algo, cuando elegimos un camino, un estudio una lectura, lo estamos haciendo porque creemos que es mejor para nosotros, estemos o no equivocados, definición esta de muy difícil juzgamiento.

El manager necesita actuar para crecer. Y sin embargo cuando se le proponen cosas a veces las rechaza. Esto ocurre cuando hay otra necesidad superior. Esta puede ser

*que el manager tenga interés en otras actividades que no quiere dejar,

*que no quiera dejar el lugar donde vive,

*que no quiera decir el porque de su negativa creyendo que esto puede exponerlo a algún riesgo,

*que haya una fuerza (o una falta de fuerza) que le impida poder aceptar

*que esté equivocado y crea que hay una razón pero esta no es la causa verdadera.

En cualquier caso el crecimiento es una decisión del manager. Aunque habitualmente se dice "vamos a capacitar" la realidad es que todo crecimiento depende de la persona que está sujeta a esa experiencia, si puede y quiere crecer. Todo crecimiento al suponer un cambio mantiene ese elemento fundamental al cambio que es la resistencia. No es fácil saber cual es la verdadera razón por la que la persona acepta o no acepta crecer. En todo caso es su decisión y es su vida.

En esto la empresa tiene un papel muy importante ya que en definitiva nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante en nuestra vida.

4. Tener/dar

También en esto la empresa tiene que ver. En primera instancia y en forma general, el trabajo significa interacción y esto implica que cada día estemos recibiendo y dando. Recibimos no solo como parte de los procesos en los que somos parte, damos no solamente como parte de los procesos en los que somos parte, sino que por nuestra actitud estamos recibiendo o dando en lo que podríamos definir el campo amoroso. Podemos ser amables o no, podemos ayudar o entorpecer o ser indiferentes, podemos en fin ser selectivos en nuestras actitudes o ser universales. Sea como fuere cada día estamos en actitud de dar (amor) y de recibir (egoísmo, castigo). El manager toma una decisión cada 9 minutos. Cada 9 minutos esta actuando en uno u otro sentido.

Por otra parte la empresa nos da asimismo un medio que nos permite adquirir y por lo tanto amplía nuestro campo de tener y esto es la remuneración. La remuneración que recibimos es la que nos permite comprar nuestro alimento y nos permite comprar aquellas cosas que tendremos.

En otro orden de cosas este aspecto que tiene que ver con dar y recibir, incluye el tema del poder. El poder es un motivador de gran importancia. En un campo amplio todos queremos tener algo de poder. De hecho todos lo tenemos, ya que podemos actuar de una u otra manera y esto significa que desde las posiciones menores existe el ejercicio del poder. Inclusive quien pide limosna, tiene una forma de poder, ya que presiona sobre el otro para que le dé algo. En el terreno del management, el 73 % de los manager exitosos tienen este elemento como el primero. Aquellos que prefieren ser queridos no cumplen bien su tarea. Esta comprobación de McClelland la había propuesto Maquiavelo al decir que el príncipe tenía que preferir ser temido a ser amado si tenía que elegir entre ambos. Este es el tema central y por lo tanto seguiremos considerándolo desde distintos puntos de vista.

5- Trascender

La empresa le ofrece al manager la tentación de trascender. "Quedar en la Historia". La historia de la empresa y quizá una historia mayor, la historia del país mismo. Para sacar provecho de esta necesidad humana, la empresa podría darle nombre y apellido a las iniciativas o los proyectos y dejar así constancia de los logros obtenidos por las personas. La diferencia no es grande pero el resultado sí lo es ya que las personas sienten que están logrando quedar en la Historia y esto es una causa grande de satisfacción.

6- Reconocimiento

Como a todos los seres humanos al manager le importa ser reconocido, no solamente como una cuestión de prestigio y de autoestima, sino primariamente como una forma de ser, de reconocerse, ya que como dijimos, el hombre se reconoce en los demás y así puede vivir.

7-Pertenencia

Relacionado con el anterior, es también universal y es asimismo un tema del manager. Pertenecer es ser parte de algo, es una forma de identificación, es estar arropado y por esto lo ponemos en este grupo con reconocimiento y con seguridad, ya que si bien son cuestiones diferentes están relacionadas entre sí, atendiendo el estar con los demás, ser reconocido y de una manera permanente.

8- Seguridad

Las células están configuradas de tal manera que su reproducción -algunas no viven mas de una semana- esta asegurada por un emblema de identidad que hace que sean permanentes y su modificación muy lenta. Lo que caracteriza el cuerpo humano es el ser sí mismo a lo largo del tiempo. Esta identidad es la raíz de nuestra continuidad. Y al mismo tiempo nuestra continuidad necesita de la seguridad de que haya continuidad en nuestro entorno. La permanente renovación que hacemos de nosotros mismos en una misma identidad celular, esta dentro de la línea de la continuidad del entorno. Cambiar en un mismo sentido con un mínimo de cambio significa adherir a la estabilidad y la estabilidad requiere continuidad. Por esto la seguridad es una necesidad básica y es uno de los elementos que nos desorganiza nos desorienta y nos angustia cuando cae a ciertos niveles en los que nuestra continuidad o el de nuestro entorno están en duda. Esto nos lleva a la enfermedad, la locura o la muerte.

9-Jugar. Desde niños los seres humanos jugamos para investigar y para relacionarnos. Cuando adultos esto parecería ser banal, pero en realidad sigue siendo esencial para el ser humano que así se relaciona y así investiga nuevas posibilidades.

La politica

Hasta aquí hemos trabajado básicamente sobre el aspecto formal del poder. Pero el solo hecho de que haya personas interactuando en una relación implica la existencia de política. Si bien el nombre nos viene de la *polis* griega, el fenómeno se multiplica y en las organizaciones las personas están interactuando y están desarrollando políticas, no en el sentido de policy, es decir de formas doctrinales de acción, sino además y sobre todo en el sentido de *politics* es decir en el sentido del pragmatismo en la acción. De ahí se desarrolla la organización informal.

La crítica que se ha hecho a la existencia de política en la empresa tiene dos raíces diferentes. Una es la hipócrita que aduce que una vez dada la estructura de poder esta debe ser llevada a la práctica sin modificarla, como si el hombre fuera un robot y debiéramos negar la existencia de las tendencias que hacen que los puestos originales se modifiquen. La otra es una definición de la diferencia entre buscar resultados para la empresa o buscar resultados personales y esto sería la política, es decir una forma corrupta de ejercicio del poder.

La posición del manager es un conjunto de elementos que lo mantienen en la posición que llamaremos equilibrada. Esta posición equilibrada ha sido definida decenas de veces siempre de manera diferente porque siempre se ha de colocar algún otro elemento que haga que las cualidades necesarias del manager en la posición de equilibrio sean originales de aquel que las define. Las cualidades que vamos a tomar son las de Kernberg sin pensar que estas son las absolutamente verdaderas sino que son una aproximación prudente de lo que un ser humano necesita para actuar como manager de una manera adecuada.

Así el punto que definimos es el punto que llamamos de equilibrio, el cual sería el punto central, es decir el punto en el que el manager esta ejercitando el puesto que se le ha dado de

la manera mas adecuada. Después es probable que tienda a moverse en sentido positivo o en sentido negativo. Y este moverse no es una forma total, sino que puede darse que se mueva en sentido positivo en alguna cosa y en sentido negativo en otra. Solamente a partir de un cierto nivel de desvío se podrá decir que hay un movimiento completo del manager en uno u otro sentido, aunque nunca este movimiento será de la misma manera en todas sus cualidades. Esto podemos graficarlo de la siguiente manera:

equilibrio
positivo (éxito) -----|----- negativo (fracaso)

Para la definición del equilibrio hemos tomado en cuenta las siguientes virtudes:

- a) inteligencia y conocimientos
- b) honestidad suficiente para no ser molesto a la organización
- c) capacidad de establecer relaciones, hacer alianzas y establecer redes
- d) narcisismo suficiente para sentir el placer del logro
- e) actitud paranoide suficiente para anticipar, en contraste con la ingenuidad.

Este es un tema que trataremos mas adelante con mayor detalle.

Porque las personas están en la empresa

La situación de las personas en la empresa es del mismo tipo que la situación de las personas en la sociedad. En este sentido podemos decir que la creencia ancestral de que las personas estaban en la sociedad por consenso, era aplicable de la misma manera a las organizaciones de las distintas épocas. Las personas, se decía ahí están en la administración, en ese grupo comercial, en la milicia, porque así lo quieren.

Esto siguió así hasta que en el S. XIX Marx planteó su teoría del conflicto. De acuerdo con ella las personas no estaban en la sociedad –ni en las organizaciones- por consenso sino por el conflicto que mantenían entre ellas. Entre las personas había un conflicto de relación de clases y grupos que hacia que se mantuvieran unas adheridas a las otras. En realidad, decía Marx, no había ningún consenso.

En 1952 Dahrendorf planteó la teoría a la que adherimos y que dice que las personas están en sociedad o en una organización por consenso. Están en esa sociedad porque quieren, están en esa organización porque quieren. Sin embargo, no bien ingresan se les planteara el conflicto de la asimetría en el que quedan atrapadas. Las personas tienen distintos niveles y esto hace que tanto en la organización cuanto en la sociedad algunas tengan miedo y envidia de los que están por encima de ellos o aquellos a quienes ellos consideran estando por encima de ellos. De la misma manera quienes están por encima de otros tienden a abusar de su autoridad o de ejercerla de tal manera que aparezca a los ojos de los demás como abuso. Esto produce un conflicto que es ineludible y que ata a las partes de allí en más.

Por esto *en las organizaciones tenemos que partir de la base de que el manager tiene un conflicto con sus supervisados*, y también lo tiene aunque de otra manera con sus superiores y con sus pares, ya que estos no son iguales sino similares y esto hace que entre estas diferencias menores se inserte el conflicto de la asimetría.

Este conflicto básico no ha sido tenido en cuenta habitualmente por los teóricos norteamericanos que parten de la base de que se puede tener una relación ideal basada en principios estrictos e ineludibles. Un conflicto fundamental como es este que tratamos no puede ser enfrentado con principios rígidos ya que esto significa ir a la ruptura. Lo que hay que hacer en este conflicto es tomar conciencia de que existe y a continuación administrarlo al nivel más bajo posible de conflicto, para que la mayor parte de la energía de la gente se concentre en el logro de los objetivos y no en luchar unos contra otros.

Los cuatro jinetes del Apocalipsis

Los puestos no son rígidos. El poder que cada puesto tiene se mueve entre posibles parámetros de máxima y mínima lo cual depende de varias circunstancias. Una de ellas es el manager que venimos considerando. El manager como persona que es, tiene cuatro elementos que lo perjudican eventualmente y que por eso llamamos los cuatro jinetes del Apocalipsis. Estos cuatro elementos son: paranoia, obsesión, narcisismo y esquizoidismo.

Paranoia

La paranoia le hace temer al manager acerca de confabulaciones o persecuciones. Esto hace que el manager modifique el contenido de su poder. Se hace más exigente, más temeroso, más arbitrario. La tendencia termina en encierros dramáticos. En el ámbito político se hacen notar mejor. Stalin vivió el final de su vida en un departamento que estaba solamente conectado por un pasillo y tenía un probador de comidas para evitar el envenenamiento; Tiberio terminó encerrado en Capri por miedo a ser asesinado. El manager no puede llegar a estos niveles de aislamiento, pero produce reacciones en los que lo rodean a todo nivel, que se cansan de sus miedos y temen sus reacciones. En un momento determinado la operación se hace inviable y el manager es sacado del puesto.

La tendencia paranoide no debe ser desvalorizada. Las organizaciones son campos fructíferos para la paranoia porque exigen que se controle a los demás y exigen que uno sea controlado. No importa que se llame auditoría o que se definan como objetivos, en cierta medida se inicia todo por un control. Este control puede ser sentido en segunda instancia como persecución dependiendo de cada circunstancia. La inseguridad de una persona o el hecho de que aparezca en su grupo alguien como líder de oposición incrementa las posibilidades de que las tendencias paranoides se incrementen, que el manager tome acciones contra los demás llegando a niveles de sadismo.

En una empresa, las oficinas del CEO y las de los VP daban a un hall central. Cada lunes el CEO se paraba en la puerta de su oficina y miraba cada una de las oficinas vidriadas de sus colaboradores. Era un momento de miedo. El que fuera elegido sabía que iba a tener una semana deleznable. En otro caso los ataques del auditor hicieron perder pie al jefe. El jefe creyó que el manager era el principal centro de ataque del auditor. Y creyó que él era uno más a los cuales el auditor atacaba para atacar indirectamente al manager. El jefe se sintió más y más exigido hasta entrar en un terreno en el que se sentía verdaderamente perseguido y por ende exigía así a su gente. Uno de los colaboradores murió por un ataque cardíaco.

Obsesión

Este es otro elemento que forma parte de las estructuras de la organización. La organización exige un cierto nivel de exactitud. Esto hace que las personas tengan que tener un cierto nivel de obsesión. Cuando este nivel es demasiado alto las personas no alcanzan a tomar decisiones con la fluidez necesaria para alcanzar puestos más altos. Pero una vez que los han conseguido el manager se encuentra cada vez más exigido a ser exacto, a ser cuidadoso y al mismo tiempo a cultivar los elementos paranoides que crecen junto con los obsesivos en muchos casos y los elementos sádicos que lo impulsan a tomar acciones contra las personas. Esto ocurre porque el manager necesita ser preciso y esto hace que aumente sus niveles de control. Esta actitud se convierte en paranoide y produce las esperables reacciones de temor, falta de comunicación y en otros casos de falta de decisión porque el jefe quiere estar seguro de lo que trasmite u ordena y esto lo encierra en un círculo de duda que no le permite definir la situación. Porque por otra parte quien alcanza niveles gerenciales tiene que modificar su forma de control por otras donde sus intervenciones no son tan permanentes. Este cambio lo hace sentir inseguro y aumenta su temor con lo que la obsesión (y la paranoia) tienen buenas posibilidades de incrementarse.

En el extremo de estas situaciones, el manager toma actitudes sádicas con las personas y queda bloqueado por las dudas que le producen las faltas de control que estima tener. Como en el caso anterior la exigencia de la organización de algún grado de obsesión no es en sí misma negativa pero puede tender fácilmente a la exageración que sucesivamente lo llevará al manager al congelamiento ya que nunca estará seguro de que lo que hace o propone es lo adecuado.

En una empresa el manager a cargo de administración comenzó a tener dudas acerca de los datos que le daba el manager de contaduría. Se volvió más exigente respecto de la contraprueba de cada dato. Esto produjo una reacción de rabia en el manager contable y esto lo llevo a cometer nuevos errores. Estos errores aumentaron el control del jefe y los informes comenzaron a demorarse, la información salía con muchas aclaraciones sobre posibles cambios y esto continuó con el despido de un asistente de la contaduría que fue el primer chivo expiatorio del conflicto a nivel más alto. El manager se enfermó y el jefe comenzó a tomar acciones respecto de otros subordinados. Se había acostumbrado de tal manera al control que lo había universalizado a niveles en que la vida dentro de la administración se hizo lamentable, los enfermos aumentaron, el descontento también y asimismo había mas errores de distinto tipo.

Narcisismo

La personalidad narcisista necesita la admiración externa de una manera excesiva y esto hace que busque prestigio y poder. Por esto se la encuentra en los niveles más altos de las organizaciones. Las características narcisistas son muy negativas ya que rompen con el uso del poder para la finalidad que ha sido otorgado y lo dirigen a su propia satisfacción, en general de manera inmediata. Son muy envidiosos de los demás lo cual hace que actúen contra los demás produciendo reacciones poco amables y muchas veces imprevisibles. Cuando el nivel de narcisismo se encuentra a niveles de normalidad, esto significa la satisfacción de la persona con sus logros. Se puede distinguir fácilmente el nivel de

narcisismo. Quien da una orden para sentir la satisfacción inmediata del poder, lo hace con un fuerte contenido narcisista. Este contenido narcisista lo simula habitualmente bajo excusas tales como la urgencia o la importancia del asunto o la falta de acción del empleado. Quien da la orden para obtener resultados que en el mediano plazo le producirán satisfacciones, la da con un sentido más equilibrado, anteponiendo los resultados a su narcisismo. En el primer caso el poder está usado para la propia satisfacción mientras en el segundo está siendo utilizado para obtener los resultados previsibles, lo cual posteriormente le dará satisfacción. El narcisismo que en cuotas normales tiene el aspecto positivo del necesario reconocimiento de sí mismo y los valores que se detentan, cuando crece lo hace hacia la grandiosidad y sobrevaloración de sí mismo con sentimientos de inferioridad y de hiperdependencia de la emoción de terceros. Esto hace a los narcisistas personas superficiales, envidiosas y despreciativas de los demás y explotadores.

La necesidad de ser adulado lo lleva a terminar rodeado de aduladores. Mas acá de Nerón o Caligula, que tenían también otras dificultades personales, está un caso de un CEO que necesitaba básicamente dar ordenes que fueran actuadas inmediatamente, no ser contradicho y ser adulado por la habilidad de sus conclusiones. Su exigencia era tal que las relaciones por debajo de él eran de un conflicto duro y un sostenido fuerte autoritarismo hacia abajo y explotación de los niveles inferiores. No supo cambiar a pesar de los resultados que su Pyme eran cada vez peores. Él le achacaba la culpa a la gente. Finalmente los resultados fueron tan malos que quebró.

El problema del narcisismo está dado no solamente por el hecho de que los narcisistas buscan poder y prestigio, sino por el hecho de que los que no lo son cuando tienen poder y prestigio son permanentemente adulados de distintas maneras por quienes los rodean. Este "microclima" del que se ha hablado mucho en la política ocurre también en la empresa y hay que tener mucho equilibrio para no dejarse arrastrar por esta pléyade de individuos que buscan mejorar su posición adulando al otro de las maneras más sutiles y aptas que el otro permita.

El esquizoide

Este es quizá el menos perjudicial de todos. Retraído y poco comunicativo el manager de tendencia esquizoide puede agravar su actitud lejana por el temor que le producen las circunstancias que debe enfrentar. De esta manera termina por tener un equipo desconcertado donde no se sabe claramente que hacer y esto produce lagunas y superposiciones que terminan por crear conflictos importantes.

La falta de claridad y de comunicación lleva a que la gente no se comunice con el jefe sino de maneras "hábiles" útiles para poder lograr alguna forma de resultado para su propósito. La manipulación y el cuidado hacen que la situación se vuelva resbaladiza y que por fin el desprestigio que producen estos distanciamientos hagan fracasar al grupo.

Otros elementos accesorios

Hay otros elementos que están relacionados con los anteriores y que influyen en la situación:

- La vanidad es un tema menor que va adjunta al narcisismo.
- La envidia por su parte, si bien la hemos descripto como parte del narcisismo es más amplia y es parte de la naturaleza humana. La cuestión con la envidia no es si existe o no sino en que medida está condicionando o impulsando a la persona. Los celos infantiles son la base de la envidia. Como los celos infantiles son inevitables, también lo es la envidia que nace de ellos. La envidia hace daño a quien la siente y a los demás.
- Otro elemento que es casi universal a los cuatro anteriores es la angustia. Se da en el paranoide tanto cuanto en el esquizoide. Tener angustia en una organización es algo habitual. Se maneja de diferentes maneras. Se canaliza a través de la agresión, del sexo o del logro. Las personas recurren a ellos cuando la angustia impide un desenvolvimiento adecuado.
- La rabia es común en la organización y estas "broncas" se producen según el nivel de frustración del individuo y de la situación en que se desenvuelven las circunstancias. Cuando estas reacciones son habituales producen efectos de repliegue en las personas que disminuyen su comunicación y buscan defenderse de los arranques del jefe. Este se justifica diciendo inclusive cosas tales como "yo hablo fuerte", pero nunca con ningún elemento que pueda convalidar la pérdida del equilibrio que omnubila así su juicio y produce conflicto. El caso esquizoide es el que esta mas aparte de esta explosión pero en los demás se puede dar dependiendo de cada persona.
- En especial la paranoia se equipa con retaliación. Si él me hizo tal cosa yo voy a hacerle tal otra. La antigua venganza es propia de quien se siente dañado y quiere revancha. En las organizaciones esto es parte de los juegos que se juegan y por esto se tiene cuidado con quien actúa cada uno.

El jinete mayor

Por último está el rey de todos los jinetes. Este rey está incluido en todos los demás y es parte ineludible de la organización porque es parte ineludible de la vida. Dependiendo cual sea el nivel en que está será también el nivel en que se podrá trabajar mejor, pero es inevitable porque es inevitable en la vida. En efecto todos tenemos miedo.

El miedo es una emoción que entinta toda nuestra vida, se concentra en algunos temas más que en otros pero no es eliminable. Por otra parte una cuota de miedo es saludable, como para no meter la mano en la jaula del león y tener la prudencia necesaria para evitar los peligros que la vida cotidiana nos plantea.

El miedo comienza desde el momento en que queremos hacer algo cuando nacemos y nos obligan a hacer lo contrario. Desde que tenemos hambre y el alimento no llega, desde que queremos jugar a algo y no nos dejan. Los primeros años del niño son años de adecuación a la vida social que le haya tocado. Esto supone someterse. Y el sometimiento produce siempre bronca y junto a esa bronca el miedo por la reacción del otro. El mecanismo es así: queremos hacer algo, nos obligan a hacer otra cosa, nos da bronca que tengamos que hacerla, tenemos miedo que el otro se dé cuenta que le tenemos bronca y nos castigue. Esto es elemental pero ineludible. Después, una vez que ya nos hemos acostumbrado lo hacemos, porque ya es parte de nuestra vida y porque hemos preferido hacer esto a ser castigado.

Pero el proceso no termina con la niñez. El miedo como parte del gobierno fue enunciado ya por los griegos y fue usado desde el principio de las civilizaciones porque para que haya un

orden tiene que haber cierto nivel de sometimiento y para esto en algún momento tiene que haber miedo al castigo. Por otra parte la ley no se cumple si no lleva adjunta un castigo que la haga efectiva. Cuando no lleva ese castigo algunos no la cumplirán y eso llevará a que más personas dejen de cumplirla. Así es como la ley perderá todo efecto. Pero si el primero es castigado los demás tendrán cuidado en cumplirla.

El miedo es pues parte ineludible de nuestra vida. Lo manejamos o disimulamos de distintas maneras pero está con nosotros. El miedo tiene en cada uno distintos niveles y se produce frente a ciertos hechos mas que frente a otros, en cada persona de una manera particular.

IV

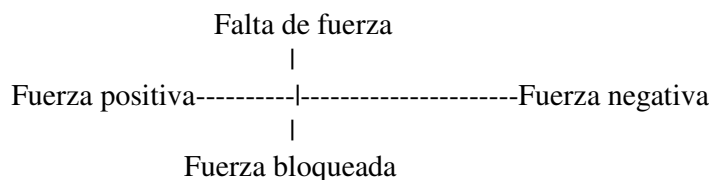
MODELO DE TENDENCIAS

Para investigar en la dinámica de la organización vamos a proponer un modelo y vamos asimismo a ver como esta dinámica influye en la constitución del poder, aumentándolo o disminuyéndolo.

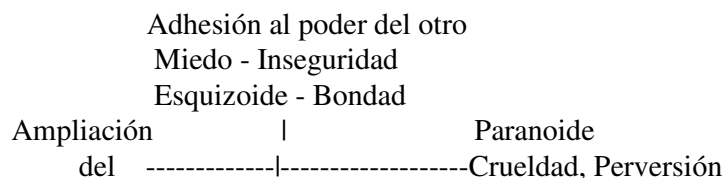
Este es un tema central en esta cuestión. La cuestión no pretende ser admonitoria ni de autoayuda como está hoy de moda. La cuestión es descriptiva y trata de determinar elementos que son a nuestro criterio fundamentales en la estructuración del poder en la empresa.

Hasta aquí nos hemos referido básicamente al poder formal, a las estructuras que se desarrollan y sus cualidades. Una vez que se colocan personas en las posiciones empiezan a ocurrir otro tipo de cuestiones. Estas aumentan o disminuyen el poder de los manager. Vamos pues a desarrollar estas ideas.

Repitamos lo que ya definimos antes en el sentido de que poder es un ejercicio de fuerza. En nuestro caso es la expresión de la fuerza que le ha sido delegada al manager para desenvolver su puesto. Proponemos para el análisis de esta fuerza un desarrollo en cuatro sentidos, a saber:



Esta cruz de fuerzas se define con los siguientes elementos que son los que básicamente producen los efectos señalados en el gráfico anterior:



poder | Sadismo, Corrupción
 Vaciedad
 Narcisismo-Obsesión

I

Paranoide, sadismo, crueldad, perversión, corrupción.

Rasgos paranoides

No vamos a considerar si los rasgos paranoides son parte de la esquizofrenia, porque no es nuestro tema, ni tampoco vamos a incluir dentro de los rasgos paranoides el delirio de grandeza porque no es parte de las empresas sino en mínima parte y nos desviaría de la principal característica del rasgo paranoide en la empresa: la persecución. Este es un rasgo que está de pleno en la empresa y se dice con razón que las empresas son maquinas de producirlos. Estos rasgos se producen por los temores que las organizaciones hacen nacer en las personas que sienten que pueden perder poder o perder su puesto. La persona se siente perseguida por estos temores y reacciona persiguiendo a su vez a otros, sean los que cree causantes de sus temores o si no puede atacar a estos porque es muy peligroso hacerlo, a otras personas que le permiten así descargarse de su miedo.

Por otra parte muchos lideres de oposición tienen fuertes rasgos paranoides e inducen a sus compañeros a conductas similares de lucha. Cuando estos líderes acceden al poder necesitan descargar su energía en alguien y suelen buscarlo entre los componentes de grupos en los que actúan. Estos pueden ser grupos de la competencia, grupos de la misma industria o partes de la empresa en la que trabajan. Al actuar de una manera obsesiva y persecutoria, producen la aparición de un líder paranoide y reinician el mismo proceso del cual fueron parte. Así las tendencias paranoides se alimentan con sus propios resultados.

Se suele hablar críticamente de los rasgos paranoides. Sin embargo prudentes rasgos paranoides son saludables. Sin llegar a los casos clínicos de paranoia, admitamos que la incertidumbre que nos producen rumores de despido o el despido de nuestro jefe o la venta de la empresa, son elementos que nos hacen entrar en un estado de "hipervigilancia", lo que significa que vamos a estar observando más que antes, que vamos a estar temiendo lo que pueda venir, sintiendo más cosas amenazantes que las que antes sentíamos. Podríamos agregar que una cultura persecutoria o un jefe que exige y maltrata son elementos menos agudos que los anteriores pero pueden producir tanto daño como esos o aun más.

No es malo temer que algo pueda ocurrir cuando está dentro del campo de lo posible y razonable, porque esto nos mantendrá alerta de los peligros que nos estén circundando en la empresa. Un estado de ingenuidad es al mismo tiempo un estado de indefensión y no es aconsejable en la empresa.

La cuestión es donde están los límites. ¿Cuando una persona es paranoide mas allá de lo conveniente? Kramer dice que hay que cuidar los siguientes puntos:

1. Tener todos los datos
2. Cuestionar la propia interpretación de la situación
3. Confiar en los demás pero reasegurarse de cualquier posible "traición"

4. Tener a los enemigos cerca y controlados
5. Ser impredecible
6. No seguir siempre las normas.

Estas conductas permiten tener un cierto nivel de paranoia que no sea destructiva y que nos apoye en la consecución de nuestros fines.

Estas normas, ¿nos ayudaran en todas las empresas? Es probable que en algunas sean pocas y que en otra nos hagan quedar como enloquecidos desconfiados o que en una tercera se nos eche en cara la falta de transparencia, la falta de coherencia o el no cumplir con las normas de la empresa. Es decir que el nivel de lo paranoide no es un nivel absoluto sino que está en relación con el entorno en que se mueve la persona.

Hay empresas donde el nivel de control y obsesión es mayor que en otras. En las empresas donde el nivel es más alto, tener rasgos paranoides ayuda a la acción del manager. Un manager con bajo nivel de rasgos paranoides fracasará rápidamente en esa empresa. Entonces, si bien colocamos la personalidad paranoide como una personalidad negativa que tiende a la disminución de su poder, es posible que ocurra lo contrario y que por cierto tiempo la característica resulte favorable al éxito de la persona.

La cuestión es que tras un cierto tiempo la personalidad de rasgos paranoides tiende a acelerarse y si esto no se controla produce altos niveles de conflicto que la llevan al fracaso. Algunas personas al tope de organizaciones han producido graves daños por periodos de tiempo relativamente largos (varios años) apoyados en la existencia de una industria o de un servicio que facilitaba o permitía esta característica. Pueden tratarse de empresas que necesiten un fuerte control, como puede ser una empresa de auditoría o un banco o una industria que manufactura un producto en que no tiene competencia. Esto ocurría más en el pasado que en la actualidad, pero depende de distintas situaciones económicas y de percepción de los consumidores.

En todo caso el rasgo paranoide se inserta entre las dificultades que pueden tener una persona o un grupo, tanto mayor cuanto más fuerte sea este rasgo.

Sadismo y crueldad

No es bueno tener sadismo, no nos ayuda, pero no es malo tener alguna gota de crueldad que nos permita despedir a quien haya que despedir. No es cierto que no se necesite. Hay personas que no pueden despedir a alguien y esto significa que no tienen el nivel de violencia necesaria para enfrentar el daño que están haciendo. No importa si todas las huestes de la ética están a nuestro favor, despedir es un daño y ese daño necesita una cuota de crueldad.

El sadismo y la crueldad producen un congelamiento en las personas que son objeto de sadismo o crueldad. Esta situación se traduce a veces en una reacción contraria y esas personas se ponen agresivas.

La reacción contraria complace en general al sádico y al cruel y lo incita a corregir la “desviación” que estas personas sufren. No importa que quien reacciona tenga en realidad razón y que lo que pretenda sea lo más razonable. Quien ejerce el poder lo hará de tal modo que el supervisado aparezca como el que está en falta y quien debe ser corregido. Muchas personas creerán realmente el argumento y otros no se atreverán a hacer frente al sádico. Cuando estos defectos no son muy graves o se traducen en algún elemento que es importante a la gerencia superior, el sádico, perverso, paranoide o cruel, podrá seguir llevando a cabo su actividad. Hemos mencionado el caso del gerente de compras que reunía varios de estos defectos en su haber y que sin embargo podía seguir haciéndolo a contramano de lo que hacia

la empresa en general, porque tenía un aura de hombre honrado y eso para el CEO era de gran importancia. Por esta razón, hacia la vista gorda con los excesos del gerente de compras con su personal. Creemos que si se hubiera agravado la posición del gerente de compras, no hubiera podido mantener el mínimo de eficacia requerida en su departamento y hubiera fracasado, pero de hecho se jubiló en su puesto.

Pero cuando no hay reacción es porque el sometimiento queda establecido. En estas situaciones de sadismo o crueldad establecidos se ataca la capacidad de inventiva y la iniciativa de las personas involucradas.

La perversión

El perverso es un desviado que necesita que el otro se someta y no perezca a su hostigamiento, porque si muere o se evade, la perversión ya no es posible. Por eso a veces parece amable y misericorde, pero en realidad está haciendo respiración artificial para que el objeto de su perversión no desaparezca.

La perversión no tiene que ser contra un tercero. El fetichista es un perverso en cierto sentido, cuya única cualidad es que no puede tener relaciones sexuales normales, sino que necesita algún elemento y eventualmente solo ese elemento.

Pero quien actúa la perversión en la relación con terceros, no es solamente un abusador, sino que es un abusador sistemático, que ha elegido una víctima específica y que cuida que esta víctima no desaparezca para poder hacerla sufrir. Esto ocurre en la familia, en el trabajo, en cualquier ámbito social donde alguien teniendo cierto poder sobre otro, no solamente abusa de ese poder, sino que lo hace con la perversión de haber elegido una víctima y mantenerla para su satisfacción en estado de dolor permanente. Hirigoin en "El daño moral", nos hace una vívida descripción de esto en el trabajo.

Aquellos ejemplos que poníamos en el campo laboral, donde los abusos estaban basados en la palabra que denigra, son mecanismos que cuando se utilizan sistemáticamente contra una persona producen esta situación perversa. La persona comienza a dudar de su capacidad y el sometedor continua con su acción hasta que siente que el perseguido puede enfermarse, suicidarse o huir. Ese es el momento en que se detiene y en que inclusive podrá reparar la situación del otro. Él necesita que su objeto de perversión siga vivo, siga en el lugar de trabajo, en el partido político, en la asociación o donde sea que esta relación ocurre. El final solo se produce cuando el perverso se equivoca en los momentos y el perseguido se enferma seriamente, muere o huye, o cuando el perverso pierde interés en la actitud del perseguido y busca un nuevo objeto que le signifique nuevos tironeos, nuevas luchas por someter y sojuzgar perversamente a alguien.

Lo más interesante de esto es que el perseguido no hace nada para ser elegido. La elección es totalmente personal y distinta de cualquier acto específico del futuro perseguido. No tiene que haber ofensa previa, es una simple elección del perverso.

Si mencionamos este caso aquí es porque se trata obviamente de un abuso de poder con características más crueles aun que las del sádico, porque el perverso de estas situaciones no aparece como culpable de la situación de la víctima sino raramente o en particular a quienes conocen los detalles de cerca y no se engañan respecto de lo que víctima y victimario hacen en la situación. Si lo dejan seguir es porque temen las consecuencias de lo que les podría ocurrir si intervinieran y lo enmascararan con diferentes maneras de hipocresía. En algunos

casos los que intervienen se encuentran con que la víctima, como en casos de sadismo, les recrimina a quienes se exponen a defenderla: la víctima defiende al violento, al sádico o al perverso. La víctima en esos casos se culpa por lo que pasa y cree que el victimario esta en su derecho o aun que lo hace por el bien de ella. También como en el llamado síndrome de Estocolmo, la víctima se alía al victimario con lo que cree evitar el daño de que es objeto.

Corrupción

La corrupción es otro tema difícil. No hay que ser corrupto, es cierto. Sin embargo cuando damos un dinero para que ocurra lo que debería ocurrir pero que no pasa porque quien debe hacerlo espera que le paguemos, ese "*facilitating payment*", ¿no es acaso corrupción? Obviamente lo es. Cuando un funcionario no nos da un permiso para, por ejemplo, un aumento de precios en un sistema de control de precios, y la situación de nuestra empresa es crítica, ¿es mejor cerrar la empresa o darle una coima a ese funcionario? Siempre el camino ha sido dar ese dinero al funcionario, aunque se negara haberlo hecho y sin embargo nadie se ha considerado corrupto por hacerlo. Estos son los problemas éticos que se plantean a un manager lo cual depende de donde esté y a cargo de que esté.

Es corrupción fuera de todo parámetro el caso de Osvaldo M., quien siendo gerente de finanzas de una empresa colocadora de dinero, colocaba a un interés -en ese momento el 12% anual- y cobraba el 1% por disponer que el dinero fuera a tal banco y no a otro. Cuando fue promovido a CEO siguió haciéndolo y solo debió dejar su práctica cuando fue promovido a Director del área. En este último ascenso debe de haber perdido dinero.

Es corrupción el infinito caso de los gerentes de compras que reciben dinero "por afuera" para comprar a uno y no a otro. Recuerdo el caso de Jorge M. quien se fue de la empresa en la que estaba, a un proveedor. Dos meses después visitó a sus antiguos compañeros y una de las cosas que comentó fue "No saben las personas que pasan a fin de mes a recibir su cheque, es gente que ustedes tratan todos los días".

El corrupto sabe que su exceso en cualquiera de las otras actitudes, puede fácilmente producir reacciones de otro tipo que dejen al descubierto sus actos de corrupción, por lo cual se suele cuidar de tener un grupo de personas suficientemente motivadas como para no producir resquemores ni reacciones.

El corrupto es quizá de entre todos los titulares de estas cualidades que estamos recorriendo, el que puede estar mas tiempo en el puesto. Si coimea con el banco, como relatamos en el caso del gerente de finanzas, esto puede transcurrir por años, como de hecho ocurrió. El problema del corrupto es en general su avidez. Esto lo lleva a aumentar la cuota, la cantidad de personas o grupos con quienes coimea, a abrir nuevos campos, en fin a correr riesgos que lo colocan mas fácilmente en la posición de ser descubierto. Un goteo que sea insensible para la empresa puede transcurrir por años.

En todo caso, como hemos visto, la cultura de la empresa definirá el riesgo que esta tomando el paranoide, sádico, perverso, cruel o corrupto. Siendo la organización un sistema jerárquico, por más que se suavice el elemento jerarquía, siempre existe la posibilidad concreta de ejercer cualquiera de esas cinco actividades. En tanto las mismas produzcan poco ruido, las personas tienden a mirar hacia otro lado, sobre todo si es una sola persona la que está en tela de juicio.

Pero si estas actitudes del jefe producen daño en los procesos porque sus colaboradores se resienten, es probable que los errores que se produzcan hagan a su vez que las actitudes del jefe sean mas duras, porque aumentan su inseguridad. De esta manera es probable que llegue al punto de fracaso, donde los errores se hagan más intensos y el sector no pueda cumplir con sus objetivos. Lo que sin duda le ocurrirá es que su poder en la organización disminuirá.

II

Narcisismo, Vaciedad, Obsesión.

Vaciedad

No es bueno estar vacío de ideas y de contenidos. Es posible cuando se quiere vegetar repitiendo siempre el mismo puesto, tratando de evitar todo posible conflicto o frustración. Pero si uno quiere o acepta ser manager eso supone manejar poder y esto implica tener conflictos y frustrarse, de la misma manera que implica también satisfacciones. Cuando el manager es una persona que está vacía de creencias y de ideas puede perder poder. El hecho de la vaciedad no significa necesariamente perdida de poder. De hecho hay manager que no tienen ideas, que se adaptan a la situación que se produzca sin ningún otro análisis y que tienen una razonable cuota de poder. Estos manager recurren a terceros, sean estos sus colaboradores o pares para encontrar ideas, adhieren a las ideas de otros si los intuyen ganadores o copian descaradamente lo que han visto en algún lado. En estos casos el manager vacío sustituye su vaciedad con habilidad, aunque esta habilidad no sea la mejor. Sin embargo es improbable que pueda mantener esa situación por muchos años. En algún momento de su carrera se va a hacer evidente su falta de capacidad y entonces perderá poder. En estos casos la perdida de poder es catastrófica, es una reacción de los que lo rodean que se sienten estafados y no están dispuestos a darle más ideas. Vacío de todo aporte, el manager cae en su incapacidad de creer y de idear y se derrumba.

En algún caso sin embargo managers con este perfil se han eternizado en algún puesto intermedio. Esto ocurría más probablemente antes de la década del 80 que después. Pero de todas maneras siempre había algún soporte para esta situación de incompetencia. Esto podía ocurrir porque la persona formaba parte de un grupo nacional que manejaba la empresa (era ingles, francés, alemán, etc.); porque su mujer tenía buenas relaciones con las mujeres de otros gerentes y directores; porque el manager conocía un secreto de alguien importante que le permitía mantenerse en el puesto; porque formaba parte del mismo grupo religioso que el CEO o una persona de mucho poder en la empresa; porque estaba cerca de la jubilación. Por estas o alguna otra razón muchas personas han vivido una vida de “permanencia” que está fuera de los libros de texto pero que ha permitido desarrollar familias y futuros profesionales en sus hijos.

Narcisismo

El narcisismo no es malo *per se*. Una cuota normal de narcisismo no solamente es aceptable sino que es necesaria. Sentir satisfacción frente al logro es adecuado y ayuda a seguir

trabajando. El narcisismo normal es juicioso. Su liderazgo puede implicar idealismo y altruismo. Así pues en el centro de nuestra propuesta la persona debe tener algo de narcisismo que lo haga insistir en la propia satisfacción a través de logros que le hagan sentir la gratificación del éxito.

Cuando el narcisismo es excesivo la situación se modifica. El narcisista excesivo vive auto centrado y buscando siempre la auto-referencia. Si bien tiene una sensación de inferioridad, vive en actos grandilocuentes y de sobrevaloración. Lamentablemente es hiperdependiente de la admiración ajena y esto hace que no profundice en las cosas sino que sea emocionalmente superficial.

Su necesidad de ser admirado lo empuja a ser intensamente envidioso de cualquier acontecimiento que considere como un éxito ajeno y esto lo hace ser despreciativo con los demás, lo cual tiende a convertirlo en explotador.

Cuando las situaciones no se dan como su emoción requiere, pueden aparecer fácilmente tendencias paranoides. De todas maneras el hecho de ser personas que necesitan admiración los hace buscar posiciones de admiración y esto significa posiciones de poder y se esfuerzan, trabajan duramente y a poco que sean talentosos consiguen alcanzar esos lugares.

El narcisista busca más la admiración que los resultados y no es consciente del daño que produce a su alrededor con su conducta infantil. Sus percepciones son superficiales y poco profundas, se lleva más por actitudes o gestos de las personas que por un análisis más profundo.

Mientras la persona con rasgos obsesivos o con rasgos paranoides busca someter, el narcisista da un paso más y quiere ser amado. Para eso intensifica los mecanismos que haga que las personas dependan de él y le trasmitan ese amor. De esta manera los aduladores van tomando más espacio.

Su problema con la envidia es importante. No puede aceptar el éxito ajeno. Ayuda quizá a los jóvenes que se inician como forma de extensión de su brazo. Pero cuando ese joven madura, el narcisista lo devalúa y lo presiona para que él también lo "ame". Si no se convierte en un nuevo adúlador lo devalúa.

El narcisista cae así en manos de aduladores manipuladores y deja de lado a toda persona que lo critique aunque sea de manera madura. Los aduladores crean nuevos campos al narcisismo y logran que el narcisismo del jefe aumente con lo cual más energías se dirigen a adularlo.

En la medida en que esto se amplía, de la misma manera la creatividad disminuye. Las personas están cada vez más pendientes del jefe y de sus humores. En muchos casos llegan al punto de utilizar la energía grupal en mantener el equilibrio emocional del jefe. Obviamente en estos casos el nivel de eficacia cae fuertemente.

En las organizaciones grandes esta situación se puede bloquear a cierto nivel y el daño queda reducido a un determinado espacio. Sin embargo cuanto más alto sea el nivel que haya alcanzado el narcisista más difícil es de bloquear. Pero en las organizaciones pequeñas todos se ven influidos por un jefe narcisista que se vuelve demoledor.

Imbuido de sí mismo el jefe narcisista no tiene capacidad para escuchar y esto hace que aumente la frustración entre el personal con las consecuencias negativas que esto implica.

La pérdida de calidad en el trabajo de su grupo influye para que el narcisista excesivo pierda el poder original que le dieron. La medida en que esto ocurra dependerá de distintas circunstancias una de las cuales es cuanto haya que idear o cuan rutinaria sea la tarea del grupo. En este último caso es probable que se mantenga estable porque entre los aduladores se encuentran personas mediocres que no tienen que aplicar iniciativa o creatividad a sus puestos y que sean seres opacos que se adhieran al jefe sin requerir reconocimiento.

De todas maneras en el largo plazo un narcisista puede poner en tela de juicio sus posibilidades de aumentar su poder en la organización o aun de crecer. Las organizaciones prefieren en todo caso los paranoides o los sádicos más que los narcisistas que como señalamos, quedan bloqueados.

Obsesión

Tampoco es malo tener un cierto nivel de obsesión que nos permita ser ordenados en nuestros procesos, ni es malo ser consciente de las propias inseguridades ya que como seres humanos las tenemos y solo aceptándolas y actuando en consecuencia podremos superarlas. Pero cuando esto nos lleva a buscar nuevos reaseguros a cada situación, a cada dato, caemos en la inoperancia, nos quedamos congelados.

El problema comienza para quien tiene rasgos obsesivos acentuados, por la necesidad de tener todo reasegurado y bajo control. Esto se hace muy difícil en la vida y hace que la persona requiera permanentemente de nuevos datos hasta el punto en que llega a no poder cumplir con la eficacia o en los tiempos de los requerimientos.

Pero puede ocurrir también que la persona obsesiva actúe de manera sádica con quienes reportan a él, para exigir que las cosas sean de la manera que “deben” ser. Este exceso lleva a situaciones de verdadera crueldad contra su gente. Claramente cuando esto ocurre se producen reacciones de distintos tipo entre las personas pero básicamente aumenta la ineficacia y el conflicto aumenta asimismo el bloqueo del poder del manager.

Estas situaciones llevan en ocasiones a la formación de grupos pasivos, que se someten a las exigencias obsesivas a cambio de la seguridad que les da el manager. Esto desde luego ha producido la salida de los más creativos o de las personas con más iniciativa. Quizá con el tiempo produzca también la salida del manager, lo cual dependerá de cual sea el tipo de trabajo que tiene que hacer el grupo y en que medida la organización es demandante de precisión y control. Tareas de tipo estadístico, de algún tipo de auditoria de contraloría o aun contaduría, incitan a la obsesión y pueden llevar a la conformación de grupos del tipo de los descriptos.

Sin embargo las personalidades de rasgos obsesivos fuertes no son comunes en los puestos más altos de las organizaciones.

III

Adhesión a otro, miedo, inseguridad, bondad, esquizoide.

Adhesión a otro

No es bueno adherir a otro, ya que uno pierde libertad y se convierte en una parte de otra persona que podrá seguir caminos que nos convengan o no. En general estos casos son casos en los que quien adhiere debe pagar el precio de su adhesión y esto muchas veces se paga con humillaciones, haciendo cosas que no le gustan, aceptando actitudes poco amables. Sin embargo en ocasiones es bueno adherir a otro, como cuando alguien lidera una idea que nos conviene, dicho esto en sentido amplio y entonces adherimos a esa idea. Es como cuando en el tránsito un auto ha encontrado un camino más rápido y nosotros lo seguimos. Por esto

adherir como principio general no es conveniente, pero adherir como utilidad transitoria, puede valer la pena.

Lo que le ocurre a quien adhiere a la voluntad de otro es que ese otro le absorberá el poder que debiera tener. De esta manera se disminuirá el poder de quien adhiere y estará en una situación débil frente a los cambios.

La bondad

Hablamos de la bondad. Y decimos que no es bueno ser bueno. Esto suena raro. Lo que queremos decir es que cuando bondad significa el ejercicio de la equidad, la amabilidad y el buen trato, la consideración de los problemas del otro, la sustentación de quien tiene razón, esta bondad es útil, es una bondad que nos puede traer dificultades sin duda, pero que nos fortalece frente a nosotros y a muchos de los demás. Nos hace ganar respeto. Pero la bondad entre comillas, la que no puede poner límites, la que no es capaz de tener la crueldad necesaria para detener a alguien que se excede, esa bondad es mala, es la bondad que un manager no se puede permitir sin quedar a la voluntad de otro que lo empuje.

Cuando hablamos de bondad lo hacemos en el sentido de blandura, de una persona de genio apacible. Se puede ser tranquilo sin por eso ser blando. Se puede ser activo pero ser blando. El centro de la cuestión reside en que todo manager en algunos momentos tiene que ser enérgico, tiene que poner las cosas en su lugar esto es, donde él cree que deben estar. Dicho de esta manera, sin ambages, parecería que se propicia el autoritarismo, pero la cuestión es más profunda. Un manager tiene que mantener reuniones, las reuniones tienen que tener cierto orden tiene que haber objetivos, etc. Es decir un manager que no ponga coto a quienes llegan tarde a las reuniones, a quienes divagan en las mismas, a quienes no dejan hablar a otros, a quienes no presentan los objetivos o lo hacen con metas de baja calidad, en fin a quienes no siguen la cultura del lugar, el manager tiene que acotarlos, tiene que inducirlos a que actúen dentro de las normas adecuadas. Y las normas adecuadas son las que él haya adoptado en el contexto de la cultura de la empresa. Notemos sin embargo que dentro de una misma empresa se cobijan culturas diferentes, que tienen puntos en común y otros que no están necesariamente dentro de lo que la empresa dice hacer. Hay manager que tienen prestigio como para salirse de lo exigido hacia lo permitido o aun tocar algún aspecto prohibido, que se le permite por los beneficios que trae a la empresa en otro sentido.

Por esto decimos que en algunos momentos, en los niveles de que se trate en esa cultura, el manager tiene que poner orden en las relaciones, no importa cual sea el eufemismo que se quiera usar. Si el manager no hace esto, la gestión se le va de las manos y se produce un desorden que puede estar incentivado por algún anti-lider de buen corte paranoide que aparezca. En estos casos el manager va claramente al fracaso, porque el anti-lider con esta característica va a incrementar las acciones contra él y va a aumentar el desorden, la falta de claridad en las normas, los abusos de todo tipo, incluidas las ausencias sin razón.

Si el manager bondadoso no encuentra en su grupo personas agresivas, es probable que consiga mantener su poder. Pero frente a la debilidad es improbable también que no haya nadie que no quiera intervenir y ganar a su vez poder. Las organizaciones ayudan a conformar características paranoides en sus miembros y estas características cuando se encuentran con un jefe débil se exacerban. En este sentido es probable que el poder del manager bondadoso disminuya, ya sea porque pierde terreno frente a otros sectores, o porque le entrega parte de su poder a ese colaborador que tendera seguramente a querer sucederlo y puede ser que lo

consiga, en la medida en que logre tomar el puesto de su jefe en la tarea cotidiana y logre desprestigiarlo sin ser por eso denigrado en la empresa.

Inseguridad

El tema de la inseguridad produce dificultades para quien ocupa lugares de poder. En general esas personas han sido personas muy activas en su juventud. Estudiaron trabajaron, vivieron a buena velocidad. Aprendieron a hacer las cosas rápidamente. A un cierto nivel de su vida esa velocidad les produce estrés mayor del que pueden mantener. A partir de cierto momento sienten que no tienen la fuerza para llevar adelante su tarea. La inseguridad se manifiesta o aumenta. Este caso típico que toca prácticamente a todo el mundo se soluciona cambiando velocidad por envergadura. Porque la velocidad que se tenía cuando joven era la velocidad de la inseguridad respecto de la propia personalidad, de lo que sabía, de que antecedentes tenía. De todo, poco. Cuando transcurre el tiempo, en el puesto de poder ha sumado experiencia, sabe más que antes, tiene antecedentes. Esto es envergadura y uno puede modificar su acción apoyándose más en lo que es que en lo que necesita demostrar. Esta curva se da en la vida de las personas y muestra distintas etapas de inseguridad excesiva, porque nunca podremos estar seguros de hacer las cosas de tal manera que algo no haya salido mal. Si nos entregamos a nuestra inseguridad nos quedamos sin fuerza para actuar.

Miedo

Todo lo que hablemos del miedo será corto, porque el miedo es un gran capítulo de la Humanidad. Por de pronto el miedo puede sacarnos fuerza, pero también puede producir lo que se define como la huida hacia delante. Estos casos son muchas veces causa de éxitos ya que la persona impulsada por su miedo actúa con decisión y fuerza.

Pero el miedo en general produce falta de claridad de criterio y congelamiento de la acción. No hay formulas para superar esto. Cada situación es diferente y cada persona reacciona de una manera diferente a esta emoción.

El miedo y la inseguridad van juntos aunque a veces no se reconozca tal hecho. Quien tiene miedo tiene inseguridad y quien tiene inseguridad tiene miedo. Muchas personas dicen que se sienten inseguras pero les parece que reconocer el miedo adjunto es un hecho de debilidad, lo cual no es siempre consciente sino muchas veces una reacción inconsciente. Es difícil en este caso que la persona pueda enfrentar su problema ya que sin reconocer la situación no se la puede modificar.

Hay que aclarar que todos sentimos inseguridad en ciertas situaciones y todos sentimos miedo. Es parte del ser humano que tengamos miedo no ya frente a un león, situación que no suele ocurrirnos en la actualidad, sino frente a una presentación, frente a una reunión difícil con el CEO o con un Director regional o más, máxime si son reconocidos por ser personas difíciles. Muchas personas no lo aceptan y corren el riesgo de reaccionar abruptamente cuando el otro les haga una observación o una ironía. Reconocer el miedo no es una disminución personal ni es una disminución de poder. El miedo, como la inseguridad solo se convierten en causa de disminución del poder cuando nos colocan en situación de inferioridad frente a otro, inferioridad que no lo es por tener menor jerarquía, sino por no ejercer el poder del puesto que se nos ha otorgado.

Un manager reporta siempre a alguien. Sea este quien sea la realidad muestra que hay dos tipos de dependencia, una que significa que una persona reporta a otra, rinde cuenta a otra. Esto es de la esencia de la organización. En cambio es distinto si esa persona está supeditada

a lo que hace, dice, insinúa o calla la otra. Sin duda que los actos de un supervisor influyen en quien le reporta. Pero entre reportar y estar sumido en la dependencia de lo que el otro hace hay una diferencia fundamental. Quien está en esta segunda situación tiene un poder muy limitado. Seguramente tiene miedo a las reacciones del otro, se siente por tanto inseguro, pero más allá de esto el solo hecho de la dependencia le limita el poder y lo hace al nivel que el otro decida. Es decir que si el supervisor descubre esta situación y la explota para su gratificación, perversidad, sadismo o crueldad, la situación del manager no solamente será de poco poder sino que será una vida deleznable. En este caso pues, el poder que se le otorgara teóricamente a esa persona se verá reducido drásticamente.

Frente al miedo esta la temeridad, esa reacción hacia delante que parece valor y energía y que sin duda los requiere pero que no son valor y energía reguladas sino que es lanzarse a la aventura de compensar el miedo. Aunque esto no es bueno "per se", produce buenos resultados mas de una vez. La reacción frente a una situación difícil es valorada en nuestra sociedad y esta es una ventaja que el temerario tiene. El problema es que como se trata de un lanzamiento hacia delante en esta huida no se pisen más pies de los necesarios o se cometan errores gruesos. Lo de menor calidad será perdonado, pero lo de mayor calidad -o cantidad-, tendrá una reacción consecuente que puede dejarlo al temerario en situación muy difícil porque no está asentado en sus raíces, no esta calculando lo que hace sino que está actuando a velocidad excesiva para su manera de ser. Esto puede resultarle letal ya que la menor variación a su supuesto lo hace trastabillar.

O sea que el miedo y la inseguridad pueden ser causa de disminución de poder, pero la temeridad puede ser causa de ampliación de poder. Y tanto el miedo cuanto la inseguridad en cuotas que no produzca congelamiento en quien lo sienta no produce mayor efecto. Los seres humanos somos inseguros por definición y necesariamente tenemos miedo ante diferentes situaciones.

Carácter esquizoide

El carácter esquizoide, como señalamos, tiende a aislarse. En cierta medida esto da lugar a que la persona tenga sus tiempos para meditar o para hacer trabajos sola. Y en tal sentido puede ser muy positivo. La cuestión se plantea cuando debido a ese aspecto de su personalidad el manager se trata menos con sus colaboradores, dejando un vacío de poder que puede tener grados diferentes. En algunos casos se llega al punto en que los colaboradores no saben claramente que hacer, se producen errores debidos a esa falta de claridad y estallan conflictos entre los colaboradores por estas situaciones. El rasgo esquizoide en la personalidad tiende a tener dificultades para establecer relaciones con sus pares y superiores, por su carácter retraído.

Finalmente no es bueno ser esquizoide en cuanto este distanciamiento que se produce con la gente hace que las personas no sepan como manejarse hasta donde tienen autoridad cual es el objetivo que se busca, en fin pierdan la sensación de conjunto. Pero no es malo resguardar algunos temas del trato, no transparentar cosas que no conviene transparentar, mantener distancia con personas que no parecen tener buenas intenciones o que son muy curiosas. Ahora bien, el carácter esquizoide no tiene necesariamente que producir ningún cambio en el poder del manager. Puede inclusive ser considerado una persona reflexiva, ya que necesita estar a solas y esto es interpretado como que se dedica a reflexionar, lo cual es asimismo probable. Como en casos anteriores una cuota de ese rasgo suele ser positivo y ayudar al Logro, es decir a un avance en la eficacia y prestigio del manager. Cuando esto se acentúa el

aislamiento puede producir los fenómenos que señalamos y entonces esto incide en la disminución de poder. El sector se desorganiza y el manager no atina a ponerle remedio a la situación. Entonces el poder disminuye y puede inclusive llevar al fracaso.

IV

Ampliación del poder

El primero de los cuatro elementos del diseño que hemos desarrollado es el de la ampliación del poder. Ampliar el poder es la habilidad de moverse con eficacia entre los parámetros culturales de la empresa en general y del sector en particular.

Hemos anotado cuales son los peligros que corre una persona que detenta poder en una organización porque caiga en ejercerlos o porque los sufra. También hemos hecho notar que no se pueden establecer cuotas fijas que se deba tener de cada una de ellas. Así una persona alienada a otra puede transcurrir su vida en un puesto gerencial reportando a su sometedor, una persona con rasgos paranoides puede ser ideal en una organización donde hay una cuota importante de luchas internas, una persona con rasgos obsesivos puede funcionar bien en un sector donde la obsesión y el control sean fundamentales. Y así en más, cada elemento perjudicial no lo es en la medida en que resulte siendo positivo para la organización o para el sector en que está la persona que ostenta dichos rasgos. Lo malo de los rasgos negativos es que tienden a incrementarse y entonces el nivel de lo que era aceptable o positivo se convierte en inaceptable y el manager fracasa.

En general jugar con esas posibilidades es peligroso y puede llevar fácilmente a la disminución del poder o aun al fracaso. Por eso cuando la persona tiende a esa actividad equilibrada donde los eventuales defectos tienen un espacio suficiente y adecuado convirtiéndose de hecho en cualidades útiles, el manager toma el camino de la ampliación del poder. Cumple con lo que se le exige, se amplía el terreno de lo que se le permite e inclusive puede modificar el terreno prohibido, con lo cual se vuelve a ampliar su poder. Este es el círculo virtuoso que ocurre para que una persona amplíe su poder.

Los autores caen siempre en la tentación de decir cuales son los elementos que tiene que tener una persona para tener éxito como manager. Lo que hace cada autor es proyectar lo que él o ella consideran el manager ideal. Ellos han hecho una idealización del manager y esa idealización la ponen a disposición de sus lectores como un deber ser. Por esto son tantas las listas y tan variadas. El cómo ser, se ha convertido en una invasión en un mundo que parece estar ávido de que le proporcionen fórmulas para tener éxito.

Nuestra formula es mucho más fácil y personal. Cada organización tiene una cultura determinada y dentro de la organización cada sector tiene variantes de esa cultura, que a veces llega a ser una anti-cultura. La forma en que el manager podrá ampliar su poder será cuidando en no caer en las trampas que hemos descripto y descubriendo cuales son los requerimientos de la cultura en la que está. Los innovadores, los transgresores, son más míticos que reales. En la mayor parte de las ocasiones son miembros de una porción de la cultura que tiene uno de sus componentes por afuera de esa cultura. Esto los hace parecer como diferentes. En realidad son muy similares a otros a los que lidera.

En cuanto a los transgresores, son siempre despedidos de las organizaciones. Los transgresores no son aceptables en una organización porque cuando realmente lo son, atacan las bases de la jerarquía y por lo tanto del poder. Quienes se sienten transgresores son en

realidad utilizados por el poder para producir ciertos efectos. Por ejemplo el caso de los jóvenes especialistas en computación que en las organizaciones medianas y grandes parecían transgresores y gozaban apareciendo como tales, no eran más que el núcleo utilizado por la Dirección para entrar en un mercado que discriminaba a la gente de corbata. En realidad los jóvenes no eran transgresores y no lo eran doblemente: por una parte seguían las reglas culturales de los transgresores, con lo cual pasaban a ser parte de un grupo donde no eran transgresores sino donde eran parte del conjunto; por otra parte eran contratados para servir a la finalidad de la Dirección, que los alentaba a parecer transgresores para que produjeran mejor.

Así pues la definición de una ampliación del poder está en manos de cada persona, de cada manager que tiene que encontrar las particularidades del sector y de la empresa. Las cualidades de las personalidades son infinitas. No se puede hacer una lista completa. Cada uno conoce lo que tiene y lo que no tiene y si no lo conoce y en esa medida está en problemas. Dependerá de la casualidad en mayor medida que aquel otro que se conoce. En todo caso, ambos están actuando en un medio que es siempre diferente.

Tomemos la cuestión desde otro punto de vista: recordemos las fuentes de poder que hemos descrito. Las fuentes de poder del manager dijimos que eran las siguientes:

1. la autoridad formal que le es entregada a la posición.

Esta parece ser una repetición de la realidad. De hecho no hay manager en una organización en tanto no haya sido nombrado de acuerdo con las normas propias de la empresa. Pero algunas organizaciones no son bastante claras y algunas personas no son bastante exigentes en cuanto a que se les defina cual es la posición en que están. Hay personas que se mueven en lo que parecería ser un nivel gerencial pero en realidad no saben si son gerentes. Actúan porque su jefe les dijo que se ocuparan de algo y les dijo que les dijera a Juan y Pedro que lo ayudaran. ¿Son sus supervisados? Si, cada día, pero no les hace la evaluación de desempeño ni trata sus remuneraciones. Entonces no es un manager. Pero supervisa personas y organiza el trabajo y los lidera: entonces es manager. O sea está entre dos aguas. Hasta tanto no sea nombrado oficialmente no podrá decir que tiene el poder del manager. Por esto, aunque parezca una obviedad la primer fuente de poder del manager es ser nombrado manager.

2. la información que fluye hacia la posición ya que la información significa tener más poder.

Esta no es una obviedad como la anterior pero es una afirmación reconocida. La persona que tiene más información es más requerida por los demás y puede influir más en los demás. Por esto todo el mundo quiere estar en la copia de los mail como antes quería estar en la copia de los memorándum. Sin embargo la búsqueda de información es también una forma de compensar por la falta de atención que una persona siente. Una experiencia que hicimos fue implantar un mecanismo por el cual se consideraba información todo lo que tenía que ver con la persona y su puesto y lo demás caía en el campo de la curiosidad. Esto suponía conocer la escala de remuneraciones o las posibilidades de carrera. Una vez que el sistema funcionó a pleno la demanda de información cayó casi completamente. Es decir que el hecho de tener seguridad respecto de lo que tenía que ver con la persona y con su puesto, producía una saciedad suficiente que se basaba en la confianza que el mecanismo despertaba. Entonces la persona no se preocupaba por otras cosas. Pero hay que ser consciente de lo mucho que significa esta información cuando se da en forma suficiente.

3. la capacidad que tiene la persona.

La habilidad reconocida y los conocimientos de una persona hacen que fluyan los requerimientos y el reconocimiento de los demás miembros de la organización hacia ella. El poder se amplía con una ampliación de los conocimientos. Hoy en día los conocimientos se modifican a una velocidad mucho mayor que antes y esto hace que para ampliar el poder haya no solo que mantener los conocimientos sino que haya que acrecentarlos permanentemente. El problema típico en esta cuestión es que quien es un buen especialista en algún tema es ascendido en algún momento a un puesto de manager. A partir de ese momento sus conocimientos tienen que abarcar elementos de coordinación que pudo haber tenido y otros que no tuvo. Pudo saber como manejar un presupuesto o coordinar reuniones, pero no supo en los hechos como motivar a su personal, como absorber las crecientes inseguridades que supone ser manager. El conocimiento de los elementos del management son también parte de la capacidad que atrae poder y esto no solamente por que tenga gente satisfecha, sino porque le permita tener un grupo de prestigio del cual es el líder.

4. el control de las recompensas.

Quien tiene la posibilidad de otorgar recompensas de cualquier tipo que sean está más rodeado por otros que lo requieren. Un manager tiene que tener el control de las recompensas económicas, pero tiene también el control de otras recompensas que puede usar mejor o peor. Recompensar significa dar algo y esto es tan amplio como lo que una cultura acepte.

5. el poder coercitivo.

En cualquiera de sus formas la coerción que se pueda ejercer sobre alguien hace que ese alguien se preocupe por lo que pensamos o hacemos. Esto es la otra cara de la misma moneda. Toda coerción es significativa, todo exceso es contradictorio con el resultado que se busca. Pero el manager por definición tiene una posición coercitiva producto de la estructura jerárquica de la organización. Quien no la usa corre el riesgo de que los resultados se diluyan; quien la abusa corre el riesgo del conflicto directo.

6. las alianzas y las redes.

Las alianzas y las redes facilitan grandemente el accionar en las empresas. Las alianzas y las redes producen mayores contactos, hacen que la persona sea mas consultada y esto le amplía la información que tiene y lo hace más influyente tanto para eventuales reconocimientos cuanto para eventuales castigos. O sea que sus fuentes de poder se amplían. Esto tiene que ver con el tipo de organización en red cuando esta se desarrolla dentro de la organización pero también cuando se desarrolla afuera de la organización. De hecho una persona que conoce personas afuera de la organización puede ser requerida en la empresa porque se necesita ese contacto. Esto hace que la persona adquiera una mayor relevancia de la que tenía. Una persona que realiza un cierto trabajo y que lo participa con otros tiene más posibilidades de que los demás lo reconozcan que si mantiene su trabajo en secreto, ya que en este caso, sin duda, no será conocido. Es decir que la tendencia a mantener todo en pequeñas huertas privadas dentro de pequeños grupos que no se comunicaban se ha descubierto contrario al aumento del poder, en vez de parecer para quien lo hacia, como una fuente de poder. Las “quintas” cerradas, cierran asimismo la ampliación del poder. La apertura amplía y es una fuente de poder.

7. la atracción personal.

Las personas con un nivel de seducción suficiente, por su valor, su visión, su simpatía, su habilidad para desarrollar relaciones, tienden a ampliar su poder. Esta es una afirmación que sigue la misma línea que la anterior. Así como los grupos que se cierran se perjudican y las personas que no forman alianzas se debilitan, de la misma manera las personas que tienen una cierta atracción personal pueden ampliar su poder. La atracción personal es una fuente de poder cuando es natural y cuando no se convierte en un estereotipo que exagera la atracción natural. Las personas con cierta simpatía natural tienden a veces a usar muletillas o modismos que los hacen evidentes a los ojos de los demás y los perjudica. A veces no se tiene ese elemento indefinible que sin llegar a ser carisma es una cualidad menor cercana o en el centro de la seducción que se hace más notoria en las mujeres por una cuestión cultural pero que los varones tienen de la misma manera. En este caso una buena dosis de amabilidad y preocupación por el otro hace que se obtenga un reconocimiento similar. La tendencia al logro aumenta considerablemente el poder de quien ocupe el puesto y esto le puede permitir tomar más tareas, absorber otros sectores o ampliarse hacia ciertas tareas que no se estén llevando a cabo o que no se hagan a entera satisfacción de la Dirección.

La ampliación del poder está relacionada con el uso equilibrado y necesario de estos elementos en cada caso en particular. Esto tiene dos grupos de problemas que estando relacionados con ellos, son diferentes. Estos son:

1. los conflictos que tiene que enfrentar el manager que básicamente se concentra en el uso de los recursos limitados
2. lo que ocurre en el entorno, frente a lo cual el manager está en una posición de mayor indefensión. El manager no puede producir en general lo que ocurre en el exterior que lo afecta, de la misma manera en que puede actuar internamente.

1) El conflicto y el uso de los recursos

El conflicto es inherente a la organización. Siguiendo el pensamiento de Dahrendorf las personas integran la empresa por decisión propia pero no bien lo hacen se produce el conflicto, no en el sentido marxista, sino por la asimetría que existe en la organización. Esta asimetría entre los distintos niveles produce un conflicto que no es solucionable. Las organizaciones viven con ese conflicto y lo mejor que puede hacer un manager es trabajar para que sea lo más bajo posible. Para eso deberá considerar los abusos de poder que se produzcan por un lado y la envidia de los niveles más bajos en cada relación. Esto se nota en el tipo de reacciones de las personas y los argumentos que se esgrimen cuando se considera alguna cuestión compleja o confrontativa.

Además de este conflicto estructural hay otros conflictos horizontales entre funciones que en sus fronteras plantean cuestiones que están siempre en situación de conflicto actual o potencial. Los casos típicos de producción y comercialización, publicidad y ventas, mantenimiento y producción, son algunos de los que hay en las organizaciones. Como en el caso anterior estos conflictos que no son eliminables deben ser desarrollados en estrategias y tácticas para manejarlos, de manera que si no se pueden eliminar, hay que trabajar para manejarlos de la mejor manera posible.

Hay que tener en cuenta que el conflicto no es necesariamente malo. Un conflicto puede ser muy positivo y dar lugar a nuevas ideas y a estimular el interés de las personas. Tiene mucho que ver en esto si se lo maneja de una manera escatológica o se da espacio para que las partes involucradas puedan aportar sus puntos de vista y sus ideas.

Por otra parte el conflicto tiende a limarse en tanto las ideas que las personas traen a la organización se van modificando con el tiempo hacia lo que la organización considera "lo correcto" y así los valores que el manager traía a la organización y que podían ser causa de conflicto por no adherir a la cultura se van eliminando y el conflicto desaparece, pero al mismo tiempo se pierde creatividad. El jefe y las exigencias de un mercado impersonal habrán conseguido su resultado.

En este escenario de conflictos sin finalización posible, el manager tiene que buscar su propio ordenamiento y eficacia para poder mantener y aumentar su poder. Los ascensos le producen al manager dificultades porque cada nivel significa que depende de la acción de más personas, personas que siendo más lo conocen menos o nada y este tema de comunicación es uno de los puntos clave para un manager. Para poder cumplir con su tarea y mantener o ampliar su poder, el manager tendrá que desarrollar mecanismos de comunicación directa lo más amplias posibles y preocuparse por desarrollar algún mito en la organización que puede enunciar él mismo o hacer que otros lo enuncien sobre alguna virtud o característica positiva que lo hagan admirable a los ojos de los niveles mas bajos.

Los estudios realizados demuestran que el manager con mas éxito es el que tiene una agenda. Tener una agenda se dice en el sentido de que tiene una visión definida de adonde quiere llegar y una estrategia para alcanzar esa visión. Este manager amplía su poder mas fácilmente, porque tienen claro donde focalizarse.

Otro punto fundamental en el manejo de estos conflictos es la negociación. Un manager esta negociando permanentemente. En realidad todos los seres humanos negociamos desde que nos despertamos hasta que nos volvemos a dormir. Pero en el caso del manager la habilidad para su toma de decisiones y su negociación es fundamental para mantener su poder, ampliarlo o disminuirlo en las eternas negociaciones en el marco de esos conflictos y otros que veremos. De hecho esta es la razón por la que en nuestros seminarios consideramos conjuntamente toma de decisiones y negociación, ya que son el manejo de la situación y son un elemento esencial en la vida y en el nivel de poder de un manager.

Los recursos de que dispone el manager son limitados. Esto supone un conflicto con los demás sectores de la empresa, para poder lograr los recursos que precisa para cumplir sus planes.

Aunque los recursos son limitados, son más limitados en algunas ocasiones que en otras y cuando esto ocurre el nivel de conflicto crece. Cuando los recursos son escasos es necesario hacer concesiones y equilibrar los principios deseables que resulten ser mutuamente excluyentes o parcialmente incompatibles. Los acuerdos o coaliciones se forman entre quienes se necesitan mutuamente en la empresa y es entre estos que el conflicto aparece mas claramente. En las zonas de incertidumbre se polarizan las relaciones de poder y las zonas de incertidumbre se dan entre áreas de poder que son contiguas, no entre las lejanas.

Otro supuesto de diferencias entre sectores o personas, dice que es más visible y dominante la política en situaciones de diversidad y lo es menos en situaciones de homogeneidad. Por ultimo se puede afirmar que la política será más visible e intensa en tiempos difíciles.

Todo este tema del conflicto se ve envuelto por el poder, por su distribución y su ejercicio. Las negociaciones se enfatizan entre los que son personas claves en un sistema. No son normas que bajan desde lo alto sino que son objetivos que se van plasmando de una manera continua en la organización. Desde lo alto se dan muchas veces ordenes que pasan a formar partes de la normativa de la empresa pero que no se cumplen nunca. Una de las ilusiones de muchos manager es creer que sus órdenes son cumplidas y las cosas ocurren según ellos ordenaron.

El conflicto por falta de recursos produce paranoia. Las personas se sienten perseguidas porque no consiguen lo que necesitan o desean y creen habitualmente que son discriminadas. Porque a Fulano le dan tal cosa o porque a Zutano le dan tal suma. Aquel que ha dado, un nivel superior, aparece como culpable por haber dado a otros lo que esas personas consideraban que les hubiera sido útil a ellos.

Esto es imposible de impedir. Los recursos son limitados, y cuanto más limitados son más escorzo produce su adjudicación. Es inútil tratar de convencer a alguien de que lo que se le ha dado a otro es mejor que habérselo dado a él. En estos casos quien trata de ser convencido acepta el argumento exteriormente para no parecer empecinado, pero no porque crea que el bien deseado que le dan a otro esté bien dado.

A lo largo de todos estos procesos en una organización, los acuerdos son fundamentales. Llegados ya al conflicto y negociada la porción de cada uno, acordar y cumplir es muy importante para el mantenimiento de futuros acuerdos. Antes de estos conflictos los acuerdos son igualmente esenciales. Las coaliciones firmes son las que permiten a las personas tener el apoyo necesario para poder superar las dificultades que las organizaciones transitan. En las épocas de riqueza porque permiten obtener más recursos y apoyos para llevar adelante planes importantes y en las épocas de sequía, porque permiten contar con mejores recursos que quienes no son parte de la coalición.

Los manager pertenecientes a coaliciones fuertes tienen más probabilidad de tener más poder que aquellos que son partes de coaliciones débiles, donde los miembros tienden a tomar caminos diferentes. Los objetivos comunes fortalecen a los grupos y esto se aplica por supuesto a las empresas como que son grupos humanos.

2) Los movimientos del entorno

El entorno produce modificaciones en el poder de los manager frente a los cuales solo pueden actuar en las consecuencias pero no en su aparición.

En épocas de turbulencia social los sectores encargados de la seguridad aumentan su poder a veces hasta límites increíbles. En épocas de liderazgo sindical las personas de relaciones laborales son fuertemente requeridas. En épocas de crecimiento empresarial las personas de recursos humanos aumentan su poder. La falta de algunas materias en el mundo pone en situación de privilegio a las personas de compras y de importaciones. Y así sucesivamente frente a cualquier otra situación.

Lo que tienen en común estas situaciones es que

1. No han sido provocadas por el manager encargado de ese tema. El manager de compras no es responsable porque falte manganeso o acero. Simplemente no hay en el mercado y el manager no ha hecho nada por que no hubiera.

2. En algunos casos se puede prevenir, en otros no. Se puede prevenir que vaya a haber turbulencia social, pero un proceso de preeminencia sindical se produce a veces con un cambio de gobierno que ensalza o rechaza de pronto a los sindicatos o con una elección interna que hace ganar en la industria a una persona que no tenía aparentemente ninguna posibilidad de ganar.

3. La posibilidad de adelantar el problema y prevenir la situación de crisis tiene que ver con las características de la persona en ese puesto y de los elementos que la empresa le dé para poder tener información para poder prever y medios para prevenir, por ejemplo, hacer acopio de un cierto material.

4. El hecho de que se produzca un movimiento en el entorno pone al manager en una situación de preeminencia. Los recursos que pida le serán mas fácilmente otorgados que a otros, tendrá mayor acceso a reuniones y a información, será mas envidiado.

5. Pero esta misma situación tiene otra cara: el manager en esa situación será mas exigido y se esperará de él que haga pasar a la empresa por medio de la crisis sin que apenas se note. Si hubieren disturbios no esperados, si se produjera un atentado, si no se consiguiera el material, el manager se verá mas fácilmente en dificultades que los demás, quienes tienen menos posibilidades de ser vedettes, pero también tienen menos posibilidades de verse en dificultades. Estas dificultades terminan más de una vez en el despido del manager.

6. A lo largo de estos procesos de crisis el manager ve en principio ampliado su poder y puede tener luego periodos de baja de poder y nuevos aumentos, dependiendo como sean las olas del proceso.

Cuando hablamos de ampliación del poder estamos hablando de una persona que tiene muchos de los elementos que están en las otras tres categorías que hemos descripto. La diferencia es que esos temas (paranoide, esquizoide, etc.) se encuentran balanceados y a bajo nivel en éste.

Cierta cuota de paranoia, obsesión, esquizoidismo, miedo, crueldad y bondad, son necesarias para desarrollar adecuadamente un puesto de manager, sin olvidarnos del narcisismo habitualmente importante.

La cuestión del mantenimiento de cierta cantidad de lo que parecerían ser defectos para poder ejercer el poder en la empresa, es un punto difícil porque depende de la evaluación de cada caso.

Se puede establecer que en términos generales son o no convenientes y que eventualmente en alguna medida pueden perjudicarnos o ayudarnos. Pero ¿en qué punto? ¿Cuándo son útiles y cuando son perjudiciales? Depende de cada empresa, depende de la cultura del sector, depende de la habilidad del gerente para advertir y poner en practica lo que parezca oportuno. No hay normas fijas y rígidas, hay solo grandes avenidas para tomar en cuenta, pero la decoración le corresponde en cada caso a cada decorador, es decir a cada manager, que es quien lidia cotidianamente con la realidad de la empresa en la que está.

Cambio de modelo

Posibilidades de que se cambie

El diseño es dinámico cuando la organización ya esta en marcha. Esto es lo que ocurre habitualmente, ya que no es común que uno pueda diseñar una organización desde el principio. La cuestión entonces es como trabajar en el caso en que se diseña en una organización ya existente.

La mayoría no advierte que las dificultades provienen del diseño más que de las personas o del mercado. Los manager que se dan cuenta que el diseño está fallando, no siempre se enfrentan con este problema, ya que esto los llevaría a un proceso de cambio importante. Sin embargo hay algunos gerentes que enfrentan la necesidad de cambiar el diseño de la organización.

He aquí algunos puntos a tomar en cuenta para analizar la efectividad del diseño en funcionamiento:

1) ventaja competitiva del diseño: cada sector se preocupa por analizar su situación en el mercado;

se oye hablar de benchmark como algo usual y sin embargo son excepcionales las organizaciones que establecen las empresas con las que se van a comparar en algún tema. Esto en materia de diseño de organización es muy raro de ver. La respuesta casi automática es que la organización se revisa permanentemente. Con esto se quiere decir que se revisa permanentemente el costo. No todas las empresas miran sus costos y de ellas no todas miran el costo del personal. Los tiempos de los grandes downsizing han dejado paso a una actitud más cuidadosa.

2) reflejo de las fuerzas y debilidades del personal, que el personal expresa;

hoy se encuentran más empresas que hacen análisis de la situación a través de encuestas internas. Se las llame de cultura o de clima, la cuestión es que son herramientas que buscan tener la respuesta del personal sobre algunos temas. Sino las opiniones del personal son las informaciones que se reciben por algunos confidentes, supervisores o especialistas en recursos humanos que dan necesariamente una información distorsionada por sus propias características.

3) flexibilidad que tiene el diseño para aceptar cambios;

la flexibilidad del modelo es un acto teórico. En los hechos los modelos se cambian con mayor o menor dificultad por la actitud y habilidad de las personas para hacer las transiciones necesarias de un modelo a otro. Un cambio menor es un acto dramático cuando las personas involucradas no tienen una actitud positiva hacia éste. Un cambio de organización profunda, hacia un modelo totalmente diferente se hace con agilidad y con poca dificultad cuando las personas están convencidas e involucradas en que el cambio es ventajoso.

4) limitaciones en la acción producidas por el diseño;

hay diseños rígidos que dificultan las comunicaciones; hay modelos que abusan del control y complican las operaciones. En ambos casos lo dicho en el punto anterior es válido aquí. Los cambios de estos modelos tienen la dificultad de que alguien saca beneficios con la

falta de comunicaciones o alguien tiene más poder haciendo control. Si estas personas cambian o se cambian las personas la situación se modifica.

- 5) protección a los sectores que necesitan culturas diferentes;
cuando las políticas de la empresa se concretan en diseños que se adaptan a las necesidades culturales de las distintas regiones o países, el diseño global se enriquece y gana en eficacia.
- 6) coordinación de soluciones para evitar los posibles conflictos entre sectores;
nuevamente este es un caso en que la cultura tiene más que ver con el diseño. Si bien un diseño cerrado ayudará a que los conflictos queden encerrados, cuando las personas involucradas modifican su actitud los conflictos quedan abiertos y pueden tratarse.
- 7) exceso de niveles o de sectores similares;
los excesos de niveles producen problemas de comunicaciones lo que ya hemos señalado antes; la existencia de sectores similares mantiene conflictos que no son fáciles de solucionar ya que cada uno en su sector va a defender su pedazo de poder.
- 8) las responsabilidades están tan claramente diseñadas que permiten un control efectivo;
este caso es opuesto al caso anterior y facilita cualquier modificación ya que cada uno tiene en claro su situación y en este sentido se facilita el análisis de un cambio.

Como hemos podido ver el diseño sigue a su autor. Quienes desarrollan un diseño o quienes lo mantienen tienen dificultades culturales pero tienen dificultades personales que los enquistan en ciertas soluciones que empeoran la marcha de la organización.

El solo hecho de hacer esta evaluación de situación ya significa sin hacer todavía nada, tres condiciones básicas previas, a saber:

1. una cultura flexible
2. un grupo que esté en condiciones de enfrentar la dificultad de cuestionar el diseño
3. un diseño que sea flexible y coherente con el personal y con el medio ambiente.

Esto no es fácil. Las personas tienen miedo a enfrentar un análisis del diseño. Comenzar por analizar el diseño de la organización puede terminar en las formas más extrañas, por ejemplo con la eliminación del propio puesto. Entonces, antes de cuestionar el diseño las personas cuestionan a los empleados, los clientes, los proveedores o el gobierno. Cualquiera antes que tocar la base donde uno está sentado. La habitual resistencia al cambio aquí se multiplica por el peligro de tocar la base. Nadie quiere mover el lugar donde está sentado.

La resistencia se manifiesta en ocasiones de una manera abierta pero en la mayoría de los casos se dirige a derivar el problema que se plantea a otros o toma el camino del cambio de diseño y le da vueltas y más vueltas sin encontrar un diseño que mejore la situación.

Bibliografía

- Avoiding empowerment traps, Dover K. , AMA, Jan 1999, Nueva York
- Balancing Corporate power, Handy C., HBR Nov-Dec-1992, Boston
- Breve diccionario etimológico, J. Corominas, Gredos, Madrid, 1973
- Centrality and power in organizations, Brass D. Et.al., HBSP, 1990, Boston
- Control in an age of empowerment, Simons R., HBR ,Mar-Apr. 1995, Boston
- De la guerra, von Clausewitz K., Need, 1997, Buenos Aires
- Designing effective organizations, Schlesinger L., John Wiley, 1993, New York
- Diccionario de la Real Academia Española, 1970
- Diccionario de sinónimos, Paraninfo, Madrid 1970
- Discurso y poder en Grecia, Andrade L., Eudeba 1993, Buenos Aires
- El arte de la guerra, Sun Tsu, Andromeda, 1994, Buenos Aires
- Estrategias del poder, Foucault M. Paidós, Barcelona, 1999
- Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones, Kernberg Otto, Paidós, 2002, Barcelona
- El cambio del poder, Toffler A. Et.al., Plaza y Janes 1990, Barcelona
- El culto del poder en la sociedad global, Bolívar J., Catalogos, 1997, Buenos Aires
- El poder y la política en la vida de las organizaciones, Zalesnik A. Harvard, 1974, Boston
- El Príncipe, Maquiavelo N., Emecé, 1970, Barcelona
- Empowering the board, Lorsch J. HBR, Jan-Feb. 1995, Boston
- Empowerment, Harari O. AMA, 1999, New York
- Empowerment, the emperors new clothes, Argyris C., HBR May-Jun, 1998 Boston
- Freud y el problema del poder, Rozitchner L., Folios Ed., 1982, Mejico
- In praise of hierarchy, Jacques E. HBS, 1992, Boston
- Is a network perspective a useful way of studying organizations? Nohria N., HBR, 1990 Boston
- La Republica, Platon, 1968, Aguilar, Madrid
- Medición de la responsabilidad laboral, Jacques E., Hormé Ed. 1968, Buenos Aires
- Megalomania y goce del poder, Lachaud D., Nueva Vision, 1998, Buenos Aires
- Microfísica del poder, Foucault M., La piqueta, 1992, Madrid
- Networks and organizations, Nohria N., et.al., HBS Press, 1992, Boston
- Organización modelo 2, Kocourek P. Et.al., Gestion, Vol.6., N° 3, Buenos Aires
- Organization design, Lorsch J., HBS, 1992, Boston
- Organization design, Mitzberg H., HBS, 1991, Boston
- Organización y liderazgo Bolman Lee et.al. Addison Wolsey, 1995, Wilmington
- Poder, Dahl R., Enciclopedia de Ciencias sociales, Aguilar, 1976, Madrid
- Política, poder y corrupción en la Biblia, Benetti S., San Pablo, 1996, Buenos Aires
- Política, Aristoteles, Porrúa Ed., 1992, Mejico
- Power is the great motivator. McClelland D. et.al, HBR, Jan-Feb-1995 Boston
- Principios del poder, Lee B., Mondadori, 1998, Barcelona
- Redraw the line between the board and the CEO., Smale J. et. al., HBR Mar-Apr 1995 Boston
- Rethinking organization size, Lawler E., Org. Dynamics, Aut. 1997, New York
- Self managing teams, Sjøterberg T., John White, 1993, New York
- Six basics for general managers, Pearson A., HBS, 1991, Boston
- Tácticas de poder de Jesucristo, Haley J., Tiempo contemporáneo, 1969, Buenos Aires
- The 21st century organization, Bennis W. Et.al, Pfeiffer Pub., 1995, San Diego,

The 48 laws of power, Greene R., Viking, 1998, Middlesex England
The CEA as prganizational architect, Howard R., HBR 9-10 1992, Boston
The feelings of what happens, Damasio A., Harcourt, 1999, New York
The illusion of conscious will, Wegner D., Bradford Books, 2002, London
The improvising organization, Crossan M. et.al., Org.Dynamics, Spring 1996, New York
The manager and the organization, Moonman E., Tavistock.1961, Londres
The network organization in theory and practice, Baker W., HBSP 1990, Boston
The organizational frontier, Weger E. et.al., HBR, 1-2 2000, Boston
The trust factor, Harari O. AMA Jan 1999, Nueva York
The wisdom of teams, Katzenbach J. et.al., HBS Press, 1997, Boston
Tipos de poder, Hillman J. Granica, 2000, Buenos Aires
Trabajo, incentivos y remuneracion, Jacques E., Horme Ed., 1968, Buenos Aires
Trust and virtual organizations, Handy C., HBR 5-6- 1995, Boston
Un dialogo sobre el poder, Foucault m., Alianza Ed., 1990, Buenos Aires
When paranoia makes sense, Kramer R., HBR 7 - 2002, Boston

INDICE

I

EL PODER 1

El origen del poder
El poder y la causa efectiva
Caracteres del poder
Elementos básicos
Los tipos de poder
Las fuentes del poder
La racionalidad del poder
El poder ejercido

II

EL PODER EN LA EMPRESA 32

La estructura del poder
El Directorio y el CEO
La distribución del poder
Las distintas formas de estructura
Otros aspectos de la empresa

III

EL MANAGER 45

El manager y el poder
Que necesita el manager
La política
Los cuatro jinetes del Apocalipsis

IV

MODELO DE TENDENCIAS 58

El conflicto y el uso de los recursos
Los movimientos del entorno
Cambio de modelo

