

## Jefe, recuerde que es mortal

Sabemos, y la ciencia así lo certifica, que la concentración de poder lleva al abuso. En la sociedad, en las organizaciones... Forma parte de la condición humana. Por tanto, si queremos evitar los excesos del poder es necesario distribuirlo y someterlo a un control mutuo. Muchas sociedades, empresas u otras organizaciones que han hecho así se encuentran entre las más florecientes

Ante el avance de los persas, los atenienses se reunieron en asamblea, en la Pnyx, para enfrentar la próxima batalla. Los generales hablaron. Se votó y la estrategia de Temístocles fue la elegida. Y en efecto, las embarcaciones persas naufragaron en Salamina. Paradojas de la vida, la victoria multiplicó la vanidad del militar y político griego que acabaría desterrado en Persia. Siglos después, los generales romanos desfilaban por Roma tras la victoria. Un esclavo marchaba a corta distancia recordándoles que sólo eran simples mortales. Y más allá, su tropa lo vitoreaba, pero también le injuriaba. No por burla o desquite, sino para evitar que la envidia de los dioses le trajera desgracias en futuras campañas. Y, posiblemente, para atemperar su soberbia, acrecentada con el poder social que se concede a los triunfadores.

Los griegos llamaron "hybris" al comportamiento del héroe jactancioso que recibe y acaba abusando del mando. Los historiadores rescataron el término hace años y en su libro "En la enfermedad y en el poder" el psiquiatra y ex ministro británico David Owen determina que quien accede a un despacho, coche oficial y demás, en política y empresas termina acusando este "síndrome de hybris". Según Owen, se comporta con falta de empatía respecto a los que son objeto de su poder; se distancia de grupos sociales o jerárquicos asumidos de menor rango; se conduce como si sus decisiones marcaran diferencias categóricas, pues por ello ha llegado al cargo; procura apartar a quienes no se suman y comparten sus argumentos, correctos o no; y, en cualquier caso, se considera con cierta disculpa moral y de responsabilidad, comunes para el resto de personas, a tenor del estatus asumido por méritos, suerte u otros. Y estos serían síntomas leves.

El número de obras sobre el poder es inabarcable. Es un tema eterno y desbordado de estudios como el de Owen que, en cierto modo, sigue el aserto de Lord Acton "el poder tiende a corromper...": un desafío a la infalibilidad del papado -una forma extrema de legitimación-. Lo cierto es que la ciencia, la psicología social, de empresa y la sociología del trabajo acuden a darle la razón a este pensador, católico y liberal sui generis. Incluso las celebridades en gestión de organizaciones aleccionan a sus lectores -con éxito cuestionable- contra la ambición de ambiciones. Para Rosabeth Moss Kanter, socióloga, catedrática de comportamiento organizacional en Harvard y ex directora de la revista Harvard Business Review, "el poder es el último sucio tabú de las empresas". La eficiencia es subsidiaria. Queda, en cierto modo, subordinada a éste. Igualmente, pero no tan gUaficamente, otros conocidos académicos han reflexionado sobre el uso del poder y la división del trabajo, tanto desde perspectivas convencionales - Mintzberg, McClelland - hasta la llamada Escuela Crítica de Gestión.

Así las cosas, si el poder social tiene un lado oscuro que corroe, habrá que ver de qué mecanismos se vale. David Kipnis, psicólogo social, sugirió el siguiente proceso cognitivo: cuando una persona tiene competencias para organizar la vida laboral de otras -distribuir tareas, premios, castigos, etc.- recibe la impresión de que los sujetos sometidos a sus reglas, aun voluntariamente, no son completamente independientes. Estas personas, por tanto, tienen otro valor, relativo al propio y acorde con su grado de autonomía. Con el tiempo, es probable que la persona con el mando perciba, según Kipnis, a los que carecen de sus atribuciones formales, dependientes de su criterio, susceptibles de convertirse en un medio en provecho ajeno a sus intereses, en mayor o menor alcance. No es tanto que el poder, cuando no encuentra contrapesos ni controles, lleve al abuso -que también- sino que éste se legitima por sí mismo en la cabeza de quien lo ejerce.

Y no queda ahí la cosa, pues este comportamiento no da lugar ni a cargo de conciencia. Hace unos años, Paul Wolfowitz, cuando fue presidente del Banco Mundial, destinó a un puesto disputado a su pareja sentimental. Fue un escándalo cuando se supo. La íntima relación entre ambos le obligaba a ser transparente -y honesto- en su convocatoria y resolución. Podía haber mejores candidatos que fueron relegados. Pues bien, nada ha impedido que el halcón "bushiano" siga conferenciando sobre ética, personas y valores en política, cultura y empresas. Esta contradicción, en el fondo tan corriente, queda también refrendada por los estudios de un buen puñado de académicos. Joris Lammers estudió las relaciones entre poder e hipocresía con la conclusión que ya se adivina: el poder discrecional, con sus miserias personales, como en el caso de Wolfowitz, encuentra justificación moral por quienes lo ejercen. Pero es que además estas personas, según Lammers, condenan con severidad conductas similares a las suyas, éticamente cuestionables, cuando el que la hace no tiene poder... Lo que la sabiduría popular sabe queda refrendado por la investigación social. Y en la misma línea, otro reciente estudio, en este caso de Dana R. Carney, evidencia que las personas poderosas desarrollan mejor habilidades para la mentira y la simulación.

¿Hay salida o estamos predestinados genéticamente? Como ya supieron hacer otras culturas organizativas en la historia, la distribución del poder y el control mutuo entre las personas y grupos de interés es más efectivo que adoctrinar en autocontrol moral, basado en un mal llamado liderazgo o como sea el término gerencial a la moda. Como ya supuso Moss Kanter, en muchas organizaciones esto es un clamor en cuya práctica merece la pena profundizar.