

USOS Y ABUSOS DEL PODER

Juan Antonio Pérez López

Agosto, 1992

- Dios que tiene el poder, en realidad no lo usa, sólo lo usa cuando tiene que defendernos.
- A veces uno dice: si fuera omnipotente sería feliz y no es así. El poder es un medio y depende de cómo lo usemos para ser feliz.
- Por eso, más importante es la autoridad. Es inútil el poder, si se sustituye por la autoridad
- Lo importante es influir en otras personas y esto no se logra sólo con el poder
- Los sabios no quieren el poder
- Hay que compartir el poder. Actualmente se está dando la descentralización, a través de unidades con independencia económica.
- El poder es un tipo de influencia sobre los demás, más tosco y menos fino que la autoridad, sirve para iniciar, para poner en marcha, un proceso
- Los modos de influencia de los seres humanos son muchos y muy variados.
- Las personas cuando actúan pueden tratar de conseguir tres motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes (externos)
 1. Extrínsecos: la motivación viene de fuera: consideración, reconocimiento, dinero
 2. intrínsecos: deseos de aprendizaje, desarrollo de capacidades operativas y teóricas
 3. Trascendentes: que otra persona consiga algo, no uno mismo
- Van más allá de los sentimientos, por ejemplo, en una madre, es la preocupación para que los otros aprendan
- Normalmente tiramos de los tres motivos, lo importante es cuál prima.
- La señal para darnos cuenta que alguien obra por motivos trascendentes es ver si va a por el débil.
- En cambio, en 1. toda persona tiene un precio.

- Poder: es una capacidad coactiva, con ofrecimiento de motivos extrínsecos.
- Una reacción que representa esta postura es: "A mí qué me importa, lo que la gente tiene que hacer es las cosas"

- Un directivo no puede olvidar que está llevando un grupo de personas. La gente tiene fines subjetivos, no habla sólo de objetivos (*finis operis-finis operantis*)

- La estrategia es importante en toda empresa, pero no es lo único. Un ejemplo de estrategia educativa es: para que tantos niños sepan tales cosas es necesario que... Si la madre de la estrategia en una empresa es que haya dinero, que entre más dinero del que sale, entonces hemos cambiado la empresa por negocio

- En cualquier organización es necesario que entre dinero, pero ése no es el único objetivo. El dinero no se crea ni se destruye, sólo se transforma
- El dinero es lo mínimo necesario para funcionar; es primordial ontológicamente, pero no se puede quedar uno en eso.
- Si lo máximo es el dinero, eso es capricho, es algo estúpido
- De todas maneras, las metas en una empresa deben tratar de ser metas medibles, muy observables, muy concretas, poner un número o equivalente.

-Sin embargo, la estrategia no es el todo, es una parte del camino. (No puede ser a 50 años, es a un año o a cinco años)

-Meta importante: el desarrollo de la competencia distintiva

-Que las personas vayan creciendo, que vayan haciendo las cosas cada vez mejor

-El conjunto de capacidades por los cuales puede hacer todo lo que está haciendo: la profesionalidad de la empresa es la profesionalidad de las personas que la conforman.

-Son profesionales los que resuelven problemas. La capacidad de resolver problemas es algo que se tiene que desarrollar, no es innata.

-La competencia distintiva de una empresa es diferente de la profesionalidad de cada uno

-La *maximización* se puede expresar en: “tira y ve” y en: “Hoy funcionaremos mejor que ayer y menos que mañana”. Al final, todos saben algo más que al principio. ¿Cómo sé lo que sabré dentro de cinco años? No lo sé porque entonces lo sabría ahora.

-El ser humano no sabe del todo a dónde va, gracias a Dios, porque si no sería aburridísimo.

-Si estamos creciendo, hay indicios de que mañana será mejor que hoy.

-La amistad crece cuando juntos están sacando adelante algo, cuando están sufriendo juntos. De esta manera se llega a tener la sensación de que juntos no hay quien nos gane y aislados, no

-La MISION: El *Para Qué* de todo ello. Esto es algo muy delicado porque lo podemos inflar con palabras, lo delicado es llevarlo a la práctica, lo operacional. Es necesario saber concretar, operativizar la misión, porque no basta con lo teórico, que uno puede decir: ¡Qué bonito!, ¿por qué no buscáis a uno que lo ponga en endecasílabos?

-Lo importante: ¿Qué políticas está siguiendo?
Si han hecho un despido: ¿Cómo lo han hecho? Si lo has hecho de manera injusta, con trampa para no pagar, acomodando las cosas a tus intereses, ¡menudo mensaje que has hecho a la organización!, porque hasta el más tonto se ha dado cuenta de cuáles son tus metas y de cuánto te interesa la dignidad de la persona humana y su mejora; si es que le hundes, si le machacas, de nada sirve las palabras de si la misión, de si tal, aunque sean poéticas.

-Esto no quiere decir que no haya que despedir, sino si es que en la realización de ese acto lo que mueve es la mejora de esa persona o no. Porque hay gente que no debería estar en una organización, y entonces hay que decirle a directivo: Y a ése, ¿por qué no le has despedido?

-A los que hay que despedir, si es que se nos ha infiltrado, es al "trepa", que es aquel de quien los que están arriba dicen: es genial y los que están abajo no lo aguantan.

-Las necesidades humanas no son sólo materiales, ni sólo espirituales. Al realizar una acción, hay que preguntarse: ¿Qué necesidad se está resolviendo con esta acción?

-El concepto de necesidad aplicado hasta hay que borrarlo, no servirá para el siglo XXI. Ese concepto tiene detrás una concepción del hombre bastante..., como de un animal que se mueve sólo por instintos, sólo por hambre, etc.

-Pero la realidad no es así, ni siquiera en el animal. El animal juega, a base de jugar con el entorno, "aprende" a dominarlo. No hay quien describa la ecuación de los movimientos de un perro, no son cuantificables.

-¿Qué es la necesidad? La necesidad es la carencia de una perfección debida

-Lo que ocurre es que hay quien confunde el envasado con el hacer botellas, no ve más allá de lo que tiene enfrente.

-Para la mayoría de los colegios el asunto principal es la maduración del enano

-La educación tiene que cambiar en el siglo XXI, tiene que ir más a buscar la maduración humana de los alumnos, no sólo a dar títulos.

-Lo que sucede es que a la universidad la engañó el racionalismo y de eso vivimos todavía. Es una tarea ardua: son cinco siglos los que hay que cambiar. Hace falta mucho sentido común y sabiduría

* FACTORES QUE CONFORMAN EL GOBIERNO O LA DIRECCION

Ahora veremos cada uno de los factores que intervienen en el gobierno o dirección:

I. ESTRATEGIA

-Es importante pero no es lo único. Si me quedo aquí puedo hacer que se cumplan unos parámetros, yo puedo apretar con motivaciones extrínsecas.

-Esto trae como consecuencia los efectos perversos. Lo estamos viendo con los países de Europa del Este. Tengo el estudio de los discursos de Kruschew, de los años 50. Se advertía que los destajos no eran convenientes, porque se ponía a la gente en una situación en que la gente hace trucos.

-Lo que ocurrió es que cuando hay culto a la personalidad, hay mucha cerrazón, porque eso bloquea el camino a reconocer los errores y a saber rectificar.

-No se solucionan las cosas con las normas. Si solo se dan normas, hecha la ley, hecha la trampa. La gente no aprende realmente, sino que aprende cómo hacer el truco, y así nos pasamos la vida auto engañándonos.

II. DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DISTINTIVA

Esto es por motivos intrínsecos: se toca el orgullo profesional de la gente

Esto es moverse en la ambigüedad (nadie es muy bueno o muy perfecto o muy malo, todos tenemos aspectos positivos y otros negativos)

Las personas: sistemas de alta variedad, con capacidad de autocontrol. Por eso es que las órdenes no se cumplen mecánicamente sino que son para ser interpretadas. No se pueden seguir al pie de la letra.

III. LA MISION

-Aquí se trata de servir a las otras personas, conseguir que una persona crezca

-La diferencia entre vender y hacer un cliente es la confianza

-De lo contrario si el vendedor engaña, uno dice: maldita sea su estampa

-En una empresa no se va muy lejos si se hace clientes cautivos. La única manera de hacer un cliente es por el servicio

-Lo importante es saber darle lo que verdaderamente le va a ayudar. Esto no es igual a lo que pide. Lo peor es darle lo que pide siempre, porque esto le destruye.

-Es suficiente lo que piden para que dándoselo se les mantenga enganchado, pero con la intención de que en un proceso, a través del tiempo, vayan descubriendo lo que les conviene.

-Tomás de Aquino acertó hace mucho tiempo atrás, en la principal ley de marketing que dice que es más probable que los objetos producidos tengan más calidad si se los produce para uno y para sus seres queridos, que si se hace esto con el ánimo de venderlos.

-La lealtad del cliente es posterior. Lo es cuando ve que fiándose de mí comprueba que es mejor por mi ayuda

-A veces hay que aplicar con ellos la psicoterapia, como a veces hacen los médicos: Mira, si las cosas no duelen tanto como parecen

* LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO

1. ESTRATEGA: el que tiene ideas claras. es descubridor de oportunidades

Los grandes estrategas ven oportunidades cuando otros ven peligros, es un no arrugarse, se acierta muchas veces

2. EJECUTIVO: descubridor de capacidades:

Sabe colocar a cada uno en su sitio. Cuando el ejecutivo es genial, descubre potencialidades que ni el propio sujeto soñó. Por eso es tantear a la gente, llevarla a tal cargo y descubrirle lo que es capaz de hacer. Es partir de la convicción de que Dios no crea nada inútil, ni repetitivo.

Sin embargo, esto solo no basta, porque yo puedo poner a hacer lo que le gusta a la gente y que sin embargo haga daño a los otros. Puedo encontrar a uno con capacidad de mando pero que dañe a los demás

Hitler sabía esto a la perfección, sabía qué hombre necesitaba para cada cosa e incluso cuando necesitaba un hombre honrado, lo conseguía.

3. LÍDER

-Es un gobernante, un hombre que gobierna a las personas humanas, no que las controla

-La gente tiene que querer hacer cosas que valgan la pena y no se cansen

-Dar cosas que valen la pena

-La madre ejerce el liderazgo cuando dice al pequeño: Hijo mío, dale un caramelo a tus hermanos. ¿Por qué no los reparte ella? Porque no es asunto de reparto de caramelos sino de amor.

-Solo se aprende a amar cuando uno se sacrifica por el ser querido

-No renunciar demasiado pronto, a sacar a uno de su hueco

-Los mínimos los puede sacar por ahí: lo mínimo es que cumpla este trabajo, que haga tal cosa, etc. Esto ayuda también en el caso de un despido: el criterio es: ¿Lo haría en el caso de ser mi hermano? ¿He agotado todas las posibilidades? ¿Qué cosas has hecho para ayudarlo?

-La empresa tiene que cuidar algo de modo especial: los mínimos, que la gente conozca y cumpla unas obligaciones mínimas, de lo contrario la empresa se desfiguraría. Esto

hay que cuidarlo mucho, por motivos trascendentes a las propias personas que trabajan en la empresa y por lo demás

-No se puede transigir con el rendimiento. Si una persona no rinde, se trata de ayudarlo y se le da de plazo dos años y que ella sepa bien lo que se espera y el plazo. Si no resulta se le echa fuera, y tenemos que decir: nos hemos equivocado al contratar a esta persona

* MODOS DE MANTENER EL LIDERAZGO

1. No estimular nunca acciones contrarias a los motivos trascendentes. Se recoge lo que siembra, si das cacahuates recogerás monos

-A veces *lo trascendente entra en conflicto con la eficacia* pero no se puede traicionar aquello en vista de esto último porque entonces éste se convierte en la finalidad última y con eso se le da un mensaje muy importante a la gente

Por ejemplo, el jefe de ventas les solía "predicar" a sus agentes que el cliente es lo primero, que los motivos trascendentes, que hay que servir, etc. hasta que una vez se encontró al final del año con que la empresa central le había fijado una cuota.

Precisamente en esos momentos le llegó uno de los vendedores a decirle que había un cliente que honradamente lo que él buscaba recién iba a salir a comienzos de años y que si le vendía esa máquina se la iba a quedar obsoleta en unos meses, aunque de manera inmediata parecía que le resolvía su problema. El jefe de ventas le dijo que esa era la oportunidad de llenar la cuota asignada, con lo cual echó abajo al vendedor.

El atajo más corto a veces resulta largo, el atajo no siempre es el camino más corto. Lo que aquel jefe de ventas perdió cara al vendedor, era incalculable, también en dinero. Perdió no sólo la confianza (el otro pensaría: este tío hasta cuándo me va a tener aquí, sólo hasta cuando me necesite, no me puedo fiar, no es leal); sino también la autoridad (la próxima vez que me venga con sus prédicas de que el afán de servicio, los fines trascendentes, etc. ¡ya le voy a creer!), y lo más importante del marketing, el cuidado del cliente, no los ganará más.

2. hacer positivamente cosas en favor de los demás, y enseñar a hacerlo. Cuesta tiempo, agobios y sudores y esfuerzos. Es ayudar al otro a que sea mejor. Enseñarle a valorar sus propias acciones, levantar sus puntos de mira. Entrarle a cada uno de la manera más adecuada, a veces sin que el otro lo note, indirectamente.

Es importante aclarar a la gente, que la gente piense, colocarle en el contexto, ayudarlo a mirar las cosas desde otra perspectiva

Si haces esto mira lo que va a pasar (el chinito también tiene familia que se quedará huérfana), piénsalo, te vas a arrepentir toda tu vida, etc.

Yo me doy cuenta qué tal jefe es alguno cuando le pregunto si sabe cuándo son las vacaciones de sus subordinados, si no lo sabe o no quiere enterarse, ya me puede decir las cosas más bonitas de la misión de la empresa que no le creo

Hay que huir de la rigidez, de la inflexibilidad, la rigidez hace imposible la dirección de los hombres libres, si se les encorseta, se ahoga la libertad y las energías se concentran en lo que es mínimo y no rinde para más. El reglamentarismo es una forma de autoritarismo

Dirigir hombres es incompatible con la rutina, sino todos muy quietitos, pero esa gente no está creciendo, no está creando nada, no aporta, se hace un burócrata.

