

Poder: trama de personas y organizaciones

Jaime López

me@jaimelopez.name

Noviembre de 2008

Resumen

Más allá de lo que son y hacen las personas, la organización por si misma lleva un ciclo en el que la corrupción y la generación coexisten como factores que marcan su tendencia. No existe corrupción sin personas, pero tampoco existe corrupción sin organizaciones. Se trata de un relato compartido.

I

Las organizaciones de alguna forma se parecen a los seres vivos. Tienen un ciclo de vida en el cual crecen, llegan a una cúspide y luego caen en decadencia. Claro, sus tiempos no son los mismos que los de las personas. Algunos pueden ser muy breves, apenas de unas pocas horas, como ocurre con las protestas en la calles de las ciudades cuando las autoridades quieren retirar las ventas ilegales. En cambio, hay organizaciones que extienden su vida por décadas, como algunos partidos políticos de tradición. Otras pueden durar siglos, como sucede con la Iglesia católica. Para evitar su decadencia, las organizaciones tratan de reinventarse, de regenerar aquellos hilos de su existencia que les sirven de impulso. Unas lo logran por si mismas, otras se fusionan o se dividen y las demás, simplemente desaparecen.

El Estado moderno, o al menos el diseño heredado de la Ilustración, está pensado para extender su vida de manera indefinida. Para tal fin contempla una serie de medidas que le permitan regenerarse constantemente.

Quienes lo han venido construyendo, han pensado en un Estado que de las crisis, que otrora habría sido la causa de su disolución, pueda renovarse a si mismo. Y no solo para volver al estado anterior, sino llegar a un nivel en que una crisis similar no vuelva a afectarle. Al menos ese es el sueño de los estadistas.

No creo que la corrupción sea un fenómeno excepcional. Al igual que en el ser humano hay que cosas que consideramos buenas y otras que señalamos como malas, y a pesar de todo coexisten en un mismo cuerpo. La corrupción, desde el punto de vista de las organizaciones, viene a ser el conjunto de fenómenos que deterioran los hilos vitales de una organización. Aún en forma potencial, sin manifestarse expresamente, están presentes desde el nacimiento mismo de las organizaciones, y tarde o temprano terminan activándose. Llega el punto en que su suma es superior a la de los factores generadores, es mayor a la actitud productiva de las personas que conforman el grupo. Comienza ahí la decadencia de las organizaciones.

Se preguntaran por qué hablo de actitud productiva. Pienso que aunque las organizaciones en momentos parecen tener vida propia, sus hilos vitales de una forma u otra están conectados con la actitud que cada uno de sus integrantes tenga y el efecto que eso produce en la práctica. ¿A qué me refiero? Una conducta común, o al menos es lo que se espera, en que las personas lleguen a una organización con el deseo de aportar, de entregar parte de si al grupo, de dar. Esa sería la actitud productiva. Pero llega un punto en que algunas personas que integran la organización, sino no son todas, cambian el sentido de su relación, y comienzan a quitar, a sustraer más de lo que entregan. Es el momento, si acaso fuera posible aislarlo en el tiempo, en que la relación de la persona con la organización adquiere un tono en el que predomina la corrupción.

Lo anterior encaja con lo que tradicionalmente entendemos por corrupción, que es cuando una persona que ocupa una posición dentro de una organización hace uso de su poder para obtener beneficios particulares. Esa es la dimensión individual. Pero es importante no sustraerse a tal plano. Más allá de lo que son y hacen las personas, la organización por si misma lleva un ciclo en el que la corrupción y la generación coexisten como factores que marcan su tendencia. No existe corrupción sin personas, pero tampoco existe corrupción sin organizaciones. Se trata de un relato compartido.

Como todo diseño humano, las organizaciones están llenas de imperfecciones. Para que funcionen tenemos que privilegiar unas características sobre otras. En su interacción con los problemas a los buscan dar soluciones, se llega el punto en que hay opciones de diseño excluyentes, que requieren que se opte por una o por la otra. En tal arreglo, en dicho orden es que residen desde el inicio los factores de corrupción, aquellos que tarde o temprano llevaran a la organización a una situación de decadencia. También hay veces en que el diseño es apropiado para un momento determinado, pero a medida que las circunstancias van cambiando tal diseño se vuelve inapropiado, requiriendo ajustes que no siempre logran mantener a la organización en su mismo nivel de respuesta, en su mismo nivel de desempeño. Lo que un momento es solución, tiempo después se convierte en amenaza. Quizá quien llamó organización a los grupos humanos lo hizo pensando en los organismos vivos, con su ciclo de crecimiento, caída y muerte. Organismos que contienen desde su nacimiento las células que dan vida y aquellas que la quitan.

II

Sin importar su finalidad, una organización nace para concentrar poder. Surge para resolver problemas que de manera individual una sola persona no puede cambiar. El Estado surge para administrar el territorio y dictar las leyes. Las iglesias ayudan en la intermediación entre el ser humano y sus dioses. La red de telecomunicaciones sirve para romper la distancia y el tiempo que separa a las personas. Un partido político surge para representar una ideología y propugnar para la que misma pase a ser el molde de las políticas públicas. Una red criminal se constituye para obtener ganancias en las áreas donde la ley lo prohíbe. En todo los casos el factor común es el poder. Ni siquiera el beato más humilde pudo haber hecho su obra sin acumular antes un cuota de poder. Ese es el verdadero patrimonio de las organizaciones, el poder es su combustible. Esto es algo que no hay que perder de vista.

Pero una organización no es un ente autónomo, aunque tenga una significativa independencia con respecto a la voluntad particular de cada uno de sus integrantes. El poder que adquieren de las personas se va distribuyendo a través de sus cadenas de producción entre diferentes individuos. Así, para estos individuos, la organización sirve como una especie de amplificador, que

les permite expandir su capacidad individual. Vale decir que ninguno tiene el poder absoluto. Lo que se establece dentro de la organización es una distribución dinámica del poder que obviamente termina más concentrado en unos individuos que en otros. La organización más extrema quizá es la del caudillo, que termina congregando en sus manos casi todo el poder atribuido a la organización que pertenece. Tal distribución, la del poder en las cadenas de producción, es dinámica, porque va cambiando con el tiempo a medida que la organización se va adaptando, en el grado en que se va reinventando, transformando a si misma.

Llegando a este punto necesitamos darle un sentido más concreto a la palabra poder, requerimos encontrar una expresión que lo explique no solo en la dimensión de la persona o de la organización, sino en la combinación de ambas entidades. Afortunadamente los factores del poder son comunes, por la similitud existencial que hay entre personas y organizaciones. Lo que ambas hacen en todo momento de su vida es decidir, hacer y usar. El poder es entonces la capacidad de decidir, hacer o usar.

Nuestra relación con las organizaciones viene a ser un intercambio. Nosotros entregamos parte de nuestras facultades para decidir, dejamos de hacer ciertos actos y proveemos una dotación de recursos para que la organización a cambio nos ayude a amplificar nuestra capacidad de tomar otras decisiones, de hacer cosas o de adquirir aquello que es más sustancial a nuestras vidas. Entregamos poder y recibimos poder. Por ejemplo bajo la concepción del Estado moderno, lo que ciudadanos hacemos es limitar en ciertas áreas nuestra libertad - como el no hacer uso de la fuerza - para que precisamente el Estado nos garantice el poder ejercer nuestra libertad en otras áreas que consideramos más esenciales o placenteras.

Con esa relación de intercambio podríamos imaginar el ciclo de una organización. En el momento de la constitución entregamos poder a cambio de nada, para poder dar vida a la organización. Ésta comienza a desarrollarse, establece en su seno una cadena de producción que nos provee de ciertos servicios, como ocurre con las empresas. Seguimos dando nuestro aporte, por ejemplo impuestos, hasta que la organización llega a su punto óptimo de producción, a su clímax. Es el momento en que todos estamos felices con los logros obtenidos. Entonces comenzamos a presionar más, a demandar más o mejores servicios, pero ocurre que el diseño de la organización o el poder que le estamos entregando deja de ser el adecuado, comenzando entonces la

etapa de decadencia. Desde ese momento la organización buscará sobrevivir y en lugar de dar, comienza a absorber poder de sus integrantes, les va cortando su libertad de decisión, restringiendo sus actividades y consumiendo sus recursos sin dar lo mismo a cambio. Cuando la organización entra en decadencia, deja de ser un amplificador de nuestro poder y se convierte en un carga para el grupo.

III

Efectivamente, como si tuviera vida propia, al entrar en decadencia la organización tratará de subsistir. En el mejor de los casos procurará reinventarse para volver a ser productiva, mientras que por la vía contraria se convertirá en un instrumento de opresión. Las personas que estén en la cadena de poder dentro de la organización tratarán de hacer su trabajo, de mantener funcionando las cosas, pero por estar en una etapa decadente que escapa a su voluntad individual, el efecto de sus actos se volverá negativo. Por eso es que la ética del trabajo, la de cumplir bien tu labor, no es buena por si misma. Su efecto será positivo si la organización es productiva, pero también el hacer bien el trabajo puede llevar a las personas a cometer los peores crímenes, como ha ocurrido siempre en las guerras.

En la vida de una organización, como podría ser el caso de un partido político, casi siempre y en rasgos generales podremos distinguir los momentos de su constitución, su crecimiento, su cúspide, su decadencia y disolución. Pero esto no significa que tales momentos sean aislados entre si. De hecho la vida de la organización es un conflicto constante entre los factores que propician cada uno de esos momentos. Están presentes siempre. Lo que como observadores apreciamos no es más que la suma de los mismos.

Tales momentos son asumidos por personas que tienen un nombre y un apellido. En parte lo hacen por voluntad propia, pero también son arrastradas por las circunstancias. Militar en un bando en conflicto ciertamente pasa por un momento en que uno decide optar por uno u el otro, pero no habríamos tenido necesidad de llegar a ese punto si tal conflicto no se hubiera instalado frente a nosotros, si éste no nos hubiera forzado a tomar partido.

La ética, por tanto, entendida como el buen proceder, no es una categoría que pueda existir de forma independiente en la persona o en la organización.

Surge de la coexistencia entre ambas entidades y de su entorno, de ahí toma sus manifestaciones, sus límites y sus posibilidades. Para un soldado que va a la guerra en su ética esta excluida la posibilidad de no matar. Igual le pasa al candidato que corre por un cargo público. Su ética es permisiva con respecto al origen del dinero que reciba para su campaña, porque sabe que mientras más fondos reúna sus posibilidades de ganar serán mayores.

Enfrentados a esta realidad, tratamos de encontrar una justificación moral a nuestros actos. Creamos entonces una escala de valores en la que actos que calificamos como malos valen la pena, o es necesario hacerlos en la medida en que ayudan a alcanzar un bien mayor. Veamos por ejemplo lo que creía Paul Tibbets, el comandante del avión que arrojó la bomba atómica sobre Hiroshima en 1945, matando a 140 mil personas. “Eso fue todo lo que se necesitó para terminar la guerra. Yo salí a detener la matanza”, dijo justificando que con su acto se había puesto fin a la agresión militar japonesa. “Miles de ex militares y sus familiares han expresado una gratitud particularmente conmovedora y personal, porque tal vez no estarían vivos si hubiera sido necesario recurrir a una invasión de las islas japonesas para poner fin al conflicto”, declaró Tibbets en una ocasión¹.

En lo particular veo con tristeza el caso de Tibbets, el que una persona haya sido puesta por un Estado al mando de un avión que causó tan impresionante destrucción. Sin embargo, claro que en escalas muy diferentes, todos nosotros en momento u otro nos vemos enfrentados a esta circunstancia, cumplir con nuestro deber aunque eso provoque daño.

La otra forma en que la ética deja de ser una aspiración de absoluta moral y pasa a ser un navegador de conveniencias, es por la fragmentación del trabajo que ocurre en las organizaciones. Cada uno es responsable de una pequeña parte y ocurre que nadie termina siendo responsable de la totalidad. Yo ahí solo soy el secretario, o un miembro más de la junta directiva, qué puedo hacer, son expresiones comunes con que la gente justifica sus actos. En algunos casos esto nos puede hacer perder la conciencia del efecto final de una organización y de esa forma nos blindamos para no sentir pena por haber hecho mal a otros.

IV

¹BBC - [Murió piloto de la bomba atómica](#). 01.nov.07

Cuando ocurre un problema de corrupción, cuando hay un abuso, normalmente nos apresuramos a hacer un juicio. En términos generales nuestra primera reacción es tratar de encontrar al responsable, identificar a la persona en quien podamos descargar la culpa. Iniciamos un recorrido por la cadena de las organizaciones. Si estamos afuera tratamos de que la culpa recaiga en quien concentra mayor poder, normalmente en quien está a la cabeza. Si es el jefe que tiene que establecer la responsabilidad entonces mira entre sus subordinados. El asunto es que alguien tiene que responder. Hay expresiones que denotan que tan primitiva puede ser esta reacción, por ejemplo la de “tienen que rodar cabezas”.

Esta actitud, esencialmente reactiva, explica la importancia que cobran los procesos penales por corrupción. Pinochet, Fujimori y Alemán, por citar solo algunos nombres, son figuras emblemáticas porque han personificado procesos judiciales por corrupción a gran escala, moviendo a millones de personas a favor o en contra y ocupando muchos años en las noticias. La gente acostumbra a evaluar el éxito en que si estas personas finalmente serían puestas en la cárcel o saldrían en libertad.

Pero el asunto no es tan sencillo. En lo particular me parece que este enfoque, esta forma de ver las cosas, es algo primitiva. Y no es que carezca de importancia el encontrar un culpable y ponerlo tras la rejas. El asunto es que se trata de una manera bastante superficial de ver las cosas. Pareciera más un asunto de saciar nuestra sed de venganza, porque al final es de lo que trata el sistema penal, de racionalizar la venganza, y no una manera inteligente de abordar el problema de la corrupción.

Además de superficial, me parece que esta forma de proceder frente a la corrupción es origen de nuevos abusos, propicia grandes injusticias. Centramos la atención en una sola o en muy pocas personas. Como si fuera una selección para una obra de teatro, ponemos la mirada solo en aquellos a quienes consideramos peces gordos. Los demás en la cadena de producción, ya sea por omisión o por conveniencia, los dejamos fuera. Y así construimos un espectáculo cuyo desenlace será la condena o absolución de los acusados. El problema que originó el acto de corrupción queda relegado, si acaso cobra importancia en algún momento. El asunto se vuelve un torbenillo de pasiones donde todos tienen una piedra en la mano, lista para ser lanzada.

Para poner en marcha un proceso para responsabilizar a alguien de un acto de corrupción tenemos que crear u ocupar una organización. Se trate

de la estructura formal del poder judicial o bien de una intrincada red de chantajes y amenazas. El asunto es que a esta organización, con la esperanza que sea efectiva, le permitimos concentrar poder, la ponemos en manos de ciertas personas, dando inicio así a un nuevo ciclo de generación y corrupción del que no siempre podemos anticipar las consecuencias.

Quizá el razonamiento anterior viene de la profunda insatisfacción y desconfianza que siento hacia los poderes judiciales o hacia los organismos de investigación que conozco. Eso es posible. Pero en todo caso, la venganza por muy organizada y efectiva que sea, por alto que sea el grado de institucionalidad que alcance, y aunque sea totalmente necesaria, me parece que siempre será insuficiente.

V

Y es que la corrupción se origina en el momento mismo de la constitución de las organizaciones, en su proceso de concentración de poder. Si aún no se ha manifestado, yace ahí como un riesgo permanente. Y a medida que la concentración de poder sea mayor, en igual proporción será mayor el riesgo de corrupción. ¿Habrà forma de librarnos de esta fatalidad? Lo dudo. Es como el riesgo de la vida, es parte de ella misma. La única actitud que nos quedaría para rechazar esta situación es el quedarnos sin hacer nada, el negarnos a hacer cosas en grupo, desistir de construir sociedades. una opción que, a menos que uno se considere parásito, veo poco viable.

Una pregunta que cabe, y a la que todavía no encuentro una respuesta que me convenza del todo, es si siempre es necesario formar grandes organizaciones o propiciar grandes concentraciones de poder. Hasta ahora mi impresión es que si. Parece ser que la única manera de lograr grandes transformaciones es congregar mucho poder alrededor de un proyecto, una institución o una persona. Construir una carretera, llevar nuestros productos al mercado internacional, tener producción cinematográfica local, salvar las almas de los pecadores, todos esos son ejemplos que conllevan una significativa concentración de poder.

Aún en el caso de Internet, que muchos ponen como la revolución del poder, por cuanto cada quien tiene libertad de conectarse con quien quiera y administrar su propia información, escapa a tal realidad. Para que la Internet se mantengan en marcha y siga evolucionando han surgido grandes

iniciativas que establecen nuevos estándares o que proveen a la red de una infraestructura más amplia. Quizá en la actualidad los mejores símbolos de generación y decadencia lo representan Google y Microsoft, respectivamente. El primero dando más opciones a los usuarios con estándares más o menos abiertos y a la par controlando una mayor proporción el negocio de la publicidad en línea. Microsoft, en cambio, que fue toda una revelación en la década de los noventa al poner el escritorio de la computadoras personales al servicio del usuario más neófito, va quedando rezagada, por estar aferrada a su sistema de licencias cerradas y a sus prácticas monopólicas.

Es un dilema al que se enfrentan los partidos modernos. Muchos no realizan elecciones internas para seleccionar a sus candidatos, o han dejado de hacerlo. Y parece una contradicción, porque los partidos políticos, al menos en el ideario común, son el vehículo que mueve la democracia. Eso es hacia afuera, porque hacia dentro muchos de ellos se ven forzados a establecer sistemas de selección de arriba hacia abajo. El “dedazo” es una expresión común para explicar la realidad que se vive dentro de los partidos, donde las cúpulas se tienen que convertir en una especie de dictadura para mantener la unidad del partido, para evitar la disidencia de los candidatos despreciados o de sus seguidores.

VI

Cómo se expresa el poder, cuáles son sus formas. Tener una comprensión clara de ese asunto es esencial al embarcarse a explorar como se puede controlar el poder, porque controlar el poder es el camino para frenar los abusos y la corrupción. El poder podemos verlo, como un intento de clarificarlo, a través de la fuerza, la ley, el dinero, el conocimiento, la comunicación y el afecto. Cada una de estas expresiones tiene su particularidad y es importante no anticiparse juzgarlas como buenas o malas. Por el momento optemos por mantener fuera de la discusión el hacer juicios de valor sobre lo positivo o negativo de las expresiones del poder. Por otro lado no perdamos de vista que hablamos de estas manifestaciones del poder en la dualidad de personas y organizaciones.

Muchos miden la evolución de la humanidad por la forma en que las sociedades han llegado a controlar el uso de la fuerza. Los grupos mas tribales

se caracterizan por la irracionalidad en el actuar de las personas y, en consecuencia, por la barbarie con que se conducen. Cuando evocamos la palabra civilización lo hacemos como una negación a la fuerza, como un rechazo a la violencia. Se cree que la persona culta es capaz de resolver sus problemas por medio de la palabra. De manera paradójica en el siglo XX, cuando la humanidad presumía de haber alcanzado un alto grado de civilidad, millones de personas murieron en las guerras y otras fueron exterminadas. Entre los últimos relatos, los de la ex-Yugoslavia o de Rwanda son aterradoros.

Los migrantes y el maltrato que reciben quizá sea el cuadro que mejor retrata a la humanidad del presente, en la que los más pobres son forzados a emprender peligrosas marchas para llegar a los países con mejores condiciones económicas. No hay día para un migrante latinoamericano, africano o asiático, en los países europeos o en Estados Unidos, en el que no sea maltratado. Mientras no alcancen su legalización, una aspiración que puede llevarle toda la vida, están condenados a vivir como delincuentes huyendo de las autoridades.

El final del siglo XX nos dejó una criminalidad globalizada. Complejas redes de tráfico de drogas, armas, contrabando, seres humanos y dinero ilícito circundan el planeta, a una velocidad superior a la que los gobiernos pueden responder. “Hay más de 550 millones de armas en circulación alrededor del mundo. Eso es una arma por cada doce personas en el planeta. La única pregunta es ¿cómo armamos a las otras once?”, es el desolador discurso con que inicia la película *El Señor de la Guerra*². Frases de película cargadas de realidad absoluta.

También en el nivel micro la violencia, es decir el uso de la fuerza para infringir daño físico, está presente en los matrimonios. La violencia del marido, novio o padre es la primera causa de muertes de mujeres entre los 16 y 44 años, según un estudio que hizo el Consejo Europeo en el 2005. La cifra supera a las muertes por enfermedades, accidentes de tránsito o guerras. En el reporte se cita el caso de Rusia, país que en ese año había visto la muerte de 13 mujeres en las que un 75 % fueron asesinadas por el marido.³

Alguno de los lectores podrán decir que terminamos apartados del tema. Al contrario, este es el tema. No podemos esperar mucho de las instituciones

²IMDb - [Memorable quotes for Lord of War](#). 2005

³Mujeres Hoy - [Violencia familiar, primera causa de muerte de mujeres](#). 16.nov.05

gubernamentales, para poner un ejemplo de organización, cuando están sumidas en las guerras, cuando tienen que manejar diferentes estándares según la nacionalidad de sus usuarios, cuando pueden ser fácilmente infiltradas por el crimen organizado o cuando son dirigidas por personas que practican la violencia en sus hogares. No podemos pretender que las instituciones se desarrollen como islas de integridad, porque en esta época, la del mundo globalizado, las islas dejaron de existir. Vivir con esa claridad puede ayudarnos a, ya con los pies en la tierra, encontrar mejores formas de controlar el poder, el de las organizaciones y el nuestro, como relato compartido que es.