



## Las cosas del poder y la autoridad

Por EDUARDO PRESS

Según cuenta una vieja historia, un noble de la antigua China preguntó a su médico, que pertenecía a una familia de sanadores, cuál de ellos era el mejor en el arte de curar.

El médico, cuya reputación era tal que su nombre llegó a convertirse en sinónimo de "ciencia medica" en China, respondió: "Mi hermano mayor puede ver el espíritu de la enfermedad y eliminarlo antes de que cobre forma, de manera que su reputación no alcanza más allá de la puerta de la casa.

"El segundo de mis hermanos cura la enfermedad cuando ya es extremadamente grave, así que su nombre no es conocido más allá del vecindario.

"En cuanto a mí, perforo venas, receto pociones, y hago masajes de piel, de manera que, de vez en cuando, mi nombre llega a oídos de los nobles".

Este es un relato que capta con belleza la esencia de la relación entre el arte de la curación y el arte de "ejercer la autoridad"; posiblemente ejercer la autoridad y curar sean mundos aparte, pero tienen algún paralelo: reconocer como cuenta la historia que cuanto menos se necesita algo o cuanto menos se note el accionar de alguien, tanto mejor; si un jefe, gerente, presidente, supervisor, etc. se hace notar cuando está mandando, algo en la organización no está funcionando adecuadamente.

### Introducción

Algunos definen poder como la capacidad para hacer lo que uno quiere. A partir de que el hombre es un ser social, hacer lo que uno quiere, a menudo, involucra a otras personas.

El diccionario define autoridad como el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada; como el del padre sobre los hijos, el del tutor sobre el pupilo, el del superior sobre los inferiores. Es así como los conceptos de poder y autoridad están entremezclados y ligados.

El hecho de pertenecer a una empresa, cualquiera sea la posición que uno ocupe, significa que renunciamos a algún control sobre nuestro trabajo.

Esta sencilla premisa no es reconocida y aceptada de igual forma por todos.

En el contexto del management empresario vamos a desarrollar algunos conceptos vinculados al poder y sus trampas, y algunos conceptos sobre el ejercicio de la autoridad.

### ¿Quién tiene el poder?

Gregory Bateson, antropólogo americano fallecido hace unos cuantos años, decía que el poder era una situación relacional. Alguien tiene poder si hay otro que lo otorga. Entonces ¿quién tiene el poder? "El mismísimo Goebbels, relata Bateson, creyó que podía controlar y dominar a la opinión pública en Alemania por medio de un vasto sistema de comunicaciones. Pero, de hecho, el aspirante a controlador tendría que tener siempre sus espías en la calle para que le dijeran qué es lo que la gente dice acerca de su propaganda. Por consiguiente, continúa, no se puede tener un simple control unilateral del poder ". Goebbels, todopoderoso, se dio cuenta de que no podía hacerlo solo, necesitaba conocer la opinión de aquellos destinatarios de sus decisiones (opinión pública alemana) para tomar sus decisiones.

### El poder

Según M. Grondona, etimológicamente "poder" proviene de una voz indoeuropea, "poti", que quiere decir "jefe de un grupo". Poti alude a los jefes de familia o de clan que deambulaban en



los tiempos de las cavernas. Entonces lo primero que hubo fue el mando absoluto del "jefe". De él nació incluso el genérico sentido de "poder" en cuanto capacidad para hacer algo en cualquier otro terreno. Pareciera ser que lo primero que hubo fue ordenar y obedecer. Primero el jefe de familia, luego el rey, un todopoderoso, a él y solo a él le pertenecía el secreto de sus decisiones. Nadie podía preguntar por qué. El jefe guardaba para sí las razones de lo que ordenaba.

En muchos seminarios con ejecutivos de empresas, profesionales, y cursos universitarios de posgrado, he desarrollado un ejercicio que se hace en grupos de tres personas, A, B, y C. Lo anuncio como un ejercicio para negociar en condiciones desiguales de poder. Deben negociar entre sí, sobre cantidad de puntos, cuántos le corresponden a cada uno, siguiendo pautas indicadas en las reglas del ejercicio. En el desarrollo pueden llegar a un acuerdo, los tres (A+B+C), dos (A+B, B+C, A+C), o no llegar a ningún acuerdo. Las reglas establecen una aparente superioridad del rol de A y una aparente debilidad del rol de C, reservando para el rol de B un lugar más neutro. Habitualmente los resultados finales son muy distintos en los distintos grupos. Cuanto más grupos participan, más se percibe la variedad de resultados. Los resultados más comunes son: a) A y B excluyen a C, b) A y B incluyen a C, pero le dan migajas, c) Algún tipo de solución equitativa tipo 40 %, 33% y 27%. Este ejercicio es muy interesante para revisar las creencias sobre el poder y las trampas del poder.

Para el "todopoderoso" A, la trampa es creer que puede controlar la situación sin ayuda de nadie, que no necesita tener en cuenta a los más débiles para establecer alianzas; el que se cree más fuerte se tienta a imponer su voluntad y a cometer abusos.

Para el "sin poder" C, la trampa es creer que debe estar agradecido por cualquier limosna que le tiren, no reconocer que puede aumentar su poder haciendo alianzas con otros; el que se cree más débil se tienta a ofenderse, resistirse, o exponerse a ser abusado.

El ejercicio relatado más arriba es muy interesante en este sentido: cuando uno analiza los diferentes resultados, algunos A y C cumplen con sus expectativas, mucho para A, poco para C. Otros se desconciertan cuando ven los resultados de otros grupos, en los cuales A resignó varios de sus puntos y C consigue muchos más que los otros C. Con las mismas condiciones iniciales, las distintas creencias sobre los propios recursos (poder) y distintas actitudes hacia las alianzas deriva en diferentes resultados finales.

Muchas veces se confunde el concepto de poder con uso de la fuerza. Si a una audiencia se le pide que dé un gesto simbólico de poder, muchos mostrarán sus puños en forma amenazante o injuriosa.

Fuerza es tomada como un concepto de dominación; hay cierta tendencia de identificar el poder con la capacidad de victoria, es decir, ejercerlo sobre otra persona u organización.

Estas confusiones y tendencias se hacen notorias en los abusos del poder, entendiendo abuso como el usar mal, excesiva, injusta, impropia e indebidamente alguna cosa (Dicc. Encicl. Salvat).

Los abusos de poder del tipo: "¡porque sí!", "¡se hace así por que lo digo yo!", "¡yo soy el jefe y basta!", "¡no me van ustedes a enseñar a mí como se hace!", "¡si no le gusta ya sabe lo que tiene que hacer!", "cumpla sus órdenes y basta!", no son buenos para ninguno de los que participan en la situación.

**La sombra agazapada del poti  
permanece en las relaciones  
donde hay una autoridad.**

La "víctima" del abuso puede obedecer, pero lo hará con enojo y no va reconocer la legitimidad de la autoridad, reaccionará con hostilidad, bajará su autoestima, disminuirá su rendimiento, estará más expuesto a errores y accidentes, etc.

El que manda de esta forma, también es una "víctima" de la misma situación, porque ve en los demás riesgos y peligros, insuficiencias y defectos, tampoco es confiable para sus subordinados, pierde el contacto con ellos, por lo tanto pierde la posibilidad de estar al tanto de lo que sucede.

Cuando en una empresa el liderazgo y las normas son rígidas, fijas e inmutables, la comunicación es indirecta, vaga, e insincera. Esta es una manera infalible de crear una organización problemática.

Si, en cambio, el liderazgo y las normas son flexibles, apropiadas y sujetas a cambios, la comunicación es directa, clara, específica y sincera. Si bien no hay garantías, así existen más probabilidades de generar una organización vital, que apoya y nutre a sus miembros.

### **La autoridad**

Si bien hay personas que parecieran nacidas para ser líderes, para ejercer autoridad, lo cierto es que la mayoría de las personas que ocupan posiciones de liderazgo, ya sea en naciones, grandes y pequeñas organizaciones, empresas, etc. lo hacen a través de una exigente y disciplinada preparación. Hay algunos recorridos para llegar a liderar. Es necesario que alguien quiera hacerlo, eso hace a la motivación del líder; luego es necesario que crea que puede hacerlo, esto está vinculado con la autoestima; seguidamente es bueno saberse líder, reconocerse como tal, hace a la identidad; y finalmente todo esto es posible si uno sabe hacerlo, es decir si hay capacitación.

### **Síntesis**

El arte de conducir, de liderar, de ejercer autoridad, están basados en el conocimiento, en la experiencia, en la capacidad para hacer participar a los otros, en la confianza propia y de los otros, en la motivación para hacerlo, en la capacitación, más que en el uso de la fuerza, la amenaza, el creerse el dueño de la verdad, el único poseedor del conocimiento y el conocedor de todas las respuestas.

Esto me recuerda una historia...

Había una vez un hombre que daba una clase a los padres sobre cómo ser padres. La tituló "Diez mandamientos para padres" y los padres, inseguros en sus aptitudes, venían de todas partes para asistir a su clase y aprender cómo ser mejores padres. En aquel entonces, ese hombre no estaba casado ni tenía hijos. Un día conoció a la mujer de sus sueños y se casó. Con el tiempo tuvieron un hijo. Entonces cambió el título de su clase, "Cinco sugerencias para padres". Con el tiempo fueron bendecidos con otro hijo. Y entonces le puso un nuevo nombre a la clase, "Tres pistas provisionales para padres".

Cuando nació su tercer hijo, dejó de dar la clase.

---

\* Director de **Eduardo Press Consultores**, Psicología Organizacional, Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación.