

¿QUÉ ES MANDAR?

Juan AGUILAR PONCE DE LEÓN
Capitán Marítimo de Barcelona



I empezáramos cambiando la pregunta que encabeza estas líneas por la de ¿qué es el poder?, creo que muchos de nosotros responderíamos: es la capacidad de mandar. Estimando que cuanto mayor es el nivel jerárquico mayor es el poder y la capacidad potencial de mandar. Si volviésemos a preguntarnos: ¿entonces, todo lo que el mando dice, ejerciendo su función, son órdenes, son emanaciones de poder? La respuesta que obtendríamos sería, en

muchos casos, afirmativa; mientras que en otros sería dubitativa e incluso negativa. Es decir, responderíamos: no siempre. Por nuestra parte, pensamos que mando y poder forman parte de una familia de palabras estrechamente relacionadas y de difícil definición: poder, autoridad, mando, sumisión, fuerza, subordinación, sojuzgamiento... Por ello, trataremos de aclarar estas palabras partiendo de la, en nuestra opinión, pieza angular que soporta, amadrina y da luz a todo el resto de palabras que abarcan este área conceptual: el poder.

Comenzaremos intentando resaltar aquellas facetas del poder que consideramos claves para analizar la esencia del mandar. Y en este sentido, iniciaremos nuestra andadura diciendo que poder es una palabra compleja y de difícil definición. Es un concepto poliédrico, tiene muchas caras. Definido inicialmente como similar a la fuerza en mecánica, se nos presenta hoy en día como un término sutil lleno de significaciones, de luces y de sombras. Si en un intento simplificador nos decidiéramos a tratar de definir, entre todas las facetas y matices que abarcan el concepto de poder, aquella que mejor lo caracteriza, lo presentaríamos como generador de estructuras. Es la posibilidad de intervenir en la realidad cambiando el rumbo de los hechos. Cuanto mayor es nuestra capacidad de modificar la realidad, mayor es nuestro poder. Como sabemos todos, capacidad de generar normativa y capacidad de recursos son los dos grandes resortes del poder. Dicho vulgarmente, el control del Boletín Oficial del Estado y del Ministerio de Hacienda representa uno de los grandes pilares del poder, aunque evidentemente no es el único.

Si nos decidiéramos a enumerar algunas de las caras más significativas del poder, apuntaríamos las siguientes:

- El poder autoritario.
- El poder imperativo.
- El poder manipulador.
- El poder situado.
- El poder mantenedor.
- El poder controlador.
- El poder estructurador.
- El poder dialogante.

Cada una de estas formas de mandar no es ni buena ni mala en sí, sino que es función de las circunstancias en que se ejerce y los fines que se persiguen. Analizaremos estas formas de mandar por su eficacia, por el fin que persiguen, por la forma en que se dirigen a la consecución de los objetivos. No analizaremos aquí el componente moral que acompaña, en muchas ocasiones, la forma de mandar, y que puede tener un tremendo impacto sobre la dignidad de las personas.

El *poder autoritario* es aquel que se dirige clara y manifiestamente hacia los fines. Una persona o grupo tiene unos fines y elige los medios necesarios para alcanzarlos. No busca el diálogo o el consenso, a no ser que resulten imprescindibles para la consecución de los objetivos que tiene marcados. Hay que alcanzar unos fines y para ello se utiliza en la forma más conveniente a los subordinados. El fin justifica los medios.

Es evidente que estamos planteando unos rasgos extremos. Se puede ser eficaz, autoritario y, en cierto grado, participativo. No es malo tratar de ser eficaz, es positivo. Lo que puede ser negativo es el trato despótico y/o «trepador» que pueden tener las personas. El problema que presentan las personas déspotas es evidente para todos nosotros. El problema que plantean los «trepadores» es, en cierto sentido, similar. No admiten fallos porque entorpecen sus ambiciones. Las cosas se complican, aún más, si ellos deciden no tomar decisiones, si las dejan totalmente en manos de sus subordinados. En este caso, no quieren errores u omisiones. En estas ocasiones, el hasta entonces falsamente delegador pasa a ser autoritario despótico.

Podríamos definir el *poder imperativo* como la capacidad de sancionar para asegurar la obediencia ante decisiones vinculantes. Es conseguir que no se rompa una secuencia concatenada de acciones para la obtención de un fin.

El gran sociólogo americano Talcott Parsons sostenía que existen ciertos medios de control que pueden sustituir al lenguaje en situaciones estándares. El lenguaje es el medio natural de relación entre sistema/entorno o entre los distintos subsistemas que componen un sistema.

No obstante, la necesidad de reducir el elevado número de contactos que es preciso mantener para intercambiar opiniones, fijar direcciones, asegurar salidas, informar de nuevas situaciones... nos obliga a recurrir a sustitutos del

lenguaje. Para Parsons estos medios de control eran: el dinero, el prestigio, la moral y el poder, definiendo el código poder como aquel que sirve a la situación estándar de seguimiento de imperativos. Todo esto en ningún caso quiere decir la eliminación total y permanente del lenguaje por el poder, que a lo único que nos llevaría es a una situación de deformación o desintegración organizativa.

Creemos importante resaltar, únicamente desde un punto de vista ilustrativo, el caso de la función prestigio, donde la afirmación, en un sentido, de ciertas personas evita el debate y hace que lo presentado por él se acepte sin dudas ni vacilaciones. En el caso del poder, es evidente que la aceptación se produce por el temor a las sanciones o por la costumbre a obedecer lo emanado de la autoridad.

El *poder manipulador*, conductor, estructurador del campo de acción es aquel que nos conduce, nos dirige en la dirección marcada por el poderoso. No es un poder que desde fuera nos empuja, nos constringe, nos fuerza. Es, sin embargo, ese tipo de poder que se introduce dentro de nosotros y nos hace que parezcan naturales los deseos, las normativas del poderoso. Nos fija direcciones y caminos sin que nosotros nos demos cuenta.

En este caso, el ejercicio de poder consiste en guiar las posibilidades de conducta y predecir con exactitud la salida. Básicamente, el poder es estructurar el posible campo de acción de otros. Consiste en limitar los caminos que se pueden elegir. Es la capacidad de crear los conceptos con que se fija la imagen de nuestro mundo, sea ésta grande, como la capacidad del gobierno de los Estados Unidos, o pequeña, como la que podemos tener cada uno de nosotros. Y esto, no nos cansaremos de repetirlo, va muy ligado a la producción de normativa por parte de la Comunidad Europea. Por ello, creemos que es de fundamental importancia analizar y seguir, desde su gestación, nacimiento y desarrollo, todas las iniciativas europeas que afecten a nuestros intereses. Tenemos que tratar de modificar, o al menos de suavizar, todo aquello que claramente nos perjudica.

Sucede, con el poder manipulador, lo mismo que con el poder autoritario. No es, a pesar de las connotaciones negativas de la palabra, ni bueno ni malo en sí. En general, manipulado en la dirección del interés común, puede ser tremendamente beneficioso. Sin embargo, si la manipulación pretende ser en beneficio de unos pocos o de un pequeño grupo, su influencia es clara y manifiestamente negativa.

El *poder situado* es aquel que viene dado por el lugar que uno ocupa en la jerarquía. Es el poder de constituir la realidad por el mero hecho de decirla, de enunciarla, por parte de aquellos que tienen autoridad para ello. Poder cuya fuerza reside en la creencia en la verdad, la legitimidad y las costumbres que fijan aquellos que ejercen el poder. La base de este tipo de poder se encuentra en los hábitos que la gente adquiere durante su socialización. Pascal decía que «la costumbre hace toda la autoridad».

Es decir, el *poder situado* se basa en que la eficacia de las palabras es función de quien las emite, aumentando ésta al hacerlo el nivel en la jerarquía. Las palabras no son neutras, arrastran el peso del poder del mando. Los que tienen autoridad poseen el poder de decir lo que es, de actuar sobre la realidad.

El *poder controlador* trata de pautar el grado de sujeción que se ejerce sobre los subordinados, distinguiendo dos tipos de control: el personal y el burocrático. En el primero, se pueden observar diversas gradaciones que comienzan con la emisión continua de órdenes directas (no se hace nada sin consultar), fijación de premisas (se fijan las líneas generales de decisión y se deja actuar), revisión de decisiones (se delega, pero se revisa la decisión final) y asignación de recursos (se delega todo, pero se fijan los márgenes de decisión presupuestaria). En el segundo tipo de control, el burocrático, se crean pautas impersonales que guían el comportamiento: estandarización del trabajo (por reglas, procedimientos, descripciones), estandarización del rendimiento del trabajo realizado, estandarización de las habilidades y conocimientos que el trabajo requiere (procedimientos de formación y selección de personal).

El *poder mantenedor* y generador de estructuras sostiene que ni uno hace lo que quiere ni está totalmente determinado por el contexto en que se desenvuelve. En otras palabras, el que ejerce el poder tiene la prerrogativa de mantener o modificar las estructuras existentes. Definiendo las estructuras como el conjunto de reglas y recursos utilizados en la producción y reproducción de la vida social. Es decir, como decíamos al comienzo de estas breves líneas, la capacidad de generar normativa y utilizar recursos son las bases que sustentan el poder.



(Foto: ORP, Armada).



(Foto: ORP, Armada).

El *poder estructurador* es el que produce orden, hace predecible y manejable el mundo y permite la presencia de formas repetitivas. Zygmunt Bauman, en su libro *Culture as praxis*, apunta tres formas básicas de estructuras que limitan, controlan y centran las posibilidades de elección.

La primera de estas formas consiste en estructurar diferenciando significados. Ejemplo: las cargas portuarias se dividen en graneles sólidos, graneles líquidos, carga contenerizada... en un intento claro de poner orden, de hacer manejable y predecible lo existente.

La segunda consiste en introducir regularidades. Ejemplo: físicamente los valores de la temperatura exterior oscilan mucho. Por medio de casas, tiendas de campaña, ropa de abrigo... se logra reducir la temperatura en la vecindad del cuerpo.

Por último, manipulando probabilidades, modificando la situación hacia una parte. Ejemplo: en la pelea hombre-animal, el vencedor viene determinado por factores que escapan al control de los combatientes (peso, zarpas, colmillos...). Si el hombre modifica esto por medio de artefactos (cuchillos, pistolas...) las probabilidades cambian.

El *poder dialogante* no trata de medir el talante de las personas: correctas, educadas, con buen trato... En este caso, se trata de analizar en qué situaciones resulta imprescindible el dialogo entre los participantes para alcanzar los fines organizativos. Es, en nuestra opinión, la forma de poder imprescindible para abordar los problemas complejos, difíciles de abarcar en su totalidad, de gran amplitud de campo, que exigen conocimientos multidisciplinares... En estos

casos, se hace imprescindible un diálogo que defina, aclare y coordine los muy diversos matices que presenta el problema bajo estudio. Es un poder básicamente consensuador, participativo, partidario del acuerdo. Es la capacidad de armonizar, de cohesionar.

Los fines, la bondad de hacia dónde nos dirigimos, tenemos que decidirlo nosotros colectivamente. Esto, entenderemos, no quiere decir necesariamente en una votación democrática, pero sí, participativamente. No puede ser el resultado del pensamiento introspectivo de la persona aislada. La solución a la que se llegue debe reflejar el sentimiento y merecer la aprobación de la comunidad a la que pertenece.

Creemos que, finalmente, sería interesante observar las diferencias clave entre el poder mantenedor, recursivo, repetitivo y el poder innovador, generador, modificador. En nuestra opinión, el primero cumple la función básica de evitar tener que tomar decisiones continuamente. Cumple la misión de mantener al sistema dentro de los límites que las estructuras le marcan. Es el funcionamiento habitual, rutinario y el afrontar los pequeños desajustes o sorpresas que se pueden producir en el día a día. Mientras que el segundo representa la capacidad de transformación, de modificar las estructuras, de encaminarnos hacia esas nuevas direcciones que han elegido aquellos que ocupan posiciones de mando.

Si nos preguntamos qué tipos de poder utilizamos nosotros, responderíamos que es evidente que todos utilizamos claramente el poder autoritario, el poder imperativo, el poder situado, el poder controlador y el poder mantenedor. El resto de los tipos de poder —el dialogante, el manipulador y el generador de estructuras— los usamos en mayor o menor medida dependiendo de los rasgos de personalidad de cada uno de nosotros y de la situación en que nos vemos envueltos.

Es evidente por la peculiaridad del tipo de trabajo para el que nos preparamos, el combate, y la especial racionalidad que conlleva —lo normal cuando silban balas y cañonazos a tu alrededor es que des media vuelta y salgas corriendo— el gran peso que otorgamos al poder autoritario y al poder imperativo. Sin embargo, tan importante como éstos es la influencia del poder situado. La adquisición del hábito a la obediencia adquiere capital importancia en nuestro caso. De ahí los procesos de socialización adquiridos con gran tesón y esfuerzo durante nuestros años de aprendizaje en la Escuela Naval Militar. Las muchas horas de orden cerrado, izquierda-derecha, para aprender a memorizar la obediencia. Los muchos días de *turns* y *corpens*, a distancia estándar entre buques, son la base que, en muchos casos, sustenta el comportamiento en combate.

El poder mantenedor es fundamental para todos los que ostentan funciones de mando. Realizar y lograr que se repitan en el tiempo las misiones que tenemos encomendadas, manteniendo las infraestructuras que hemos recibido, es una de nuestras tareas básicas.

Nos quedan el *poder dialogante* y el poder generador de estructuras. Si comenzamos por el poder dialogante es evidente que éste, en cierta medida, responde a las características personales de aquellos que ejercen la función de mando. La otra parte es que aquellos no muy dotados para el diálogo o el consenso entiendan que, en muchos casos, no es que sea bueno en sí el diálogo o el consenso, sino que es imprescindible. Y aquí el componente autoritario y enormemente jerarquizado —que llevamos impreso por la labor de combate para la que hemos sido preparados— puede aparecer desechando y enmascarando los necesarios diálogos y consensos insoslayables para la resolución de este tipo de situaciones.

El poder de generar nuevas estructuras no es, en muchos casos, fácil de utilizar. Exige imaginación. Pero no imaginación anárquica o disparatada. Exige imaginación creadora, y ésta no la tiene todo el mundo. En general, la gente está preparada para utilizar el poder mantenedor. Es capaz de mantener en condiciones lo que se le ha entregado, lo que no siempre es fácil. El problema se agudiza cuando se hace preciso modificar las normativas existentes y comenzar a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas. Es decir, cuando se quiere cambiar de direcciones, porque las circunstancias así lo exigen, y hay que crear nuevas estructuras que se amolden a esa nueva realidad.

Conviene no olvidar que todos no servimos para todo, que la palabra imaginación es un término complejo, diríamos mejor que el talento y la imaginación son bienes escasos. Son algo que exige un amplio lazo de habilidades. Uno puede ser bueno para el análisis —desmenuzar y separar las variables que intervienen en un proceso complejo— y no tan bueno, o incluso malo, para la síntesis, y recombinarlas de forma diferente para generar nuevas estructuras.

Edgar Morin, en su libro *El método*, nos aclara la esencia del mandar, con mayúsculas, cuando dice: Es un principio del Arte. En efecto, el corte sistemático puede ser o bien un mal trinchamiento del universo fenoménico, que será desplazado en sistemas arbitrario, o bien, por el contrario, el arte del carnicero hábil que corta su vaca siguiendo el trazado de las articulaciones. La sensibilidad sistémica será como la del oído musical, que percibe las competencias, simbiosis, interferencias, encabalgamientos de temas, en el mismo flujo sinfónico, allí donde el espíritu torpe no reconocerá más que un solo tema rodeado de ruido.

