



INTI

PFC – CAPACITACIÓN EN GESTIÓN

Módulo 3

Estado y Servicio Público

TEXTO

"La anatomía del poder"

John Kenneth Galbraith

Docente: Ing. Enrique Martínez

2009

Módulo: ESTADO Y SERVICIO PÚBLICO

Galbraith, J.: *La anatomía del poder*. Barcelona, Plaza & Janes, 1985

Se intenta que Ud. pueda dar cuenta de las diversas ideas presentadas por el autor. Las siguientes preguntas intentan orientar y guiar la lectura del texto.

A partir de la definición de Max Weber que entiende al poder como “*la posibilidad que tiene alguien de IMPONER voluntad a otros*”, El autor abre dos cuestiones que recorren todo el texto: ¿Cómo se impone ese Poder? Y ¿Cuáles son las fuentes de poder que dan acceso a los diversos métodos de imposición?, en las distintas épocas y en la sociedad contemporánea.

A partir de ello, le proponemos:

- * - caracterizar los tres instrumentos de poder propuestos (Poder Condigno, el Poder compensatorio y el Poder condicionado) y las tres fuentes (Personalidad, Propiedad y organización).
- * - Como instrumento central del poder condicionado, el autor menciona a la *organización*. ¿Cómo caracteriza a la organización? ¿Cuáles rasgos organizacionales son especialmente aptos para el ejercicio del poder condicionado? Focalice en las siguientes características:
 - La simetría bimodal
 - La asociación con otras fuentes de poder
 - La relación entre poder, número y diversidad de fines
- * - Según el autor, en una institución contemporánea predomina el poder condicionado. No obstante, el poder condigno y el poder compensatorio también están presentes y los tres tipos de poder se articulan entre sí. Considerando al INTI como institución y pensando en la inserción social del INTI, ¿cómo y en qué casos ejerce cada uno de los tres tipos de poder para lograr el cumplimiento de sus fines?
- * - Para el autor, tanto las instituciones del Estado como las empresas privadas ejercen el poder condicionado para poder lograr sus fines. ¿Cómo operan? El modo de utilizar el poder en unas y otras, ¿es el mismo? ¿En qué se parecen y en qué se asemejan las instituciones públicas y las privadas en cuanto a su modalidad de ejercicio del poder condicionado?
- * - ¿A qué llama el autor “dialéctica del poder” y cómo podría usted ejemplificar la idea? ¿Por qué es importante la noción de “dialéctica del poder” en este planteo?
- * - ¿Qué es la ilusión de poder y cuáles sus problemas?

Estado

- * - ¿Cuál es el tipo de Poder en el que se apoyan hoy las organizaciones del Estado y por qué?
- * - Dentro de las “agencias del Estado” qué papel e importancia tiene la simetría bimodal, la relación con las otras fuentes de poder y la multiplicidad de fines?

Hombre y Sociedad

LA ANATOMIA DEL PODER

JOHN

*Una obra imprescindible
para todos quienes desean
comprender el fenómeno
del poder, o ejercerlo.*

KENNETH GALBRAITH

PLAZA & JANES

P & J

EPOCA

I

LA ANATOMÍA DEL PODER

Una perspectiva general

El tema no es... remoto, filosófico ni esotérico.

ADOLF A. BERLE, JR.
Power

1

Pocas palabras son utilizadas tan frecuentemente y con tan escasa necesidad, al parecer, de reflexionar sobre su significado como el poder, y así ha ocurrido en todos los tiempos. En asociación con la majestad y la gloria fue incluido en el definitivo espaldarazo bíblico al Ser Supremo; millones de personas lo siguen ofreciendo todos los días. Bertrand Russell aceptó la idea de que el poder, juntamente con la gloria, continúa siendo la aspiración más alta y la recompensa más grande de la Humanidad (1).

Son pocas las conversaciones en que no se introducen alusiones al poder. De los presidentes o primeros ministros se dice que lo tienen o que carecen de él en la medida adecuada. De otros políticos se piensa que están ganando poder o perdiéndolo. De las corporaciones y las organizaciones sindicales se afirma que son poderosas, y de las corporaciones multinacionales que lo son peligrosamente. Los directores de periódico, los presidentes de las cadenas de radiodifusión y los más

(1) «De los infinitos deseos del hombre, los principales son los deseos de poder y gloria.» *Power: A New Social Analysis* (Nueva York: W. W. Norton, 1938), pág. 11.

contendientes, resueltos, inteligentes o famosos de sus redactores, columnistas y comentaristas forman asimismo parte del poder. El reverendo Billy Sunday es recordado como una voz poderosa; ahora se le describe así al reverendo Billy Graham. Y también al reverendo Jerry Falwell; de hecho, parece haber sido tanto su poder como líder moral que algunos han pensado que está dando una mala reputación a la moralidad.

Las alusiones continúan. Los Estados Unidos son un país grande e importante; también la Unión Soviética. Pero es su poder lo que evoca la cita conjunta; son las grandes potencias, o las superpotencias. Gran Bretaña, que en otro tiempo fuera también una gran potencia, ya no es poderosa. Todos saben que los Estados Unidos han estado perdiendo recientemente parte de su poderío industrial en beneficio de Alemania y Japón. Jamás se piensa que ninguna de éstas y miles de otras referencias al poder necesite explicación. Por diversamente que se utilice la palabra, se da por supuesto que el lector o el oyente saben lo que significa.

Y, sin duda, la mayoría lo saben..., hasta cierto punto. Max Weber, el sociólogo y científico político alemán (1864-1920), aunque profundamente fascinado por la complejidad del tema, se conformaba con una definición que rozaba lo elemental: poder es «la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas» (2). Ésta es, casi con toda certeza, la percepción común: alguien o algún grupo está imponiendo su voluntad y su designio o designios a otros, incluidos los que se muestran reacios u hostiles. Cuanto mayor es la capacidad para imponer esa voluntad y lograr el designio pretendido, mayor es el poder. Por tener un significado tan común

(2) *Max Weber on Law in Economy and Society* (Cambridge: Harvard University Press, 1954), pág. 323. Véase Reinhard Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (Garden City, Nueva York: Doubleday, 1960), págs. 294-300. En otro lugar, Weber dice del poder que es la capacidad de una o más personas para «realizar su propia voluntad en un acto público contra la voluntad de otros que están participando en el mismo acto».

y elemental es por lo que el poder se utiliza tan frecuentemente con tan escasa necesidad aparente de definición.

Pero pocas cosas más acerca del poder son tan sencillas. En casi todas las referencias que a él se hacen late, sin ser mencionada, la interesante cuestión de cómo se impone la voluntad, cómo se obtiene la aquiescencia de los otros. ¿Es la amenaza de castigo físico, la promesa de recompensa pecuniaria, el ejercicio de la persuasión o alguna otra fuerza más profunda lo que induce a la persona o personas sometidas al ejercicio del poder a abandonar sus propias preferencias y aceptar las de otros? Esto debería saberse en cualquier referencia significativa al poder. Y habría que conocer también las fuentes del poder..., qué es lo que diferencia a quienes lo ejercen de quienes se hallan sometidos a la autoridad de otros. ¿En virtud de qué licencia tienen algunos el derecho a gobernar, sea en asuntos grandes o pequeños? ¿Y qué les hace a otros ser gobernados? Estas cuestiones —cómo se impone el poder, qué es lo que da acceso a los métodos de imposición— son las que aborda este libro.

2

Los instrumentos mediante los que se ejercita el poder y las fuentes del derecho a ese ejercicio se hallan relacionados entre sí de una manera compleja. El uso del poder depende, en parte, de que se mantenga oculto, de que su sumisión no sea evidente a los que la prestan. Y en la moderna sociedad industrial, tanto los instrumentos para subordinar a ciertas personas a la voluntad de otras como las fuentes de esta capacidad se hallan sometidos a un rápido cambio. Gran parte de lo que se cree con respecto al ejercicio del poder, derivando, como deriva, de lo que fue cierto en el pasado, es en la actualidad obsoleto u obsolecente.

Sin embargo, como observó Adolf Berle, el tema no es algo esotérico ni ambiguo. Nadie debe aventurarse en él con la im-

*FUENTES DE PODER: Personalidad,
propiedad y organización*

presión de que es un misterio que sólo los privilegiados pueden penetrar. Hay una clase de ciencia que trata no tanto de ampliar el conocimiento cuanto de excluir al ignorante. No se debe ceder a ella, y ciertamente no en un tema de tan gran importancia práctica como éste. Todas las conclusiones acerca del poder pueden ser verificadas contrastándolas con la evidencia histórica generalmente aceptable, y la mayor parte de ellas con la observación cotidiana y el simple sentido común. Será útil, sin embargo, tener presentes al principio los datos básicos del poder y avanzar así con una clara percepción de su carácter esencial..., de su anatomía.

3

De manera secular, el poder se somete firmemente a la regla de tres. Hay tres instrumentos para ejercerlo o imponerlo. Y hay tres instituciones o caracteres que conceden el derecho a su uso.

Da una idea de la superficialidad con que se ha analizado el tema del poder el hecho de que los tres instrumentos razonablemente evidentes de su ejercicio carecen de nombres generalmente aceptados. Hay que habilitarlos, y yo hablaré de poder condigno, compensatorio y condicionado.

El poder condigno obtiene sumisión por la capacidad de imponer a las preferencias del individuo o del grupo una alternativa lo suficientemente desagradable o penosa como para que sean abandonadas esas preferencias. Hay en el término una cierta resonancia de castigo, y esto transmite la impresión adecuada (3). El galeote tenía una indudable preferencia por

(3) Me he tomado ciertas libertades en la selección y uso de este término. Conforme al estricto uso del diccionario, *condigno* tiene una relación adjetival con *castigo*. Un castigo condigno es, en sentido amplio, un castigo apropiado o merecido. Si fuera uno escrupulosamente pedante, la referencia aquí y en lo sucesivo sería al *castigo condigno*. Omito la primera de ambas palabras con la idea, que Lewis Carroll fue el primero en articular, de que se puede hacer que una palabra

eludir su fatigoso trabajo, pero la perspectiva de los latigazos que le esperaban si remoloneaba con los remos era lo suficientemente desagradable como para garantizar el necesario, aunque también penoso, esfuerzo. A un nivel menos terrible, el individuo se abstiene de decir lo que piensa y acepta la opinión de otro porque la repulsa esperada es demasiado dura.

El poder condigno obtiene la sumisión infligiendo o amenazando consecuencias apropiadamente adversas. El poder compensatorio, por el contrario, obtiene la sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa, mediante el otorgamiento de algo valioso para el individuo que se somete. En una fase anterior del desarrollo económico, como todavía ocurre en economías rurales elementales, la compensación adoptaba diversas formas, incluyendo pagos en especie y el derecho a trabajar una parcela de tierra o a participar en el producto de los campos del propietario. Y, así como la repulsa personal o pública es una forma de poder condigno, así también la alabanza es una forma de poder compensatorio. En la economía moderna, sin embargo, la expresión más importante del poder compensatorio es, naturalmente, la recompensa pecuniaria, el pago de dinero por servicios prestados, es decir, por la sumisión a los designios económicos o personales de otros. En caso necesario, cuando la referencia al pago pecuniario traiga un significado más exacto, se utilizará este término.

Característica común del poder condigno y del compensatorio es que el individuo que se somete tiene conciencia de su sumisión, y compelido en un caso, y en el otro para obtener la recompensa. El poder condicionado, por el contrario, se ejercita modificando la creencia. La persuasión, la educación

significan lo que uno quiere, en más o menos. Una tentadora alternativa habría sido el poder «coercitivo», expresión utilizada por Dennis H. Wrong en *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Nueva York: Harper Colophon Books, 1980). Su examen de la autoridad coercitiva (páginas 1144) coincide, en líneas generales, con mi uso de *poder condigno*. No obstante, denota menos específicamente el instrumento al que el individuo o grupo se somete, el que provoca la sumisión.

o el compromiso social con lo que parece natural, correcto o justo hacen que el individuo se someta a la voluntad de otro u otros. La sumisión refleja el comportamiento preferido; no se advierte el hecho de la sumisión. El poder condicionado, más que el condigno o el compensatorio, es central, como veremos, para el funcionamiento de la economía moderna y de la sociedad, tanto en los países capitalistas como en los comunistas.

4

Detrás de estos tres instrumentos para el ejercicio del poder se hallan las tres fuentes de poder, los atributos o instituciones que diferencian a quienes ostentan poder de quienes se someten a él. Estas tres fuentes son personalidad, propiedad (que incluye, naturalmente, los ingresos disponibles) y organización.

La personalidad es la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o más de los instrumentos de poder. En las sociedades primitivas, este acceso conducía mediante la fuerza física al poder condigno; es una fuente de poder que aún conserva en algunos hogares o comunidades juveniles el macho más corpulento y musculoso. En los tiempos modernos, sin embargo, la personalidad está asociada fundamentalmente con el poder condicionado, con la capacidad de persuadir o de suscitar fe.

La propiedad o la riqueza otorga un aspecto de autoridad, una certeza de objetivos, y esto puede inducir a la sumisión condicionada. Pero, evidentemente, está asociada de manera fundamental con el poder compensatorio. La propiedad —los ingresos— suministra medios económicos con los que comprar sumisión.

La organización, la fuente más importante de poder en las sociedades modernas, se halla relacionada principalmente con

el poder condicionado. Se da por supuesto que, cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder, es preciso disponer de una organización. Desde la organización viene luego la necesaria persuasión y la sumisión resultante a los designios de la organización. Pero la organización, como en el caso del Estado, tiene también acceso al poder condigno, a diversas formas de castigo. Y los grupos organizados tienen mayor o menor acceso al poder compensatorio a través de la propiedad de que están investidos.

Esto suscita una última cuestión. Así como existe una asociación primaria, pero no exclusiva, entre cada uno de los tres instrumentos por los que se ejerce el poder y una de las fuentes, así también existen numerosas combinaciones de las fuentes de poder y los instrumentos conexos. La personalidad, la propiedad y la organización se combinan en proporciones diversas. De ello deriva una variable combinación de los instrumentos para la imposición del poder. El aislamiento y separación de las fuentes e instrumentos en cualquier ejercicio concreto del poder, la valoración de su importancia relativa y la consideración de los cambios de importancia relativa operados a lo largo del tiempo constituyen la tarea de este libro.

En los primeros momentos del cristianismo, el poder se originó con la vigorosa personalidad del Salvador. Casi inmediatamente, surgió una organización, los Apóstoles, y con el tiempo la Iglesia como organización se convirtió en la más influyente y duradera de todo el mundo. De sus fuentes de poder no era la menor su propiedad y los ingresos de que por ello disponía. De la combinación de personalidad (la de la Presencia Celestial y de una larga línea de dirigentes religiosos), la propiedad y, sobre todo, la organización única surgieron la creencia condicionada, los beneficios o compensación y la amenaza de castigo condigno, en este mundo o en el otro, que, en conjunto, constituyeron el poder religioso. Tal es el complejo de factores incorporados a este término y, en gran medida, ocultados por él. Poder político, poder económico, poder corporativo, poder militar y otras referencias semejantes ocultan

Similar y profundamente una interrelación igualmente diversa. Cuando se menciona, no se persigue penetrar en su naturaleza interior (4). Mi interés en estos momentos se centra en lo que con tanta frecuencia se mantiene oculto.

Examinaremos, primeramente, los instrumentos por los que se ejerce el poder, y, luego, las fuentes. A continuación, pasaremos a la forma en que el poder se ha desarrollado a lo largo del tiempo y a su realidad en nuestros días. Pero, antes, es necesario considerar las finalidades por las que las personas buscan el poder y también el estado de ánimo con que aborda uno el tema.

5

Como ocurre con tantas de las cosas relacionadas con el poder, los fines por los que se busca son ampliamente percibidos, pero raramente enunciados. Los individuos y los grupos buscan el poder para promover sus propios intereses, incluyendo, en particular, su propio interés pecuniario. Y para extender a otros sus valores personales, religiosos o sociales. Y para obtener apoyo a su percepción económica o social del bien público. El empresario compra la sumisión de sus obreros para servir a sus fines económicos... para ganar dinero. El líder religioso persuade a su congregación o a su público de radio o televisión porque considera que debe infundirles sus creencias. El político busca el apoyo, es decir, la sumisión, de los votantes para poder permanecer en su puesto. Prefiriendo el aire puro al contaminado, el ecologista busca imponer el respeto a su preferencia a los que construyen automóviles o poseen fábricas. Estos buscan la sumisión a su propio deseo

(4) Como ya otros han sostenido. «Quizá no hay en toda la gama de las ciencias sociales ningún tema más importante ni, al mismo tiempo, tan gravemente olvidado como el papel del poder en la vida económica.» Melville J. Usher, «Economic Power and Vested Interests», en *Power in Economics*, editado por K. W. Boffschield (Harmondsworth, Eng. Penguin Books 1971) pág. 245.

de costes más bajos y menos regulaciones. Los conservadores buscan sumisión a su concepción del orden social y económico y a las acciones conexas; los liberales o los socialistas buscan una sumisión similar a las suyas. En todos los casos, como se advertirá suficientemente en los capítulos siguientes, la organización —la reunión de quienes tienen intereses, valores o percepciones similares— forma parte integrante de la obtención de esa sumisión, de la búsqueda de poder.

El lenguaje cotidiano comenta regularmente las razones por las que se persigue el poder. Si se constriñe al interés de un individuo o de un grupo, se dice que está siendo buscado con fines egoístas; si refleja el interés o la percepción de un número mayor de personas, se considera a los implicados en él inspirados dirigentes o estadistas.

Se comprende también que los fines por los que se busca el poder serán a menudo amplia y reflexivamente ocultados mediante astutas tergiversaciones. El político que busca ocupar un puesto en beneficio de los intereses pecuniarios de adinerados favorecedores derrochará elocuencia para describirse a sí mismo como un benefactor público, incluso como un diligente y abnegado amigo de los pobres. El empresario adecuadamente educado ya no emplea obreros para incrementar sus beneficios; su finalidad más profunda es suministrar empleo, promover el bienestar de la comunidad y asegurar el éxito del sistema de libre empresa. El ferviente evangelizador está abiertamente preocupado por la salvación de los pecadores, llevando a los perversos al camino de la gracia; antiguamente se sabía que tenía los ojos puestos en la bandeja de colecta. Un cinismo profundamente arraigado y sumamente valioso es la apropiada y frecuente respuesta a todas las confesiones de los fines del poder; se expresa en la omnipresente pregunta: «¿Qué busca realmente?»

Mucho menos apreciado es el grado en que la finalidad del poder es el ejercicio del poder mismo (5). En todas las socie-

(5) «El individuo sano que obtiene poder, lo ama», doctor Harvey Rich (psicoanalista de Washington, citado en el *New York Times* del 9

dades, desde las más primitivas hasta las ostensiblemente más civilizadas, el ejercicio del poder es saboreado con intensidad. Refinados rituales de acatamiento —multitudes desbordantes de admiración, discursos aplaudidos, precedencia en cenas y banquetes, un puesto en la caravana de automóviles, acceso al reactor de la Compañía, el saludo militar— celebran la posesión de poder. Estos rituales son altamente gratificantes. Y también lo son, desde luego, los actos de ejercicio, las instrucciones a los subordinados, las órdenes militares, la comunicación de decisiones judiciales, la declaración emitida al final de la reunión cuando la persona que está a su frente dice: «Bien, eso es lo que haremos.» Del contexto y del ejercicio del poder deriva una sensación de valía autoinducida. En ningún otro aspecto de la existencia humana se halla la vanidad sometida a tanto riesgo; en palabras de William Hazlitt, «el amor al poder es el amor a nosotros mismos». De lo que se desprende que el poder es perseguido no sólo por el servicio que presta a intereses personales, valores o percepciones sociales, sino también por sí mismo, por las recompensas emocionales y materiales inherentes a su posesión y ejercicio.

Sin embargo, una cuestión de decencia básica impide admitir demasiado abiertamente que el poder es deseado por sí mismo. Se acepta que un individuo pueda buscar poder para imponer a otros sus valores morales, o para promover una visión de la virtud social o para ganar dinero. Y, como se ha apuntado, es permisible enmascarar una finalidad con otra: el propio enriquecimiento puede ocultarse tras el servicio a la comunidad, un sórdido designio político tras una apasionada declaración de entrega al bien público. Pero no es permisible

de noviembre de 1982. Bertrand de Jouvenel presenta la cuestión más gráficamente: «El líder de cualquier grupo de hombres..., siente con ello una ampliación casi física de sí mismo... El mando es la cumbre de una montaña. El aire que allí se respira es diferente, y las perspectivas que desde allí se divisan son diferentes de las que se ven desde el valle de la obediencia.» (*On Power: Its Nature and the History of Its Growth* [Nueva York: Viking Press, 1949], pág. 116.)

buscar el poder simplemente por el extraordinario placer que produce (6).

Sin embargo, aunque no puede confesarse la búsqueda del poder por el poder, la realidad es, como siempre, parte de la conciencia pública. Se describe frecuentemente a los políticos como «hambrientos de poder», siendo la evidente implicación de ello que buscan el poder para satisfacer un apetito. Unas empresas absorben a otras, no para obtener mayores beneficios, sino para obtener el poder que entraña la dirección de una empresa mayor aún. También esto se admite. Los políticos americanos —senadores, congresistas, funcionarios de gabinete y presidentes— sacrifican de ordinario riqueza, tiempo libre y muchas otras cosas a los rigores de su cargo público. Es evidente que el ejercicio no específico del poder y el acceso a sus rituales constituyen parte de la razón que les induce a ello. Quizá sólo para quienes así son recompensados se hallan ampliamente ocultos los placeres del poder por el poder.

6

Una referencia al poder rara vez es natural; pocas palabras hay que produzcan una reacción tan admirativa o, frecuentemente, tan indignada. Un político puede ser visto por unos como un líder poderoso y, en consecuencia, eficaz; visto por otros, es peligrosamente inhumano. El poder burocrático es malo, pero los funcionarios públicos con poder para prestar un servicio público eficaz son muy buenos. El poder empresarial es peligroso; también lo es, sin embargo, una empresa mal administrada. En su ejercicio del poder, los sindicatos defienden inexcusablemente los derechos de los trabajadores; percibidos de otra manera, se hallan en profundo conflicto con la liber-

(6) John F. Kennedy, hombre de una cierta candidez en sus expresiones públicas, estuvo a punto de hacerlo. «Me presento para presidente —dijo— porque en eso es donde está la acción.» Al hablar de acción se estaba refiriendo al poder.

tad de sus miembros y el bienestar de los empresarios y el público en general.

Mucho depende, evidentemente, del punto de vista, de las reacciones diferenciales que surgen en aquéllos cuya sumisión se busca. El político que consigue una reforma fiscal que uno aprueba ha efectuado un juicioso ejercicio del poder; para quienes deben pagar, es o puede ser arbitrario, incluso desmesurado. La admiración por el ejercicio del poder que suscita un nuevo aeropuerto no es compartida por las personas cuya propiedad linda con la pista de aterrizaje.

La reacción al poder es también, en importante medida, un legado de su pasado. Hasta no hace mucho, los trabajadores negros de los Estados Unidos y los siervos blancos de la Rusia imperial eran forzados a someterse a la voluntad del capataz, amo o terrateniente mediante la aplicación del látigo. Poder significaba poder condigno de una especie particularmente dolorosa y sanguinaria. El mundo ha tenido también miles de años de dura experiencia con la imposición condigna llevada a cabo por la organización militar, experiencia que aún no ha finalizado. Es esta historia la que le ha dado al poder su escalofriante reputación.

Además, como posteriormente veremos con detalle, gran parte del ejercicio del poder depende de un condicionamiento social que trata de ocultarlo. Se enseña a los jóvenes que, en una democracia, todo el poder reside en el pueblo. Y que en un sistema de libre empresa toda la autoridad descansa en el consumidor soberano que opera a través del impersonal mecanismo del mercado. Se oculta así el poder público de la organización..., del Pentágono, las fábricas de armas y otras empresas y fuerzas de presión. Similarmente oculto bajo la mística del mercado y la soberanía del consumidor está el poder de las corporaciones para determinar o influir en los precios y los costos, para corromper o dominar a los políticos y para manipular la respuesta del consumidor. Pero queda finalmente claro que las organizaciones influyen realmente en el Gobierno, lo doblazan, y con él al pueblo, a sus necesidades y

la voluntad. Y que las corporaciones no se encuentran subordinadas al mercado; en lugar de ello, el mercado, que se supone debe regularlas, es, en cierta medida, un instrumento en sus manos para fijar los precios y los beneficios. Al entrar todo esto en conflicto con el condicionamiento social, provoca indignación. El poder así ocultado por el condicionamiento social y luego revelado parece profundamente ilegítimo.

Sin embargo, el poder, *per se*, no es objeto adecuado de indignación. El ejercicio del poder, la sumisión de unos a la voluntad de otros, es inevitable en la sociedad moderna; sin él no se consigue absolutamente nada. Es un tema que debe abordarse con mente escéptica, pero no con mente que adolezca de fijación en el mal. El poder puede ser socialmente maligno; es también socialmente esencial (7). Debe formularse un juicio sobre él, pero no puede servir un juicio general que se aplique a todo poder.



(7) El poder tiene dos aspectos... Es una necesidad social... Es también una amenaza social. De Foucault, *On Power*, pág. 233.

IV

LAS FUENTES DEL PODER

Personalidad

Al Primer Ministro, una vez que ha abandonado su puesto, se le considera con demasiada frecuencia que no ha sido más que un pomposo retórico, y al general sin ejército que no es sino el domesticado héroe de una ciudad provinciana.

W. SOMERSET MAUGHAM
La Luna y los seis peniques

1

Llegamos ahora a la cuestión de qué es lo que existe tras los instrumentos para la imposición del poder esbozados en los anteriores capítulos, qué es lo que permite el ejercicio del poder condigno, compensatorio y condicionado en sus diversas formas y combinaciones.

Tres son las cosas que proporcionan tal acceso: personalidad, propiedad y organización. Como en el caso de los instrumentos de imposición, éstas, las fuentes últimas del poder, aparecen casi siempre en combinación. La personalidad resulta muy realzada por la propiedad, y viceversa; de ordinario, tiene la fuerza adicional que procede de la organización. La propiedad existe siempre asociada con la organización y, no infrecuentemente, con una personalidad dominante. La organización, a su vez, se ve incrementada y sostenida por la propiedad y la personalidad.

Cada una de las tres fuentes tiene una fuerte, aunque nunca exclusiva, relación con un instrumento específico de imposición. La organización está asociada con el poder condicionado; la propiedad, no hace falta decirlo, con el poder compensatorio; la personalidad tiene una original y antigua aso-

ciación con el poder condigno; en otro tiempo, los individuos obtenían la sumisión mediante una superior fuerza física, es decir, la capacidad para infligir un castigo de naturaleza física al recalcitrante o no conformista. Esta tradicional asociación continúa teniendo una cierta resonancia en el mundo moderno. Sigue siendo particularmente importante entre los niños; en todo grupo de jóvenes se da un respeto natural hacia el muchacho o, en ocasiones, muchacha físicamente más fuerte. El que hace un uso excesivamente indiscriminado u ostensible de esta fuente de imposición condigna es celebrado y condenado como matón. Se da por supuesto que, a medida que maduran y se tornan presuntamente más civilizados, los niños van recurriendo cada vez menos al poder condigno y disminuye la importancia de su fuente en la personalidad.

La conexión entre las dos actitudes, sin embargo, continúa influyendo en las actitudes. Se da por supuesto que líderes mítica o históricamente importantes —Hércules, Pedro el Grande, Charles de Gaulle— debieron parte de su poder a su fuerza física o su corpulencia. Se habla de ellos como figuras *dominantes*. Napoleón fue extraordinario, en parte por ser tan menudo. En todas las sociedades modernas subsiste una tendencia a respetar, esto es, a someterse en cierto modo, a la figura alta o por otras causas impresionante. Una predisposición en favor de los hombres altos, y en contra de los muy bajos, continúa siendo una de las pocas formas aceptables de discriminación en la comunidad moderna. Uno habla de un hombrecillo desagradable, ofensivo o repugnante, cargando el acento en el diminutivo; no se agrega una connotación igualmente adversa al aumentativo.

Es sabido, sin embargo, que los más celebrados en la Historia por su poder personal —Moisés, Confucio, Aristóteles, Platón, Jesús, el Profeta, Marx, Gandhi— debían poco o nada a su fuerza física o a su recurso personal al poder condigno. Cualidades menos evidentes les conferían la capacidad de doblegar duraderamente a millones o cientos de millones de personas a su voluntad. Naturalmente, no tardó en requerirse

algo más que la sola personalidad; acudieron en su apoyo legisladores, templos, escuelas, apóstoles, iglesias, mezquitas, la Primera Internacional o el partido del Congreso. Organización y una no insignificante cantidad de propiedad vinieron, así, a sostener y realizar, como fuentes de poder, a la personalidad originaria. Pero no cabe dudar de la importancia inicial de la personalidad para obtener creencia, y fue esta creencia —poder condicionado— lo que en todos estos casos otorgó fuerza, ímpetu y crédito.

2

En la comunidad moderna esta conexión con el poder condicionado se ha convertido en la asociación más importante de la personalidad. La personalidad efectiva obtiene sumisión mediante la persuasión..., cultivando la creencia. Cuáles sean los aspectos concretos de la personalidad que dan acceso al poder condicionado constituye una de las cuestiones más discutidas de nuestro tiempo y, de hecho, de todos los tiempos (1). De gran importancia en el pasado y cierta importancia también en el presente es la convicción del individuo, efectivamente transmitida a otros, de que se halla en comunicación con una fuerza y una guía sobrenaturales no accesibles al común de los mortales. De ahí la serie de innumerables líderes religiosos, como también de Juana de Arco, Felipe II y el general Douglas MacArthur. A un nivel menos elevado, pueden ser importantes los recursos mentales, la precisión y la claridad de ideas, el atractivo personal, la apariencia de honradez, el humor, la solemnidad y muchas cosas más. Y también la capacidad de expresar ideas en términos convincentes, elocuentes, repetitivos o de otro modo compulsivos.

Existen otras cualidades personales que dan acceso al po-

(1) Véase, por ejemplo, Max Weber y su concepto de la jefatura carismática. Reinhard Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (Garden City, Nueva York: Doubleday, 1960), págs. 301 y sigs.

der condicionado y que carecen de relación estrecha con la inteligencia o la expresión. Una certidumbre suprema en la creencia y afirmación del individuo es de fundamental importancia para obtener creencia y sumisión en otros, y esta característica personal no se halla necesariamente relacionada con la inteligencia. De hecho, puede que sea lo contrario. Característica básica de la política económica, exterior y militar, y de gran parte de la política comercial, es que la relación entre cualquier acción concreta y su resultado permanece en el mejor de los casos incierta, y muy frecuentemente desconocida. Nadie puede decir con seguridad cuál será la consecuencia final de un determinado incremento de los tipos de interés, de un propuesto gesto de apoyo político a algún Gobierno reincidente, de una iniciativa militar o bélica minuciosamente preparada. O cuáles serán los frutos de alguna maniobra comercial. En estos casos, el poder —la sumisión a la voluntad— suele pasar a los que son capaces de afirmar con mayor convicción lo desconocido. El poder no afluye al individuo que sabe, sino al que, a menudo por estupidez, cree saber y puede persuadir de ello a otros.

3

En todo comentario político moderno existe la importante tendencia a exagerar el papel de la personalidad en el ejercicio del poder. Gran número de factores se alían para provocar este error; el primero es la eminencia histórica del gran líder. Muchas de tales figuras, desde Moisés hasta Marx, Hitler, Stalin, Winston Churchill y Franklin D. Roosevelt, poseyeron una indiscutida capacidad para convertir o someter a otros a sus fines. Sus personalidades les dieron variado acceso al poder condigno, al compensatorio y al condicionado. Esos hombres, y, como un eco suyo, muchas figuras de menor talla situadas en puestos elevados, son altamente celebrados y admirados. Lo cual debe atribuirse a la propiedad u organización que les

rodea y que es otorgada a su personalidad.

La vanidad contribuye también a la exageración del papel de la personalidad. Nada congratula tanto al ejecutivo empresarial, el presentador de televisión o el político como creer que posee las cualidades de dirección y jefatura que derivan de la inteligencia, el encanto personal o una mantenida capacidad retórica... que posee un derecho personal a mandar. Y cuando él lo cree, también lo creen otros.

Lo que puede denominarse el efecto sicofántico constituye otra causa de realzamiento de la personalidad, como fuente de poder. El individuo que dispone de acceso a los instrumentos de poder ejerce una atracción natural sobre los que desean compartir su influencia, vivir a su sombra. No sería correcto decirle que su acceso al poder deriva de su dinero; no sirve a los fines de la adulación decir que el poder pertenece en realidad a la organización de la que forma parte. Así, pues, se dice —y se le dice a él— que es su personalidad, sus cualidades de líder, lo que le otorga su poder. También esto llegan a creerlo él y otros.

Está luego el fenómeno moderno de la personalidad sintética o creada, de no escasa importancia. La personalidad, como se ha apuntado, refleja una fase anterior y más primitiva en el ejercicio del poder; apela, así, al arcaico instinto que controla gran parte de los comentarios sobre estas cuestiones. Es también más interesante que la organización. Y, con mucha más facilidad que la organización, atrae a los reporteros, comentaristas de Televisión y otros que tratan acerca del ejercicio del poder y que lo asocian con lo que habla, anda y es visto. Como detalle altamente práctico, las personas pueden conceder entrevistas y aparecer en la Televisión; las organizaciones, no.

La consecuencia es que las características de la personalidad se atribuyen a los presidentes de organizaciones que parecen apropiados para el poder ejercido, y esta imagería es cultivada asidua y profesionalmente. Ésa es la finalidad principal de gran parte de los esfuerzos de relaciones públicas.

Miembros de Gobierno, otros funcionarios públicos y presidentes de corporaciones constituyen ejemplos de la personalidad extensivamente sintetizada; periodistas y comentaristas vulnerables son persuadidos de sus singulares cualidades personales, ya que son los sujetos mismos. Prueba de este fenómeno se encuentra en lo que le sucede a un presidente de «General Motors» o a un secretario de Defensa el día en que se retira o abandona el cargo. Separada de la organización, la personalidad sintética se disuelve, y el individuo que había tras ella desaparece en la inocua oscuridad a que le destinaba su verdadera personalidad (2).

Es propio de las ceremonias sociales habituales dramatizar también el papel de la personalidad. En la capital moderna, de la que Washington es, sin duda, el caso extremo, gran parte de las relaciones sociales se centran en quién está ejerciendo poder..., quién está imponiendo a otros sus fines. Y casi todo el esfuerzo social consiste en trabar relación con los que se estima son poderosos. Esta atención es muy apreciada por quienes la reciben, y, en consecuencia, políticos, funcionarios públicos, periodistas y otros cultivan un aspecto público que sugiere poder. En su atuendo, sus modales y su comportamiento general, presentan una estudiada apariencia de liderazgo y mando. Su conversación recae frecuente y, a menudo, ostentadamente sobre cómo está siendo impuesta a otros su voluntad. El resultado suele ser muy convincente.

(2) Si bien una mayor apreciación de la personalidad sintética aumentaría sustancialmente nuestra comprensión de las fuentes del poder, su existencia es ya percibida en buena manera. No se desconoce una referencia específica a la personalidad sintética. O a la personalidad plástica, que tiene la misma connotación. La frecuente afirmación de que el presidente de una corporación o de un organismo gubernamental es «en realidad sólo un hombre de la organización» reconoce el hecho de que la personalidad del individuo es un derivativo del grupo a que pertenece.

4

Los rituales de la política —mítines, actos públicos y aplauso— conducen también a una errónea concepción de la personalidad como fuente de poder. Esto es lo que puede denominarse el efecto histriónico. El orador político habla regularmente ante públicos que están ya plenamente condicionados en su creencia. Y ajusta su pensamiento y su expresión, a menudo automáticamente, a lo que sabe que es esa creencia. El aplauso subsiguiente es considerado entonces como una medida de su influencia, de su poder. Se toman sus formidables rasgos personales —su personalidad— como la fuente de ese poder. En realidad, está demostrando sólo su aptitud para identificarse con la creencia condicionada de sus electores. Su poder es el del predicador que, interpretando correctamente los nubarrones, procede a realizar rogativas por la lluvia.

Podrían citarse muchos ejemplos de este error. Uno de los más interesantes, tomado de la escena americana, fue William Jennings Bryan, considerado por muchos como el orador más influyente de su época; se pensaba que sus enormes y sensibles auditorios se doblegaban fuertemente a su voluntad. Su talento, nada despreciable, consistía en atraer a los ya condicionados a sus mítines y decirles lo que querían oír. El aplauso y los asentimientos no procedían de los recién persuadidos, sino de quienes se veían confirmados por él en su propio y anterior instinto de creencia.

La palabra *líder*, tal como se suele utilizar, es ambigua y como tal debe ser considerada. El líder puede realizarse logrando la sumisión de otros a sus fines. Pero, en la referencia cotidiana, su destreza suele limitarse a identificarse a sí mismo con la voluntad condicionada de la multitud e identificar a ésta sus propios fines.

5

La relación del orador compulsivo con su enfervorizado público, del candidato político con sus entusiastas votantes, del evangelizador con su receptiva muchedumbre, no constituye, pues, un puro ejercicio de poder. Frecuentemente, es una sumisión del presunto líder a la voluntad —las creencias condicionadas— de su grupo. También esto es reconocido; aquí, como en otras partes, existe un sentido popular de la verdad y la realidad íntimas. El político cuya principal habilidad consiste en identificarse a sí mismo con la gente, a diferencia del que tiene la capacidad de persuadir y mandar, es considerado un demagogo. Se describe su actuación como «halagar a la plebe». Estas alusiones peyorativas analizan correctamente su relación con el poder: su personalidad tiene la apariencia, pero no la realidad de una fuente de poder.

No obstante, no se puede desechar por completo al individuo que acomoda sus concepciones a las creencias y aspiraciones de la multitud. Ni tampoco a la personalidad como fuente de poder. En el caso más frecuente se halla implicado un contrato. Un líder en perspectiva que posee las necesarias características y cualidades personales reconoce la voluntad del grupo relevante y se identifica con él. Pero, por el hecho de hacerlo, su grupo consiente, en algunas materias, en aceptar *su* voluntad. Él dice a sus seguidores, como se les llama, lo que su propio condicionamiento les ha dicho que deben creer o les interesa creer. Ellos, a su vez, aceptan esa expresión de su creencia y le siguen en las variaciones, en particular por lo que se refiere a los medios que habrán de darle plasmación práctica. Una persona de verdadero poder es la que, como parte de este trato, es capaz de obtener aceptación de concepciones importantes suyas. Una persona de escaso poder se ajusta plena y exclusivamente a las creencias de la multitud. Martin Luther King, Jr., conocía y expresaba lo que su grupo deseaba, pero le

guiaba extensivamente en la acción que lograba la realización de esos fines. Y lo mismo hacía Franklin D. Roosevelt. Y otros. El grado de poder de un líder puede juzgarse por su capacidad para convencer a sus seguidores a aceptar las soluciones que él propone para sus problemas, el camino que él traza para lograr sus objetivos.

6

Inevitablemente, cuando una personalidad entra en íntima asociación con su grupo se desarrolla una estructura. El político llega a tener lo que se denomina una organización o, si la estructura parece notablemente firme, una maquinaria. El líder sindical eficaz consigue un sindicato fuerte; el hombre de negocios capacitado, una empresa bien dirigida; el líder religioso, una iglesia y una congregación. La personalidad busca uniformemente el refuerzo de una organización.

Aumenta también su poder comprando sumisión, cosa no desconocida para el político, históricamente importante en el papel del liderato religioso y fundamental para el poder del ejecutivo empresarial. Por consiguiente, consideraremos ahora el papel de la propiedad, la fuente de ese pago. Después, examinaremos la organización, la tercera y, en el mundo moderno, trascendental fuente de poder.

V

LAS FUENTES DEL PODER

Propiedad

Yo diría que la explotación era la cuestión crucial... Por explotación entiéndase propiedad y se tendrá el cuadro completo. Primero, el explotador abruma al esclavo asalariado con su superior riqueza; luego le lava el cerebro haciéndole creer que la búsqueda de propiedad es un motivo válido para triturarlo. De esa forma, le tiene doblemente atrapado.

JOHN LE CARRÉ
La chica del tambor

1

De las tres fuentes de poder, la propiedad es aparentemente la más directa. Su posesión da acceso al ejercicio más común del poder, que es doblegar la voluntad de una persona mediante la compra directa. El patrono doblega así a los obreros a sus fines; el rico, a su chófer; el grupo de interés especial, a sus políticos; el libertino, a su amante. La asociación entre propiedad y poder compensatorio es tan sencilla y directa que en el pasado fue considerada omnicomprendiva. Para los socialistas, la propiedad era, y en cierta medida sigue siendo, no sólo la fuente decisiva de poder, sino también la única, el tegumento que une y sostiene al sistema capitalista. Mientras permanezca en manos privadas, nadie más puede poseer el poder. «La teoría de los comunistas puede resumirse en la frase: Abolición de la propiedad privada» (1). Adolf Berle, que a todo lo largo de su vida se ocupó de la naturaleza del poder más que ningún otro escritor americano, centró perceptivamente su atención en la forma en que, en la gran corporación moderna, es la dirección la que emerge como poseedora decisiva del

(1) Karl Marx y Friedrich Engels, *El manifiesto comunista*.

poder, más que los dueños de la propiedad, esto es, los accionistas. Consideraba correctamente que esto se hallaba en franco contraste con la creencia aceptada. Tituló uno de sus diversos libros sobre el tema *Power Without Property* [Poder sin propiedad] (2). Toda exploración del uso inadecuado del poder se vuelve automáticamente hacia el mal uso del dinero, es decir, la propiedad..., hacia el soborno de legisladores, funcionarios públicos o Gobiernos extranjeros o la corrupción pasiva ante los contratistas.

En la política, especialmente en la izquierda, pero asimismo en cierta medida en la derecha, existe todavía una manifestación de firme y directo acuerdo para admitir y recalcar el poder decisivo que va unido a la propiedad. ¿Qué otra cosa puede ser tan importante? En 1980, en los Estados Unidos, un congresista detenido en las llamadas batidas de Abscam por aceptar un soborno resumió una concepción común de la recompensa compensatoria derivada de la propiedad como opuesta a la persuasión derivada de la personalidad o el condicionamiento social: «El dinero habla —dijo—, pero la basura anda.»

De hecho, como hemos visto, la propiedad es sólo una de las tres fuentes de poder, y en los últimos tiempos su importancia ha ido disminuyendo en relación con la organización. El poder de la firma comercial y del Estado, que en otro tiempo emanaba de la propiedad —de los recursos financieros—, procede ahora de la asociación estructurada de individuos, de la burocracia. El acceso de la propiedad a los instrumentos de poder ha ido disminuyendo también. En otro tiempo tenía poder condigno para lograr la sumisión; la propiedad privadamente poseída concedía el derecho a castigar a esclavos, sirvientes o siervos y permitía el recurso a la autoridad pública para vencer la resistencia del trabajador. Esto ya no es aprobado ni sancionado. En la vida política, la compra directa de

(2) Subtitulándolo *A New Development in American Political Economy* [Una nueva evolución en la economía política americana]. (Nueva York: Harcourt, Brace, 1959.)

sumisión se encuentra también en decadencia. Su importancia moderna en los asuntos públicos, que no es despreciable, deriva del acceso que los recursos pecuniarios dan a la persuasión..., al poder condicionado. El hombre moderno que posee riqueza no utiliza ya su dinero para comprar votos; lo aporta para la compra de publicidad en Televisión y espera conseguir así una sumisión condicionada a su voluntad política.

2

Ciertamente, la propiedad ha otorgado siempre un determinado grado de acceso a la creencia condicionada. En tiempos pasados, particularmente en los últimos años del siglo XIX, era tan grande el prestigio de la propiedad que concedía poder a su poseedor sin necesidad de ninguna compensación real. Lo que el hombre rico decía o creía atraía la creencia de otros como algo perfectamente natural. Era tal la buena fama de los ricos, en expresión de Thorstein Veblen, que tenía acceso automático al poder compensatorio y al condicionado.

Así, el pensamiento social de John D. Rockefeller no era, de hecho, más perceptivo que el de un estudiante universitario de primer curso y rendimiento académico modesto. Pero, al proceder del hombre reputadamente más rico de los Estados Unidos, atraía una gran atención. En consecuencia, sus ideas sobre la bondad de la riqueza, sobre la austeridad y sobre la mejora de la raza mediante el darwinismo social y la eutanasia social de los pobres (y, por lo tanto, débiles) ejercían notoria influencia. Otro tanto cabe decir de J. P. Morgan. Su afirmación ante un comité del Congreso de que, al prestar dinero, el carácter es más importante que los bienes, fue objeto de amplia publicidad, recordada durante mucho tiempo y, parece probable, bastante creída. Legisladores y otras personas aprobaban los proyectos de Rockefeller y Morgan, a menudo sin consideración inmediata de la compensación. Lo que los ricos querían, apoyado como estaba por su propiedad, era justo.

Hoy en día, subsiste por parte de los hombres poseedores de riquezas el sentimiento de que sus opiniones sobre política, economía y comportamiento personal o decoro deben ser tomadas seriamente por causa de su riqueza y de la precedencia asociada. Pocas personas se sienten, pues, afligidas cuando son ignoradas o sometidas a las opiniones indecorosamente expresadas de alguien cuyo derecho a hablar no se halla respaldado por los caudales y bienes necesarios.

Sin embargo, la riqueza *per se* ya no concede acceso automático al poder condicionado. El hombre rico que pretende ahora esa influencia contrata a una empresa de relaciones públicas para que gane a otros a sus creencias (3). O aporta fondos a un político o un comité de acción política que refleje sus opiniones. O entra él mismo en la política y utiliza su propiedad no para comprar votos, sino para persuadir a los votantes. El condicionamiento social así comprado es la manifestación actual más visible del poder derivado de la propiedad.

3

No ocurría así en el pasado. En las primitivas comunidades industriales, cuyo caso clásico es la ciudad fabril norteamericana, la sumisión a los fines del patrón era comprada en circunstancias en las que las alternativas a tal sumisión eran inexistentes o sumamente desagradables. En combinación con la personalidad sanguinaria del dueño, la propiedad daba acceso al poder condigno a través del gobierno local y de la Policía. Y, a través de los periódicos locales, iglesias y otros medios de expresión pública, daba acceso también al poder condicionado.

Este poder no deriva ya de la propiedad. Ahora se observan

(3) Rockefeller acabó sucumbiendo a esta necesidad y contrató al pionero de la publicidad, Ivy Lee, para que añadiese condicionamiento social explícito al implícitamente asociado a su propiedad.

actitudes más civilizadas que frenan el acceso al poder condigno. Es el caso del sindicato (4). El pago directo de los políticos entró en conflicto con la ética, más elevada, de la época..., el congresista o gobernador demasiado evidentemente comprado desmerecía en la estima pública.

Más importante fue el aumento de riqueza y su expresión en el moderno Estado de bienestar. El poder compensatorio requería que hubiese pocas o ninguna fuente de ingreso distintas del dueño de la propiedad; con la riqueza llegaron mayores oportunidades de empleo. La renta que se eleva por encima del nivel de mera subsistencia es también una fuerza liberadora. El trabajo ya no viene impuesto, o así impuesto, por la pura necesidad. Y, como se ha hecho notar anteriormente, el subsidio de desempleo, las prestaciones de Seguridad Social, los servicios médicos y los fondos de pensiones conducen, de manera similar, a una relajación de las coacciones del poder compensatorio y, por ello, a una menor importancia de su fuente en la propiedad. Una de las curiosidades de muchos comentarios sociales es el hecho de que esas medidas de seguridad social suelen verse como limitaciones a la libertad..., la libertad presumiblemente inherente al sistema de libre empresa. Se menciona menos la vía de salida que proporcionan para escapar al poder compensatorio, en otro tiempo asociado de forma compulsiva con la propiedad.

Pero la decadencia del poder derivado de la propiedad, como también del derivado de la personalidad, debe atribuirse, sobre todo, al auge de la organización. Esto es cierto en el Estado; en él, tanto el poder que procede de la riqueza como el poder que procede de la personalidad han cedido ampliamente ante el que deriva de la organización (5). Entra dentro de la dialéctica del

(4) La dialéctica del poder —su tendencia a provocar un opuesto y equilibrador ejercicio de poder— es examinada en los capítulos VIII y IX.

(5) En 1917, Vladimir Ilich Lenin ocupó el puesto de suprema autoridad en lo que había sido la Rusia imperial. Fundamental para su afirmación de poder fue la supresión de la propiedad privada como fuente. A su muerte, ocurrida siete años después, había visto —y hecho notar—

poder el hecho de que ésta, a su vez, ha dado lugar a la resistencia, antipatía e ira contenidas en las habituales referencias a la burocracia gubernamental. Una organización —el vasto aparato administrativo— ha remplazado ahora también a la propiedad (y a la personalidad) como centro final de poder en la gran empresa moderna.

La familia Rockefeller es una metáfora de este cambio. De los cuatro nietos Rockefeller que sobrevivieron a los años finales de la década de los setenta, dos —John D., III, y Laurance— destacaron principalmente por su riqueza y su filantropía. Dos —Nelson y David— estuvieron relacionados con masivas organizaciones públicas y privadas..., el Estado de Nueva York, el Gobierno de los Estados Unidos y el «Chase Manhattan Bank». Los hermanos cuya asociación se ceñía a la propiedad eran acólitos personales poco conocidos y separados de la comunidad filantrópica profesional de Nueva York. Los dos que estaban asociados con la organización eran ampliamente conocidos e indudablemente influyentes, esto es, poderosos. Cuando fue interrogado por el Congreso para el puesto de vicepresidente, Nelson Rockefeller tuvo que defender largamente su práctica de utilizar su riqueza para decompensar y asegurar así la lealtad —en el sentido de sumisión a sus fines— de diversos subordinados políticos. En el siglo pasado, esa compra de acólitos habría sido pura rutina en la política de los Estados Unidos, pero en la época en que Rockefeller compareció ante el comité del Congreso se había convertido en un abuso de poder, aunque de escasa importancia.

No obstante, debe conservarse un sentido de perspectiva. La propiedad no es actualmente una fuente de poder absolutamente importante, pero eso no quiere decir que carezca de importancia. Por medio del poder compensatorio, obtiene la sumisión diaria de las vidas laborales de millones de personas.

la existencia y posterior ascensión de otra fuente de poder, la de la enorme burocracia que precisaba el Estado socialista. La propiedad privada había dejado paso a la organización como fuente de poder.

LA ANATOMÍA DEL PODER

81

Y ayuda a obtener el esfuerzo, así como la creencia, de quienes dirigen las grandes empresas económicas. Ya se ha puesto de relieve su evidente conexión con la compra de poder condicionado. Tanto en la sumisión directa que compra a civiles y militares como en el masivo apoyo que recibe de la industria de armamento, desempeña un importante papel en la más intimidante de las modernas manifestaciones de poder, la de la institución militar. Nadie piense que, por haber cedido su puesto a la organización como fuente principal de poder, deba ser en absoluto ignorada la propiedad.

VI
LAS FUENTES DEL PODER
Organización I

1

La organización, la tercera de las fuentes del poder, existe normalmente en asociación con la propiedad y, en mayor o menor medida, con la personalidad. Es, sin embargo, más importante que cualquiera de las dos, y en los tiempos modernos va siéndolo cada vez más. «Ninguna categoría colectiva, ninguna clase, ningún grupo de ninguna especie, ejerce ni puede utilizar en sí y por sí misma el poder. Debe hallarse presente otro factor: el de la organización» (1). Algunos autores, entre ellos Charles E. Lindblom, sostienen que la organización, incluida la manifestada en el gobierno, es la fuente última de *todo* poder (2). Es decir, que la propiedad y la personalidad sólo son relevantes con el apoyo de la organización. Sin embargo, se encuentran en una muy variable combinación con ella, por universal que pueda ser la organización. Solamente se

(1) Adolf A. Berle, Jr., *Power* (Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1969), pág. 63.

(2) «Creen algunos que la riqueza o la propiedad constituyen la fuente básica del poder. Pero la propiedad es una forma de autoridad creada por el Gobierno.» Charles E. Lindblom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems* (Nueva York: Basic Books, 1977), pág. 26.

comprende el efecto de la combinación de las fuentes de poder cuando se ven primero sus elementos constitutivos.

2

La definición que el diccionario da de la organización —«un determinado número de personas o grupos... unidos para algún fin o trabajo»— expresa su carácter esencial. Los participantes se han sometido, en un grado u otro, a los fines de la organización para el logro de algún objetivo común, que entraña normalmente el lograr la sumisión de personas o grupos externos a la organización. Sin embargo, la palabra, tal como es usada, encubre una extraordinaria diversidad en lo que se refiere a la asociación y al grado de sumisión interna y externa relevante. Así, un ejército es una organización; posee una fuerte estructura interna que otorga a cada hombre su puesto y autoridad adecuados; exige un elevado nivel de obediencia —de sumisión— a sus miembros. Y, externamente, a aquellos a quienes recluta, intimida, o vence y subyuga.

Un partido político norteamericano es también una organización. En él se halla en gran medida ausente la estructura interna; y también cualquier sumisión apreciable de sus miembros a los fines de la organización. El individuo que acomoda su creencia o expresión a lo que cree que será la voluntad del partido puede, en efecto, ser celebrado como un afiliado fiel, pero igualmente puede ser llamado esclavo del partido. La sumisión externa que, como organización, obtiene el partido es errática y a menudo superficial.

Una corporación es una organización. Impone un alto nivel de sumisión interna, pero, en comparación con un partido político, sobre una gama más reducida de cuestiones, de manera principal, aunque no exclusiva, sobre las actividades relacionadas con la producción y venta de mercancías y servicios. Busca la sumisión externa en la forma de compra y uso de esas mercancías y servicios por parte de los clientes. Y bus-

ca la sumisión del Estado a sus fines.

El Gobierno es una organización. Impone sumisión interna a sus miembros de maneras muy diversas y para muy diversos fines externos. En cuestiones militares, la sumisión interna de los miembros de la organización es sumamente amplia; no se tolera la indisciplina. Como se ha apuntado, la sumisión externa, cuando es buscada —cuando se aplica la fuerza militar—, es igualmente amplia. En otras áreas de gobierno, la sumisión interna a los fines de la organización es mucho menor; se da por supuesta una cierta autoexpresión amistosa. Y la sumisión externa —cumplimiento de las leyes de tráfico, de las leyes contra el hurto en tiendas o el arrojar basura a las calles— es relativamente leve.

Son tan diversos los participantes, los fines y el grado de sumisión abarcados por la palabra *organización* que la primera reacción es preguntarse qué sentido puede extraerse del tema. De hecho, la idea de organización se pliega a reglas sorprendentemente amplias y consistentes. La organización puede tener acceso al poder condigno; en su normal asociación con la propiedad, tiene acceso al poder compensatorio; de manera predominante, y especialmente en su forma moderna, la organización tiene acceso al poder condicionado. De hecho, casi todas las organizaciones nacen para el ejercicio del poder condicionado.

Hay tres características más de la organización como fuente de poder. La primera es su simetría bimodal: obtiene sumisión a sus fines fuera de la organización sólo cuando obtiene sumisión dentro. La fuerza y la seguridad de su poder externo dependen de la profundidad y certeza de la sumisión interna.

Nada sorprendentemente, el poder de una organización depende también de su asociación con las otras fuentes de poder —cuestión sobre la que volveré— y de su acceso a los instrumentos de imposición. Una organización es fuerte cuando tiene acceso efectivo a cada uno de esos instrumentos —castigo condigno, compensación y condicionamiento—, y débil cuando ese acceso es menos efectivo o es inexistente.

SI!

Existe, por último, una relación entre el poder de una organización y el número y diversidad de los fines para los cuales se busca sumisión. Con la notable excepción del Estado, cuanto más diversos sean los fines en los que una organización busca imponer su poder, mayor será su debilidad para obtener sumisión a cualquiera de ellos.

En el presente capítulo y en el próximo examinaré estos principios clarificadores y su aplicación.

3

La simetría bimodal de la organización es su característica más evidente, más importante y, curiosamente, una de las que con más frecuencia se pasa por alto. Como se ha indicado, el individuo se somete a los fines comunes de la organización, y de este ejercicio interno del poder deriva la capacidad de la organización para imponer externamente su voluntad. Una cosa depende de la otra. Ésta es la característica invariable de todo ejercicio de poder organizado.

El sindicato ilustra esta cuestión. Sus miembros, cualesquiera que sean sus preferencias individuales o sus planes personales, aceptan sus objetivos con respecto a salarios, condiciones de trabajo y otros beneficios. Y, con independencia de sus necesidades o deseos, abandonan el trabajo y se privan del salario en el caso de una huelga. De esta sumisión interna depende el poder externo del sindicato, su capacidad para lograr la sumisión del patrono o, en ocasiones, del Gobierno. Si la solidaridad sindical, sinónimo de disciplina interna o sumisión, es elevada, entonces son grandes las probabilidades de conseguir satisfacción a las demandas del sindicato o de culminar con éxito una acción de huelga. El poder es efectivamente ejercitado. Si entre sus miembros abundan los esquirolles o los que de otro modo se muestran reacios o recalcitrantes, la probabilidad de éxito es menor. Así, pues, el poder externo deriva del poder interno. Los nada agradables términos

por los que se conoce a los recalcitrantes sugieren la importancia que se concede a la disciplina interna.

Lo mismo que ocurre en el sindicato ocurre en toda organización. Un Ejército severamente disciplinado —en el que existe una fuerte sumisión interna— posee poder externo y es eficaz contra su enemigo. El que carece de tal disciplina, carece de poder externo y no es eficaz. En los siglos XVIII y XIX, el minúsculo Ejército británico y el Ejército indio mandado por británicos obtenían victoria tras victoria a medida que los ingleses avanzaban hacia el Norte y el Oeste desde Madrás y Calcuta, invariablemente contra fuerzas muy superiores en número y, a veces, también en potencia artillera. Aunque sufrieron reveses, nunca se trató de una derrota definitiva. Las fuerzas británicas poseían una fuerte organización interna, de la que procedía su poder externo. La sumisión del soldado individual a los fines del Ejército se extendía a una plena aceptación de la idea de la muerte si era precisa. Los soldados de los príncipes indios a que aquéllos se enfrentaban no efectuaban una sumisión similar y tenían mucho más en cuenta el peligro personal. Siendo ejercitado mucho menos rigurosamente el poder interno, el poder externo era, por consiguiente, menor.

Existen muchos otros ejemplos. La empresa moderna depende para su efectividad en la producción y venta de su producto —esto es, su capacidad para obtener sumisión externa— de la calidad de su organización interna, o sea, de la extensión y profundidad de la sumisión de sus empleados. Esto no es totalmente perentorio en los niveles más bajos de la empresa; en ellos se puede obtener una sumisión suficiente mediante el ejercicio rutinario del poder compensatorio. (Cabe, ciertamente, aludir a la importancia de una elevada moral, es decir, de poder condicionado, entre los obreros; en los últimos tiempos, por ejemplo, se ha hecho gran hincapié en ello para explicar el éxito industrial japonés.) La situación experimenta un acusado cambio cuando se asciende hacia los niveles ejecutivos superiores. Allí es esencial una plena subordinación a los fines de la empresa. Resultan inimaginables una expresión o una acción

que se encuentren en conflicto con los fines empresariales. Ningún alto ejecutivo osaría afirmar que los cigarrillos fabricados por su Compañía producen cáncer, que sus automóviles son inseguros, que sus productos farmacéuticos son médicamente sospechosos. O que alguna iniciativa política instada por la Compañía —mejora de los márgenes de depreciación o reducción de la competencia extranjera— se halla en conflicto con el interés público. De esta disciplina interna, como en el caso del Ejército británico en la India, depende el poder externo. Se perciben elevados sueldos por esa sumisión, pero sería equivocado sugerir que constituyen el factor decisivo. La fe en los fines de la empresa —poder condicionado— es, casi con toda seguridad, más importante.

Por tratarse de poder condicionado, no hiere ni ofende al individuo sometido a él, que a menudo ni siquiera advierte su existencia. Pocas personas hay que se sometan tan voluntaria y completamente al poder de la organización con tan poca conciencia de sumisión como el moderno ejecutivo empresarial. Al no ser un acto consciente, no resulta humillante ni doloroso. Como la sumisión del soldado de Tolstoi a la regla del regimiento, puede constituir un bien acogido alivio a los rigores del pensamiento y la decisión personales. La creencia y la necesidad de la empresa están allí para ser aceptadas (3).

no es bn esto.

— bn que?!

4

La relación entre las expresiones interna y externa del poder dentro de la organización puede observarse en la buro-

(3) Aunque ello no deja de plantear conflictos a los implicados. Véase al respecto el revelador capítulo «The Executive Ego» en el clásico estudio de William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (Nueva York: Simon and Schuster, 1956), págs. 150-156. Whyte cita las siguientes palabras de un ejecutivo: «Hace poco, publicamos un anuncio solicitando ingenieros que “se ajusten a nuestras normas de trabajo”. Alguien cometió un desliz en eso, y vino a decir lo que realmente se desea en nuestra organización.» Otro ejecutivo lo dijo más sucintamente: «“Cuanto más subes, menos puedes permitirte aferrarte a un solo lugar”», Whyte, pág. 155.

cracia pública, las asociaciones profesionales, el deporte organizado y el crimen organizado. Nada debilita tanto el poder externo de un organismo público —en los Estados Unidos, el Pentágono o el Departamento de Estado, por ejemplo— como la indisciplinada expresión desde su interior de puntos de vista discrepantes. De ahí la constante lucha por suprimir esa discrepancia. Nada socava tanto el poder de los médicos sobre sus pacientes como la destemplada crítica a un doctor realizada por otro. De ahí el código profesional que prohíbe esa crítica. Vemos aquí de nuevo las normas internas de conducta que protegen el ejercicio externo del poder. El trabajo de equipo, una sumisión plenamente condicionada al poder de la organización, constituye la esencia del éxito en el deporte organizado (4). Y lo mismo ocurre con el crimen organizado. Ninguna banda criminal puede tolerar la cooperación abierta o encubierta con la Policía de ninguno de sus miembros. Previsiblemente, una tal infracción de la disciplina interna —de la aceptación de los fines de la organización— suscita una respuesta condigna enérgica, y generalmente mortal. Cuando se perciben, se aprecia que los principios que rigen el poder organizado lo penetran todo.

Y los mismos principios rigen el ejercicio del poder político. El poder externo de un partido político norteamericano,

(4) Una interesante y también reveladora metáfora sobre las fuentes e instrumentos de poder viene constituida por el equipo atlético, el equipo de rugby profesional norteamericano, por ejemplo. En el examen de este deporte se halla implícito el hecho de que en él se despliegan todas las fuentes y los instrumentos de poder, y se acepta que el éxito depende de la efectividad de su uso. Las fuentes son: personalidad (la de los entrenadores y de los jugadores más espectaculares o eficaces), propiedad (se precisan recursos procedentes de más de un pueblo para mantener a un equipo importante) y, sobre todo, la organización altamente sofisticada que engloba a los jugadores y entrenadores. Los instrumentos de imposición son la amenaza de rechazo condigno de compañeros de equipo, entrenador y comunidad; el sueldo, o poder compensatorio, que los jugadores distan mucho de despreciar; y, muy en especial, el intenso entrenamiento o condicionamiento en la voluntad de ganar del equipo. El equipo que con más fuerza combine todos estos elementos de poder vencerá; obtendrá la sumisión del equipo contrario. Igual que en el deporte ocurre en la vida.

su capacidad para obtener sumisión más allá de sus miembros, es mínimo porque no existe disciplina interna o sumisión. El principio se extiende al ejercicio del poder por parte de los Gobiernos. Durante el siglo pasado y hasta mediados del actual, el Estado prusiano, que se convertiría en el alemán, tuvo un formidable poder externo. Ello era debido a que la idea prusiana requería una total sumisión interna del individuo a los fines del Estado, incluidas sus empresas militares. El poder externo de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial —su capacidad para imponer sus fines a sus aliados y a los alemanes y los japoneses— fue la contrapartida de una fuerte sumisión interna al designio nacional. Existió mucho menos poder contra un enemigo infinitamente débil en Vietnam porque en ese conflicto no hubo —afortunadamente, puede decirse— ninguna sumisión similar. No podía desarrollarse poder interno en el contexto de lo que se percibía como un imprudente o vano ejercicio de poder externo, y viceversa.

Como se construye?

5

Así como la recompensa compensatoria presenta una asociación natural con la propiedad como fuente de poder, así también el condicionamiento social presenta una asociación fundamental con la organización. De tal modo se da por su puesta esa asociación que apenas si se la menciona ni, incluso, se la reconoce. El individuo o grupo que busca el poder se organiza y, luego, recurre automáticamente a la persuasión. Primero, se convoca una reunión, cuya finalidad no expresada es consolidar la creencia dentro de la organización..., obtener una unidad máxima de poder interno. Logrado esto, se lanza un programa publicitario o educativo externo.

La simetría existente en la organización entre ejercicios externo e interno del poder se extiende a los instrumentos de imposición. Cuando el poder externo descansa principalmente

en el condicionamiento, también lo hace el poder interno. Y viceversa. Lo mismo ocurre con el poder condigno y el compensatorio; cuando son usados externamente, lo serán internamente. Y también viceversa.

Al tratar del poder condicionado, se da por supuesto que los miembros de un grupo político, religioso o de otro tipo deben hallarse fuerte y uniformemente persuadidos de sus fines para poder ser eficaces propagandistas de esos fines externamente. Por eso, también, es por lo que la historia de las expresiones altamente organizadas de poder —las de la Iglesia, el Partido Comunista, incluso el aparato político municipal— es en tan amplia medida una crónica de los esfuerzos por aplastar la herejía. El extraño que no se somete puede ser vilipendiado, pero, de ordinario, suscita menos antipatía e ira y provoca menos atención diversamente persuasiva que el disidente del interior.

De ahí se desprende que las organizaciones fuertes precisan el cuidadoso condicionamiento interno de sus miembros para un máximo efecto externo. El nuevo recluta de los servicios armados o de la Central Intelligence Agency (CIA) es objeto de profunda y detenida instrucción en los fines de su organización. Se denomina a esto adoctrinamiento, término que expresa sin ambages la finalidad de obtener la creencia. Sólo cuando esta creencia está asegurada se considera al individuo cualificado para promover los fines externos de la organización. En las referencias más habituales, se dice que el funcionario u oficial *eficaz* o *bueno* es el que cree en lo que está haciendo, el que cree en su organización. El penoso trato dispensado al disidente que rompe con la creencia condicionada —el rebelde del Pentágono, el funcionario excesivamente independiente del Departamento de Estado, el reincidente de la CIA— corrobora la cuestión.

En su asociación normal con la propiedad, la organización tiene acceso al poder compensatorio, así como, en ocasiones, también al poder condigno. La empresa comercial obtiene buena parte de su poder externo a través de medios compensato-

Esto vale para fines superiores?

rios, ofreciendo al público algo que merece entregar dinero a cambio. Ese dinero, a su vez, compra el esfuerzo y aumenta el poder compensatorio sobre quienes sirven a la empresa. Anuncia y comercializa también los productos de la organización. Es decir, la organización utiliza también el poder condicionado; cultiva la creencia en los méritos de sus productos o servicios aparte de su precio..., aparte de la ventaja compensatoria que implica su compra. Se considera excelente que las personas dedicadas a anunciar y vender un producto crean también en él. Otra vez la simetría, aunque no es universal; suele decirse, con cierta sorpresa, que un individuo «se cree su propia publicidad».

La simetría, finalmente, se extiende al poder condigno. Como ya se ha indicado, una fuerza militar impone su voluntad al enemigo por medios condignos, por la amenaza o la realidad de un castigo notablemente sanguinario y doloroso. Obtiene sumisión interna mediante el condicionamiento, mediante la implantación de la creencia en los fines de la fuerza armada y en la necesidad de obediencia absoluta a las órdenes por parte de sus miembros. Y este condicionamiento queda complementado por la paga..., el poder compensatorio. Pero, simétricamente al ejercicio externo del poder condigno, existe también una gran variedad de compulsivos castigos condignos en el caso de que se produzca un incumplimiento de la debida conducta militar. Todas las organizaciones militares aceptan esta necesidad. Todos los consejos de guerra o sus equivalentes tienen acceso a castigos condignos que son más rigurosos que los impuestos por los procesos civiles ordinarios. Así, la disposición del soldado en combate a aceptar el riesgo que implica infligir un castigo condigno a su adversario se ve reforzada por el conocimiento de que él mismo será sometido a un castigo similar de mayor o menor severidad si se niega a hacerlo.

La simetría entre poder interno y externo resulta igualmente visible en otros casos. El sindicato que, en tiempos pasados, recurría a la violencia por medio de piquetes contra un patrono

LA ANATOMÍA DEL PODER

95

recalcitrante era muy probable que utilizase la realidad o la amenaza de esa misma violencia contra miembros suyos insuficientemente comprometidos o tibios. La Mafia y otras organizaciones criminales adquieren poder externo mediante la amenaza o la realidad de poder condigno. Y esto se emplea también internamente para asegurar la sumisión de sus propios miembros. Cuando se trata acerca del poder existen pocos absolutos. Pero la simetría entre medios internos y externos para la imposición del poder es suficientemente evidente como para que pueda ser esperada e, incluso, asumida.

VII
LAS FUENTES DEL PODER
Organización II

1

La simetría bimodal entre sus poderes interno y externo es la primera de las circunstancias que influyen en la capacidad de una organización para lograr sumisión a sus fines; examinaré ahora las otras dos. Estas son, como ya he indicado, primero, la extensión de su asociación con las otras dos fuentes de poder y de su acceso a los tres instrumentos de imposición, y, segundo, la diversidad o la concentración de sus fines.

Una organización que tiene acceso a la propiedad y la personalidad en forma de liderato adquiere, evidentemente, poder de esta asociación. Y, si tiene amplio acceso a toda la gama de poder condigno y compensatorio, además de condicionado, ello incrementa su fuerza. El ejemplo más claro de una tal combinación de las fuentes de poder y los instrumentos de imposición es el gobierno totalitario. En él, todos los instrumentos y fuentes son actuados internamente en el Gobierno y externa y simétricamente sobre el público en general.

En el aparato del Gobierno de la Alemania nacionalsocialista, estaban internamente la personalidad de Hitler, los recursos financieros, es decir, propiedad, del Tercer Reich y la burocracia, sumamente eficaz, que hundía sus raíces en las

tradiciones del Estado prusiano. Partiendo de estas fuentes de poder, estaba el castigo condigno que se administraba a los disidentes internos, tales como Ernst Roehm, que en los primeros tiempos del Gobierno nazi amenazaba el control del partido por parte de Hitler, y los implicados en la rebelión de oficiales del 20 de julio de 1944. Estaba también el poder compensatorio que sostenía a la burocracia, la SS y la Wehrmacht; el condicionamiento político implícito derivado de la tradición de disciplinado servicio al Estado; y el condicionamiento explícito de la propaganda de Hitler, Goebbels y el partido. Ése era el poder interno del Gobierno nacionalsocialista.

Externamente, para imponer la sumisión del pueblo como un todo, los instrumentos de poder eran los mismos. Estaban la acción condigna evidenciada por los campos de concentración y el poder compensatorio que derivaba de las obras públicas —las *Autobahnen*— y, más tarde, los grandes contratos oficiales con los fabricantes de armamento. Y estaba el condicionamiento implícito que derivaba del hábito de obediencia al Estado, reforzado por el condicionamiento explícito de la propaganda en combinación con el monopolio o semimonopolio del acceso a la opinión pública, esto es, el poder condicionado. Ha existido durante mucho tiempo la tendencia a asociar el poder, tal como el ejercido en la Alemania nazi, con una única fuente o un único instrumento de imposición..., en el caso alemán, con la personalidad de Hitler o con el miedo a la SS, o con la peculiar persuasividad de los campos de concentración, o con la propaganda de Goebbels. Ya se ve lo importante que es considerar la entera y diversa estructura en que descansa tal poder.

La respuesta dada a Hitler por los Gobiernos de los Estados Unidos y Gran Bretaña en la Segunda Guerra Mundial invocaba las mismas fuentes de poder y los mismos instrumentos de imposición que los utilizados por los alemanes. El mito es de contraste total; la realidad es de mezclas diferentes en diferentes proporciones. Las personalidades de Roosevelt y Churchill eran de notoria importancia. Los recursos económi-

cos —propiedad— procedentes de sistemas industriales altamente desarrollados eran una fuente vital de poder, especialmente en el caso de los Estados Unidos. Y en ambos países aliados existía una masiva organización. Derivando de las mismas fuentes de poder, estaban los mismos instrumentos para su imposición. Se podía aplicar castigo condigno a los pocos que apoyaban ostentosamente al enemigo. La fuerza del condicionamiento social —patriotismo— era muy grande.

La diferencia, repito, radicaba en la fuerza de los instrumentos y en su combinación, tanto interna como externamente. En los Estados Unidos y Gran Bretaña, el castigo condigno era de poca importancia para obtener la sumisión; otro tanto cabe decir, en conjunto, del condicionamiento explícito, o propaganda, aunque no era pasado por alto. El poder compensatorio era, naturalmente, importante. Pero el instrumento aún más poderoso era el condicionamiento implícito, la voluntaria y más o menos automática aceptación del designio nacional. En este sentido, la tan repetida afirmación expresaba una cierta verdad: las fuerzas de la libertad eran, en efecto, más poderosas que las de la dictadura. Equivalía esto a decir que el condicionamiento implícito conducente a la aceptación automotivada del designio público era más eficaz que el condicionamiento explícito logrado mediante la propaganda o la amenaza de castigo condigno, en el que, en mucha mayor medida, se apoyaban los nazis.

Puesto que se halla asociado con la propiedad y la personalidad y tiene acceso a todos los instrumentos de imposición, un Gobierno es una organización especialmente fuerte, una organización de poder excepcional. Por esta razón, su poder es inevitablemente contemplado con respeto y, a menudo, con miedo, y en todas las sociedades civilizadas se admite que debe haber límites a su ejercicio. Se piensa, en especial, que deben existir límites al uso de poder condigno por parte del Gobierno. Pero existe también un intenso sentimiento abiertamente expresado, contra el uso excesivo de condicionamiento explícito en forma de propaganda. Pueden, incluso, surgir críticas al

condicionamiento implícito como fuente de poder público; según se ha indicado antes, el político que apela demasiado clamorosamente al patriotismo o a otra creencia condicionada suele ser tildado de demagogo.

2

Lo mismo que con el Gobierno, sucede con todas las demás organizaciones. Su capacidad para obtener sumisión depende de las otras fuentes de poder —personalidad y propiedad— con las que está asociado, y de los instrumentos de poder —condicionamiento implícito y explícito, poder compensatorio y condigno— que despliega. Si los fines de una organización son muchos y variados, tanto las fuentes como los instrumentos de imposición tendrán que ser mayores para conseguir un determinado efecto que si los fines son pocos y concretos. Como ya se ha indicado, un partido político norteamericano es una organización de escaso poder. No se debe ello solamente a las limitadas fuentes de poder de que depende, ni a los limitados instrumentos que despliega. Carece de poder, esto es, de la capacidad para obtener sumisión, por causa de la multitud de fines que persigue. Para tener poder externo debe tener acuerdo interno sobre las cuestiones de política económica, política exterior, derechos civiles, seguridad social, sanidad, educación, temas sociales y muchísimos otros asuntos. Siendo imposible semejante acuerdo, carece de expresión externa y de efectos importantes.

En contraste con los débiles partidos políticos de los tiempos modernos, están los fuertes grupos de interés centrados en un único tema..., las organizaciones que se oponen (o defienden) el aborto, los derechos de la mujer, el control de armas y el traslado de escolares en autobús y las que fomentan (o tratan de impedir) las prácticas religiosas en las escuelas. Éstas son eficaces porque sus miembros pueden unirse en la cuestión que constituye su objeto, mientras que no podrían hacerlo en

cuestiones más numerosas. La sumisión interna se halla, pues, fuertemente al servicio del poder externo (1).

No quiere esto decir que la política de tema único sea la más poderosa..., error común de la época. En un tema como el aborto, la necesidad de oraciones en las escuelas públicas o la deseabilidad de una fácil disponibilidad de armas de fuego, un grupo puede estar firmemente unido en su creencia, y de ello derivará el efecto externo. Pero estos temas ocupan un lugar reducido en la amplia gama de las preocupaciones públicas. En consecuencia, el grupo no puede ampliarse más allá de cierto punto, y el efecto externo tiene, pues, sus límites. Además, la limitación del tema hace posible y eficaz un condicionamiento y una creencia en sentido contrario, cuestión de la que se ocupa el capítulo siguiente.

3

Al hablar de la organización como fuente de poder, se hace preciso formular una advertencia en relación con la ilusión de poder, cuestión de gran importancia.

Como hemos visto, la organización está primariamente asociada con el poder condicionado, instrumento de imposición dotado de un carácter altamente subjetivo. El individuo que se somete a través de la creencia condicionada no es consciente de su sumisión; al proceder ésta de la creencia, parece normal y justa. Y no existe ninguna indicación objetiva de esa sumisión que sea visible para quien ejerce el poder condicionado. Se puede creer que los individuos se han sometido a la persuasión, cuando, en realidad, se habrían sometido de todos modos. O puede confundirse el acto de persuasión con el re-

(1) Los que desarrollan una política unitemática tienen como fuente principal de su poder una organización efectiva. Y la organización se encuentra asociada con la propiedad y, frecuentemente, con la personalidad eficaz. Phyllis Schlafly, el reverendo Jerry Falwell, el reverendo Oral Roberts y otros demuestran el papel de la personalidad; el dinero que recolectan refleja la importancia del papel de la propiedad.

sultado. De ello se sigue que las personas pueden imaginar que están ejercitando poder condicionado, cuando en realidad no es así. Otros pueden suponerlo donde no existe. Es ésta una ilusión sumamente frecuente en nuestro tiempo. Un escritor, en presencia de una acción que desapruueba, escribe un libro en apoyo de la finalidad que busca. Aunque tal vez no atraiga a muchos lectores, está persuadido de que ha ejercido poder. Similarmente, el político que pronuncia un discurso. Y el periodista que escribe un editorial, una columna o un despacho reflexivamente sesgado en la dirección que le interesa. En algún lugar allá afuera, se ha producido sumisión. La vanidad refuerza útil e influyentemente esta impresión. Gran parte de lo que se denomina poder político es, en la práctica, la ilusión del poder. Y también el poder de la Prensa, cuestión de la que se hablará más adelante.

Existe una clara asociación entre la personalidad y la ilusión del poder. Los individuos son notablemente susceptibles a la creencia en su propia capacidad persuasiva. También, quizás especialmente, lo es la personalidad sintética ya mencionada. Pero el ámbito a que se extiende la ilusión se amplía sobremanera cuando la organización es la fuente primaria del poder. Los que buscan el ejercicio del poder pueden producirse a sí mismos la impresión de su ejercicio convocando una reunión, reuniendo un comité, formando una organización, asistiendo a las juntas subsiguientes y leyendo los comunicados de Prensa y manifiestos resultantes. La voluntad de ejercer poder, de obtener sumisión, se ve satisfecha no por el resultado, sino por la forma. En tales casos, la organización que es la fuente del poder sirve de sustitutivo al ejercicio del poder mismo.

Para comprender el poder condicionado y la organización como fuente suya, debe tenerse firmemente presente la realidad del poder y la ilusión del poder. Dado que más adelante examinaremos la realidad del poder del Ejército en cuanto opuesto al de los grupos pacifistas, de las empresas en cuanto opuestas a las uniones de consumidores y organizaciones

SA

cívicas que persiguen de diversos modos la reforma pública, ésta será una distinción de capital importancia.

4

El poder, especialmente cuando tiene su fuente en la organización, no es una cosa simple y directa. Ya vemos cuántas cosas se hallan contenidas en la familiar alusión a una organización fuerte o poderosa. Y tampoco están aún a la vista todos los límites que se superponen al poder organizado. Pues, así como los individuos y las organizaciones tratan de extender su poder —obtener la sumisión de otros a su voluntad individual o colectiva—, así también otros tratan de resistir a esa sumisión. Y, así como la personalidad, la propiedad y la organización, junto con los instrumentos asociados de imposición, son aplicados para lograr la extensión del poder, del mismo modo son aplicados para resistir a la sumisión. Esta resistencia, y no cualesquiera límites internos a las fuentes de poder o a los instrumentos de su imposición, es lo que constituye la restricción fundamental al ejercicio del poder.

XIV
LA EDAD DE LA ORGANIZACIÓN

1

El condicionamiento social del alto capitalismo era extenso y profundo. Y también la respuesta que engendró. Ambos continúan ejerciendo su influencia en la actualidad. El mercado sigue siendo para muchos el disolvente del poder industrial; se piensa todavía que la corporación moderna es guiada como por una mano invisible hacia lo que socialmente es lo mejor. Las ideas marxistas continúan siendo un espectro de maldad... o de esperanza. Y ahí radica uno de los problemas del condicionamiento social como instrumento de poder: es aceptado como la realidad por quienes lo utilizan, pero luego, cuando cambian las circunstancias subyacentes, el condicionamiento no cambia. Como se considera que es *la* realidad, oculta a la nueva realidad. Así ocurre en el más reciente de los grandes movimientos surgidos en la dinámica del poder, el nacimiento de la organización como una fuente de poder y la concomitante disminución de los papeles relativos de la personalidad y la propiedad. Se profesa todavía la vieja visión del orden económico y se sigue prescribiendo una política adecuada a él. Mientras tanto, ha llegado un nuevo orden. El viejo condicionamiento social extiende sobre él un espeso velo.

El surgimiento de la organización en los tiempos modernos es claramente visible para quienes están dispuestos a verlo. Se percibe su influencia en la economía, en la política y en un centenar de formas de esfuerzo ciudadano y (como se le ha llamado) de interés especial por obtener la sumisión de otros, sea directamente o por medio del Estado. La corporación de dirección controlada, el sindicato, el moderno Estado burocrático, grupos de agricultores y productores de petróleo trabajando en estrecha alianza con Gobiernos, asociaciones comerciales y grupos de presión..., todos ellos son manifestaciones de la edad de la organización. Todos atestiguan el relativo descenso de importancia que han experimentado la personalidad y, aunque en menor medida, la propiedad como fuentes de poder. Y todos revelan un incrementado apoyo en el condicionamiento social como instrumento para la imposición del poder. Como se ha observado antes, la propiedad sitúa gran parte de su importancia remanente como fuente de poder, no en la sumisión que compra directamente, sino en el condicionamiento especial efectuado a través de los medios de comunicación —publicidad en la Radio y la Televisión, anuncios en los periódicos y el talento de las agencias publicitarias y empresas de relaciones públicas—, a los que puede pagar.

2

Resulta evidente el desplazamiento en las fuentes de poder operado en la moderna empresa comercial. Las personalidades dominantes del alto capitalismo han desaparecido. Durante el siglo pasado y buena parte del presente, los nombres de los grandes empresarios eran sinónimos de la escena industrial norteamericana. Y lo mismo ocurría, aunque menos dramáticamente, en los otros países industriales. Ahora bien, fuera de la industria concreta, y a veces en ella, nadie conoce el nombre del presidente de «General Motors», «Ford», «Exxon», «Du Pont» o las otras grandes corporaciones. La personalidad

poderosa ha sido sustituida por el equipo rector; el empresario ha dejado paso al anónimo hombre de organización. De ahí el declinar de la personalidad como fuente de poder.

El papel de la propiedad ha declinado similarmente. En la edad del alto capitalismo, nadie podía dudar del poder que se originaba en la posesión de capital. Era esta propiedad lo que otorgaba derecho a dirigir el negocio, y ella era la que permitía influir sobre las legislaturas, sobre presidentes y primeros ministros y sobre el público en general. La propiedad como fuente de poder no es actualmente desdeñable —como siempre ocurre en estas cuestiones, no hay casos perfectos—, pero ha sufrido, no obstante, una disminución de importancia relativa. Las mil mayores empresas industriales de los Estados Unidos, grandes organizaciones todas ellas, aportan actualmente unas dos terceras partes de toda la producción privada de bienes y servicios, y la concentración de la actividad económica ha seguido un rumbo similar en los otros países industriales. En pocas de estas corporaciones, y en ninguna de las más grandes, da acceso la propiedad del accionista individual a ninguna autoridad dentro de la empresa. Esto ha sido así durante mucho tiempo; hace ya cincuenta años que los estudiosos Adolf A. Berle, Jr. y Gardiner C. Means concluyeron que en la mayor parte de las doscientas corporaciones más grandes de los Estados Unidos el control había pasado a la administración, es decir, que los administradores elegían al consejo de administración, que, luego, de forma incestuosa, elegía la dirección que les había elegido a ellos (1). La continua transferencia de

(1) *The Modern Corporation and Private Property* (Nueva York: Macmillan, 1933). El desplazamiento del poder fue afirmado también por los estudios de R. A. Gordon, entre ellos *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1945), y en las obras, de carácter más general, de James Burnham. Véase *The Managerial Revolution* (Nueva York: John Day, 1941). La burocratización de la moderna empresa económica fue puesta de manifiesto por Joseph A. Schumpeter —«es un complemento inevitable del desarrollo económico moderno»— en *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 2.ª ed. (Nueva York: Harper and Brothers, 1947), pág. 206. Es evidente que el desplazamiento desde la propiedad hasta la organización como fuente

poder desde los dueños a los administradores —desde la propiedad a la organización— ha constituido desde entonces una característica general del desarrollo industrial.

Dos factores contribuyeron a la decadencia de la propiedad en relación con la dirección. Con el transcurso del tiempo, las participaciones en la propiedad de la herencia se dispersaban por herencia, incluyendo, inevitablemente, a algunos herederos eminentemente descalificados por disposición o por inteligencia para el ejercicio del poder que confería la propiedad. Y, al mismo tiempo, las tareas industriales se tornaban crecientemente complejas. Las dimensiones de la empresa, una sofisticada tecnología y la necesidad de dirección especializada y de talento comercializador se combinaban para excluir del proceso de toma de decisiones a aquellos cuya principal cualificación era la posesión de la propiedad. El poder rebasó el alcance intelectual del no participante y, por lo tanto, su capacidad para intervenir eficazmente. Y, cada vez más, las decisiones en el seno de la empresa surgían, no de la competencia aislada de cualquier individuo concreto, sino de las varias aportaciones de especialistas reunidos en comité o en estrecha asociación diaria (2).

La decadencia de la propiedad como fuente de poder en relación con la organización no ha sido aceptada fácilmente. Se considera todavía que debe otorgarse una cierta legitimidad a la propiedad. Su importancia viene afirmada por ceremonias cuasirreligiosas; se continúa diciendo a los jóvenes que el po-

principal de poder en la empresa industrial no es un descubrimiento reciente. Para un amplio tratamiento contemporáneo de esta cuestión, véase Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power (A Twentieth Century Fund Study)* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981).

(2) He tratado sobre estas cuestiones en *The New Industrial State*, 3.ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1978). C. Wright Mills lo señaló hace unos veinticinco años: «La toma de decisiones... en la cumbre [de la corporación] está siendo sustituida lentamente por los esfuerzos de los comités, que juzgan ideas agitadas ante ellos generalmente desde niveles bajos.» (*The Power Elite* [Nueva York: Oxford University Press, 1956], pág. 134.)

der *último* en la corporación moderna descansa en el accionista: «Cuando, por ejemplo, John compró el año pasado una nueva emisión de acciones de la «Keim Corporation»... [ello le dio] voz en la decisión de la dirección de "su" empresa cuando se reúne con otros accionistas en las juntas anuales» (3). Las Facultades y los estudiantes universitarios trabajan con la creencia de que, mediante el ejercicio de su voto en las juntas de accionistas, su institución puede afectar sustancialmente a las decisiones de la corporación. En esas juntas anuales se presta una obediencia repetitivamente devota a la posesión de la propiedad; la referencia obligatoria, como indica el Departamento de Comercio en el folleto antes citado, es a «vuestra Compañía». Ninguna decisión importante es alterada jamás por ninguna de estas ceremonias (4).

3

Con el desplazamiento experimentado por las fuentes del poder desde la personalidad y la propiedad hasta la organización se produjo también una acusada disminución en la eficacia relativa del poder compensatorio y, como era de esperar, un gran aumento en el ejercicio del poder condicionado. Esto se hizo evidente, entre otros lugares, en la relación de la empresa industrial con el sindicato que se ha mencionado anteriormente. El sindicato, como ejercicio contrarrestante del poder en la compra del trabajo, había aparecido antes de la edad

(3) De «Do You Know Your Economic ABC's? Profits in the American Economy», folleto divulgador sobre economía (Washington, D.C.: United States Department of Commerce, 1965), págs. 17-18.

(4) «Los accionistas, aunque todavía llamados cortésmente "propietarios", son pasivos. Solamente tienen derecho a recibir. La condición de su existencia es que no se inmiscuyan en la dirección. Ni en la ley ni, por regla general, en la realidad tienen esa capacidad.» Adolf A. Berle, Jr., *Power Without Property: A New Development in American Political Economy* (Nueva York: Harcourt, Brace, 1959), pág. 74.

de la organización. Hemos visto que tropezó con una oposición mucho más firme por parte de los primeros empresarios —en los Estados Unidos por parte de Henry Clay Frick, Henry Ford y Sewell Avery (5)— que por parte de los hombres de organización.

El industrial poseedor de propiedad se hallaba frecuentemente interesado en el poder por el poder, en someter a los obreros como un acto de voluntad y decisión personales; por otro lado, un vicepresidente de relaciones laborales es valorado en parte por su capacidad para mantener la paz. Y —detalle importante— no está defendiendo su propia propiedad de las agresiones de los obreros. La edad de la organización (6) ha dado, así, lugar a una apreciable suavización del poder compensatorio antaño ejercido sobre la mano de obra.

Por lo que se refiere al ejercicio de la misma clase de poder sobre consumidores y clientes, el cambio operado con el auge de la organización fue algo más sutil y, en ciertos aspectos, contradictorio en efectos prácticos. Aquí, como cuando se trata del empleo de obreros, el poder consiste, principalmente, en obtener la máxima sumisión por el mínimo costo. Mucho puede parecer poco si la necesidad del comprador es grande y no existen alternativas; el consumidor es explotado, como lo es el obrero en el caso paralelo de sumisión. El ejemplo clásico de este ejercicio de poder es el monopolio de algún producto esencial o muy deseado para el que no existe un sustitutivo claro; al no haber ningún vendedor alternativo, la necesidad y el poder son grandes. Surge entonces la competencia como remedio; de ahí su reputación como disolvente básico del poder.

La organización y el desarrollo industrial a ella asociado han ejercido un acusado, incluso profundo, efecto sobre la

(5) De Carnegie convertida en «United States Steel», la «Ford Motor Company» y «Montgomery Ward», respectivamente.

(6) Juntamente, por supuesto, con el efecto de mayores salarios, prestaciones de desempleo y Seguridad Social, todo lo cual ha incrementado la distancia entre poder condigno y compensatorio y reducido el de compulsión asociado con este último.

competencia y el monopolio. Objetivo fundamental de la gran empresa industrial, del sindicato, la organización agrícola, la organización de países exportadores de petróleo o de la asociación profesional o comercial, es restringir o eliminar la competencia de precios..., asegurar, en la medida de lo posible, que no exista alternativa alguna a un precio más bajo. En el caso de las empresas industriales modernas, esto no requiere una comunicación formal; basta con el común conocimiento de que la competencia de precios, si llega a desbocarse, será a costa del poder de todos. Incluso la tradición clásica en la economía ha admitido el compromiso a tal restricción implícita. Así, una finalidad primaria de la organización ha sido eludir las tendencias del mercado limitadoras del poder, de otra manera llamadas disciplina, y ello ha sido generalmente conseguido.

Pero también han actuado influencias contrarias. La opulencia asociada con el moderno desarrollo industrial se ha visto muy mermada por la presión de cualquier determinada necesidad del consumidor; la expansión en el número y variedad de productos y servicios ha incrementado directamente las alternativas al alcance del consumidor. La elección entre productos de consumo es infinitamente mayor que en el siglo pasado y, por consiguiente, las fuentes de disfrute y ostentación. En consecuencia, el monopolio ha dejado de ser el ogro que era en los primeros tiempos del poder compensatorio. Los que podrían ser sometidos a su fuerza tienen ahora la posibilidad de comprar otra cosa o de no comprar nada. Un resultado poco advertido pero muy expresivo es que, en tiempos recientes, el monopolio como mal social ha dejado de ser un tema importante de agitación en los países industriales.

La consecuencia de este desarrollo ha sido un apreciable desplazamiento del poder compensatorio al condicionado. Una respuesta a la excesiva disponibilidad de alternativas es persuadir a la gente de que no existen alternativas *reales*, cultivar la creencia de que el producto o servicio en cuestión posee cualidades únicas. De ello deriva el masivo compromiso mo-

discutir

SI!

dero con la publicidad comercial. La publicidad no es, como sugerirían algunos, una forma nueva y vital de competencia comercial. Por el contrario, intenta, mediante el poder condicionado, conservar parte de la autoridad sobre el comprador que anteriormente se hallaba asociada con el poder compensatorio.

El cambio operado aquí es evidente en la respuesta simétrica de los consumidores al poder de vendedores de mercancías y servicios. Cuando se hallaban sometidos al poder compensatorio —al poder que les exigía mucho por poco— fundaban cooperativas o asociaciones de compradores para ejercitar un poder compensatorio propio. Estos grupos trataban de comprar más por menos, desarrollaban fuentes alternativas de suministro o apelaban al Gobierno para que regulase los precios o disolviera de otra manera el poder comercial del vendedor. El precio del producto, el índice del poder compensatorio relativo, constituía el eje de la preocupación. Esto ya no es así. La preocupación del consumidor moderno se centra casi exclusivamente en la publicidad del producto, en contrarrestar el ejercicio del poder condicionado a fin de saber qué es verdad o qué se considera que es verdad. Esto se halla también de manifiesto en las acciones de los organismos oficiales a favor del consumidor. Los precios son objeto de consideración secundaria; el centro de toda preocupación lo ocupa la validez de las afirmaciones publicitarias, qué es lo que se da como verdad en la publicidad. Ésta es la finalidad moderna del movimiento de consumidores; es la previsible respuesta al paso desde el ejercicio del poder compensatorio al ejercicio del poder condicionado.

Profundizar

4

Cuando la moderna empresa industrial busca el apoyo del Estado a sus fines, el poder condicionado es también el instrumento que invoca o que se halla en último término implicado.

No es desconocida la práctica de la compra directa de legisladores y otros funcionarios públicos; sin embargo, se la considera hoy en día atentatoria al sentido ético y, en considerable medida, ha sido también prohibida por la ley. El poder de la corporación sobre el legislador o el funcionario público se ejerce principalmente cultivando la creencia en sus necesidades o intenciones, sea directamente, sea sobre los electores de los que depende. Lo que se llama grupo de presión es uno que posee habilidad en ese condicionamiento directo, o uno que puede apelar eficazmente a nutridos grupos y asociaciones y, a través de ellos, a sus representantes políticos (7). Nadie puede suponer que los recursos pecuniarios —propiedad— carezcan de importancia en este aspecto. Sin embargo, tienen su importancia, no en la acción compensatoria directa, sino, como antes se ha indicado, en el mayor condicionamiento social que pueden comprar, incluyendo el que puede utilizarse en favor de un legislador dócil o complaciente o contra uno que se halle adversamente inclinado.

El ejercicio del poder condicionado en el Estado moderno —la persuasión de legisladores, funcionarios públicos o de sus electores— no es cosa baladí. Asalta los ojos y los oídos y es objeto de comentario e interés políticos. Sin embargo, no es, probablemente, tan eficaz como la compra directa, o poder compensatorio, habitual en la era del alto capitalismo. Además, como ya hemos visto, el poder compensatorio se hallaba ineludiblemente ligado a la propiedad, y la propiedad, a su vez, era poseída casi exclusivamente por los capitalistas industriales. El poder condicionado requiere también recursos pecuniarios para pagar las distintas formas de persuasión —publicidad en Prensa, Radio y Televisión, discursos, halago personal— en que descansa. Pero, aun admitiendo esta necesidad, es generalmente de más fácil accesibilidad que el poder compensatorio al que sustituye. Se pueden encontrar recursos; se puede recaudar

(7) Así, en los Estados Unidos, el poder para sus propios fines de los veteranos de guerra, pensionistas de la Seguridad Social y miembros de la National Rifle Association.

dinero. En cierta medida, aunque a menudo muy pequeña, el poder condicionado es accesible a todos los que pueden formar una organización.

5

No sólo el poder condicionado es más ampliamente accesible en la era de la organización, sino esa accesibilidad a la gran corporación moderna es, en algunos aspectos al menos, más débil que el poder condicionado asociado a la preeminencia del capital o la propiedad en el siglo pasado.

A medida que la organización masiva manifestada en la gran empresa industrial se ha convertido en el hecho básico de la vida industrial moderna, el condicionamiento social de que este poder depende en amplia medida, se ha ido quedando rezagado, como ya se ha hecho notar. Ha permanecido básicamente idéntico desde la era del capitalismo clásico. Se sigue afirmando que el poder es disuelto por el mercado y por la competencia. Y se da por supuesto que el poder, cualesquiera que sean sus intenciones, es guiado siempre hacia fines socialmente deseables por el milagro del mercado y de la lucha competitiva a él inherente. En consecuencia, el condicionamiento social del siglo pasado se perpetúa en circunstancias de creciente falta de plausibilidad en el mundo de las grandes organizaciones.

El uso permanente del condicionamiento anterior se hace vívidamente evidente en la instrucción económica. El mundo real está compuesto por grandes organizaciones —corporaciones, sindicatos y Estado— que actúan entre sí. La interacción entre las demandas salariales sindicales y los precios de la corporación se ha convertido en la principal causa moderna de inflación. Pero un libro de texto que tomase como punto de partida la realidad de tal interacción no sería aceptable para

su uso universitario y, significativamente, no se prestaría a los refinamientos geométricos o matemáticos de otro tipo compatibles con la suposición de competencia del mercado y sin los que no se considera totalmente respetable la enseñanza de la economía.

El condicionamiento social que se sostiene mediante esta instrucción ejerce un cierto efecto. Los pensamientos de cientos de miles de jóvenes por lo demás inteligentes son alejados inocuamente del ejercicio del poder industrial. Ya hemos visto que el poder es servido de muchas maneras y que ningún servicio es más útil que el cultivo de la creencia de que no existe. «Reconocer que la microeconomía debe ahora tratar con un mundo de omnipresente oligopolio..., amenazaría a algunas defensas ideológicas básicas del sistema del *laissez-faire*» (8).

Pero el condicionamiento social, por profundo e impregnante que sea, no puede chocar demasiado evidentemente con la realidad. Sólo con creciente dificultad se consigue ocultar la presencia y el poder de las grandes corporaciones modernas —«Exxon», «General Motors», «Shell», «Philips»— tras la fachada del mercado. En consecuencia, una referencia a la economía neoclásica, el medio condicionante de instrucción, ha llegado a tener una resonancia vagamente peyorativa; algo que no es ya totalmente real queda implicado en ella. Una vez que la instrucción económica es percibida no como la realidad, sino como la guía que aleja de la realidad, su valor condicionante resulta, nada sorprendentemente, mermado.

El conflicto con la realidad se hace más intenso cuando el condicionamiento social clásico rebasa el campo de la educación para entrar en la expresión ejecutiva cotidiana y en el esfuerzo publicitario y de relaciones públicas de la gran empresa industrial. Desaparecen entonces las cualificaciones: la función del mercado como disolvente del poder se convierte en un absoluto; se sostiene que, en su ejercicio de poder, «Exxon» no se diferencia en nada de la tienda de la esquina

(8) Thomas Balogh, *The Irrelevance of Conventional Economics* (Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1982), pág. 60.

o de la abacería del pueblo. En consecuencia, el efecto persuasivo queda limitado a los excesivamente impresionables, a los capaces de creer hoy cualquier cosa y que, consiguientemente, creerán mañana otra distinta. Para otros, sin embargo, un importante efecto del condicionamiento social de la propaganda empresarial, como significativamente se denomina a menudo, es cultivar la incredulidad. Tiene que existir algún mal uso del poder cuando quienes tan evidentemente lo poseen se esfuerzan tanto en negar que lo tienen. En los países industriales es actualmente un pequeño indicio de sofisticación no creer lo que se oye o se lee en la publicidad de interés público de la gran corporación. El poder condicionado y compensatorio de la moderna empresa comercial continúa siendo considerable, pero no cabe suponer que rivalice con el poder compensatorio directo de la gran firma capitalista de la era del alto capitalismo.

*Discrepancia
como esto se ve
sobre el Estado*

Hay otro indicio de este declinar en la relación de la corporación moderna con el Estado. Durante el siglo pasado, cuando el Estado era un aliado, habría sido inimaginable la existencia de una relación de adversarios entre Gobierno y empresa comercial. Actualmente, Gobierno y empresas son por lo general considerados como enemigos mutuos. El condicionamiento social de la moderna empresa se halla ampliamente afectado por las tendencias intrusivas, limitadoras y de otro modo perniciosas del Estado. (Sólo en el terreno del poder militar existe plena armonía entre Gobierno y sus empresas dependientes.) En importante medida, la razón radica en el desplazamiento desde el poder compensatorio al condicionado. El poder compensatorio era claro monopolio de la empresa comercial. No era probable que los legisladores y funcionarios públicos que compraba mostrasen hostilidad hacia sus pagadores. El poder condicionado permite acceso al Estado a muchos más intereses; algunos de éstos son hostiles al poder empresarial y, por ello, contribuyen a una relación de hostilidad, aparente o real, entre la gran empresa moderna y el Gobierno moderno.

Pero el Estado ha cambiado también; en contraste con su

papel durante el siglo pasado, es ahora menos el instrumento de los que buscan su poder y mucho más un poder por derecho propio. La organización y el poder condicionado son de nuevo las fuerzas operantes. El Estado moderno incluye una gran organización —la burocracia— que, a su vez, ha convertido ampliamente al Estado en instrumento de sus propios fines.

VEL

↑
Cuales son ?

XV

LA ORGANIZACIÓN Y EL ESTADO

1

En el siglo XIX y durante las primeras décadas del XX, el Estado moderno fue considerado comúnmente como el instrumento del poder capitalista. Sobre esto coincidían plenamente Marx, en la tradición revolucionaria europea, y Thorstein Veblen y Lincoln Steffens, en la tradición crítica norteamericana. Como se ha indicado, era una exageración; el Estado reflejaba y servía también los distintos fines de sus ciudadanos y de quienes formaban su estructura. Pero se hacía descansar todo el énfasis en su servicio al interés industrial (y financiero) (1). Hasta bien entrado el presente siglo, nadie habría pensado en un conflicto entre Gobierno e industria, expectativa habitual en nuestros días. Había también en el siglo pasado una cierta exclusividad en el ejercicio del poder industrial; tanto directamente como a través del Estado, era *el* poder. Nada rivali-

(1) «Pese a su permanente preeminencia y poder, y a su considerable influencia sobre el Gobierno, el mundo empresarial ha sufrido un relativo descenso desde su posición anterior a los años 30 de dominio casi exclusivo de la política gubernamental.» Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power (A Twentieth Century Fund Study)* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), pág. 185. La cursiva es mía.

zaba con la personalidad, la propiedad y la organización del industrial para obtener sumisión. Esto ya no es cierto. Una destacada característica de la edad de la organización es el enorme número de grupos organizados —sindicatos, asociaciones comerciales, comités de acción política, organizaciones agrícolas— que tratan de apropiarse de los instrumentos del poder para sus propios fines. Y también el mayor número de organizaciones dentro de la estructura del Estado mismo —departamentos, organismos, autoridades, corporaciones públicas, los servicios armados— que se han convertido en fuentes originales de poder. Estas dos evoluciones merecen ahora nuestra atención.

2

El Estado moderno reúne dentro de su estructura las tres fuentes de poder, la personalidad política, la propiedad, en forma de los recursos que dirige y administra, y la organización. Tiene manifiesto acceso a los tres instrumentos de imposición: sigue siendo, como se ha sugerido, el poseedor casi exclusivo del poder condigno; despliega gran poder compensatorio; y hace creciente y masivo uso del poder condicionado. Todas estas fuentes e instrumentos de poder eran utilizables en alguna medida durante el siglo pasado y antes. Lo que ha cambiado es su importancia absoluta y relativa dentro de la estructura formal del Gobierno y la extensión y diversidad de su uso por las organizaciones existentes fuera de la estructura formal del Gobierno, organizaciones que tratan de reclamar a su favor los instrumentos de poder del Estado.

Al considerar el ejercicio del poder realizado por el Estado moderno y a través de él, es útil, incluso necesario, distinguir entre las orientaciones externas e internas del Gobierno y las fuerzas mediadoras existentes entre ellas. La orientación exterior es la legislatura, los votantes y la gran masa de organizaciones que actúan sobre ellos y directamente sobre la le-

gislatura misma. Aludiré a todos éstos como los procesos exteriores del Gobierno. Existe también la orientación interna, la estructura permanente de Gobierno, que en los tiempos modernos se halla constituida por un amplio conjunto de organizaciones. Denominaré a éstas los procesos autónomos de gobierno. En líneas generales, aunque no de una manera absoluta, son equivalentes a lo que se denomina la burocracia (2). La connotación peyorativa que comúnmente se agrega a esa palabra expresa los sentimientos de muchas personas, incluyendo algunos recientes presidentes de los Estados Unidos (3) que se hallan sometidos a ellos o en conflicto con su poder. Sin embargo, no debe tomarse esto en el sentido de que el ejercicio autónomo o burocrático del poder sea socialmente hostil. Por el contrario, sirve a los fines civilizados más altos..., protección de las personas frente a las penalidades, la explotación y los abusos, esto es, la regulación del ejercicio del poder condigno; apoyo a su subsistencia; apoyo al desarrollo industrial y a la educación; promoción de la ciencia; estímulo de las artes; preservación de los recursos nacionales, y cientos de otras funciones. Al hablar de poder autónomo o burocrático, no formulo juicio alguno sobre sus méritos sociales (4).

En una situación intermedia entre los procesos autónomos y los exteriores de gobierno existe, en muchos casos, un proceso también intermedio..., en los Estados Unidos, el presidente, sus acólitos y su plana mayor, los jefes de gabinete y sus subordinados. Éstos ejercitan el poder y obtienen sumisión a

(2) Los servicios armados forman parte muy importante de los procesos autónomos de gobierno, pero no se les suele incluir de ordinario en el concepto de burocracia. Volveré sobre ellos en el capítulo siguiente.

(3) Los presidentes Carter y Reagan atacaron elocuentemente la vasta, mentalmente rebelde y por lo demás «horrible» burocracia federal. Cuando se le hacían sugerencias respecto a un curso de acción aparentemente sensato, John F. Kennedy se sentía a veces dispuesto a responder: «Yo estoy de acuerdo, pero no creo que podamos conseguir el acuerdo del Gobierno.»

(4) Ni, de hecho, sobre su legitimidad, preocupación filosófica fundamental de muchos que escriben sobre el poder.

sus propios fines. Pero mucho de lo que superficialmente parece ser un ejercicio de su poder es, en la práctica, una mediación entre pretendientes al poder autónomos y exteriores (5).

Consideraré primero los procesos exteriores de gobierno.

3

Fue sumamente útil para el ejercicio del poder industrial hacer creer al público que todo poder efectivo queda disuelto por la subordinación de la empresa industrial al mercado. Hemos visto que el esfuerzo por inculcar esta creencia sobrevive intensamente en la instrucción económica. Un designio similar funciona con respecto al poder del gobierno. Nada oculta mejor el ejercicio del poder en el Estado y a través de él que la letanía política, emprendida virtualmente como una forma de oficio religioso, de que todos los hombres y mujeres acuden a las urnas con igual soberanía y se hallan sometidos al resultado de acuerdo con la voluntad de la mayoría. Esto se les dice a los jóvenes, y esto acepta el ciudadano verdaderamente bueno. Y esto lo niega amplia, visible y abiertamente la práctica diaria. Durante el siglo pasado, la liturgia democrática ocultó, aunque no muy eficazmente, la compra de votantes, la compra de aquellos a quienes votaba la gente y el poder compensatorio sobre la votación que se manifestaba en el uso del padrinzago. Por estos medios, los votos de los muchos concurrían a los fines de los pocos. En el siglo actual, la liturgia oculta una subversión más imaginativa del proceso electoral democrático. Se continúa afirmando que el votante es soberano; la soberanía de la mayoría continúa convirtiéndose a los fines de los pocos. En la edad de la organización, la diferencia radica en que existe un gran número de organizaciones altamente competitivas empeñadas en el esfuerzo de subordinar

(5) Hay una descripción más formal de estas relaciones de poder en Dennis H. Wrong, *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Nueva York: Harper Colophon Books, 1980), págs. 158 y sigs.

VER

a sus fines al votante y a sus representantes elegidos, y el instrumento dominante es ahora el poder condicionado. Corporaciones, la industria armamentística, empresas comerciales en general, sindicatos, organizaciones agrícolas, instituciones religiosas, grupos de consumidores y una casi infinidad de organizaciones con otros fines más especializados participan rutinariamente en los procesos exteriores de gobierno y tratan de obtener la sumisión de los votantes a sus propios objetivos o necesidades. O buscan la sumisión de los ya elegidos. La propiedad y el poder compensatorio a ella asociado revisten una gran importancia en los procesos exteriores. Pero en todos los casos, salvo en los más aberrantes, no recompensan al votante ni a los elegidos; en lugar de ello, costean el condicionamiento social, que se ha convertido en el instrumento de poder más eficaz.

En el Estado moderno, y, sobre todo, en los Estados Unidos, este condicionamiento social es ejercitado con máxima intensidad. Discursos y publicidad en Prensa, Radio y, sobre todo, en Televisión son de extraordinaria importancia en la campaña política moderna. Se consideran decisivos el volumen y la estrategia en el uso de estos instrumentos para obtener confianza, poder condicionado. Tan importante como el candidato mismo es la persona que se supone posee el talento y los conocimientos precisos para organizar el necesario condicionamiento social (6).

Como cabía esperar, el ejercicio de poder condicionado en los procesos exteriores de gobierno origina una respuesta simétrica por parte de quienes se resisten a él. Es éste un fenómeno claramente manifiesto en el Estado moderno. Los que se organizan para tratar de persuadir a votantes y legisladores de los males del aborto encuentran la oposición de quienes se

(6) Para un amplio y notable, aunque un poco falto de estructuración, examen del moderno papel del dinero en la política, véase Henry Bretton, *The Power of Money* (Albany: State University of New York Press, 1980), págs. 164 y sigs. Un estudio muy reciente sobre el tema se contiene en *Politics and Money*, de Elizabeth Drew (Nueva York: Macmillan, 1983).

organizan para persuadir del derecho de las mujeres a elegir libremente. La organización y la persuasión de quienes buscan reducciones, o exenciones, de impuestos —que aducen la necesidad de incentivos para inducir su propia inversión o su esfuerzo— son combatidos por los que se organizan y tratan de persuadir de la necesidad de impedir la evasión fiscal. Los que querrían que hubiese oración en las escuelas públicas tropiezan con los que la limitarían a las iglesias y el hogar o se privarían de sus beneficios.

Dada la disponibilidad de la organización y del poder condicionado, así como de sus medios de imposición, en los procesos exteriores de gobierno, ambos son ampliamente utilizados. Y el volumen del esfuerzo ha ejercido, a su vez, un profundo efecto sobre la eficacia de este instrumento. Es manejado tan profundamente —en la persuasión directa, a través de los medios de comunicación, discursos, libros, folletos y de otras formas— que se desarrolla en votantes y legisladores una inmunidad hacia lo que la mente no puede en manera alguna absorber. El hecho de que tanto ejercicio de poder condicionado produzca poco o ningún efecto práctico —consiga poca o ninguna sumisión— no aminora, sin embargo, su uso. Su accesibilidad es extraordinaria. Además, todos los que lo practican tienen una impresión de su propio poder..., han celebrado un mitin, pronunciado un discurso, aparecido en televisión, producido un anuncio, publicado un libro, escrito un artículo o un editorial: por consiguiente, deben haber ejercido poder. La acción es el sustitutivo del resultado; en nuestro tiempo suele confundirse el recurso a un instrumento de poder con un ejercicio de poder. Sobre esto, un aspecto de la ilusión del poder, volveré más adelante.

4

Los principios de la organización expuestos en los capítulos VI y VII son fundamentales para el poder condicionado de

las organizaciones que operan en los procesos exteriores de gobierno. Concretamente, si la organización que busca sumisión a sus fines es internamente fuerte —si sus miembros se someten de modo total—, su capacidad para obtener sumisión externa, en el presente caso la sumisión de votantes y legisladores, es proporcionalmente mayor. Y, cuanto menos sean los fines que la organización persigue y a los que exige sumisión, mayor será su disciplina interna. La National Rifle Association ejerce un gran poder entre votantes y legisladores en los Estados Unidos. Esto refleja la limitación de su objetivo, que consiste en la conservación o legalización del derecho a poseer y, presumiblemente, a usar armas mortales. Similarmente, las organizaciones que se oponen o apoyan a los derechos de la mujer, los programas de acción afirmativa y las llamadas leyes del derecho al trabajo tienen una disciplina semejante y una semejante unidad de objetivo. En la práctica cotidiana, se ve esto en el respeto que se dispensa al grupo de presión de interés único o especial. Cabe hacer notar en este aspecto que, muy probablemente, el poder de las organizaciones conservadoras en los procesos exteriores de gobierno será siempre mayor en proporción al número de sus participantes que el de las organizaciones liberales. Así, las organizaciones que se oponen a los derechos de las mujeres y al aborto, aunque se han mostrado repetidamente menos numerosas en el electorado como un todo, se han revelado, al menos en el pasado, más fuertes en efectos legislativos. La razón radica en el mayor instinto de disciplina de los conservadores. El espíritu conservador acepta las creencias establecidas, el condicionamiento social; el instinto liberal es cuestionar, impugnar y debatir.

5

Los procesos autónomos del Estado comprenden las numerosas, variadas y, frecuentemente, muy grandes organizaciones que administran las tareas del Gobierno moderno. En los Esta-

dos Unidos, los departamentos, agencias, oficinas, comisiones y autoridades, juntamente con las fuerzas armadas, componen la estructura permanente del Gobierno. Estas organizaciones deben poco a la personalidad como fuente de poder; da una medida de su escasa importancia el hecho de que alude con frecuencia a sus miembros como burócratas anónimos. Deben más a la propiedad, a los considerables y a veces muy grandes recursos que poseen y despliegan (7). Pero, sobre todo, la fuente de su poder radica en una organización extensa, compleja, y, en los casos más importantes, disciplinada.

Rasgo característico de los procesos autónomos de gobierno es que tienen acceso a los tres instrumentos de poder. En medida variable y bajo el control posterior de los tribunales, tienen acceso al poder condigno; tienen amplio acceso al poder compensatorio; descansan fuertemente sobre el ejercicio tanto implícito como explícito del poder condicionado. La referencia a un gobierno de poderes limitados, caracterización común del Gobierno de los Estados Unidos, alude casi siempre, es de hacer notar, al poder condigno. No existe ninguna restricción moral ni legal semejante sobre el ejercicio, más importante, del poder compensatorio y el condicionado.

En los procesos autónomos de gobierno, el poder condicionado es también de importancia fundamental. Una poderosa agencia gubernamental, aunque tiene, de ordinario, acceso a la recompensa compensatoria y puede tener acceso al castigo condigno, se apoyará principalmente en el poder condicionado. El condicionamiento implícito —una aceptación general de los fines de la agencia concreta— es apoyado por un gran flujo de información sobre esos fines por medio de mítines, discursos

(7) La limitación en el ejercicio del poder compensatorio, o, mejor dicho, en los recursos financieros que lo sustentan (esto es, el control de las incautaciones), constituye el instrumento fundamental de poder de los procesos exteriores de gobierno frente a los procesos autónomos. Aunque centro de todo interés, no es un instrumento singularmente poderoso. Las unidades autónomas de gobierno, tras ciertas revisiones y ajustes centrales, proponen sus presupuestos a la legislatura, y en todos los casos, salvo los más rutinarios, son aprobados.

y reportajes de Prensa, Radio y Televisión. Frecuentemente, existe también una sofisticada depuración de lo que se pone al alcance del público. En el Gobierno de los Estados Unidos, el Departamento de Defensa, la Central Intelligence Agency, el Departamento de Estado y el Consejo de Seguridad Nacional prestan la más cuidadosa atención a lo que se publica; se da por supuesto que esa información y la creencia que se espera obtener servirán a los mejores intereses de la agencia en cuestión. El material que se encuentra en conflicto con los fines de la agencia es retenido; frecuentemente, se le sitúa en la categoría de «clasificado», lo que quiere decir que su publicación no autorizada dará lugar a la amenaza o realidad de acción condigna. Nada se considera más perjudicial —burocráticamente más reprobable— que las filtraciones «no autorizadas». La discusión y controversia consiguientes sobre noticias manipuladas, filtraciones y clasificación reflejan la importancia atribuida al condicionamiento social como fuente de poder. Periodistas y otras personas perciben correctamente que se halla implicado un instrumento importante en el ejercicio del poder. Agencias de los Estados Unidos que carecen de capacidad para dirigir la información —los Departamentos de Comercio, Trabajo y Agricultura— carecen de un poder comparable con los que poseen ese control.

La capacidad para manejar con éxito la información es un aspecto de una disciplina más amplia que relaciona el poder interno de la organización con el externo. La agencia pública que obtiene de sus miembros una gran medida de sumisión a sus fines incluye en esa sumisión la renuncia a su libertad de expresión. Es éste un aspecto vital de una sumisión más general que, en el caso extremo pero en absoluto excepcional, significa el abandono del pensamiento independiente para aceptar todo cuanto refleje los objetivos de la organización. Es entonces cuando uno es conocido como buen «hombre de agencia», buen funcionario de Asuntos Exteriores, una persona que «realmente cree» en lo que está haciendo. Cuando esta subordinación es completa y se puede confiar en ella, la agencia

en cuestión es proporcionalmente más fuerte; cuando la subordinación es pequeña o inexistente, es previsiblemente más débil.

El poder condicionado de los procesos autónomos de gobierno resulta también notoriamente realzado por las dimensiones y la complejidad de las tareas del Estado moderno. Esta complejidad aleja sus fines de una fácil comprensión por parte del público y, en consecuencia, de la respuesta efectiva de aquellos cuya sumisión se busca. Y se manifestará regularmente que sus fines son demasiado complicados para que los comprendan las personas carentes de instrucción; el cultivo de la creencia de que esto es así se convierte entonces en un aspecto del condicionamiento social. En tiempos pasados, gran parte del poder del Departamento de Estado de los Estados Unidos, como también de sus equivalentes en otros países, descansaba sobre la creencia de que la política exterior era una cuestión demasiado sutil e intrincada para que la pudiera comprender el ciudadano medio o el político ordinario. Se debía mantener fuera de ella a los profanos y no desafiar el poder de los que poseían el monopolio de las aptitudes y conocimientos necesarios. La misma técnica de condicionamiento social es empleada hoy con gran eficacia por los que se ocupan de política de defensa y control de armamentos, como se indicará en el capítulo siguiente. Este condicionamiento deliberado, en combinación con las dimensiones, complejidad y sofisticación tecnológica o de otro tipo que presentan las tareas de un Gobierno moderno, conduce a la sumisión que se manifiesta en la frase «debemos dejárselo a los expertos».

Finalmente, el poder en los procesos autónomos de gobierno depende de su relación directa con organizaciones existentes en los procesos exteriores y el asociado y cooperativo ejercicio de poder condicionado. El caso extremo está constituido por el Departamento de Defensa en alianza con las empresas fabricantes de armamento. Pero muchas, quizá la mayor parte de las agencias autónomas del Gobierno, tienen organizaciones afines en los procesos exteriores..., el Departamento de

Bajar "las
lucernas a la
gente!"

Estado y los grupos agrícolas; el Departamento de Estado y lo que se conoce con el nombre de *establishment* de la política exterior; la Oficina de Administración de Tierras del Departamento del Interior y los ganaderos cuyas reses pastan en las tierras de propiedad pública; el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y los que cruzan los cursos de agua.

Allá donde el ejercicio del poder por parte de los procesos autónomos de gobierno es contrario a los fines de organizaciones e individuos situados en los procesos exteriores, funciona también la dialéctica del poder. Un movimiento antinuclear se desarrolla para contrarrestar las preocupaciones mortales del Departamento de Defensa y de la industria armamentista; los conservacionistas se unen para proteger los espacios naturales de propiedad federal; los ambientalistas se organizan para oponerse a una actitud excesivamente relajada sobre eliminación de residuos tóxicos. Como siempre, el ejercicio del poder suscita una respuesta generalmente simétrica.

Al considerar los procesos autónomos de gobierno, se siente uno impulsado a recalcar el papel de la organización y su conexo condicionamiento social como las manifestaciones dominantes del poder. Sin embargo, como ocurre en todos estos asuntos, no hay aquí términos absolutos. Lo que se llama una burocracia poderosa tendrá acceso a los otros dos instrumentos de imposición, y éstos derivarán de las tres fuentes de poder. Así, en sus años de prominencia, el Federal Bureau of Investigation estaba correctamente considerado como una agencia poderosa. Con J. Edgar Hoover, tenía a su frente una personalidad incuestionablemente efectiva. El Congreso le dotaba generosamente de dinero..., propiedad. Y debía parte de su poder a una organización altamente disciplinada..., la plena sumisión a los lines del Bureau de quienes servían en sus filas. Volviendo a los instrumentos de imposición, tenía acceso al poder condigno, tanto dentro del marco de la ley como a través de las desagradables consecuencias extralegales que podía provocar a quienes resistían o criticaban sus métodos. Debido a sus ingresos, disponía de adecuado, incluso generoso, poder

Pregunta básica;
El INTI es su ámbito que
debe ocuparse del poder?
De manera relevante, solo desde
que es su servicio público

compensatorio para quienes servían sus fines. Y se prestaba suma atención al condicionamiento social, a cultivar la creencia en los virtuosos propósitos y alta eficacia de la organización y en la profunda depravación de los subversivos y criminales contra los que luchaba y frente a los que proporcionaba protección. La consecuencia de esta combinación de fuentes e instrumentos de poder era un conjunto de poder que durante mucho tiempo ningún presidente juzgó sensato desafiar. Pero también aquí surgió finalmente una dialéctica de respuesta. El poder del FBI suscitó oposición y fue sustancialmente restringido.

6

Como ya se ha indicado, entre los procesos autónomos y los exteriores del Estado moderno, y, en cierta medida, por encima de ellos, existe una combinación de poder ejecutivo y poder mediador; en el caso de los Estados Unidos, es el presidente y su círculo de funcionarios designados. El presidente, huelga decirlo, es una fuente original de poder. El cargo refleja también —y plenamente— las modernas tendencias en el ejercicio del poder. La personalidad continúa siendo de indudable importancia, aunque es considerablemente menos decisiva de lo que de ordinario se pregona e imagina. Los recursos que el presidente tiene a su disposición —el papel de la propiedad— constituyen una fundamental fuente de poder. Y aquí, como en otros lugares en los tiempos modernos, la organización reviste gran importancia. El presidente es en la actualidad hechura de una amplia plantilla administrativa personal e interna; unos 79 hombres y mujeres le rodean y le asisten en sus tareas. Hasta los tiempos de Franklin D. Roosevelt, no había en la Casa Blanca una semejante organización de apoyo; Woodrow Wilson escribía él mismo sus discursos en su propia máquina.

Por lo que respecta a los instrumentos del poder, el recur-

so al poder condigno se halla, naturalmente, muy limitado. No se considera apropiado ni, incluso, lícito, que el jefe del ejecutivo goce de discrecionalidad en las decisiones para perseguir el crimen, ni, ciertamente, en las penas impuestas. El poder compensatorio del presidente es grande; directa o indirectamente, los recursos que despliega —los que puede ofrecer o retener— obtienen una generosa medida de sumisión. La deseabilidad de esta recompensa y el pensamiento de su posible pérdida se hallan convenientemente instalados en las mentes de muchas personas. Este poder compensatorio se extiende incluso a detalles frívolos..., asistencia a las ceremonias sociales de la Casa Blanca y la concesión de pequeños recuerdos presidenciales u honores al ostentosamente fiel.

Sin embargo, el presidente moderno descansa creciente e inevitablemente sobre el poder condicionado. Es a esto a lo que la organización de la Casa Blanca dedica importante y casi exclusivo interés; a este fin es al que en gran medida va dirigida su disciplina. Se presta extraordinaria atención, como cuestión de vital importancia, a conferencias de Prensa, discursos, otras comparecencias públicas y, de hecho, a toda relación con los medios de comunicación. Toda necesidad significativa de obtener sumisión mediante la ampliación del poder sobre los procesos exteriores de gobierno —las organizaciones que buscan poder en el Estado, el cuerpo electoral— lleva, más o menos automáticamente, a una alocución presidencial por la Televisión. Al igual que ocurre en los procesos autónomos de gobierno, se considera de la máxima importancia que se controle o suprima la trasmisión de toda información que esté en conflicto con el condicionamiento social requerido (8).

(8) En la Administración de Richard Nixon, esto condujo a las (finalmente) ampliamente divulgadas operaciones de los llamados fontaneros y a las igualmente notorias grabaciones magnetofónicas de conversaciones. Ambas cosas reflejaban la preocupación por impedir la publicidad de información perjudicial para la creencia requerida. El motivo de la queja contra esos ejercicios del poder no era, sin embargo, el esfuerzo por controlar la difusión de información —cosa que se daba por supuesta—, sino, más bien, las técnicas concretas de supresión empleadas.

7

Aunque el poder original de la presidencia es considerable, podría ser más equivocado exagerarlo que minimizarlo. Gran parte de lo que superficialmente parece ser poder presidencial es, como hemos visto, la mediación entre ejercicios contrapuestos de poder... entre los de partes diferentes de los procesos autónomos de gobierno o entre los procesos autónomos y los exteriores. No debe desdeñarse la importancia de este poder mediador. Pero lo que resulta de su ejercicio no es la voluntad original del presidente ni de su plana mayor, sino la de una u otra (o, parcialmente, de ambas) de las organizaciones enfrentadas.

Otros factores dan una impresión realzada del poder presidencial. Como es evidente, la tradicional asociación del poder con la personalidad y la persona del presidente, se da por supuesto que, de acuerdo con el pensamiento convencional (o la ausencia del mismo), que él y su cargo tienen mucho poder. Los que escriben acerca del poder presidencial se hallan profundamente sometidos a este silogismo.

Está también la cuestión de la ilusión de poder, factor que se ha visto realzado por el moderno apoyo en el condicionamiento social. Como la sumisión lograda por cualquier ejercicio de poder condicionado es subjetiva y relativamente invisible —en contraste con los resultados, mucho más objetivos, del ejercicio de poder condigno o compensatorio—, existe, como ya se ha mencionado, una fuerte tendencia a la sumisión. Si el presidente pronuncia una alocución televisada o inicia una nueva política de armamento o pide apoyo a su presupuesto, se da por supuesta una respuesta generalmente favorable al objetivo presidencial; el ejercicio se convierte de nuevo en resultado.

La ilusión de poder es acentuada también por los que se encuentran próximos a la presidencia. Los acólitos presidenciales

son particularmente entusiastas en su ejercicio; realzando el poder del jefe del ejecutivo, realzan, *pari pasu*, el suyo propio ante los ojos del público, lo que, a su vez, contribuye a aumentar su propia estima. El efecto de exageración queda acentuado con más intensidad aún por parte de los periodistas, reporteros de Televisión y otros especialistas de medios informativos que trabajan en estrecha asociación con la Casa Blanca. Todos participan profundamente en el ejercicio del poder condicionado; su actividad contribuye indispensablemente a la creencia requerida y, en ocasiones, a combatirla. Esta participación proporciona una acrecentada sensación de poder a la que se hallan peligrosamente sujetos hasta los menos impresionables (9).

8

No se pretende afirmar con todo esto que la ilusión del poder en los diversos procesos de gobierno sea superior a la realidad. Existen manifestaciones del poder del Estado en que la realidad es verdaderamente muy grande, en que, entre otras cosas, el condicionamiento es tan profundo que incluso un sereno examen del poder implicado puede ser objeto del reproche de que no se halla uno en armonía con el interés nacional. Esto es cierto del poder militar, un formidable y, como he dicho, sombrío ejercicio del poder, que constituye el tema del capítulo siguiente.

(9) Los cronistas de Prensa y Televisión que cubren la información de la Casa Blanca tienen la impresión de ostentar una grave responsabilidad, es decir, poder. Casi todos ellos tienen intención de escribir un libro sobre la autoridad así ejercida. Y varios de ellos acaban haciéndolo. Ninguna de esas obras minimiza ni proyecta luz sobre el poder ejecutivo a que el autor está ocupacionalmente próximo. Y en pocos casos se halla un autor tan seguro contra las críticas. En la naturaleza del poder condicionado no hay forma de distinguir la realidad de la ilusión. Y el autor se encuentra a salvo de cualquier acusación de que pueda estar exagerando su poder, pues sus críticos serán colegas suyos que se hallarán igualmente persuadidos.

XVIII

UNAS PALABRAS FINALES

La concentración y la difusión del poder

1

En la Edad Media no pudieron darse muchos pensamientos ni consideraciones acerca del poder. Éste era masivamente poseído en exclusividad por el príncipe, el noble y el sacerdote. Para la ciudadanía en general, la sumisión era natural, automática y completa. Excepto cuando los maridos podían ejercerlo sobre las mujeres y los adultos sobre los niños, no era algo que el individuo corriente esperase ejercer jamás. Y tampoco cambió mucho la situación tras el advenimiento del capitalismo. Seguía existiendo Gobierno y autoridad religiosa, y estaba ahora el poder del mercader y del industrial. El trabajador que acudía diariamente a la fábrica sometía casi la totalidad de su vida al dominio del patrón; lo poco que quedaba era controlado por el Estado o la Iglesia. No se planteaba la idea de algún área independiente de la autoridad. Para las masas silenciosas, la carencia de poder era el orden natural de las cosas. No se discutía el poder, porque sólo una exigua minoría de gente lo ejercía. El singular (y para muchos perjudicial) logro de Marx fue persuadir a las masas trabajadoras de que esta falta de poder —esta sumisión— no era natural ni inevitable. Se podía adquirir el poder.

Disrupti

El poder es, hoy en día, un tema de gran actualidad e interés, no necesariamente porque sea ejercitado con más eficacia que antes, sino porque son infinitamente más las personas que ahora tienen acceso al poder o, lo que es más importante, a la ilusión de su ejercicio. La realidad moderna es una combinación de grandes concentraciones organizativas de poder y de una gran difusión entre los individuos en su ejercicio o en su aparente ejercicio. Sería conveniente para nuestros actuales propósitos que fuese una u otra de ambas cosas, pero, como siempre, la realidad social se compone de ingredientes diversos.

La concentración forma, a todas luces, parte de la escena contemporánea; es evidente en la moderna empresa industrial, en el Estado moderno y, en combinación e incidencia con ambos, en el poder militar moderno. La concentración de poder industrial puede apreciarse en el puñado de gigantescas organizaciones que hoy dominan la actividad económica moderna, en el millar aproximado de ellas que, como antes se ha dicho, aportan las dos terceras partes de los productos de fabricación privada en los Estados Unidos y una concentración similar en los otros países industriales. Esto contrasta grandemente con la amplia distribución de la actividad económica en los primeros tiempos del capitalismo mercantil, incluso en los Estados Unidos, y con las todavía ampliamente distribuidas empresas agrícolas. Lo único que ahora oculta esta concentración de poder económico (y no muy bien) es el condicionamiento, cada vez más anticuado, que afirma la continua subordinación de la empresa al mercado clásico, con su efecto de disolución del poder.

Existe también, en contraste con épocas anteriores, el masivo aparato del Estado moderno y en su interior, como hemos visto, el moderno poder militar. Éste —no quepa de ello la menor duda— refleja una gran centralización de poder, con su acceso a los tres instrumentos de imposición y con una fuerza que deriva de dos de las fuentes, a saber, el despliegue masivo de propiedad y una organización singularmente controlada y

Además lo verdadero y lo falso de esto.

disciplinada. El hecho de que tantos reaccionen tan intensamente, tan apasionadamente incluso, en su apoyo es sólo una medida del poder compensatorio y condicionado que dirige. Debe tenerse siempre presente la suma del poder así ejercitado.

2

Como hemos visto suficientemente, la organización y el asociado papel del condicionamiento social son básicos para todo ejercicio moderno de poder. Al mismo tiempo, y paradójicamente, originan no sólo la moderna concentración de poder, sino también su difusión personal.

Existe difusión hacia los participantes dentro de la estructura de la organización, sobre todo dentro de la corporación moderna y la moderna agencia gubernamental, y existe más aún la ilusión de los individuos integrados en estas organizaciones de que tienen y utilizan poder. A medida que la personalidad deja paso a la organización, se da, inevitablemente, una amplia participación en el ejercicio del poder. Lo que en otro tiempo expresaba la voluntad del jefe es ahora producto de la burocracia..., de conferencia y comité y de propuestas que van pasando a través de la jerarquía organizativa para su modificación, enmienda y ratificación. En la antigua empresa comercial, la sumisión era ante el propietario; su palabra, como se decía, era ley. En la gran corporación moderna, la sumisión es ante los procesos burocráticos en que participan muchos. El jefe, como todavía se le puede llamar, es el agente de los que le dan instrucciones; el poder que se supone ejerce es, al menos en parte, otorgamiento de los que, sensibles a su vanidad, le atribuyen una autoridad que, si fuese real, sería desastrosa. El título corporativo moderno expresa la realidad: el oficial ejecutivo jefe es sólo el jefe entre quienes poseen autoridad ejecutiva. Y lo mismo que en la corporación moderna ocurre en la agencia gubernamental. También ésta concentra poder

y, luego, lo distribuye entre los participantes individuales.

Se da la prueba de esta difusión interna de poder cuando cambia el alto mando en la gran organización. Raramente se espera en la moderna empresa comercial, y no habitualmente en la agencia pública, que la política y la acción cambien mucho como consecuencia de ello. Se acepta en la práctica, aunque no en la liturgia política y económica, que en las grandes organizaciones el poder se ejercita desde dentro de la administración y no por la transitoria figura que ocupa la cúspide.

Dentro de la organización, la realidad del poder personalmente ejercido consiste, en ocasiones, en la capacidad para influir en los fines de la organización y determinar o contribuir a la sumisión externa que busca. Mientras se somete a los fines de la corporación o la burocracia pública —mientras se somete a su poder interno—, el individuo retiene una cierta capacidad para influir en su ejercicio del poder. Es un influyente ejecutivo o jefe de oficina, un entrometido capataz o supervisor.

Mucho más importante, sin embargo, es la ilusión. Parte de ella deriva, una vez más, del ostensible respeto que los subordinados en una organización dispensan a los que se encuentran por encima de ellos en la jerarquía (1). Más importante quizá, como la organización tiene poder, el individuo siente que parte de ese poder es suyo. Su sumisión a la organización es completa, mas, por algún proceso subjetivo de participación, una porción de su poder le pertenece.

Pero la manifestación más característica de la organización se encuentra en combinar una gran concentración de poder con una gran multiplicación de grupos organizados y una gran difusión del poder entre organizaciones. Ésta, a su vez, conduce a una ilusión más vasta aún en cuanto a su ejercicio.

(1) Donde se incluye al funcionario de Washington que presenta a su superior, frecuentemente el propio presidente, propuestas políticas para las que no existe alternativa aceptable y, luego le felicita por la sabiduría de su elección.

*Disputa esto.
El discurso
o/la incertidumbre
se ante el
cambio de auto-
ridades, esconde
el hecho que
la política
cotidiana la
fija el sistema.*

3

La característica principal de la organización es su constante y extendida accesibilidad. La personalidad influyente se da en cantidades limitadas, y esto es cierto aun en una época en que la personalidad es ampliamente sintetizada en la política y por los medios de comunicación. También la propiedad es, en un momento dado, de magnitud fija. La organización, por el contrario, es objeto de proliferación ilimitada. Y, así como cualquiera puede formar una organización para promover sus fines, así también cualquiera o cualquier organización puede recurrir a los instrumentos asociados de poder condicionado. Discursos, folletos y libros, publicidad en Televisión u otros medios, comunicados de Prensa, artículos de revista y una casi infinidad de otras formas de persuasión pueden utilizarse en este sentido. Éstas son las manifestaciones modernas del poder; la difusión resultante será evidente. Y también lo será, más significativamente aún, la ilusión a que da origen esta forma de ejercicio. Formando una organización, publicando declaraciones, teniendo acceso a la Televisión, las personas pueden creer que tienen poder. En esto radica, destaquémoslo una vez más, la razón de la intensa discusión acerca del poder en los tiempos modernos. No es porque se ejercite con especial fuerza o porque se obtenga una gran sumisión; tales manifestaciones son mucho menos extensas que en tiempos pasados. Es porque hay tantos individuos que tienen algún poder o la ilusión de su ejercicio.

En todas las modernas sociedades industriales, pero notablemente en los Estados Unidos, la vida se caracteriza por el número de organizaciones que compiten por dominar la mente pública y política..., grupos de presión, comités de acción política, organizaciones de interés público, asociaciones comer-

ciales, sindicatos, empresas de relaciones públicas, asesores políticos y de otro tipo, evangelistas por Radio y Televisión y muchas más. Una reacción común, a menudo de grave preocupación, es la que se refiere a su poder. Una percepción más válida se centra en la distribución o diseminación de poder que reflejan. Si el poder estuviese fuertemente concentrado en el Estado, no existirían. No habría más poder que buscar y compartir. Si tienen alguna función que cumplir es porque son capaces de influir en el Gobierno y apropiarse de alguna parte de su poder. Lo que, a su vez, equivale a decir que el poder que normalmente va asociado con el Estado moderno se encuentra también repartido.

4

El efecto de opulencia ha contribuido también a la difusión del poder. Ha debilitado el papel de la propiedad y, con ello, el poder compensatorio. Con la opulencia, consumidores y trabajadores tienen alternativas; en consecuencia, es menos necesario que se sometan a un ejercicio dado de autoridad. El consumidor menesteroso se halla sometido al poder del casero, del tendero, del prestamista; el opulento, no. El monopolio es una fuente de poder en una sociedad pobre; en un país rico invita a la gente a buscar alternativas. El obrero pobre y hambriento se somete a su patrono; el empleado bien pagado se halla sujeto a un menor grado de compulsión.

La compulsión se debilita también si existe la posibilidad de obtener ingresos en la forma de subsidio de desempleo o prestaciones benéficas como alternativa al hambre y las penalidades. Como anteriormente se ha indicado, ninguna queja es más frecuente en la moderna sociedad industrial que la de que los trabajadores no son ya tan diligentes y disciplinados como en el pasado. Esta queja debería ir dirigida, en parte, contra

la opulencia que ha disminuido el poder compensatorio del patrono. Pero va también contra la Seguridad Social y otros beneficios que han contribuido mucho a eliminar el temor. Los que atacan al aparato de previsión social del Estado moderno perciben correctamente el papel que desempeña para mermar y diseminar el poder compensatorio que, en tiempos pasados, servía al poder del patrono. Que esto sea infortunado, imprudente o socialmente deletéreo constituye, sin duda, otra cuestión.

El poder se disemina también por virtud de su dialéctica, acerca de la cual ya se ha dicho suficiente. Los que en otro tiempo aceptaban la compulsión, ahora se organizan automáticamente para resistirla. Esto no ocurría en épocas anteriores; una tal respuesta era entonces considerada subversiva, actitud frente a la que no se hallan inmunes los que ahora ejercen el poder.

Subsisten, sin embargo, las grandes excepciones. La moderna institución militar concentra fuertemente poder. Exige un alto nivel de sumisión a un gran número de individuos integrados en la organización y, de manera simétrica, exige una equivalente obediencia exterior. La gran corporación moderna espera y recibe un alto nivel de conformidad de los muchos que forman su aparato rector. Y sus recursos de propiedad le otorgan un amplio dominio sobre los muchos empleados a su servicio. De ello deriva una extensa sumisión por parte de la población y del Estado. Como en el caso del Ejército, los fines de la gran empresa comercial, las ideas que la sostienen, se hallan en gran medida, aunque no completamente, por encima de toda discusión. Así como un condicionamiento social contrario al Ejército es antipatriótico y no tiene en cuenta a la seguridad nacional, así también lo que es contrario a la moderna empresa industrial subvierte el sistema de libre empresa. No es la menor de las fuerzas que sirven al poder militar y al corporativo la difusión de las fuentes de poder que se le oponen. Y tampoco la *ilusión* del poder en la dialéctica de enfrentamiento. Nada sirve tanto al poder militar o corporativo como

la creencia de sus oponentes de que han conseguido algo celebrando un mitin, pronunciando un discurso o publicando un manifiesto. En una democracia nadie debe dudar de la eficacia real de la oposición organizada al poder concentrado. Pero todos deben tener una clara comprensión de la debilidad que deriva de la difusión del poder y de la diferencia entre ilusión y efecto práctico.

Análisis

5

No es la finalidad de este libro emitir juicio sobre el ejercicio del poder, aparte el papel notablemente alarmante del moderno poder militar. (Éste no es algo respecto a lo que se pueda adoptar una postura totalmente distante y analítica.) Del ejercicio del poder puede derivar sufrimiento, indignidad e infelicidad. Puede haber también sufrimiento, indignidad e infelicidad en la ausencia de su ejercicio. Espero, por el contrario, que el lector terminará estas páginas con un conocimiento razonablemente sólido de la naturaleza y estructura del poder, de sus fuentes y de los instrumentos por los que se ejerce, de las variadas asociaciones entre las fuentes y los instrumentos de poder, de su cambio a lo largo del tiempo y de su forma y efecto en la actualidad. Yo esperaré especialmente que hubiese una mejor comprensión del gran papel que modernamente juega el poder condicionado, ese poder que es principalmente eficaz porque solemos ser ignorantes de su ejercicio, porque creemos responder a una creencia aparentemente normal, a una virtud aparentemente natural y aceptada. Esperaré también, huelga decirlo, una mejor percepción de la ilusión de poder a que tantos se hallan sujetos y, como se acaba de indicar, de la debilidad al tratar con grandes concentraciones de poder que surge de moderna tendencia a su difusión en el ejercicio contrarrestante. Reconozcamos que, allá donde se ejercita el

LA ANATOMÍA DEL PODER

249

poder corporativo o el militar, la efectiva consolidación del poder contrarrestante, no la difusión y competencia entre muchas organizaciones enfrentadas, constituye un requisito absolutamente esencial. Por último, y más generalmente, espero la adquisición de un permanente conocimiento de qué y cuánto subyace a nuestras cotidianas referencias al poder y a nuestra igualmente constante implicación con él.