

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES. ¿DE ESO NO SE HABLA?

Por Alejandro González Escudero.

Publicada en la Revista Enfoques, edición de febrero de 2010, Editorial La Ley.

Nos proponemos abordar una cuestión esencial para el funcionamiento de empresas y organismos cuyo análisis no siempre sale a la luz. Ocurre que “el poder” tiene caras oscuras, un *backstage* lúgubre, orígenes con frecuencia turbios, que difieren del brillo con que se presenta una vez consolidado.

El poder es anterior a la Administración. Es tan antiguo como el ser humano. De hecho, si lo vinculamos con las relaciones de fuerza, lo podemos ver como una manifestación “natural” entre los individuos que forman cualquier especie viviente y en la mayoría de las relaciones que existen entre ellas.

Pero, aunque su ejercicio -su práctica- sea tan antiguo, el estudio científico es relativamente reciente.

El abordaje que proponemos es el del management, que nos permite “tomar” elementos de otras disciplinas que también indagan sobre este fenómeno desde sus propias perspectivas y con herramientas específicas. Como es obvio, no son ajenas al tema del poder la política, la filosofía, la ética, la sociología y hasta la psicología.

La visión del poder desde la perspectiva de los clásicos.

Los clásicos de la administración no se detuvieron a estudiarlo. En realidad, ellos lo consideraban como “dado”, indiscutible en las relaciones de autoridad. Esas relaciones de autoridad posibilitaban que la organización actuara. Alguien decide, el que tiene la autoridad, y otros ejecutan la decisión. Resultaba imprescindible la existencia de la autoridad con el poder para imponer sus decisiones porque de lo contrario la organización no podría hacer lo necesario para cumplir con sus objetivos, con lo cual dejaba de ser tal y se condenaba al fracaso.

La existencia de autoridad con poder se consideraba un elemento innato de la organización. No se concebía una organización sin ella. Esa autoridad tenía el poder para exigir el cumplimiento de las órdenes y para castigar al que no lo hiciera.

El poder como relación.

Viendo al poder como relación, se puede agregar a la acción propia del poder otro análisis: qué sucede con los actores. Es decir, qué pasa con quiénes tienen que ejercerlo o “padecerlo” y porqué aceptan, o no, ese vínculo.

Y en esta línea se encaminan las definiciones de “poder”: A tiene poder sobre B si posee la capacidad para influir sobre la conducta de B de forma tal de conseguir que B realice actos que de otra forma probablemente no los haría (ver varias definiciones en Gilli y otros, Administración, Ed. Docencia, 1999).

Como toda definición, aclara algo pero aparecen otras dudas. Si A “convence” o “persuade” a B, ¿es igualmente poder? Y si se trata de pensamientos en vez de acciones, es decir, A logra que B piense o crea en cosas que antes no creía, ¿estamos también frente a una relación de poder?

El poder y la política.

A medida que “ascendemos” en la organización, encontramos que los matices referidos al poder y su ejercicio se vuelven más interesantes y complejos. Es allí donde el poder y la política se entrecruzan y despiertan más preguntas, muy distintas del “instrumento mecánico” que termina siendo el poder al nivel de las operaciones que busca, tan solo, conseguir que tareas simples y repetitivas se ejecuten de acuerdo con lo pautado.

¿Cómo ganar poder en los altos niveles? ¿Cómo llegar a las posiciones que cuentan con más poder? ¿Cómo manejar las alianzas para obtener y mantener el poder? ¿Cómo “vencer” al poder instalado? ¿Cómo contrarrestar a los rivales?

La mayoría de los pensadores de la Administración consideran que las disputas por el poder extendidas en la organización consumen energías que podrían orientarse a otras tareas. Presente en las grandes empresas, el fenómeno se ve más claramente en los organismos públicos y los poderes del estado. En ellos es muy frecuente la lucha de grupos e individuos por aumentar su poder. En el sector público generalmente es un juego suma cero, ya que el aumento del poder de uno significa la reducción del poder del otro. Son ejemplos las patéticas disputas internas que se viven en los estados (el argentino es más ejemplo que excepción), donde luchan funcionarios entre sí, a veces por su propia carrera política, en otras ocasiones dando batallas en beneficio de sus líderes políticos, que no suelen ser sus superiores directos en la organización, sino “referentes” externos que facilitaron su acceso a la organización.

Esos expertos consideran que las organizaciones estatales pueden sobrevivir más tiempo porque no están sometidas a la competencia. En la actividad privada, las empresas que se sumergen en esas luchas deben resolverlas rápidamente. De lo contrario, quedan atrás superadas por los competidores que se focalizan en la actividad y no en la “interna”.

Las luchas políticas restan tiempo, energías, capacidad, recursos que en lugar de volcarse a lograr los objetivos de la organización, se aplican a las disputas por hacerse del poder dentro de ella.

Pese a que se considera costosa y bastante negativa, en ocasiones esa lucha por el poder puede ser el camino para que la organización genere cambios importantes que de otra forma el statu quo no lo haría (Henry Mintzberg, *El poder dentro y fuera de las organizaciones*, Prentice Hall, 1993).

Esos cambios serán necesarios, por ejemplo, cuando el management se encuentre demasiado aferrado a la forma de ver los negocios que resultó exitosa en sus épocas de esplendor pero que ya no resulta efectiva. También para provocar cambios generacionales en aquellas organizaciones que tienen directivos no dispuestos a retirarse en su mejor momento porque

quieren “seguir hasta el final”. En ambos casos, los cambios que puede provocar la lucha por el poder son decisivos para la supervivencia de la organización. De fracasar, la debilidad posterior a la lucha, más el triunfo de la visión antigua, llevará a su desaparición a manos de competidores o rivales externos. Si vencen las nuevas ideas, la energía perdida se recuperará encauzando rápidamente la acción hacia los nuevos objetivos.

Otros estudios muestran evidencias de que cuanto más poderoso es el número uno de una compañía, mayor será la probabilidad que los restantes ejecutivos busquen afianzar su poder, tiendan a hacer alianzas entre ellos y conspirar contra el número uno. Es decir, el management autoritario despierta mayor actividad política.

¿De dónde proviene y en dónde se localiza el poder?

La tabla muestra un resumen de las principales “fuentes” del poder

La posición en la organización	Todo cargo tiene asociada cierta cuota de poder. También los cargos generan la posibilidad de manejar recursos lo que a su vez crea más poder. Un gerente de compras dirigirá a las personas de su área y por otro lado será visto con poder por los demás sectores ya que tiene la capacidad de influir sobre las adquisiciones de todos. Algunos, más hábiles, sacarán mayor provecho que otros de posiciones con escaso poder.
Fuentes de poder informales	Existe un poder informal de personas o grupos que se manifiesta fuera de la estructura oficial. Buscan influir sobre la organización valiéndose de factores externos. Esas influencias pueden nacer de lazos familiares, amistades, creencias compartidas, pensamientos políticos similares, actividad sindical, comunidad racial o religiosa. Para los “clásicos”, resultaban factores que distorsionaban el buen desempeño de la organización.
La legitimidad	El poder puede estar “legitimado” o no. La noción de legitimidad es bastante difusa. No solo es la condición legal para ejercer la posición, sino que va más allá en cuestiones éticas y valorativas. Por ejemplo, en ciertas empresas un director ajeno a la organización puede haber sido “legalmente” nombrado por los accionistas pero si en ellas se considera correcto que los directores antes de serlo hayan pasado por sus distintos niveles, ese director extraño no estará “legitimado” como tal.
Las condiciones personales carismáticas.	El poder se concentra en quienes tienen rasgos de personalidad que lo muestran convincente, sociable y motivador. Quienes no tienen ese talento, no pueden acumular poder con facilidad y corren el riesgo de ni siquiera aprovechar el poder que brindan las posiciones.
El conocimiento o competencia	El saber da poder. Quien conoce una actividad, una cien-

	<p>cia, una organización, una situación, una sociedad, una época, puede ejercer poder a partir de ese mayor conocimiento o la destreza o competencia que tiene para desarrollar una tarea. Es aplicable igualmente al que tiene una adecuada visión estratégica para el futuro de la organización.</p>
La referencia	<p>El poder de uno remite a otro. Son los “delegados”, “representantes”, “herederos” o “intérpretes”. Muy común en el ámbito de la actividad política para tratar de aprovechar y transferir a otros el poder que suelen acumular los líderes destacados.</p>
El contexto, la “situación”	<p>El poder cambia según el lugar y la época. Ganar poder requiere un buen don de la oportunidad (estar en el lugar adecuado en el momento justo). Los cambios de situación también llevan a que el poder de un momento pueda diluirse o desaparecer en el tiempo o ante nuevos hechos que lo sacudan.</p>
En personas, entidades o condiciones externas	<p>Una variante extrema de la referencia. Por caso, el poder de los reyes en las monarquías absolutas provenía de dios, según se le hacía creer a los súbditos. La realidad histórica mostraba, generalmente, a un fundador de la dinastía suficientemente cruel para eliminar a sus adversarios y mesiánico, para considerarse “elegido” del cielo.</p>
El manejo de recursos “físicos” y económicos.	<p>Son las formas más explícitas del poder. Uno, es la capacidad de ejercer coacción sobre otros, es decir, la fuerza para obligar a los demás a actuar de acuerdo con la voluntad propia.</p> <p>En el otro caso, la disponibilidad y el manejo de recursos económicos permite vencer al rival si no cuenta con medios equivalentes para resistir, o “atraerlo” con el poderío económico que frecuentemente le “gana” a la voluntad. Ambas son manifestaciones de la capacidad para ejercer poder. La primera obliga por la fuerza, la segunda modifica la conducta por el interés.</p>

¿Las relaciones de poder son innatas?

Este punto y el siguiente plantean en qué medida las jerarquías y las estructuras del poder pertenecen a lo “natural” del hombre y su organización en grupos o son, al contrario, construcciones sociales propias de las culturas que los hombres han creado a lo largo de su historia.

Probablemente, convivan los dos factores.

Para comprobar el origen innato, atávico, de las relaciones de poder, se podrían rastrear las raíces genéticas de la especie humana en los “primos” biológicos: los primates. Si se admite la evolución de las especies, se demuestra así el origen profundo y antiguo de las relaciones

de poder. “El orden de los primates está organizado en jerarquías con claras relaciones de dominación entre sus miembros. Los primates reconocen a los miembros individuales de su especie desde temprana edad, compiten entre sí por las posiciones dentro de la jerarquía, y a la postre asumen relaciones específicas de dominación o sumisión respecto a otros congéneres” (Mentes líderes, Howard Gardner y Emma Laskin, Paidós, 1998, páginas 42 y siguientes).

Las ubicaciones en la jerarquía de dominantes o dominados estarían asociadas, también, a un funcionamiento diferente del sistema nervioso de unos respecto de los otros. Habría correlación entre la cantidad y tipo de neurotransmisores que recorren el sistema nervioso de unos y su condición de dominantes, y, viceversa, con respecto a los dominados. Por caso, los dominantes tendrían mayor producción de serotonina y menores niveles globales de tensión. La neurobiología se ha convertido en una fuente novedosa de explicaciones acerca de los más diversos comportamientos del hombre.

Los dominantes necesitan de los dominados. Dicho de otra forma, al poder le será “útil” la obediencia. La prueba dramática de que la obediencia y la aceptación de la autoridad están enraizadas en las personas, inclusive al punto de predominar sobre sus propias creencias, la dio el famoso (y polémico) experimento de Stanley Milgram en la Universidad de Yale a principios de los años 60.

Se les dijo a varias personas que participarían en un experimento acerca de las relaciones entre el aprendizaje y las sanciones. Esas personas asumirían el rol de “maestros” y deberían castigar a los “alumnos” con descargas eléctricas cada vez más intensas en tanto los “alumnos” equivocaran las respuestas. Un “investigador” daría las indicaciones a los “maestros” y las descargas podrían llegar hasta los 450 voltios. Si el participante titubeaba por no querer continuar provocándole dolor al alumno, el investigador le ordenaba cada vez con mayor severidad que cumpliera la consigna y aplicara la descarga eléctrica.

En verdad, no existían tales descargas y los “alumnos” fingían el dolor, pero esto no lo sabían los “maestros”. El experimento realmente buscaba conocer hasta dónde una persona estaba dispuesta a obedecer a “la autoridad”, más allá de lo que consideraba correcto, del sufrimiento que le provocaba a otra persona y de la ingrata tarea que el investigador le asignaba. El resultado fue que el 65 % de los participantes llegó a aplicar el máximo de la corriente eléctrica. Solo el 35 % resistió la presión del investigador, “desobedeció” e interrumpió las descargas.

Él mismo Milgram lo describe: “Los aspectos legales y filosóficos de la obediencia son de enorme importancia, pero dicen muy poco sobre cómo la mayoría de la gente se comporta en situaciones concretas. Monté un simple experimento en la Universidad de Yale para probar cuánto dolor infligiría un ciudadano corriente a otra persona simplemente porque se lo pedían para un experimento científico. La férrea autoridad se impuso a los fuertes imperativos morales de los sujetos (participantes) de lastimar a otros y, con los gritos de las víctimas sonando en los oídos de los sujetos (participantes), la autoridad subyugaba con mayor frecuencia. La extrema buena voluntad de los adultos de aceptar casi cualquier requerimiento ordenado por la autoridad constituye el principal descubrimiento del estudio (Obe-

diencia a la autoridad. Un punto de vista experimental. Stanley Milgram; Ed. Desclee de Brouwer, 1974)”

El poder como una construcción ideológica.

Desde una perspectiva distinta, el poder y todos los símbolos que lo rodean y connotan (pensemos en los “atributos del poder” de los presidentes) son una convención social, no tienen una entidad “natural”. Están creados por los grupos sociales para obtener el desempeño buscado. Utilizando una terminología sociológica, el poder con esta visión es una “reificación”, una creación social que se presenta como un hecho natural. Siendo un artificio social, entonces, ¿por qué se acepta? y, en sentido contrario, ¿por qué no se cambia o se reemplaza?.

Donde hay una relación de poder existe una ideología que la sustenta. Al usar estos términos deberíamos despojarlos de las connotaciones peyorativas que pudieren despertarnos. En el caso de las organizaciones, la ideología predominante es la de que es “bueno”, “correcto”, “merecedor de premio y reconocimiento” el identificarse con los objetivos de la organización y poner los mejores empeños para lograrlos. En la práctica, como vimos al presentar los temas políticos, no todos cumplen con ello porque a veces interesan más las metas personales.

Pero hay quienes objetan esta visión de las organizaciones y consideran que en ella puede esconderse o una contradicción o un “doble discurso” intencionado. Ejemplificando: la justificación del poder para lograr los objetivos de las organizaciones podría esconder deseos no revelados de sus directivos y propietarios, como, por ejemplo, el obtener el máximo beneficio personal (El sistema de ideas de la dirección, Jorge Etkin, Revista Enfoques, julio 2004).

Pero, ¿existe realmente una alternativa? Si la organización no alcanza sus objetivos, y para eso necesita poder, ¿qué queda de la organización? Estas críticas atacaban al mundo empresario y también a organizaciones estatales o no gubernamentales como los sindicatos. En la práctica se ha observado que si quienes objetan tienen éxito y logran que declinen directivos o propietarios, ellos se encaraman en una nueva forma de poder, no necesariamente “mejor” que la anterior, pero sí con distintos protagonistas. No dejó de ser otra lucha por el poder, pero en este caso, con un “relato” diferente.

Si volvemos a la “explicación biológica”, ¿no habrá ocurrido que los agrupamientos basadas en la jerarquía, ya desde la época más primitiva del hombre, fueron las formas más aptas de organización y por eso, desde una perspectiva evolutiva, lograron sobrevivir?

Es prácticamente imposible encontrar ejemplos donde se sustente un sistema social sin algún tipo de relación de poder. Solamente podemos mencionar a los anarquistas. Los anarquistas han sido personajes siempre pintorescos pero, lamentablemente, en algunos casos provocaron tragedias, de las cuales, por cierto, ellos mismos no pudieron escapar y fueron también víctimas.

Asimismo es curioso que al anarquismo pueda llegarse tanto por “izquierda” como por “derecha”. En el pasado, los anarquistas de izquierda se hacían llamar expropiadores, porque ellos creían que la relación de poder más fuerte era la propiedad y luchaban por derribarla. Enfoques más modernos y sofisticados plantean que no se pueden producir cambios verdaderos si el camino a seguir consiste en conquistar los instrumentos del poder que tanto se critican. A diferencia de los marxistas, dicen: “Si nos revelamos contra el capitalismo no es porque queremos un sistema de poder diferente, es porque queremos una sociedad en la cual las relaciones de poder sean disueltas.” (Cambiar el mundo sin tomar el poder, John Holloway, Herramienta, 2002, pág. 36)

Los anarquistas individualistas, en el otro lado, consideran que un grupo de personas cuando se constituye en Estado, ejerce poder, comienza a castigar y prohíbe hacer lo mismo a otros, es decir, tiene el privilegio de monopolizar el derecho de la fuerza sobre los demás. Esto equivale a: Ustedes no pueden hacer lo que nosotros sí hacemos. Los pensadores de esta corriente consideran que eso es inmoral y objetable (Anarquía, Estado y utopía, Robert Nozick, F.C.E. 1988)

Necesidad del poder.

La acción demanda inevitablemente disponer de poder. No se pueden producir transformaciones en las organizaciones si no se cuenta con él. Las ideas, los principios, los valores, por sí mismos, no son suficientes en tanto no se encuentre la forma de volcarlos a manifestaciones o hechos de poder. De este modo, “el conocimiento sin poder tiene muy poca utilidad. Y el poder corre el peligro de desperdiciarse si no tenemos la pericia necesaria para emplearlo con efectividad” (El poder en las organizaciones, Jeffrey Pfeffer, Mc Graw Hill, 1992).

La cruda tarea de acumular poder.

El camino que debe seguirse para llegar a obtener poder dista de ser agradable. Generalmente incluye muchos episodios ingratos. Negociaciones, acuerdos, concesiones, tomar decisiones dolorosas, soportar deslealtades. Casi todos los líderes empresarios o políticos tienen algún momento de su carrera cuyo recuerdo incomoda. Por supuesto que el éxito evita tener que revivirlo o explicarlo. El camino del poder plantea a cada paso dilemas éticos, generalmente relacionados con la valoración de los medios frente a los fines. Aún las personas con los objetivos más nobles pueden verse frente a dudas morales sobre qué están dispuestos a hacer (medios) para lograr lo buscado (fines).

Los límites al poder.

Más allá de que existen ejemplos de terribles desvíos, la historia de la humanidad muestra una tendencia a buscar límites en el ejercicio del poder. Montesquieu desarrolló la división de poderes para construir los estados modernos. Él creía que la existencia del poder genera la tentación de su abuso. Entonces, el poder en los estados debía estar repartido en una “división de poderes” equilibrada. En el ámbito de las organizaciones, cada vez más las técnicas de gestión contemplan un control y el establecimiento de límites a las prácticas incorrectas que puedan causar un abuso de poder.

No siempre se logra. Lo más nuevo tiene tres vertientes. Por un lado, el establecer prácticas, algunas con origen legal, que permitan dar transparencia y control en el manejo y la información financiera de las grandes corporaciones. Es el *corporate governance*, nacido luego de los escándalos de Enron aunque con poca suerte para impedir las facetas corporativas de la crisis financiera global de 2008. Por otro lado, el estudio de la ética en los negocios. Finalmente, la responsabilidad social de las organizaciones.

Por otra parte, en la referida crisis financiera global se volvió a poner sobre la mesa y con mayor intensidad los problemas de las grandes corporaciones manejadas por un pequeño número de directivos. Ellos tuvieron (tienen) un enorme poder y provocaron grandes daños con sus decisiones.