

José Luis Álvarez y Silviya Svejenova,
*La gestión del poder. Breviario de poder,
influencia y ética para ejecutivos*, Granica,
Barcelona, 2003

A menudo insistimos en la idea de que los gobiernos son organizaciones y, por consiguiente, en que hay que gestionarlos, si quiera en parte, como tales. Sin embargo, olvidamos que también ocurre a la inversa, es decir, que las organizaciones, y entre ellas las empresas, son gobiernos. Justamente en esta coincidencia es donde se asienta el quicio sobre el que descansa el uso del poder, que es lo mismo que hablar del poder político.

La gestión del poder. Breviario de poder, influencia y ética para ejecutivos debuta con una cita de Saul Alinsky, activista norteamericano, que anticipa el punto de vista que se va a adoptar a lo largo de la obra: “El poder es la razón de ser de las organizaciones... poder y organización son lo mismo”. El poder es la capacidad de hacer, el conjunto de recursos y la senda que conducen la decisión a la realidad de la acción.

La experiencia enseña a los directivos que, en el ejercicio del poder y la influencia, en su acumulación, despliegue y pérdida se la juegan como tales, y también como personas. Para ejercer el poder hay que disponer de la voluntad de hacerlo, voluntad que canaliza el instinto de competitividad menos confesable. En efecto, la actividad política exige abandonar el estado de inocencia. Como afirman los autores, “en cada acto político ponemos en acción lo que hemos sido, arriesgamos nuestro carácter actual y prefiguramos nuestra personalidad futura. De hecho, el ejercicio del poder fascina porque se juega en el frágil espacio moral existente entre inocencia y cinismo, y está reservado a los pocos y mejores. Es más, es una obligación para éstos” (p. 11).

La primera experiencia intensa del joven directivo que devanea con el poder es, precisamente, la que le hace consciente de que no dispo-

136 ne de todo el poder que necesitaría para abordar la tarea encomendada. Esto se llama un *gap* de poder. Se trata de un déficit estructural del poder directivo, porque para alcanzar sus objetivos el directivo necesita de muchas personas sobre las que no tiene poder formal. Ésta es una buena razón para que los directivos ejerzan de políticos. En realidad, el presidente de una compañía ha de ganarse a cada uno de los *stakeholders* de su empresa, como un político cosecha sus votos.

El modelo básico de acción política en la empresa que proponen los autores comienza por un análisis de campo de las dependencias políticas en las que incurre el directivo para conseguir sus objetivos. A continuación, éste deberá evaluar sus propias fuentes de poder comparándolas con las de sus dependencias. Esto le proporcionará unos bienes de intercambio o capital político que, utilizado a través de tácticas de influencia, inducirá la acción de terceros relevantes. Con este trasfondo, los autores exponen las competencias políticas personales más importantes y terminan proponiendo unos criterios de oportunidad de acción política, ligados a una valoración ética.

A continuación se incluyen unos puntos entresacados para la reflexión:

1. Estamos en un mundo en el que cuanto más poder se tiene más trabajo se genera.
2. Sin tácticas el poder es sólo potencial.
3. Para Richard Neustadt, profesor de Harvard, “la persuasión es un ‘comercio en la moneda del interés propio’, entre personas con libertad para rechazar aquello que encuentran contrario a sus intereses”.
4. No resuelva problemas que corresponde a otro solucionar.
5. En palabras de von Moltke: “No hay estrategia que sobreviva al contacto con el enemigo”.

En esta misma línea, los autores recogen también las propuestas de Saul Alinsky para llevar a cabo un empleo oportuno de las tácticas de influencia y poder:

1. La verdadera acción está en la reacción del enemigo.
2. El enemigo adecuadamente encaminado y guiado en su reacción nos puede dar la mayor ventaja.

3. Las tácticas, como la organización, como la vida, requieren que usted se mueva con la acción.

Sin duda, una de las competencias más necesarias para la acción política del directivo es la tolerancia de la ambigüedad, que ayuda a sortear ataduras de todo tipo y que apunta a la conveniencia de operar siempre que se pueda por los llamados “corredores de indiferencia”, es decir, “zonas de acción política de menor resistencia al avance” porque liberan al “líder de formulaciones detalladas en cuanto a los fines, o de su explicitación” (p. 67). Se trata, en definitiva, de esgrimir “la cualidad de comprender los problemas, traducirlos en soluciones prácticas pero no comprometerse en políticas a largo plazo, sino sólo en la dirección básica a seguir, para no obstaculizar posibles nuevas tácticas o soluciones concretas” (p. 74).

Hay dos tópicos que los autores desmontan acertadamente. En primer lugar, cuando afirman que lo que corrompe no es el poder, sino la falta de poder. Como su falta es endémica a la tarea directiva, eso hace de los directivos un colectivo de riesgo ético. En segundo lugar, y en palabras de Giulio Andreotti, el poder desgasta al que no lo tiene tanto como al que lo tiene, ya que para vencer las resistencias al cambio se ha de invertir poder político de difícil sustitución. Evitar esa amortización es la competencia política que más escasea. Como dice el político italiano, es una cuestión de *finezza*: lograr objetivos usando corredores de menor resistencia a través de los que ejercer las líneas de acción menos costosas, menos arriesgadas, menos predecibles y obvias, menos invasivas y que generen resultados sólo con las modificaciones imprescindibles del entorno social. Y es que la acción política premia la intervención mínima, la sutileza. Como advertía el ministro Pío Cabanillas, “en política se camina de lado o de perfil, no de frente”, ofreciendo pocos flancos al descubierta.

Quizá los autores tengan razón cuando afirman que “un buen político debe tener una piel muy dura, poca memoria y escaso orgullo para desaires y afrentas. A la postre, éstas son fruto de intereses circunstanciales y sus oponentes de hoy pueden ser aliados futuros, que le permitan cumplir sus propios objetivos. En cualquier caso, la mejor batalla es la no librada” (p. 90).

Lo mejor del libro es el estilo ágil, desenvuelto y práctico con el que está escrito, sin olvidar las notas humorísticas, del que hemos desea-

138 do dar buena cuenta a través de estas citas. Las referencias políticas, literarias y cinematográficas y el soporte bibliográfico lo avaloran. No así, en cambio, la *ética mínima* que los autores enarbolan con emoción pero sin convicción. Probablemente, Scheler, al que citan de pasada, les pueda dar alguna pista.

Guido Stein