

COLECCIÓN

*¿qué sé?*

=====

658.4

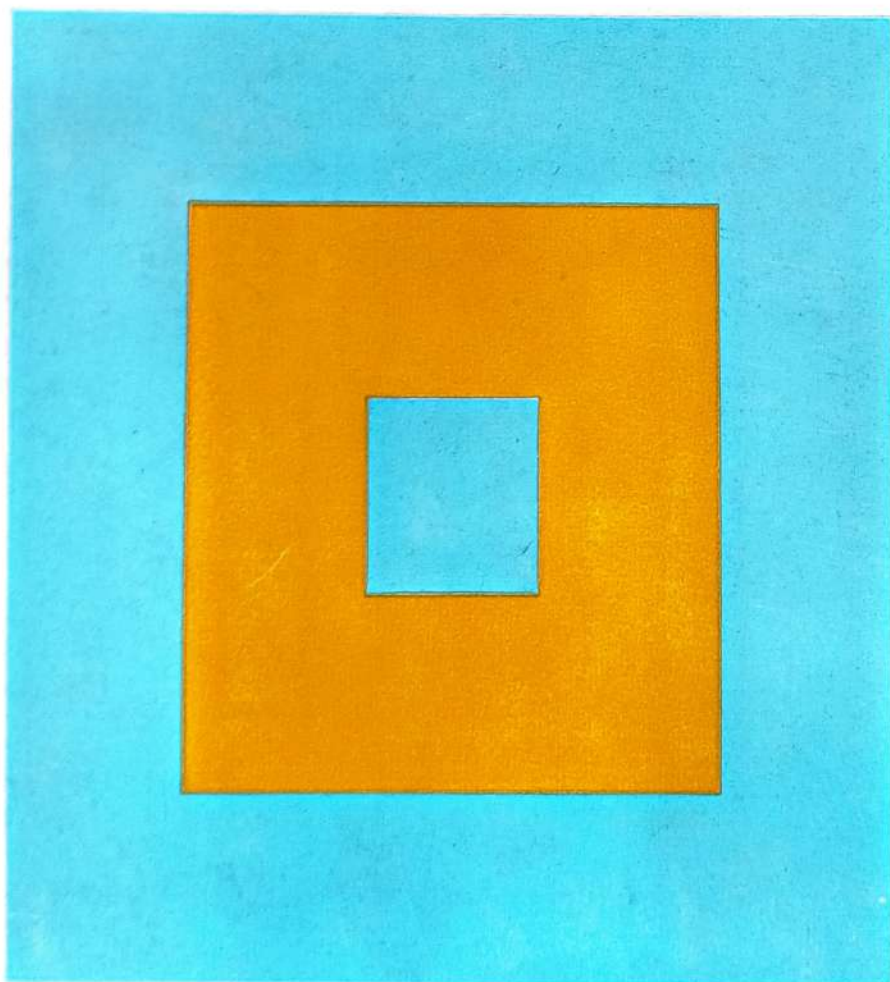
M26

N.º 45

=====

**Maurice Marsal**

# LA AUTORIDAD



**oikos-tau**

# LA AUTORIDAD



658.4

M26

*que sais-je?*

EN LENGUA CASTELLANA

=====  
N.º 45  
=====

# LA AUTORIDAD

POR

MAURICE MARSAL

*Catedrático de Universidad*

*¿qué sé?* 

**oikos-tau, s. a. - ediciones**

APARTADO 5347 - BARCELONA

VILASSAR DE MAR - BARCELONA - ESPAÑA

**Traducción de Rafael M. Bofill**

**Primera edición en lengua castellana 1971**

**Título original de la obra:**

**“L'AUTORITÉ”**

**par Maurice Marsal**

**Copyright © Presses Universitaires de France 1971**



Vol No. \_\_\_\_\_

**Depósito Legal: B-21.535-1971**

**BIBLIOTECA NACIONAL**  
Dirección: Bibliotecas Públicas

**© oikos-tau, s. a. - ediciones**

**Derechos reservados para todos los países de habla castellana**

**Impreso por Industrias Gráficas García**  
**Montserrat, 12-14 - Vilassar de Mar (Barcelona-España)**

Y estudiemos, aún, a dos amigos, pero sin buscar uno de esos casos fáciles en que uno de ellos ejerce una tutela constante sobre el otro. Aparentemente, una igualdad total preside sus relaciones, y al principio nos resulta difícil saber quién es el jefe. Sin embargo, esta igualdad aparente puede no ser sino una especie de equilibrio estadístico entre influencias autoritarias en ambos sentidos. ¿Acaso cada uno de ellos, de manera periódica, en momentos o ámbitos diversos, no dirige o domina al otro?

Veamos, por fin, el caso de un individuo solitario, el mío mismo, por ejemplo, en cuanto autor de estas líneas. Al escribirlas, me siento bajo la autoridad de las reglas sintácticas y ortográficas y de los pensadores a quienes invoco. Y, al mismo tiempo, sin duda, trato de influir en los posibles lectores, y espero con secreta complacencia que algún día mi texto pueda tener cierta autoridad.

Y aun cuando salgamos de nuestro medio habitual y viajemos por países muy diversos, encontraremos siempre fenómenos análogos. Lo mismo ocurre si en lugar de trasladarnos según el espacio lo hacemos en el tiempo. La etnografía, la historia y la misma prehistoria nos presentan fenómenos de autoridad con la misma frecuencia que nuestra vida cotidiana: «Para cortar con hachas de piedra millares de troncos de árbol e hincarlos sólidamente en los lagos, y lo mismo para transportar al lugar deseado y poner en pie los enormes bloques de los menhires y dólmenes, era necesario que un gran número de hombres actuara concertadamente bajo una poderosa jefatura única. Esos pueblos, por lo tanto, se hallaban ya agrupados en tribus notablemente disciplinadas, que obedecían a jefes provistos de gran autoridad; son estos los jefes a

quienes encontramos sepultados con sus armas y adornos» (Seignobos).

Así, pues, considerando bien los hechos, veremos que *siempre, y a menudo inconscientemente, acabamos por hallarnos en el caso de obedecer, o de mandar, o de hacer ambas cosas a la vez. Y esta realidad humana parece universal y constante.*

\*  
\* \*

La autoridad se encuentra ya en el reino animal. Indudablemente, aquí debemos ponernos en guardia contra el antropomorfismo y la proyección simplista de los hechos humanos hacia el comportamiento de los animales. Sólo en la fábula puede ser el león «rey» de estos como Luis XIV lo fuera de Francia. Ello no excluye cierta autoridad de la fiera, que hace respetar su terreno de caza por sus congéneres y los competidores pertenecientes a otras especies.

La abeja «reina», ponedora especializada y permanente, no gobierna en modo alguno la colmena ni a las obreras que la abastecen. En realidad, las abejas (y entre ellas también la reina) parecen obedecer en su especialidad respectiva a la «ley de la colmena». «En ninguna sociedad de insectos, por muy admirablemente organizada que pueda parecer, y sea cual fuere la perfección de su labor social, nada permite suponer la existencia de jefes. En las agrupaciones de mamíferos, por el contrario, cabe hallar hechos que evocan una subordinación interna» (Prenant).

Así, por ejemplo, las manadas de búfalos y de elefantes, entre otras, tienen sus guías. «Todos los animales que viven en grupos, defendiéndose mutuamente o atacando juntos a sus enemigos, deben

guardarse en cierto modo mutua fidelidad y, asimismo, los que siguen a un jefe han de obedecerlo en alguna forma. Cuando los babuinos de Abisinia van a saquear un huerto, siguen a su jefe en silencio y, si uno de los más jóvenes, imprudente, hace ruido, recibe un manotazo de los otros, quienes de tal suerte quieren enseñarle el silencio y la obediencia» (Darwin).

Binger refiere la historia de un asno considerado morabito por su borriquero indígena. «¿Cómo, morabito? Estás bromeando. ¿Hay acaso asnos morabitos?» «Sí hay, porque él manda. Él es jefe; nunca aprendió a leer, pero sabe cómo hacerse comprender de los otros borricos». Tras este diálogo, sigue Binger por su cuenta: «Ese animal, aun cuando no fuera morabito, como afirmaba Mamady, tenía todas las cualidades propias de una autoridad. ¿Había que franquear cualquier obstáculo, andar de noche, o atravesar algún curso de agua que sus congéneres rehuían? Entonces, Baba, con gestos y rebuznos, vencía su resistencia. Era quien primero franqueaba los vados, e incluso parecía conocer la manera de evitar los riesgos del lance. Su autoridad manifestábase en cualquier circunstancia. Ninguno de sus camaradas se habría alejado del campamento sin que él les instigara a hacerlo».

Entre las aves se dan asimismo fenómenos de autoridad. Para ceñirnos a aquellas cuya conducta detallada nos es más fácil observar con frecuencia, mencionaremos un pasaje de Paul Guillaume: «En un gallinero, la categoría de cada individuo suele decidirse una vez por todas, según ha demostrado Schjelderup-Ebbe. Hay allí una jerarquía prácticamente invariable: la gallina A (déspota) picotea a todas las otras, sin que estas le devuelvan los picotazos; B, a su vez, es víctima de A, pero do-

mina a C, D, etc.; al final de la lista hay una gallina que es picoteada por todas las demás y no da picotazos a ninguna. Las categorías han sido establecidas ya al primer contacto o bien después de una lucha; en adelante, el vencido evita los conflictos: así, por ejemplo, no come sino cuando ya lo han hecho los otros. A veces, las relaciones resultan más complicadas, y en lugar de un orden rectilíneo cabe hallar uno triangular: A domina a B, y este a C, pero C domina a A. En algunos casos puede haber modificaciones de la jerarquía primitiva: el inferior llega a emanciparse del déspota, y el macho joven, alcanzada la madurez sexual, domina a las hembras, incluso a las de mayor edad».

\* \* \*

Dejemos ahora a los animales y ciñámonos a los hombres. La rápida ojeada que hemos dado nos habrá llevado, por lo menos, a ciertas conclusiones. La autoridad no es un hecho específicamente humano. Tiene pues, sin duda, condicionamientos y raíces de orden biológico propias tanto de nosotros como de los animales, o sea instintos que haría falta determinar (¿sociales?, ¿sexuales?, ¿agresivos?). Por muy ruda que a primera vista pueda parecer, asume ya en el reino animal aspectos notablemente diversos. Una cosa es la autoridad de la ley de la colmena, otra la del asno morabito, y otras son, aún, la jerarquía rectilínea del gallinero, y la triangular (o poligonal). Y esta diversidad puede hallarse igualmente en el ámbito humano.

Digamos, en fin, que al margen de la autoridad del jefe de expedición Binger sobre su borriquero indígena y de la demostración por el asno mora-

bito respecto de sus congéneres, hay otra, la del borriquero sobre los asnos y, más generalmente, del hombre sobre el animal. Este hecho merecería ya por sí solo un estudio a fondo. El *Homo faber* inventor de los utensilios contaba con un doble, el *Homo domitor*, capaz de domar los caballos, domesticar las aves, encantar las serpientes, dominar las fieras y subyugar los rumiantes. Sin duda, uno de los primeros usos dados al fuego debió de ser su empleo para asegurar la autoridad del hombre sobre los animales hostiles. Considerables diferencias separan la obediencia del caballo al jinete, la del león al domador, la del perro al pastor. Hay diversas técnicas de domesticación y de ejercicio del dominio por parte del hombre, de acuerdo con las distintas especies a las cuales debe dominar. Y ello es interesante para nuestro propósito, por cuanto esas técnicas diversas han sido espontáneas y más o menos conscientemente aplicadas a las relaciones mutuas de los hombres, e indudablemente siguen inspirando en secreto los procedimientos del jefe. El mismo lenguaje lo atestigua de sobra: estimular, espolear, hacer tascar el freno, encabestrar, llevar las riendas, uncir, etc. Y Littré dice: «Caballo leal: caballo que emplea toda su fuerza para obedecer y que no se defiende cuando se le castiga».

La misma concepción del mundo se ha visto bajo el influjo de la experiencia vivida por el hombre al intentar el dominio del animal. Las mitologías no hablan sólo de fuerzas naturales personificadas y temibles, por el estilo de Júpiter tonante, sino también de fuerzas naturales «animalificadas», monstruos vivos a quienes llegan a dominar los héroes, como ocurre en muchos de los trabajos de Hércules.

Por otra parte, las relaciones entre el hombre y la máquina, al multiplicarse, proporcionan nuevas normas de conducta, aplicadas a su vez a los vínculos de autoridad de los hombres entre sí. Y ello siempre con eficacia diversa. Un buen horriero puede ser un mal capataz y un mal chófer de camión, y viceversa. Un carro de combate no es una yegua, ni su conductor un jinete. Indudablemente, la protesta trivial «no somos bestias de carga» cede terreno a la que dice «no somos máquinas».

\*  
\* \*

La autoridad, como ya hemos visto, es un fenómeno extremadamente familiar. Por ello mismo corremos el riesgo de no observarlo atenta y objetivamente, e incluso de no advertirlo; así ocurre, por ejemplo, con la pesadez del aire, característica largo tiempo desconocida y que a veces llegamos a olvidar. Además, como en todos los hechos familiares, aceptamos inconscientemente respecto de ese que ahora nos ocupa interpretaciones tradicionales que nos parecen evidentes y que el lenguaje cotidiano difunde. Sin mayor tardanza debemos hacer unas consideraciones generales referentes a estas ideas recibidas antes de cualquier análisis, y justificar el orden del proceso que vamos a seguir.

En cuanto lexicólogo, Littré tiene perfecto derecho a definir la autoridad como capacidad de hacerse obedecer. Así la entendemos comúnmente y la entienden los autores cuyos ejemplos cita. Ello no deja de ser una teoría, la cual, aunque de sentido común, no por esto debe de resultar necesariamente exacta. Y, así, adoptarla nos llevaría a identificar el estudio de la autoridad con el de

la psicología del jefe, cosa que no vamos a hacer por las siguientes razones:

1. En realidad, la literatura sobre el jefe suele ser decepcionante y poco esclarecedora. En ella el jefe aparece descrito a menudo no cómo es, sino más bien cómo el autor piensa que ha de ser o ha debido ser. De tal suerte pasamos a conocer sobre todo las aspiraciones subjetivas del autor, y mucho menos los rasgos reales y objetivos que pretende percibir. Cuando se trata del pasado, los acontecimientos propuestos pertenecen quizá más a la leyenda o a la historia novelada que a la historia propiamente dicha. Esta, precisamente, no habla jamás de ningún hombre —o superhombre— dotado por las hadas, ya en su misma cuna, del poder mágico de hacerse obedecer por quienquiera que sea y en cualquier lugar y tiempo. Sólo pueden ofrecer un interés científico los hechos no míticos, sino reales, donde en una situación determinada se desarrollan las cualidades predominantes del jefe: la energía y la inteligencia. En este aspecto resultan muy valiosas las buenas biografías, o sea, las que se hallan circunstanciadas por la debida crítica documental y no las sistemáticamente apolo-géticas.

2. Sin embargo, ¿basta para esclarecer los hechos de la autoridad la inducción que parte de tales biografías y destaca los rasgos fundamentales de la personalidad del jefe? No en el caso de que la autoridad no sea un poder, en el sentido de una propiedad intrínseca y exclusiva, un atributo misterioso inherente a la esencia misma del jefe y manifestado ineluctablemente al exterior, cualesquiera que sean las circunstancias. No debemos utilizar como explicación las cualidades ocultas, y ello aun cuando el lenguaje mismo nos lleve

a hacerlo; para explicar el sueño producido por el opio hay que analizar la acción de los alcaloides sobre las células nerviosas y no invocar «la virtud somnífera» del opio, que es precisamente el problema y no su solución.

La autoridad de un hombre podría compararse muy bien a la pesadez de un objeto. Ningún cuerpo es en sí mismo pesado o ligero según la significación que Aristóteles daba a estas palabras. Un tapón de corcho, por ejemplo, es «pesado» en el aire: abandonado en él a sí mismo, cae. En el agua, en cambio, es «ligero»; y, así, colocado en el fondo de un recipiente, sube a la superficie.

Puede ocurrir que hablando acerca de dos jefes, uno de ellos más severo que el otro, pero ambos, no obstante, igualmente capaces de hacerse obedecer, digamos que el primero tiene más autoridad que el segundo. ¿Acaso ello no nos lleva a una confusión y, en realidad, a un error igual al cometido cuando se nos ocurre decir que un kilo de plomo pesa más que uno de plumas?

Nos parece un buen método estudiar en principio la autoridad, no en los atributos inherentes a un hombre, el jefe, sino en una relación que se establece entre él y otros hombres, o —lo que nos parece todavía mejor— entre otros hombres y él.

3. La autoridad supone por lo menos dos personas; difícilmente puede argüirse lo contrario. La autoridad de Robinson no existe sino desde el momento en que aparece Viernes; añadamos: y precisamente porque se trata de Viernes y no de cualquier otro hombre, del capitán de la nave, por ejemplo, a quien se considera salvado también del naufragio. Por otra parte, cabe decir que el poder de hacerse obedecer no es, en principio, monopolio de los jefes: lo tienen también los textos,

las fórmulas, los ritos, las señales de la vía pública, las ficciones, los fantasmas, los muertos; el cadáver del Cid Campeador, atado a su caballo, seguía llevando a sus soldados al ataque y a la victoria, por cuanto, incólume la fe de esos hombres, su autoridad subsistía. En el alma de quienes obedecen reside la condición necesaria y el fuego íntimo de la autoridad, sea esta la de un jefe, de un objeto o de una idea; y sin este fuego el jefe no es sino una sombra que vaga temblorosa entre las cenizas. No siempre la autoridad es ejercida *por* personas; pero sí lo es siempre *sobre* ellas. Si el estudio de los fenómenos de autoridad exigiera elegir entre la psicología del jefe y la de quienes obedecen, habría que decidirse por esta última. Sin embargo, no hay elección posible. Los hechos de autoridad son fruto de la relación entre ambas. Aquí nos proponemos estudiar a quienes obedecen, para pasar luego, de estos, a aquellos que mandan y a su acción —o reacción— sobre los primeros. No iremos del jefe a la autoridad, sino de la autoridad al jefe.

\*  
\* \* \*

De nuestra hipótesis de trabajo, o sea, de la autoridad entendida como una relación, se desprenden inmediatamente varias consecuencias verificadas por la experiencia.

1. Dada una relación, al cambiar los términos unidos por ella hay que esperar también, salvo excepciones, la modificación de la misma. Y así, aun cuando nominalmente los hombres, jefe y subordinados siguen siendo los mismos, suelen darse en ellos cambios más o menos intensos y rápidos, siquiera no sea sino por el mero hecho de su inter-

acción. Cabe contar con variaciones de la relación de autoridad; la capacidad de un jefe para hacerse obedecer por los mismos hombres varía en el transcurso el tiempo, aumentando o disminuyendo.

2. Supuesta una autoridad ejercida sobre ciertos hombres, esta no resulta, por ello sólo, extensible a otros subordinados, cual si de un poder mágico se tratara. La obediencia de unos no implica automáticamente la de otros. Grande y hasta escandalosa es la sorpresa que se lleva un niño mimado cuando al acudir por vez primera a la escuela ve que en ella sus caprichos no son ya ley, ni sus órdenes obedecidas.

3. Igualmente, supuesta una autoridad ejercida según un punto de vista concreto y bajo un aspecto determinado, ello no permite, por sí sólo, aplicarla a otros puntos de vista y aspectos. Sé de un profesor entre cuyos alumnos se contaban sus propios hijos: dictador temible en casa y obedecido allí sin chistar, en el colegio, por el contrario, debía soportar alborotos y tenía en sus hijos a algunos de sus más encarnizados torturadores.

4. A causa de la misma diversidad de esos puntos de vista y aspectos, y en la medida según la cual quien manda lo hace *condicionadamente*, a todos nos ocurre mandar y obedecer al mismo tiempo, y en mayor o menor grado. Ningún jefe es sólo jefe. Cierta individuo, militar, manda por su condición de tal, pero en cambio obedece como esposo. El jefe de un Estado tiene que someterse a la Constitución; y si se halla a bordo de una nave, no por ello deja de mandar la embarcación el capitán de esta, el cual debe obedecer las órdenes de ruta y poner el mando en manos del práctico al entrar en un puerto.

5. Preguntar acerca de un individuo si *tiene autoridad* es algo indeterminado, y carece incluso de sentido cuando se toma al pie de la letra. Lo tiene sólo en una referencia implícita a unos subordinados y unas situaciones que se suponen ya conocidos; en caso de duda, requiere como respuesta otra pregunta: *¿Sobre quién, y desde qué punto de vista?*

\*  
\* \* \*

Los fenómenos de la autoridad nos envuelven por doquier y, sin duda, merecerían ser estudiados atentamente. Sea como fuere, no pensamos demasiado en ellos. En cuanto habituales, nos parecen claros; y cuando les damos una interpretación, esta, heredada generalmente del medio que nos rodea y consolidada por el lenguaje, nos parece impuesta por la misma evidencia. Y, sin embargo, tales fenómenos, aun siendo nuestros y ejercidos en nosotros, no por ello dejan de ser hechos, y tienen, como tales, consistencia y personalidad propias. Reflexionando, llegamos a sospechar que hay mucho de presunción en quien pretende penetrar en ellos mediante una simple consideración espiritual. Tampoco aparecen susceptibles de ser sometidos a nuestro capricho o a una mera decisión de nuestra voluntad. Nuestros fracasos en tal materia deberían ya bastar para tenernos sobre aviso. ¡De cuántas crisis de autoridad no comprendemos nada!; ¡cuántos conflictos acerca de ella quedan al margen de las soluciones a nuestro alcance! Es muy posible que los conocimientos humanos respecto de ello sean tan mediocres e inadecuados como hayan podido serlo la física de los cuerpos «ligeros y pesados» o la astronomía del «sol que sale».

Aun sin pretender abrir la marcha a los eventuales Copérnicos y Galileos del mundo de los hombres, intentaremos analizar las condiciones de la obediencia y de la autoridad, revisar sus problemas y determinar sus relaciones principales y menos discutibles. Primeramente, sin embargo, debemos tratar de conceptualizar ese dato tan rico en contenido, por lo menos sumariamente, y de distinguir las principales formas y variedades de autoridad.

## CAPÍTULO II

### LOS ASPECTOS PRINCIPALES Y LOS TIPOS DE AUTORIDAD

Quien intente abordar los fenómenos de autoridad vislumbrará ya a primera vista dos caminos. Uno de ellos, que puede parecer el más inmediato y hasta incluso el único, admitido ya aquí de manera implícita al referirnos a Robinson y Viernes, es el *interpsicológico*. El otro, destacado por el texto siguiente, es *sociológico*.

«El poder... tanto ejercido como sufrido, es una especie de dato directo de la conciencia, respecto del cual el ser reacciona de modo elemental por atracción o repulsión. Además, el análisis de los fenómenos sociales demuestra que el poder pertenece por necesidad al ámbito de lo sagrado. El poder de un ser sobre otros establece entre ellos una relación que no puede ser reducida a las formas puras del contrato, por cuanto enraiza su autoridad en la esencia misma del hecho social y manifiesta su aspecto imperativo sin intermediarios ni pérdidas de energía. Y, así, el poder aparece como impregnado de lo sacro, o más bien cual fuente misma de ello, de suerte que se produce una vacilación al elegir el término base para la definición del otro» (Roger Caillois).

Desde la perspectiva sociológica, la sociedad es una realidad sui generis, algo distinto y superior a los individuos en que más o menos artificialmente

cabe descomponerla. De acuerdo con sus aspectos más elementales, tiene la propiedad de engendrar y casi secretar lo sagrado. «Lo sacro es el solio de una potencia o energía que actúa sobre lo profano como lo hacen un cuerpo electrizado o un muelle tenso, en tanto lo profano sólo tiene el poder de provocar la descarga de esa energía o de invertirla en ciertos casos, haciéndola pasar... de la forma pura y benéfica a la impura y maléfica» (Durkheim). La conciencia colectiva atribuye al grupo considerado simbólicamente un valor que trasciende a todo el resto, y sobre todo a cada uno de sus miembros tomados individualmente. La especie viva o el objeto con quienes el grupo se identifica de manera mística tienen autoridad sobre lo profano, en cuanto pertenecientes a lo sacro, y están protegidos por tabúes de carácter soberano. La superioridad de la conciencia colectiva sobre la individual es madre de todas las restantes superioridades, y la sociedad fuente de todos los valores. Subsidiariamente, cuando la división más sumaria del trabajo separa ambos sexos entre sí, los que tienen experiencia y los que ignoran, los que guerrean y los que cultivan, el grupo concentra su esplendor y su calor propio en los varones, los ancianos, los guerreros, y en ellos se contempla, admira y adora; finalmente en ellos, y en uno concreto, se individualiza la autoridad, que sólo en y por la sociedad tiene sentido. El poder personal del jefe no es sino un aspecto y un momento de la autoridad esencial del grupo como tal. «La exogamia engendra en sus aplicaciones un lujo tan considerable de reglamentaciones —en particular el sistema de clases—, que es un ejemplo típico para comprender hasta qué punto cabe hallar disciplina en una sociedad carente, por el contrario, de gobierno. Ello per-

mite vislumbrar la posibilidad de la existencia de unas reglas y una disciplina soberanas no procedentes de la voluntad despótica de un dueño ni de un poder político organizado, como ocurrirá en las democracias superiores, pero susceptibles, no obstante, de imponerse a todas las voluntades» (Davy). La individualización de la autoridad se halla, pues, en segundo lugar; está condicionada y abarcada por la autoridad sacra del grupo. En lo sagrado se advierte una ambivalencia. «El jefe polinésico aporta a su tribu el éxito y la abundancia, y lo mismo ocurre con el rey en la mayoría de las sociedades arcaicas. Su poder sagrado es, por lo tanto, bueno en ese aspecto; pero resulta funesto para quien toca al jefe, come en su mismo plato... Lo sacro, pues, tiene dos aspectos: uno "derecho", generador de éxito y dicha, y otro "izquierdo" o siniestro, fuente de males» (Soustelle). No vamos a insistir acerca de la imbricación del poder político con los poderes mágicos y religiosos, cuyos ejemplos tanto abundan en la historia. El emperador de China, en una civilización muy avanzada, dirigía ritualmente las relaciones entre el hombre y la naturaleza y aseguraba la fecundidad de los campos. Los reyes de Francia tenían el poder de curar escrófulas; en la consagración de Carlos X, muchos centenares de enfermos acudieron al paso del rey para que este les impusiera las manos. Y en sociedades muy laicizadas —pero quizás en el sentido en que el estado metafísico de Auguste Comte es una laicización del estado teológico— los ministros tienen la prerrogativa de establecer el precio de las mercancías y de mantener permanentemente unos gastos superiores a los ingresos.

Desde este punto de vista sociológico, los jefes hacia quienes tiende a concentrarse exclusivamente

nuestra atención son los individuos que simbolizan, encarnándolas, las aspiraciones colectivas. Su ambición personal, cuando existe, su acción directa para la transformación del grupo y sus mismas aspiraciones, no desempeñan sino un papel secundario, cuyo valor siempre estamos expuestos a exagerar. Quien explica los fenómenos de la autoridad sólo por la psicología del jefe, y siempre suponiendo que haya expuesto de manera satisfactoria la formación de sus cualidades distintivas y el éxito por ellas alcanzado, llega a encontrarse invariablemente con un momento difícil: aquel en que se hace necesario explicar la mengua y desaparición de su autoridad. Si en el jefe no se ha dado variación alguna, sólo queda un recurso: culpar a quienes luego de haberle seguido dejan de hacerlo, a los fieles convertidos en infieles. La apología del jefe entraña el proceso de los subordinados, ingratos y versátiles. En compensación, se recurre a las aspiraciones colectivas; por muy confusa que su concepción sea, aparecen la concordancia, luego, la discordancia de esas con los fines de un individuo, en virtud de los cuales este es entronizado como jefe y después abandonado. Tal era ya, antes de hablarse de sociología, la tesis de Guizot fundamentada en la carrera de Napoleón.

El mismo criterio sociológico aclara en parte, por muy lejos que pensemos hallarnos de las sociedades totémicas y de sus tabúes, muchos acontecimientos de nuestra vida contemporánea. Mencionemos al azar el culto a la bandera, el prestigio del uniforme, de las insignias y de los títulos, las diversas ceremonias —como, por ejemplo, una toma de posesión—, la emoción particular que provoca el asesinato del jefe del Estado, siquiera se trate de una personalidad meramente representativa, la justicia

penal y su aparato. Generalizando más, diremos que la capacidad de hacerse obedecer, inherente a quienes pertenecen a las «autoridades constituidas», se trate ya de un agente o un jefe superior de policía o bien de un cabo o un general, parece venirles en primer lugar del grupo en tanto autoridad «constituyente» y, sólo como por añadidura, de sus alcances personales. «A lo largo de toda mi vida encuentro ese respeto apriorístico al oficial —y empleo el término en la plenitud de su significación—, al que desempeña oficios, cargos públicos. Debe aparecer muy clara la indignidad de un general, un comandante de marina o un presidente de tribunal para que pueda sentirme libre del acatamiento que de modo muy natural experimento hacia su función. Un mero bando referente a la pesca o la caza, pero encabezado por la expresión “República Francesa” y firmado por el alcalde o el prefecto, me llena de respeto» (Julien Benda).

Hay, sin duda, casos en que el «oficial», en calidad de tal, puede no ser obedecido; el marqués de Dreux-Brézé, enviado de Luis XVI, no fue reconocido por Bailly y Mirabeau. Sin embargo, desde la perspectiva en que nos hallamos situados, ello no se funda tanto en la idiosincrasia de estos personajes como en una grave alteración del orden interno del grupo y en la aparición de una autoridad nueva vinculada a una nueva sociedad. Tal modificación no destruye la autoridad en el sentido absoluto de la expresión, antes bien, la transforma y la cambia de lugar. «Nada hay tan autoritario como una revolución», afirma Engels.

\*

\* \*

Siguiendo el camino propuesto, llegamos a comprobar la existencia de un *campo* colectivo de autoridad, que subordina a la sociedad cada uno de sus miembros. Esta se nos presenta aún como abstracción y cual una generalidad vaga. Puesto que hay sociedades, y de estructura diferente, convendría distinguir sus principales tipos y concretar la autoridad correspondiente a cada uno de ellos. Tönnies y la sociología alemana han distinguido: la *Gemeinschaft*, comunidad de hecho tradicional y tácita; la *Gesellschaft*, sociedad de tipo jurídico y contractual, fruto de una elección deliberada; y el *Bund*, grupo al cual la pertenencia sigue siendo voluntaria, pero con un ideal concreto común que une intensa y afectivamente entre sí a sus miembros y suele estar encarnado en un jefe a quien se rinde una entrega total. Sin duda, cabe poner en tela de juicio los criterios de valor asociados frecuentemente a esas distinciones y asimismo la filosofía romántica a la cual pertenecen; puede alegarse que se trata más bien de tipos ideales coexistentes y entremezclados, cada uno de los cuales reviste una importancia variable en las sociedades concretas que podemos observar. Creemos que no por ello la distinción resulta menos fecunda; en realidad, abona la diferenciación de la autoridad en diversas formas: una apacible, patriarcal y tutelar, correspondiente a la *Gemeinschaft*; otra legal, funcional y reglamentada, la de la *Gesellschaft*; y una de enfeudación, carismática y heroica, o sea la del *Bund*. Por otra parte, de tal suerte quedan aclarados los casos de crisis de autoridad por el conflicto de esas formas entre sí, por la necesidad o la nostalgia de una de ellas al verse obstruida o eclipsada por otra. Y, además, se comprende así cuanto de sumario y equívoco puede

existir en una presunta enumeración única y exhaustiva de las «cualidades del jefe», o sea de los cargos psicológicos diferenciales susceptibles de definir a quien ejerce una autoridad. Cabe esperar que estas «cualidades» sean bastante diversas, según se trate de una forma de autoridad u otra. Y, de otro lado, dejarse fascinar por la psicología del jefe puede equivaler a desear inconscientemente que la sociedad sea un *Bund*.

La validez de las observaciones precedentes no supone en absoluto considerar la sociedad como valor supremo, del que todos los demás valores no serían sino medio o reflejo. Ni obliga tampoco a renunciar a priori a los intentos de reducción de lo colectivo a lo individual o de microsociología, ni a rehusar el examen de los fenómenos interindividuales de autoridad, de los cuales hallamos ya ejemplos entre los animales.

\*  
\* \*

Sigamos este segundo camino y consideremos lo que suele llamarse el «ascendente» personal y el «magnetismo» del jefe. Advirtamos, en principio, que las metáforas contenidas en tales palabras implican una interpretación discutible y ya discutida anteriormente. Encierra esta en un solo individuo lo que es necesario y suficiente para dar nacimiento a la autoridad, y lo convierte en un poder mágico. Ignora que la obediencia no puede existir sin consentimiento, siquiera irreflexivo y poco consciente, sin fe en la superioridad de otros, cualesquiera que sean la fuente y el grado de conciencia de esta adhesión del sujeto. Ve en quienes obedecen algo así como la actitud de las limaduras de hierro colocadas ante el imán. Tiene, sin duda, el

mérito de evocar los fenómenos de la hipnosis y la sugestión, pero, incluso en este mismo ámbito, yerra al no tomar en consideración la ley formulada por Baudouin como prolongación de las comprobaciones de Bernheim: cualquier heterosugestión supone una autosugestión; hasta en aquellos casos que la personalidad de un sugestionador parece sustituir la del sujeto, es este en realidad quien sigue siendo el factor principal.

Por cuanto resulta difícil salirse de las metáforas físicas, los fenómenos interindividuales de autoridad, cuyos aspectos evidentes son «el ascendiente» y «el magnetismo», aparecen mejor descritos diciendo: todo contacto humano, ya de buenas a primeras o bien tras un período de fijación y oscilaciones durante el cual la autoridad «se asienta», conduce a una *diferencia de potencial* duradera si no definitiva. Una simple mirada humana puesta en mí esboza una especie de prueba de fuerza y constituye una suerte de reto que indudablemente puedo eludir o desdeñar, pero sin la seguridad de lograrlo, por cuanto esos recursos con que deseo evadirme pueden ser formas de mi derrota. Escribe L. Dupuis al analizar las abulias sociales: «El específico sentimiento que experimentamos al sentirnos objeto de la atención ajena produce inmediatamente una demanda de urgencia y de aceleración psíquica; es preciso ponerse cualitativa y cuantitativamente al ritmo de la fuerza amenazadora. Si tal necesidad queda satisfecha... el sujeto experimenta un sentimiento de seguridad expresado por la mímica del aplomo... tranquila aceptación de la mirada ajena... fácilmente acentuada, si el riesgo se confirma, en un mirar imperiosamente fijo...». Este dominio silencioso de un instante se consolida sin dificultad y aparece bajo la forma de asenti-

miento verbal en la conversación, de imitación en los actos y, en fin, de obediencia propiamente dicha. Al ser ejercido sucesivamente sobre diversos individuos, en quienes pueden darse, además, fenómenos de contagio imitativo, se convierte en lo que no sería equivocado llamar *prestigio*. Según este proceso, concretamente, G. Tarde trata de esbozar en sus *Leyes de la imitación* una génesis de la autoridad. «El estado social, como el hipnótico, no es sino una forma del sueño, aquí sueño de mando convertido en acción. No tener sino ideas sugeridas y creerlas espontáneas: tal es la misión del sonámbulo, y asimismo la del hombre social... Fue... necesario, al principio de cualquier sociedad antigua, un gran despliegue de autoridad ejercido por unos cuantos hombres soberanamente imperiosos y positivos. ¿Acaso gobernaron esencialmente, como se dice, mediante el terror y la impostura? De ninguna manera. Dominaron por su *prestigio*. El ejemplo del hipnotizador nos hace comprender la profunda significación de esta palabra. Para ser creído ciegamente por el hipnotizado, el hipnotizador no precisa mentir; tampoco necesita aterrozar para ser obedecido pasivamente. Es prestigioso: ello lo explica todo.»

Sin duda, cabe discutir a Tarde los *no... sino* del principio de este texto, y también la posibilidad de reducir la autoridad del grupo como tal al ascendiente interindividual. Puede alegarse que entiende por imitación ya el mimetismo de hombre a hombre, entre iguales, ya la del superior una vez este es considerado tal. Sin embargo, no por ello deja de ser menos real la existencia de esta «superioridad» y de su reconocimiento implícito.

«Hay temperamentos de jefe que aparecen espontáneamente en cualquier grupo de individuos, en

una familia, una horda, un conjunto de guerreros o trabajadores, una banda infantil incluso. El individuo jefe da al grupo la cohesión propia de un organismo al proporcionarle una cabeza (la metáfora se impone). Esta cohesión individual es pasajera, se halla vinculada a la vida del jefe; la frecuencia de los desórdenes sucesorios en las monarquías guerreras demuestra su fragilidad. No obstante, a través de la sucesión hereditaria trata de perpetuarse en la familia del jefe, cuyos hijos, para conservar su herencia de autoridad tanto sobre las personas como sobre las cosas, tienen la ventaja material que supone hallarse presentes en el lugar correspondiente y la ventaja moral de haber sido nombrados y reconocidos ya por adelantado e incluso frecuentemente revestidos de un carácter religioso: el derecho divino. La herencia, que crea la perpetuidad de la propiedad, crea también la del poder político. El carácter personal de la autoridad va borrándose en las generaciones sucesivas a medida que el jefe hereditario se acostumbra a delegar sus poderes de gobierno en ministros y no se reserva sino los provechos y el aparato del rango supremo. La transformación de los reinos de Europa en monarquías absolutas muestra el paso de la soberanía puramente personal, donde es el rey mismo quien da las órdenes, a la monarquía burocrática, donde la autoridad real, convertida en algo abstracto, es ejercida por un cuerpo de funcionarios» (Seignobos).

Este texto, sin duda prescinde injustamente de la autoridad difusa del grupo mismo durante el período en que es todavía acéfalo, y considera, quizás arbitrariamente, la autoridad abstracta como una simple degradación del ascendiente personal directo y concreto. Mejor sería decir que dentro del

grupo en estado de *Gemeinschaft*, y por causas que no dependen sólo del temperamento del jefe, emerge la estructura del *Bund*; y que por un avatar constante, y no precisamente el último, aparece la estructura de la *Gesellschaft*. De tal texto cabe destacar y retener, seguramente, la idea de los temperamentos de jefe, el carácter precario de la autoridad personal, la distinción entre esta y la que el autor denomina abstracta y, como corolario, la eventualidad de conflictos entre ellas.

\*  
\* \* \*

Por lo demás, el ascendente personal suele quedar siempre muy lejos del magnetismo propio del hipnotizador. La autoridad interindividual inmediata, por la reflexión consciente de que puede ser objeto por uno u otro lado o por los dos a la vez, y también a causa de las reacciones que tal reflexión entraña, se complica y ramifica en variedades. El tímido que no osa afrontar la mirada ajena lo sabe, se lo reprocha quizás, y hasta puede ser que lo reproche al otro; y la relación establecida entre ambos no podrá identificarse con la que se habría producido si aquel hubiese cruzado su mirada con la ajena para ceder luego a esta última.

«Quien sufre la acción de otro puede o no tener conciencia de ello, y quien la ejerce puede o no hacerlo conscientemente. Quien tiene conciencia de sufrirla o de ejercerla puede saber o ignorar que el otro lo sabe o lo ignora... Así como la acción del hombre sobre la naturaleza depende sólo de la idea que él se forja acerca de los resultados de tal acción, la ejercida por el ser humano sobre sus otros congéneres depende de la idea que estos se hacen de ella. Pensar en el pensamiento ajeno es una característica de cualquier actitud social; todo el mundo procura seguir y superar el progreso del pensamiento ajeno, por cuanto quien adivina una idea de otro que este juzga ignorada se halla en posición ventajosa» (Paul Guillaume).

La mirada puede no ser afán de actuación y desafío en la conciencia de quien mira y, en cambio, ser considerada tal por quien es mirado. Pierre Janet destaca incluso la complejidad y ambigüedad del regalo. «Hacer un obsequio es algo

que forma parte del grupo general de la obediencia; es la obediencia a los deseos de alguien, pero lo es de tal suerte, que, teóricamente, no requiere ninguna sanción. Por lo tanto, se halla próxima al fenómeno de las deferencias. No obstante, se distingue de este porque el obsequio se hace sin que el jefe lo pida: es una obediencia prematura. El regalo responde a una conducta singularmente complicada. Y, así, cuando se hace un obsequio, es difícil saber exactamente quién de ambos, el donador o el obsequiado, piensa haber salido ganando. A primera vista, el que ha recibido el regalo parece tener de su lado todo el beneficio; sin embargo, quien lo ha hecho suele estar muy orgulloso.»

El *potlatch* descrito por los etnógrafos es más complejo todavía. Ofrenda o destrucción de riquezas, de carácter ritual, afectación provocadora de superabundancia y prodigalidad, el *potlatch* aumenta, por lo menos presuntamente, el prestigio de la fratría, o del jefe, o, al interior del grupo, del individuo que lanza el reto. Y quien no purga esta hipoteca mediante la compensación, por lo menos igual de una contraofrenda o de una contradestrucción de riquezas, pierde el prestigio y se halla en posición de inferioridad. En el *potlatch* se ha visto el origen del comercio y de la competencia, del contrato, de la individualización del poder y del rango social. El *potlatch*, en consecuencia, podría haber dado nacimiento a las cuestiones de prestigio entre fratrías, y luego a las surgidas entre jefes y entre individuos en el seno del grupo. Cabría considerarlo un factor de novedad en las sociedades tradicionales y una condición de la individualización del poder.

\*  
\* \* \*

Este mismo concepto de la individualización del poder nos lleva al dualismo de aspectos propio de los fenómenos corrientes de autoridad, a la cuestión de su anterioridad cronológica, de la cual vamos a prescindir, y al problema de su importancia respectiva. No es difícil ver que estos dos aspectos se hallan constantemente conjugados en lo concreto. La investidura social incrementa, desde el mismo instante en que ha sido conferida a un individuo, la capacidad de este para hacerse obe-

decer. Cabe preguntarse si no va a parar precisamente a quien posee ya de modo virtual dicha capacidad, y si resultaría eficaz en caso de que el individuo no la poseyera o desarrollara. Por otra parte, esa investidura reviste aspectos diversos; puede proceder del entusiasmo de la conciencia colectiva en efervescencia, o del automatismo consuetudinario o institucional, que le da un carácter «abstracto» —para decirlo como Seignobos—, el de la ley y del reglamento.

De esta suerte, la distinción entre la autoridad interindividual y la colectiva se relaciona con la existente entre la autoridad *personal* —la del jefe de banda, del soldado que sustituye espontáneamente a los oficiales desaparecidos— y la *impersonal* —la de la graduación, de la norma o la costumbre, de la ley o el dogma. La primera es fácilmente considerada, si no la única real, sí, cuando menos, la más natural y eficaz de ambas. «Antaño, en la Francia medieval, el sistema político estaba fundamentado no en el feudo, en el suelo, en la vinculación “real”, territorial, sino en la relación personal; las mallas del feudalismo estaban soldadas por el vínculo entre un hombre y otro por la fe. La misma necesidad de fundamentar las relaciones entre jefe y soldado en una aceptación libre, en una fidelidad voluntariamente consentida, subsiste en nuestros campesinos, en nuestros obreros, en el fondo de todos nuestros corazones», escribe Maurice Barrès (en su prólogo a Boudon: *Avec Charles Péguy*). Y lo mismo dice Lyautey: «Soy el antípoda del agente anónimo e indirecto, del simple escribiente de administración... No concibo el mando sino bajo la forma directa y personal, de la presencia *in situ*, de las rondas incesantes, de la realización mediante el diálogo, la seducción per-

sonal, la transmisión visual y oral de la fe, del entusiasmo».

Esa autoridad personal es aleatoria y precaria. Llega incluso a asustar al mismo que disfruta de ella cuando vislumbra los sinsabores y desengaños que puede acarrearle.

«No me sentía siempre tranquilo ante ciertas manifestaciones de carácter personal, por cuanto eran estas la expresión, en una masa descentrada por la miseria, de esperanzas que no estaba seguro de poder justificar suficientemente. A medida que la gente me consideraba más y más una especie de salvador, sentía también incrementarse en mí la intensidad de ese escrúpulo. Recuerdo, por ejemplo, una escena típica ocurrida cierta noche de invierno, al llegar yo a una pequeña ciudad industrial de Flandes en la que era esperado para un mitin. Por así decirlo, la muchedumbre, empujándose, llevóme de la estación al local, mientras gritaba: «¡Helo aquí! ¡Helo aquí!» Algunas mujeres humildes se agarraban a los faldones de mi gabán, y otras me presentaban a sus hijos para que los tocara. Lejos de sentirme radiante, me estremecía; y respondí a mi compañero de viaje, al manifestarme este el asombro que sentía viéndome tan preocupado ante la delirante acogida: «¡Pero, si es francamente espantoso!; ¡yo no soy ningún mago!; ¡cuán difícil me será no defraudar demasiado a esta pobre gente!» (Henri de Man). La reacción del compañero de viaje permite ver con bastante claridad que el efecto corriente de la autoridad personal sobre el ser que la ejerce no es el que se da en esa circunstancia en H. de Man, sino más bien la embriaguez del júbilo, fuente eventual de abusos.

»El poder que proviene del amor de los pueblos

es, sin duda, el mayor; no obstante, resulta asimismo precario y condicional, y jamás satisface a los príncipes. Los mejores reyes quieren poder ser malvados, si así les place, pero sin dejar de mantener su autoridad; podrá un consejero político decirles que, por cuanto la fuerza del pueblo es la suya propia, su mayor interés reside en una población próspera, numerosa, temible: saben bien que ello no es cierto. Su conveniencia personal exige, primeramente, que el pueblo sea débil, miserable, y que jamás pueda ofrecerles resistencia» (J. J. Rousseau, *El contrato social*, III, VI).

La autoridad impersonal y abstracta, de menor poder sobre las imaginaciones, y con una débil carga efectiva, puede parecer negligible a primera vista. Sin embargo, su permanencia le supone una ventaja. Es regular y reguladora. Se halla sostenida por la necesidad difusa de orden, necesidad social y también racional. De esta suerte, y cuando menos en ese último aspecto, o quizá por una especie de deformación profesional, goza del favor de muchos pensadores. Rousseau parece considerarla como la única compatible con la dignidad personal y la autonomía. «Un pueblo libre... obedece las leyes, pero sólo estas, y precisamente por la fuerza de ellas no obedece a los hombres.» En cambio, «un miserable advenedizo pone en juego a cien dueños para contratar a diez criados». Y Kant parece decir incluso que moralmente la autoridad impersonal es la única real y efectiva, en cuanto subordinada a la autoridad impersonal tal como se nos presenta. «Cualquier respeto hacia una persona no es en realidad sino acatamiento a la ley.» Saint-Exupéry, dentro de la misma línea, escribe: «Es necesario un deber abstracto y absoluto para poder exigir a un hombre un sacrificio permanente.

Es preciso que este deber sea abstracto, que no tenga nada de explícito, para que pueda hallarse a la altura de la dignidad del hombre que a él se somete. No puede exigirse a un piloto que se exponga a la muerte para el éxito de una empresa o la satisfacción de un jefe. No: se monta en el avión en plena noche, y tanto si hay niebla como tempestad, porque la partida está fijada precisamente para tal hora; un mero punto, en definitiva.»

Los textos citados nos inducen evidentemente a consideraciones cuya importancia, sin embargo, no vamos a exagerar. En el terreno de los hechos, su trascendencia es grande: manifiestan la existencia de una realidad y de una eficacia de la autoridad impersonal, así como la posibilidad del predominio de esta entre ciertos individuos. No obstante, no por ello anulan la validez de las apreciaciones anteriores sobre la autoridad procedente del individuo concreto. Y aun cuando respecto de ellas se admitiese que el fundamento *de derecho* de esta última reside en la autoridad impersonal de la ley, cabría preguntar si, en su origen psicológico *de hecho*, la autoridad impersonal no procede, en gran parte, de la personal, por lo menos para la mayoría de hombres. «Las almas de segunda categoría, incapaces de amar a Dios directamente, o sea, de hallar verdad, crear belleza o hacer el bien por sí mismas, creen que la salvación consiste en amar a alguien en quien luzca un reflejo de la verdad, la belleza o el bien. La mayoría de hombres necesita un culto en dos etapas. La muchedumbre de los adoradores quiere un intermediario entre ellos y Dios» (Renan). Y esta intercesión, aun cuando hubiese de resultar provisional, podría muy bien ser necesaria, a juzgar por las palabras de Nabert: «Ninguna voluntad puede querer y valer sino apro-

piándose el contenido de lo que la conciencia conoce ya en principio». Sea como fuere, el psicólogo Pierre Bovet nos dice formalmente: «Cualquier respeto a las consignas proviene del respeto a las personas de quienes las consignas emanan».

Al finalizar este esbozo de análisis se imponen por lo menos dos verificaciones. Primeramente, la dificultad de aislar en su estado puro la autoridad personal y la impersonal, que se interfieren constantemente en lo concreto y lo vivido, y parecen hechas para completarse. En segundo lugar, la existencia, corrientemente, de una tensión entre ambas y de conflictos donde a menudo predomina la autoridad impersonal. El general Gouraud, al reavivar la llama del Arco de Triunfo y oír a jóvenes que gritaban «¡Viva Gouraud!», les invitaba a gritar «¡Viva Francia!», no consiguiéndolo. Creemos que este hecho no carece de relación con la transformación de los «grandes hombres» en figuras de leyenda y frecuentemente de la historia, no sin menoscabo de la verdad y la equidad. En ocasión de un gran concierto a cuyo término el director de la orquesta saludaba respondiendo a interminables aclamaciones, recordamos haber oído gritar a un solitario: «¡La orquesta!», en tanto otro gritó a su vez: «¡Y Stravinsky!» Nadie había pensado en ello; y, de modo algo brusco, cesó la ovación.

\*  
\* \*

Cabría distinguir aún entre la autoridad *oficial*, susceptible de ser menos real que aparente, e incluso tan sólo nominal, y autoridad *oficiosa*, real, siquiera poco aparente: así, por ejemplo, la autoridad del soberano que reina pero no gobierna, y la del primer ministro; o, por el contrario, la

del primer ministro y la de su eminencia gris o del líder de quien aquél es instrumento; o la de los «reyes holgazanes» y la de los validos; o, incluso, en un nivel más corriente, la autoridad del marido, jefe de la familia según el estatuto legal de esta, y la de la esposa en los casos en que, de acuerdo con la expresión vulgar, la mujer «lleva los pantalones». Más allá de los jefes oficial y real, ese desdoblamiento puede referirse a dos aspectos, o estados, de la sociedad: el de ayer y el de mañana, coexistentes en el presente. Los dos miembros del par pueden armonizar entre sí y funcionar concertadamente. Sin embargo, la autoridad oficiosa no puede avenirse a permanecer a la sombra de quien no posee del poder sino esto, la sombra, y a buscar la consagración institucional. «Sólo abundantes ventajas morales, sin riesgo político alguno, supone manifestar, en cualquier caso decisivo, cuánto difieren el orden de poder y el de mérito. La consideración así concedida al más digno, en absoluto compromete la autoridad del más poderoso; aun cuando san Bernardo gozara de una consideración mayor que la de ninguno de los Papas contemporáneos, sabía respetar siempre, como simple abad, la jerarquía eclesiástica» (Auguste Comte). Advirtamos que, si bien la autoridad real llega fácilmente a ser oficial, lo contrario sólo se produce bajo ciertas condiciones que raramente llegan a cumplirse y, en consecuencia, el título oficial no suele estar vinculado a la adhesión plena. Madame de Chateaubriand escribe en sus *Memorias*: «Bonaparte y los Borbones amaban igualmente el despotismo. Bajo aquel resultaba soportable, porque le era natural, sabía hacerse obedecer e imponer silencio a los partidos. En los otros, por el contrario, no había sino una voluntad sin poder de ejecución, un deseo

que la debilidad de su carácter no les permitía convertir en acción sino mediante bravatas y amenazas, lo cual molestó a todo el mundo y no sometió a nadie. El Emperador decía: "Quiero la libertad", y la encadenaba; Carlos X: "Es necesario el absolutismo", pero desencadenaba la libertad. No basta desear ser déspota para serlo».

Considerando la manera según la cual se ejerce la autoridad, cabe distinguir en esta última la *tutelar* y la *funcional*. La tutela no es objeto de un consentimiento explícito y reflexivo por parte del tutelado. Se halla en relación con una evidente diferencia de poder que sanciona. En una determinada sociedad, aparece a los ojos de todo el mundo como algo natural. Esta clase de autoridad es, por ejemplo, la del hombre sobre los animales domésticos. Es también la que Aristóteles, al principio de su *Política*, al formar la ciudad a partir de sus elementos más simples, asigna al hombre sobre la mujer, y al dueño sobre el esclavo. Los señores feudales la ejercían sobre los villanos y las grandes potencias sobre sus protectorados. Nosotros mismos vemos en los padres a los tutores naturales de los niños. La pasividad, por lo menos relativa, de los tutelados, da a tal autoridad una apariencia de unilateralidad, y hace creer, como ya hemos visto, en su carácter absoluto.

La autoridad susceptible de ser llamada funcional es fruto de la división del trabajo y de la especialización de las competencias. Se manifiesta ampliamente en una fábrica, o en un navío, o simplemente en una familia en la medida en que la mujer, siquiera bajo cierta tutela, es ama de casa, o sea, tiene autoridad sobre su hogar, su cocina, la educación de los niños, etc. Esta autoridad satisface la

razón. Implica y aplica en general la fórmula dada en el ámbito de la vida intelectual por Juan Escoto Erígena: «La autoridad proviene de la verdadera razón, pero esta nunca de la autoridad. Cualquier autoridad que no se apoye en la verdadera razón aparece defectuosa; pero la verdadera razón, apoyándose fija e invariablemente en su propia virtud, no necesita ser fortalecida por ninguna autoridad». Decía Pascal, refiriéndose al ámbito político, que «el poder del rey sobre los súbditos no es, creo yo, sino una imagen del poder de los súbditos sobre los otros espíritus que les son inferiores, sobre quienes ejercen aquellos el derecho de persuadir, lo cual equivale entre ellos al derecho de mandar en el campo del gobierno político. Este segundo mando me parece incluso de un orden tanto más elevado cuanto que los espíritus pertenecen a una categoría superior a la de los cuerpos, y tanto más equitativo cuanto que no puede ser concedido y conservado sino por el mérito, a diferencia del otro, que puede serlo por el nacimiento o la fortuna». Pascal seguía distinguiendo los dos órdenes. Renan, adversario tanto de la autocracia como del poder absoluto del número, declaraba no conocer más soberano de derecho divino que la razón. Racional, la autoridad funcional es polifacética, y se halla vinculada a la autoridad relativa según ha sido caracterizada en el primer capítulo.

De un modo más generalizado, se podrían definir idealmente dos polos extremos de las modalidades de la autoridad. En uno de estos polos se hallaría la autoridad, que comporta en aquellos sobre quienes se ejerce un máximo de receptividad y pasividad, credulidad y capacidad de sugestión, y en quien la desempeña una afirmación pura y simple del poder y la voluntad. En el otro polo

habría la autoridad que por encima de todo requiere, tanto en quien obedece como en aquel que manda, la intervención de la razón, que recomienda o ratifica una especie de contrato tácito, tácitamente mantenido, y perfectible mediante la reflexión y el concurso de mayores luces. Indudablemente, las formas concretas de autoridad que conocemos se hallan situadas en una posición intermedia y, repartidas entre esos dos extremos, participan más o menos de la autoridad *bruta* y de la *racional*.

Esta última, contractual, funcional, limitada, definida, podría ser llamada *relativa* y estar opuesta a una autoridad *absoluta* (o por lo menos así «intuida»), mística, hierática.

Más arriba hemos intentado demostrar que la autoridad es «relacional». Ello no impide que en el instante de su establecimiento la relación de autoridad sea vivida y sentida como entrega de todo el ser, incondicional e ilimitadamente. Así, el primer beso ata para la eternidad, siquiera esta, en realidad, no haya de durar sino algunas horas. Los juramentos de amor son sinceros; unen definitivamente, para lo mejor y lo peor, y ninguna decepción puede destruir la convicción que los presenta como el amor verdadero, del que el intercambio contractualizado de dos fantasías no es sino un ridículo sustituto y un simulacro. Lo mismo ocurre con la autoridad. En un primer impulso, quien rinde la pleitesía la siente como un don global y una adhesión plena. La posterior retención y la aparición de reservas y restricciones acerca del poder acordado en un principio no impiden que la autoridad inicial sea considerada la única auténtica, ni que su sustitución se tenga por algo adulterado y degradado respecto de aquella. Con

mayor motivo ocurre ello en quien recibe la pleitesía. El que ejerce una autoridad la experimenta inicialmente como algo sin límite, y la expresión «poder absoluto» le resulta un pleonasma. Por otra parte, cabe preguntar si el poder sería tan apetecido si no fuera considerado absoluto. Russell decía que hay tres cosas irracionales: el amor, la guerra y la religión. ¿Acaso no debería haber añadido la autoridad?

Según Bettelheim, «la realidad social no está integrada sólo por las relaciones objetivas de los hombres entre sí: lo está asimismo por la idea que los hombres tienen acerca de tales relaciones». Aquí se halla el nudo gordiano de la sociología del conocimiento, del conocimiento sociológico y, en general, de las ciencias del hombre. No se trata de deshacerlo, ni tampoco de cortarlo. Limitémonos a considerar ese nudo bajo otro aspecto.

Los hombres, movidos por la idea de una autoridad absoluta, suelen añadir a ella otra convicción, que les parece también indiscutible: la existencia de una jerarquía única, simple, lineal, estrictamente vertical. Se trataría de una jerarquía análoga a la que dentro del ejército conduce del general o jefe al simple soldado. En su cúspide, por lo demás invisible y no susceptible de ser contemplada cara a cara, la autoridad sería absoluta, casi deberíamos decir «absolutamente absoluta»; luego, al verse en los grados inferiores, iría perdiendo su pureza, como ocurre con el agua embalsada. Así la causa primera y su acto puro, origen de las causas segundas, la naturaleza entera y sus movimientos, formando finalmente la materia inerte y totalmente pasiva. Esta autoridad de arriba inspira sentimientos ambivalentes: es terrible, y en cualquier momento amenaza, a quienquiera que pretenda acer-

cársele o tan sólo contemplarla, con la suerte de Ícaro, rechazado y precipitado como una piedra que caiga hacia su lugar natural; al mismo tiempo, no obstante, atrae, llama, y resulta casi un deber subir el mayor número posible de escalones para gozarla más de cerca y en su derivación menos degradada.

Acerca de ello vienen en mente numerosas consideraciones. Los fenómenos de autoridad limitada y condicionada son tan reales e inmediatos como los otros; no podemos creerlos despreciables, de segunda categoría, o de mera apariencia. Digamos, además, que si bien resulta fácil y legítimo distinguir series lineales de autoridad jerarquizada, como la militar, quizá no sea justo generalizar y deducir de ello una escala enorme y única. El mismo general en jefe lo es por nombramiento, al menos por aclamación; y aun cuando fuera nombrado por el mismo Luis XIV, este, a su vez, no podía decir «el Estado soy yo» sino mediante el consentimiento del pueblo, soberano, también, a su manera. Definitivamente, hemos renunciado a la idea de una vertical absoluta: la posibilidad de los antípodas ha dejado de escandalizar; el conocimiento de las leyes de la gravedad y de la atracción, la aviación, la construcción de satélites artificiales, la eventualidad de viajes interplanetarios, nos han familiarizado con la idea de una posible y legítima modificación del cosmos dentro de la obediencia a sus leyes. De existir algún fundamento para la analogía entre el campo de gravedad y el de autoridad, y una correlación entre nuestra concepción del cosmos y la del mundo humano, puede parecer que nos hallamos dispuestos, en la teoría y en la práctica, a poner fronteras al dominio de toda autoridad concreta y límites a sus poderes. ¿Se disipa acaso la autoridad absoluta ante la relativa? ;

¿acabaremos representándonos el conjunto de los fenómenos de autoridad como un proceso ya no lineal sino circular, de acuerdo con un esquema de acción recíproca?

Muy dudoso resulta. Los «dueños y señores de la naturaleza» han mantenido el temor de la Némesis y abogan insistentemente por el mito del aprendiz de brujo. Muchachos que acaban de jugar un partido de baloncesto, en el que los jugadores obedecen a los capitanes, estos al árbitro, y este último a las normas cuya autoridad emana del conjunto de jugadores, se niegan, poco después, a admitir que un gobierno digno de este nombre pueda coexistir con la soberanía del pueblo y la división de los poderes. La existencia de una autoridad fuerte parece incompatible con la de una delegación y un control. La dificultad de querer la democracia puede residir en principio, y particularmente, en la dificultad de concebirla. A regañadientes se recuerda que ante una necesidad urgente la república romana confería a un dictador poderes ilimitados, pero por un tiempo limitado, y a condición de rendir cuentas de su empleo una vez superada la crisis; tal hizo Cincinato antes de volver a su arado. Se piensa más bien en el despotismo de los últimos dictadores, que abrió el camino al imperio. Y, así, cuando nuestros publicistas emplean la palabra dictador, se acuerdan mucho menos de Cincinato que de otros personajes totalmente distintos; elevados al poder, no obstante, por apasionados partidarios, e incluso por todo un pueblo: un *Duce*, un *Führer*, un *Conducator*...

Indudablemente, la mística de la autoridad no queda en absoluto quebrantada al comprobar que el fuego que alimenta la autoridad se halla en el

alma de quienes obedecen, desde el preciso momento en que estos se hallan imbuidos por tal mística, la cual engendra los mismos hechos que la verifican. La Boétie pudo escribir con razón: «Quien tanto os domina tiene también dos ojos, dos manos, un cuerpo, como el más ínfimo de todos los hombres que en número infinito llenan nuestras ciudades; pero os supera porque vosotros mismos le facilitáis vuestra destrucción. ¿De dónde le vendrían estos numerosos ojos con que os espía si no se los hubierais dado? Y ¿cómo iba a poseer tantas manos para golpearos si no las hubiese recibido de vosotros?; ¿de quién, si no vuestros, serían los pies con que os holla las ciudades?; ¿cómo puede tener sobre vosotros poder alguno sino por vosotros mismos?... Determinad no volver ya a servir, y seréis libres. No quiero que le derribéis, ni que le hagáis tambalear, sino únicamente que dejéis de sostenerle: veréis entonces como, cual un gran coloso cuya base ha sido socavada, cae por su propio peso y se rompe».

Suponiendo que no se dé aquí la respuesta clásica: «¿Quién me va a privar de recibir golpes si así lo quiero?», tales reproches, por muy justificados que puedan ser, caen en el vacío. *Algo distinto son la conformidad reflexiva y razonada de la inteligencia, y el consentimiento espontáneo de todo el ser.* «Cualquier rey destronado tiene que haber sido necio, y cualquier rey necio merece ser destronado; no hay nación gobernada por un rey que lo mantenga por la fuerza, porque esta, precisamente, está del lado de aquella», escribe Casanova. Sin embargo, destacar de esta forma que no hay autoridad sin consentimiento no alcanza ni afecta en modo alguno la mística de la autoridad absoluta, que sobrevive cuando un monarca ha sido sustituido por

otro. Y, así, Valéry puede muy bien decir en el mismo sentido: «El poder no tiene sino la fuerza que se le quiere atribuir; incluso el más brutal está fundado en la credulidad. Se le presenta como si ejerciera en cualquier tiempo y lugar el poder que, en realidad, no puede sino emplear en un solo punto y en un momento determinado. En definitiva, cualquier poder se halla en una situación idéntica a la de un establecimiento de crédito, cuya existencia descansa exclusivamente en la probabilidad —muy grande, por lo demás—, según la cual, no parece posible que todos los clientes a la vez acudan el mismo día a retirar sus depósitos. Si continuamente, o en un momento cualquiera, un poder hubiese necesariamente de ejercer sus fuerzas reales en todos los puntos de su dominio, tal poder resultaría prácticamente nulo en todos estos puntos». Ello equivale a demostrar que el poder de hacerse obedecer es moral y no físico. Sin embargo, el análisis del crédito no destruye a este, ni a la mística del poder de los bancos, que puede persistir en el espíritu de quienes claman contra él, como La Boétie contra el tirano.

Así como resulta verdadero afirmar que toda autoridad es consentida, sería erróneo creer que cuando ello ocurre se debe a un consentimiento consciente y reflexivo en la totalidad o incluso en la generalidad de los casos. Equivocado estaría asimismo quien creyese que la autoridad puede revocarse mediante una decisión deliberada, análoga a la que parece darle origen. Ni tan sólo en un porvenir indeterminado es probable que este consentimiento reflexivo suplante al otro, espontáneo y global. Afirmar lo contrario sería decir que habrá de llegar un tiempo en el cual en nuestra conducta los juicios reflexivos sustituirán a las creencias

existenciales. A lo sumo, del progreso de las luces cabe aguardar cierto desarrollo de la autoridad que hemos llamado racional y relativa.

\* \* \*

Estas formas de autoridad que hemos diferenciado a pares —colectiva e interindividual, impersonal y personal, oficial y oficiosa, tutelar y funcional, bruta y racional, absoluta y relativa— no son ni quieren ser sino sistemas provisionales e instrumentos de análisis. Dice Leibniz que no hay concreto sino por lo abstracto. Digamos aquí que lo concreto sólo puede ser conocido verdaderamente a través de tipos generales y de relaciones simples y aun simplificadas. Cada uno de los tipos distinguidos es abstracto. Solemos hallarlo yuxtapuesto, o en anastomosis, o amalgamado, en un mismo fenómeno concreto de autoridad, junto al otro término del abstracto del par. Más aún: para descifrar este mismo fenómeno concreto hay que utilizar simultáneamente y en concurrencia esos diversos pares. A veces, los términos del uno y del otro se relacionan entre sí dos a dos. No obstante, sus campos de aplicación se superponen sin cubrirse exactamente. Y, como hemos ido viendo en el curso del presente desarrollo, ya entre los dos términos de un par, o bien de uno a otro de los pares, hay una posibilidad permanente de tensión y de conflictos. La vida de la autoridad está tejida de idilios y dramas.

## CAPÍTULO III

### LA OBEDIENCIA Y EL MANDO

Volvamos al hecho concreto y corriente de la autoridad limitándonos al caso frecuente de los hombres que se hacen obedecer por otros congéneres. ¿Cuáles son las condiciones más generales y constantes de esta obediencia de unos y de este mando de otros?

No se trata aquí de descomponer la autoridad en elementos más simples, de los cuales ella no sería sino resultante y producto de síntesis. Cabe admitir, por lo menos en el estado actual de nuestros conocimientos, la existencia en ella de un hecho primitivo que escapa al análisis. Esto no impide en absoluto que ese hecho primitivo pueda aumentar mediante afluencias diversas que acrecientan su volumen y su potencia.

El primer móvil auxiliar de la obediencia que percibe el espíritu es el instinto de conservación personal bajo sus diversas y más o menos conscientes formas, que se manifiestan mediante un temor difuso o el miedo de un castigo concreto, la esperanza de una satisfacción o de una recompensa definida. Estamos acostumbrados a considerar la desobediencia —en la escuela, en el ejército, en la ley— abundantemente provista de sanciones. El uso refuerza la creencia en la cual se basa, y parece justificarla. No obstante, estaría en un error quien dedujera de ello la constancia aparente de la rela-

ción, su necesidad: hay ejemplos de autoridad sin sanciones, y también de estas sin aquellas. Las mismas sanciones usuales, aplicadas sin consideración, llegan incluso a destruir la autoridad.

«Durante mis primeros años, mi aspecto físico era muy endeble, por lo cual no conocí la petulancia, ni el atolondramiento, ni los juegos de la niñez. Dócil y aplicado, mis superiores conseguían de mí con dulzura cuanto querían. Sólo una vez fui castigado, y el resentimiento de una humillación injusta me produjo tan fuerte impresión, que no hubo manera de hacerme volver bajo la férula de mi maestro; durante dos días enteros no quise probar comida alguna. Tenía yo entonces once años; este rasgo permite ya por sí solo comprender la firmeza de mi carácter a esta edad. Como mis padres no pudieron hacerme doblegar y consideraron comprometida la autoridad paterna, fui encerrado en una habitación; pero, incapaz de resistir la indignación que me sofocaba, abrí la ventana y me precipité a la calle. Afortunadamente, la ventana no era muy alta, a pesar de lo cual no dejé de herirme violentamente al caer: todavía llevo en mi frente la cicatriz» (Marat).

Las sanciones no son condición necesaria y suficiente de la obediencia. La expresión bíblica «el temor del señor es el principio de la sabiduría» resulta una verdad empírica y estadística, por la constancia y el poder de las tendencias vinculadas a lo que antaño se denominaba «amor de sí».

No obstante, este «amor de sí» no deja comprender la docilidad inicial del joven Marat ni muchos otros casos análogos. Hay que acudir a otras tendencias, altruistas o egoaltruistas: la imitación, la simpatía, la sociabilidad, por mucho que tales nociones resulten equívocas.

G. Tarde ha querido hacer de la imitación el principio susceptible de explicar todos los fenómenos colectivos, la tradición y el progreso, las costumbres y las modas. Sin embargo, hay muchas formas diversas de imitación. Así, una refleja y automática, provocada por la representación de un movimiento en una conciencia vacía, como ocurre en la ecoprasia, la ecolalia, la fuga pánica, los carneros de Panurgo; es aquella en la cual se piensa ya inicialmente, cuando Tarde compara la imitación a la propagación de las ondas en los fluidos. En el lado opuesto se halla una imitación consciente y reflexiva, que tiende hacia un modelo deliberadamente elegido. Entre ambas cabe situar una serie de imitaciones más o menos conscientes, que reconocen implícitamente la superioridad de lo imitado. A estas se refiere precisamente la ley —o la definición— enunciada por Tarde: la imitación va siempre de lo superior a lo inferior.

Puede parecer que la imitación refleja es extraña a los fenómenos de autoridad. Cuando los potros que pacen en un prado echan a galopar súbita y casi simultáneamente si uno de ellos lo hace de manera brusca, resulta muy difícil ver en ello un fenómeno de autoridad, siquiera muy pasajero; nadie dirá, por ejemplo, que el primero que huye en un caso de pánico es, por ello, un jefe. Obedecer no equivale a imitar miméticamente. Obedecer a quien pregunta no es limitarse a repetir la pregunta, sino responder a ella.

Y, sin embargo, existe un conformismo de la obediencia, una imitación casi refleja de los otros que obedecen. Hay también una imitación refleja o casi del jefe, cuando obedecer equivale precisamente a imitarle; así ocurre con el jefe que da la orden de avanzar y, poniéndose en persona al

frente de unos hombres desconjuntados e indecisos, los lleva en pos de sí. Tal ejemplo puede no ser contagioso, y para que lo sea parece necesario que la superioridad del jefe resulte percibida en el preciso momento en que da el ejemplo. La imitación refleja no tiene sino un papel auxiliar, y se halla vinculada a la imitación admirativa. No obstante, el principio que explica la autoridad del jefe obedecido y, en tal caso, imitado, no reside precisamente en la imitación, la cual es, de tal suerte, más bien su signo y su criterio: se halla en la creencia profunda en su superioridad o en la superioridad de lo que él encarna.

Incluso por los caminos del psicoanálisis puede llegarse a proyectar cierta luz sobre esta creencia. La experiencia primitiva de la autoridad, matriz de todas las otras, parece encontrarse en las relaciones entre padre e hijo. Este adquiere muy pronto conciencia del contraste entre su debilidad, su impotencia y su impericia, y la fuerza, el poder y la habilidad del padre. Al mismo tiempo, se fija parcialmente en él la necesidad de amar y, así, comprende que ese héroe en cuyas manos tan ínfimo resulta es suyo hasta cierto punto; y que, a pesar de la diferencia de nivel, cada uno de ambos pertenece al otro. A causa de esta participación afectiva, el padre se enorgullece de los progresos del hijo como si de los suyos propios se tratara; y, sobre todo, al identificarse afectivamente con el padre, el niño hace posible en el curso de su crecimiento la sustitución gradual del yo del padre por su yo personal y, al término de este desarrollo, la autonomía. La voluntad es el gobierno de sí mismo, la autoridad sobre el propio yo. La obediencia al padre como persona física se ve reemplazada poco a poco por la obediencia al padre

ausente, al padre interiorizado, al padre sublimado, a los valores paternos. Querer es fundir en sí el niño que obedece y el padre que manda; es obedecer —como niño— al propio yo —como padre. Por lo demás, el prestigio inicial del padre queda transferido a quien se le parece y le sustituye: el maestro, el «gran» jefe de banda, el dirigente político o espiritual —el Padre eterno, eventualmente.

La evolución y las transferencias a que acabamos de referirnos no son nada ineluctable, y están sujetas a numerosos contratiempos. El complejo de Edipo hace muy pronto al niño celoso y rival del padre, y crea de esta suerte un conflicto externo y, sobre todo, interno —en la personalidad misma del niño—, que no siempre quedará resuelto. Por otro lado, puede haber conflicto entre la autoridad del padre y la de las diversas personas análogas a él que precisamente por ello asumen autoridad sobre el niño; se trata aquí de una nueva fuente de conflictos internos opuesta a la expansión armoniosa de su personalidad. Sin embargo, estos conflictos, las rebeliones del niño, la crisis de emancipación juvenil de la adolescencia, no hacen sino destacar más aún la importancia del hecho fundamental sobre el cual actúan y que les da su sentido y permite quizá descifrar la personalidad del adulto.

«Cuando (Leonardo de Vinci) enseñaba a despreciar la autoridad y a rechazar la imitación de los antiguos, e indicaba incesantemente el estudio de la naturaleza como fuente de toda verdad, no hacía sino reproducir, a la luz de la mayor sublimación que pueda alcanzar el hombre, la actitud que tuviera ya en su niñez, y que se le había impuesto entonces al abrir al mundo unos ojos asombrados. Llevados de la abstracción científica a la experiencia individual concreta, los antiguos y la

autoridad correspondían al padre, y la naturaleza pasaba a ser la buena y tierna madre que le nutría. Así como en la mayoría de los hijos de los hombres —hoy lo mismo que ayer— la necesidad de apoyarse en una autoridad cualquiera es tan imperiosa que si esta se ve amenazada piensan que el mundo va a estremecerse. Leonardo era de los pocos que podían prescindir de tal apoyo. Y ello no le hubiera resultado posible si desde la infancia no hubiese aprendido a renunciar al padre. La audacia y la independencia de su investigación científica ulterior presuponen una investigación sexual infantil que el padre no pudo dificultar, y que luego prosiguió en el alejamiento de cualquier sexualidad» (Freud).

En algunas tesis del psicoanálisis cabe hallar algo forzado o incompleto; la última frase del texto precedente, que, sin embargo, hemos querido citar, puede, por ejemplo, prestarse a una controversia, y ello aun cuando exista sin duda una verdad profunda en la consideración de Freud, según la cual la masa experimenta una atracción erótica respecto de su jefe, se enamora de él. Por muy intensamente que este pueda ser temido, e incluso en el mismo hastío de su cólera, es también querido. En determinado masoquismo o al menos en cierto gusto por la dependencia, que prolongaría la vinculación infantil a los padres, habría que buscar seguramente, por lo menos en algunos hombres, una componente eventual de la disposición a la obediencia. Dostoyewski habla de individuos «a quienes su naturaleza apacible e indolente destina a una mendicidad perpetua... Por decirlo así, han venido al mundo a condición de no emprender nada por sí mismos y carecer de voluntad propia y, así, de vivir como títeres de cualquiera. Su mi-

ción en este mundo se reduce a ejecutar las órdenes de otros». Y Auguste Comte escribía ya: «La desprecupada seguridad y la irresponsabilidad total propias de la existencia servil llegan a hacerse soportable largo tiempo, y a veces incluso deseable, a espíritus muy elevados en quienes la naturaleza característica de la humanidad no se halla todavía suficientemente desarrollada; las sociedades más avanzadas no dejan de ofrecer en nuestros mismos días ejemplos innegables de ello, aun cuando afortunadamente excepcionales». Bakunin, según Nicolayevski y Maenchen-Helfen, citaba a menudo estas palabras de Ludwig Börne: «Los otros pueblos son a menudo esclavos; nosotros, alemanes, somos siempre lacayos». Decía que el servilismo de los alemanes es una característica natural, convertida por ellos en sistema y hecha, así, incurable.

Cabe preguntarse si nos hallamos ante un rasgo esencial de la psicología de un pueblo o si ello es aplicable sólo a ciertos individuos. En este ámbito, el psicoanálisis quiere demostrar que podría darse aquí una supervivencia de la mentalidad infantil, favorecida por condiciones sociales. «Para salir de una rutina, incluso de una rutina desagradable, se precisan más esfuerzos de los que la mayoría de personas se halla dispuesta a realizar. En sus estudios de derecho y de jurisprudencia, Bryce advierte que la razón principal de la obediencia a las leyes reside simplemente en la indolencia. «Por ello —dice—, una voluntad enérgica e infatigable llega a ser a veces un poder tan formidable, casi una fuerza hipnótica.» La indolencia es precisamente lo que hace a los desheredados tan conservadores como los propietarios; aquellos se aferran a sus miserias familiares con casi tanta tenacidad como otros a sus privilegios» (Aldous Huxley).

Sea como fuere, este gusto por la dependencia, natural o convertido por el hábito en una segunda naturaleza, diremos, volviendo al núcleo de las investigaciones psicoanalíticas, que es necesario sacar de ellas valiosas indicaciones. Todos hemos sido niños antes que hombres, y probablemente nuestra personalidad adulta conserva rasgos profundos y duraderos de esta situación por donde empezamos. Al principio de la vida, una de las primeras experiencias que realizamos acerca del contacto humano fue, para decirlo con una expresión de Bouglé, la de la mano que estrecha, la cual es, al mismo tiempo, la mano que sostiene. Además, las circunstancias de la vida nos vuelven, de modo pasajero o duradero, a situaciones de impotencia análogas a las de la niñez, y en las cuales acudimos inconscientemente a esta mano firme y confortadora. En la desgracia, en la enfermedad, en la depresión física y moral, en el marasmo o la catástrofe, experimentamos la necesidad del jefe. Nos hallamos dispuestos a obedecer a quien vele por nosotros, e incluso a suplicarle que consienta en ello, para volvernos a encontrar así cual éramos en la edad feliz en la cual nos sentíamos alimentados, guiados, protegidos, e incluso a veces castigados por el héroe a quien admirábamos, al margen de toda consideración de sus títulos o de la razón de sus exigencias. Desde este punto de vista, la autoridad impersonal que hemos descrito no sería —como en Vinci, según la interpretación de Freud— sino el término de una larga sublimación, sólo rara o imperfectamente alcanzada. La obediencia usual se funda, ante todo, no en el valor racional de la orden recibida, ni en la coacción física actual o virtual, sino en el «homenaje», la adhesión consentida de una personalidad

Sea como fuere, este gusto por la dependencia, natural o convertido por el hábito en una segunda naturaleza, diremos, volviendo al núcleo de las investigaciones psicoanalíticas, que es necesario sacar de ellas valiosas indicaciones. Todos hemos sido niños antes que hombres, y probablemente nuestra personalidad adulta conserva rasgos profundos y duraderos de esta situación por donde empezamos. Al principio de la vida, una de las primeras experiencias que realizamos acerca del contacto humano fue, para decirlo con una expresión de Bouglé, la de la mano que estrecha, la cual es, al mismo tiempo, la mano que sostiene. Además, las circunstancias de la vida nos vuelven, de modo pasajero o duradero, a situaciones de impotencia análogas a las de la niñez, y en las cuales acudimos inconscientemente a esta mano firme y confortadora. En la desgracia, en la enfermedad, en la depresión física y moral, en el marasmo o la catástrofe, experimentamos la necesidad del jefe. Nos hallamos dispuestos a obedecer a quien vele por nosotros, e incluso a suplicarle que consienta en ello, para volvernos a encontrar así cual éramos en la edad feliz en la cual nos sentíamos alimentados, guiados, protegidos, e incluso a veces castigados por el héroe a quien admirábamos, al margen de toda consideración de sus títulos o de la razón de sus exigencias. Desde este punto de vista, la autoridad impersonal que hemos descrito no sería —como en Vinci, según la interpretación de Freud— sino el término de una larga sublimación, sólo rara o imperfectamente alcanzada. La obediencia usual se funda, ante todo, no en el valor racional de la orden recibida, ni en la coacción física actual o virtual, sino en el «homenaje», la adhesión consentida de una personalidad

global a otra que también lo es y, al menos de momento, sin reservas, ni límites, ni matices, de carácter ya explícito o hasta implícito. «La autoridad de un hombre... se ve *reconocida* por otro cuando los consejos o las órdenes de aquel son seguidos o llevados a la práctica por el segundo, no en cuanto este no pueda actuar de otra forma (físicamente, o por temor, o a causa de cualquier otra "pasión"), sino en la medida en que este último los considera espontáneamente dignos de serlo, y ello no porque él reconozca su valor intrínseco, sino únicamente por cuanto es *fulano* quien los da (como un oráculo), o sea, precisamente, porque reconoce la autoridad de quien los dicta» (Kojève).

Nos limitaremos a señalar entre los componentes de la obediencia el hábito mismo de obedecer, al cual nos hemos referido ya de paso. Con ello no queremos significar que se trate de algo de escasa importancia y poco peso: lo hacemos porque es un elemento no específico, y siquiera se halle por encima de los componentes originales, que vincula y lastra decisivamente a veces. Nos encontramos ante la fuerza de la costumbre, evocada por Bergson al principio de las *Dos fuentes*, cuando se pregunta acerca de la infancia: «¿Por qué obedecíamos? Tal pregunta apenas parecía plantearse; nos habíamos acostumbrado a escuchar a nuestros padres y maestros. Sin embargo, comprendíamos que era por ello, porque se trataba de nuestros padres y maestros. Para nosotros, pues, su autoridad procedía menos de ellos mismos que de su posición respecto de quienes les estábamos subordinados. Ocupaban un lugar determinado: en ello se fundamentaba tal mando, provisto de una fuerza de penetración que no hubiese poseído en el caso de haber reconocido un origen distinto».

El texto en cuestión, además, tiene la ventaja de recordarnos cuanto puede existir de unilateral e incompleto en un análisis puramente psicológico o interpsicológico. En quien obedece hay presentes en estado latente representaciones colectivas. Y entre las componentes —quizá primitivas— de la obediencia en el «animal social» cabe señalar el sentimiento de pertenencia a un grupo y el de una dependencia vivida en relación con esa entidad; y, eventualmente, la participación más o menos consciente, e incluso entusiasta, en un «espíritu de cuerpo».

A su vez, este espíritu se halla vinculado, sin duda, no sólo a símbolos, sino también a la persona del jefe, por una relación vivida más bien que representada. A pesar de ello, cabe preguntarse si esta vinculación va dirigida exclusivamente a ese jefe como tal, o bien al jefe en general en cuanto encarnación del grupo. La experiencia demuestra que, aun cuando la fidelidad a ese jefe sea muy fuerte, resulta mucho más fácil y rápido de lo que inicialmente pudiera parecer acomodarse a un cambio de jefe. Este puede cambiar, pero el espíritu de cuerpo permanece.

Pascal dice que el poder de los reyes tiene como fundamento la debilidad. La disposición a la obediencia nos parece incluso apoyada en la experiencia vivida de una participación y de una dependencia donde la debilidad del sujeto es puesta a prueba y queda al mismo tiempo fortalecida. Participación y dependencia respecto de un hombre, o del grupo, o, mejor aún, de ambos a la vez. A partir de entonces intervienen aquellos móviles y tendencias de los cuales sólo destacamos los más elementales y frecuentes: el interés personal, el temor, la imitación de los otros que obedecen, el

afán de tranquilidad y seguridad, la búsqueda del mínimo esfuerzo, el hábito de la obediencia, etc. En ellos resulta variable y de difícil dosificación la importancia respectiva, tanto en cada caso particular como en el término medio de los casos corrientes.

\* \* \*

«¿Qué sabes hacer?», preguntan a Diógenes, apresado y vendido por unos piratas. «Mandar a hombres», responde; y añade, dirigiéndose a su interlocutor: «Pregunta si hay aquí alguien que desee comprar un dueño».

No nos proponemos examinar el fundamento de la pretensión de mandar que se da en Diógenes o en su propietario; sólo tratamos de analizarla. ¿Cómo explicar la disposición al mando simétricamente a la disposición a la obediencia?

En cada hombre, y en mayor o menor grado, hay unas condiciones de jefe; y, como hemos comprobado ya desde el principio, todos llegamos a serlo más o menos en ciertos aspectos. «Hecho demostrado por una larga serie de observaciones es el afán más o menos vivo que impulsa a cualquier hombre a dominar a todos los demás. La razón advierte sin dificultad que ningún hombre que no viva aislado deja de encontrarse en sus relaciones con los otros activo o pasivo en cuanto a dominio.» Así escribe Saint-Simon. Y su discípulo Enfantin confiesa francamente: «Por necesidad y por gusto, y hasta diría por pasión casi, me siento hombre de poder más bien que de libertad». Marat afirmaba ya: «El afán de dominio es algo natural al corazón humano y, sea cual fuere el aspecto que asuma, siempre aspira a predominar: en ello radica el principio del abuso de poder que se da en los deposi-

tarios de la autoridad; y esa es también la fuente de la esclavitud entre los hombres».

Dondequiera que exista la vida hay expansión, asimilación, aprovechamiento y dominio del medio ambiente. Cualquier ser vivo —como toda especie, como la naturaleza viva en general— se caracteriza no sólo por un instinto de conservación, una «tendencia del ser a perseverar en el ser», sino también por la «voluntad de poder». Esta, inmediata e indistintamente, se aplica y aferra tanto a los minerales y vegetales como a los animales y hombres. El niño mimoso, por mucho que en otros aspectos aparezca débil y dependiente, se anexiona, se apropia o somete cuanto le rodea; y precisamente su propia indigencia, siquiera dentro de un círculo de personas que le aman y sirven inicialmente sin que él mismo lo advierta, le hace vivir la experiencia mágica de las llamadas y los gritos que hacen aparecer la compañía deseada, la melodía consoladora, el apetitoso manjar. Finalmente, se da cuenta de que tales milagros se producen necesariamente con la intervención de los adultos, y así sus primeras experiencias acerca del contacto humano no son de modo exclusivo las de la dependencia, sino, simultáneamente, las de esta unida al poder. «Ora se le mece o lisonjea para apaciguarle, ora se le amenaza o pega para hacerle callar. O hacemos lo que le place, o exigimos de él lo que nos place; nos sometemos a sus caprichos, o bien le sometemos a los nuestros. No hay término medio: ha de dar órdenes o recibirlas. Sus primeras ideas son las de dominio y sujeción» (J. J. Rousseau).

El niño, en consecuencia, se siente al mismo nivel que los principitos de los cuentos de hadas y, por muy poco que se acceda a sus caprichos, llega

a convertirse fácilmente en un pequeño tirano. A la par que experimenta su propio poder, lo compara confusamente al que atribuye a su padre, que le parece infinito, y al de los adultos. «Cuando sea mayor...», dice. Para él, hacerse mayor es conservar el mismo poder mágico de que cree disponer y ampliar su radio de acción a otras cosas, a otros juguetes y a otros hombres, indefinidamente. En ello residen las raíces de lo que, sin matices peyorativos, cabría denominar autoritarismo espontáneo. La preadolescencia sueña a gusto en gobernar en una isla remota o incluso —cándidamente— desierta. Si reflexionara y osara describirse, repetiría una expresión que se halla en las *Memorias* del marqués de Lassay: «Cuanto más me examino, más comprendo que sólo sirvo para rey».

Algunos individuos parecen poseer ya desde muy pronto una tendencia más acusada al dominio y, por ejemplo, consiguen fácilmente hacerse obedecer por sus camaradas. Carlos Marx niño es descrito por sus hermanos y hermanas «como un insoportable compañero de juegos. Parece haber sido un tirano terrible, que obligaba a sus hermanas a descender el Marxberg a galope tendido, y a comerse los pasteles que elaboraban sus sucias manos con una pasta aún más sucia. Ellas le dejaban hacer sin protestas, porque, en compensación, les refería maravillosas historias» (Nicolayevski). Annenkov nos lo describe así en su madurez: «Notable moralmente como tipo de hombre compuesto de energía, voluntad e inquebrantable convicción, Marx no era menos interesante en el aspecto físico. Cabellera negra y abundante, manos cubiertas de pelo, chaqueta abotonada al través, parecía un hombre en posesión del derecho y del poder de imponer el respeto, a pesar de lo singular

de su porte y de sus gestos. Sus movimientos eran torpes, pero llenos de valor y de seguridad. Sus maneras resultaban opuestas a toda etiqueta, pero arrogantes, y un tanto desdeñosas. Su voz, tajante y metálica, armonizaba de modo extraño con los categóricos juicios que formulaba acerca de los hombres y de las cosas. Hablaba sólo en términos imperativos, sin tolerancia alguna hacia la contradicción, y en un tono cuya vivacidad me chocaba casi dolorosamente. Este tono expresaba el firme convencimiento acerca de su misión: dominar a los espíritus y dictarles leyes. Ante mí erguíase un dictador democrático...»

Los biógrafos de Bakunin describen asimismo a este —a pesar de su doctrina contraria a la autoridad— como hombre concluyente y de temperamento autoritario. Y ello no es monopolio del sexo masculino. Benjamin Constant anota en su *Diario íntimo*: «Mme. de Staël se encuentra hoy en Ginebra. Bonstetten, Schlegel, Sismondi y yo hemos comido cual escolares sin tutela. ¡Singular mujer! Su dominio, inexplicable, es, sin embargo, verdaderamente real en cuanto la rodea. Si supiera gobernarse a sí misma, gobernaría al mundo».

Así, a la voluntad común de poder hay que añadir, en ciertos individuos, rasgos diferentes cuyo conjunto puede ser denominado temperamento autoritario: convicción, confianza en sí mismos, orgullo, impaciencia para las resistencias, desdén, quizás. En él puede florecer un amor, o incluso una pasión, del poder como tal. La fuente de toda autoridad residiría, así, en el grupo, y el poder sólo se individualizaría en la medida en que hubiese individuos que lo desearan o por lo menos aceptaran. «Hay jefes porque en cualquier grupo humano hay hombres que, a distinción de sus com-

pañeros, aman el prestigio como tal, se sienten atraídos por las responsabilidades, y encuentran su recompensa en la misma carga de los negocios públicos. Esas diferencias individuales quedan, indudablemente, desarrolladas y llevadas a la práctica por las diversas culturas, y en una medida variable. Sin embargo, su existencia en una sociedad, por ejemplo, tan poco animada por el espíritu de competición como la sociedad nambikwara, hace creer que su origen no es enteramente social. Pertenecen más bien a aquellos elementos psicológicos en bruto con los cuales se edifican todas las sociedades. Los hombres no son todos parecidos, e incluso en las tribus primitivas, que los sociólogos describen como aplastadas por una todopoderosa tradición, esas diferencias individuales se manifiestan con tanta sutileza y son explotadas con tanto interés como en nuestra civilización denominada «individualista» (Lévi-Strauss).

Ese amor parece tener dos orígenes principales y presentar dos aspectos. Esquemáticamente, y en el sentido según el cual Valéry dice que «la vanidad no es sino la sensibilidad respecto de la opinión probable de los demás sobre nosotros, en tanto el orgullo es la insensibilidad», y se halla vinculado ya a la vanidad o al orgullo. El poder puede ser apetecido por causa de la consideración social que lo acompaña: títulos, honores, dignidades. Al dudar confusamente de su propio valor, el sujeto busca confirmarlo en la opinión de los demás, y su obediencia, aun cuando fuera sólo aparente, le da seguridad, por cuanto simboliza a sus ojos la superioridad que se le reconoce. Y esta seguridad será tanto mayor cuanto esa opinión parezca más unánime y más arraigada en el mayor número posible de hombres.

Hay, sin embargo, otro amor del poder, más puro en cuanto busca el poder por sí mismo y en su propia realidad. César prefería ser el primero en su pueblo que el segundo en Roma, y Galliffet escribía: «Prefiero ser cabo y mandar a cuatro hombres, que presidente de la República y no gobernar a nadie». No significa ello que la extensión de la autoridad a un gran número de hombres sea menospreciada; supone más bien el profundo convencimiento de que tal extensión habrá de seguirse ya de suyo. Alejandro respondió a los macedonios, cansados de guerra, que le pedían ser licenciados: «¡Id, ingratos!; ¡huid cobardes! Dominaré el universo sin vosotros: donde quiera que haya hombres encontrará Alejandro vasallos y soldados». Quien sabe mandar, afirma Nietzsche, halla siempre a quienes han de obedecer. Bismarck, en su juventud, escribió a su vez en una carta la siguiente confidencia: «Un funcionario provinciano es como un artista en una orquesta. Poco importa que sea primer violín o triángulo... Ha de someter su actuación a las instrucciones del director de orquesta... Por mi parte quiero actuar según me parece o no hacerlo en absoluto». Así describe Malraux esta pasión del poder puro y simple en uno de sus personajes: «Sentía en él, tenaz, constante, como una enfermedad, la necesidad del poder... Sabía que la vocación que le impulsaba no era en absoluto la que, en muchos otros, brilla un instante a través del espíritu de los adolescentes, porque le abandonaba por adelantado su vida, porque aceptaba todos los riesgos que ello suponía. Del poder no deseaba ni dinero, ni consideración, ni respeto: sólo el mero poder».

En algunos casos, por lo menos, el afán de autoridad parece incluir un elemento de sadismo.

En 1936, el alemán Budzilawski reclamaba colonias «para satisfacer una necesidad de poder, para molestar al negro (*um den Neger zu kuyonieren*), y para construir una flota gigante bajo el pretexto de vigilar las comunicaciones de ultramar». Sin embargo, ¿acaso la crueldad de las vejaciones y sevicias, aparentemente gratuitas, no esconderá la preocupación de sanar o mitigar un incurable complejo de inferioridad, o por lo menos de compensar la insatisfacción de una ambición fracasada?

«El afán de autoridad consiste en la búsqueda constante de la excitación por el mando, por los signos de la superioridad. Determina un implacable egoísmo que domina incluso los menores detalles; provoca la necesidad de torturar a los demás, de hacerles sufrir, de humillarles delante de testigos. Cuando este impulso va acompañado por la duda, circunstancia frecuente en las depresiones, origina la importunación, afán de comprobar incesantemente nuestro poder sobre los otros y el afecto que estos nos profesan» (Pierre Janet). Mounier, a su vez, escribe, con cierta intención moral: «A menudo el gusto de castigar es acusadamente morboso: humillar, domar, pegar a un ser frágil, reducirle al silencio o a la inmovilidad, son juegos crueles saboreados por muchas más almas buenas de las que pudiera creerse. En la profesión de educador, que lo es de amor, abundan los sádicos leves». Cabe distinguir, pues, entre la vocación de jefe y lo que P. Janet denomina «falsa energía de débil».

Esta, en cuanto a las relaciones con los inferiores, se manifiesta en la irritabilidad, las exigencias quisquillosas, la frecuencia y el refinamiento de los castigos; y respecto de los vínculos con los superiores, al contrario, en la necedad y el servilismo.

Así, la complacencia por obedecer podría ser a veces medio para obtener licencia de mandar. Montesquieu aparentaba creer que esta complacencia por obedecer y la disposición a la lisonja son algo innato en los grandes: «Creo que los reyes se sienten infelices porque no pueden hacer su corte, pues me parece que los grandes sienten mayor gusto haciéndola que recibéndola».

Digamos, finalmente, que la imitación puede despertar el afán de mando. Ya que, en realidad, ¿por qué no iba a conseguir yo también lo que otro logra mediante una orden? Si otros corren para alcanzar el primer puesto, ¿por qué yo no habría de probar asimismo fortuna? En una sociedad en la cual la competición es un hecho constante, ella es también un valor. La voluntad individual de poder se refuerza no sólo con el ejemplo ajeno, sino asimismo con una especie de obligación social de participar en la competición. Quienes renuncian a ello aparecen fácilmente como anormales, e incluso como despreocupados y hasta quizá pusilánimes.

\*  
\* \* \*

No podemos dejar de señalar la existencia de una categoría de hombres poco numerosa, pero psicológicamente interesante: la integrada por quienes no revelan disposición para la obediencia, pero tampoco afán de mando. «Siempre he despreciado mezclarme a un rebaño, siquiera para ser su jefe, y aun cuando se trate de una manada de lobos. El león vive solo, y esto es lo que hago.» Así dice un personaje de Byron. En ello podría no haber sino una mera actitud, y aun literaria. Pero Chateaubriand escribe, hablando de su juventud: «Yo

no podía contar con los amigos fáciles que proporcionaba la fortuna, por cuanto ningún provecho cabía obtener de un pobre pilluelo sin dinero ni para sus gastos corrientes; pero tampoco me incorporé nunca a ninguna clientela, puesto que odio a los protectores. En los juegos, no pretendía dirigir a nadie, pero no quería ser mandado. No servía ni para tirano ni para esclavo, y así he permanecido». Y, más adelante: «Me hubiera gustado mucho servir en la marina, pero mi espíritu de independencia me alejaba de cualquier género de servicio; hay en mí una imposibilidad de obedecer. Me tentaban los viajes, pero comprendía que únicamente podía emprenderlos solo, guiado por mi voluntad».

Nos limitaremos a afirmar que tal repugnancia a servir y a ser servido conduciría lógicamente a la soledad, o bien a asociarse únicamente con quienes comparten la misma aversión, de lo cual no se dan apenas ejemplos. Además, esa hipertrofia del yo reconoce sin duda causas profundas, sociales e individuales, vinculadas a la infancia, y para cuyo estudio carecemos del tiempo y de los medios necesarios. Basta decir que hay hombres de sensibilidad viva cuyo amor y franqueza se han visto pagados con la vejación y la lisonja, y a quienes su decepción aleja tanto de la disciplina como del mando, aceptados por ellos sólo como inevitable mal y siempre a la defensiva.

\*  
\* \* \*

La obediencia tiene sus inconvenientes: el del libre albedrío individual limitado o contrariado; el del esfuerzo y su anonimato; el del esfuerzo ignorado y considerado como algo natural; el de los reproches, merecidos o no, de las sanciones; el de

saberse artífice oscuro de los éxitos y culpable de los fracasos y reveses.

Pero tiene también sus alegrías la obediencia: la del elogio y la recompensa; la de la despreocupación infantil, experimentada nuevamente en la madurez; la alegría de la confianza, de la seguridad plena procurada por el padre o el jefe; la de identificarse a este y, así, ser poderoso en él, triunfar con él, estar orgulloso de sí mismo al estarlo de él; la satisfacción de ser nosotros gracias a él; la alegría apacible de la sumisión a la regla y del conformismo colectivo. «Pocos son quienes creen, con Jenofonte, en la felicidad de Esparta. ¡Qué triste ocupación, dicen, los ejercicios militares, el perpetuo manejo de las armas! Esparta, añaden, no era sino un convento: allí marchaba todo a toque de campana. Yo, empero, he de preguntarles si la campanada que anuncia el recreo no resulta grata al escolar, y si es acaso la campana lo que hace infeliz al monje. Cuando se está bien alimentado, bien vestido y a cubierto del aburrimiento, cualquier ocupación resulta igualmente buena, y las más peligrosas no son las menos agradables» (Helvetius). Alegría de andar al mismo paso que el vecino y que todos los demás, alegría de ser una de las patas de un enorme y aterrador milpiés, alegría de ser comparsa en un ballet o un drama bien organizado y consagrado a la gloria.

\*  
\* \* \*

También el mando tiene sus alegrías: la encarnación y realización de la voluntad propia multiplicada por todas las otras dóciles voluntades que a ella se subordinan; el orgullo, la satisfacción de ser, dentro del organismo colectivo, un órgano único y noble, la cabeza, y no uno de los miembros,

el que decide y no el que ejecuta, el que está más lejos del instrumento y del animal y más cerca del Creador todopoderoso; el júbilo de la vanidad, de los vítores, de los aplausos, del incienso, de la adulación. «Tan pronto aparecía, los vivas al rey se multiplicaban por cien. El mariscal de Villeroy hacia notar al monarca la presencia de esta multitud prodigiosa, y decíale sentenciosamente: «Ved mi señor, ved a todo este pueblo, esta influencia, este gentío inmenso; todo ello es vuestro, vos sois su dueño». E incesantemente iba repitiéndole esta lección, para inculcársela bien. Parecía temeroso de verle ignorar su poder.» Así escribe Saint-Simon en sus *Memorias*. Y Montesquieu: «Ved las ventajas de ser general del ejército: a los sesenta años le dicen que es joven». Alegría de tener por trabajo la misión de hacer trabajar a los demás, quienes sin tal condición no harían nada, o por lo menos nada bueno.

No obstante, el mando tiene asimismo sus inconvenientes: las limitaciones del poder debidas a la naturaleza hostil, a las circunstancias fortuitas atravesadas por los proyectos, a los linderos impuestos a la sociedad por la opinión pública, la necesidad, la indolencia, la versatilidad, la mala voluntad de los ejecutores; las dificultades ocasionadas por los rivales, por la participación de estos en las ventajas, por la misma eventualidad de su presencia.

Y otros inconvenientes aún. La inquietud de los planes imperfectos, y de los fracasos probables o posibles. La inquietud provocada por el peso agotador de las responsabilidades. «Es el jefe quien carga con todo. Dice: he sido vencido. No dice nunca: mis soldados han sido vencidos. Así habla el verdadero hombre» (Saint-Exupéry). El inconveniente, asimismo, de la distancia que no puede dejar de existir entre quien manda y quien obedece, y que debe ser mantenida; y, en consecuencia, el inconveniente de la soledad, de sentirse prisionero del propio personaje y de haber olvidado ya la distensión fraterna. Así lo experimentaba intensamente el general Joubert: «Responder, a cada hora, de la vida de muchos miles de hombres, arriesgar adrede la vida de los soldados para salvarla, no olvidar precaución alguna para defenderse de las emboscadas y de las sorpresas nocturnas, y ver como en esta lucha continua van sucumbiendo los amigos y conocidos a causa de las heridas y enfermedades, todo ello es algo capaz de torturar a un hombre. Y yo, que todo lo siento intensamente, me afecto con tanta mayor profundidad cuanto que nuestra condición nos obliga a esconder a los demás las afecciones particulares. Hay que simular confianza cuando se está in-

quieto, y dureza ante unos soldados que a menudo no inspiran sino lástima, hay que tener, en fin, un rostro que en absoluto sea espejo del corazón».

\* \* \*

La disposición a obedecer y la disposición a mandar se dan, con intensidades variables, en todos los hombres. A causa de la multiplicidad de los contactos, de las relaciones y de los aspectos de estas, todo el mundo, efectivamente, llega a conocer la ocasión de obedecer y de mandar. Si lo consideramos bien, veremos que ningún hombre, aun en la cúspide de la jerarquía, se pasa la vida mandando sin obedecer jamás, y que, por el contrario, tampoco hombre alguno, ni siquiera en el ínfimo nivel de la escala jerárquica, se ve obligado a obedecer continuamente sin ocasión alguna de mandar. Existe sólo un dimorfismo relativo: hombres que singularmente, con mayor frecuencia, y hasta de modo más aparente, mandan, y hombres que particularmente obedecen. «Este dimorfismo no separa a los hombres en dos categorías irreductibles, la de los que nacen jefes y la de los súbditos. El error de Nietzsche fue creer en una separación de este género: a un lado, los "esclavos"; al otro, los "señores". En realidad, el dimorfismo suele hacer de cada uno de nosotros muy a menudo un jefe con instinto de mando y, al mismo tiempo, un súbdito pronto a obedecer, siquiera la segunda tendencia predomine hasta el punto de parecer la única en la mayoría de hombres» (Bergson).

Porque obedecer es fácil, y quienquiera que tenga disposición para ello lo consigue sin gran esfuerzo. Mandar ya no lo es tanto, y la aptitud para hacerlo no va incluida necesariamente en el gusto o incluso la pasión por la autoridad.

Esta es una de las razones por las cuales no nos basta alcanzar con el pensamiento lo que hemos separado por abstracción, la disposición a obedecer y la disposición a mandar, los hombres dispuestos singularmente a la obediencia y los que tienden en particular al mando. Los dos términos se completan automáticamente, y en cierto modo quedan engranados de manera recíproca. Y, como ya hemos advertido, la movilidad de ambos les vincula entre sí de acuerdo con una relación no fija. Para acercarnos más a la realidad humana concreta, conviene esbozar, por lo menos, una dinámica de la autoridad, de la cual seguramente será posible hacer derivar hasta cierto punto una técnica de la autoridad.

## CAPÍTULO IV

### DINÁMICA DE LA AUTORIDAD

En numerosos casos, los diversos elementos o aspectos de la autoridad que hemos distinguido se conjugan, coordinan o sueldan. Con ello, la autoridad se ve consolidada, acrecentada, perpetuada.

Y ya en principio, en la misma base, hay complementariedad entre la disposición particular de unos a la obediencia y la de los otros al mando; aun sin evocar por ello no sé qué misteriosa armonía preestablecida, cabría añadir: entre el escaso número de estos y el gran número de aquellos, relativamente. La mediocridad es el fundamento de la autoridad, afirma Renan. Esta complementariedad unificadora, y de hecho, es la condición previa de una autoridad estable. La creencia difusa según la cual la autoridad suele responder a una necesidad, y el hábito, esta segunda naturaleza, la refuerzan todavía más y la introducen en las costumbres, de suerte que llega a dejar de ser percibida. Por esta razón, los peatones acaban atravesando las calles únicamente por los pasos señalados, y los automovilistas nocturnos se detienen ante la luz roja aun cuando no haya testigo alguno y las calles transversales se hallen absolutamente vacías.

Las diversas autoridades sociales se apoyan, o se acomodan recíprocamente —o así lo aparentan por lo menos—, y las atenciones que se dispensan

Sin embargo, no siempre andan así las cosas. Entre los elementos en presencia aparecen tensiones y conflictos que favorecen la dislocación y el desarraigo. Y ello ya abiertamente o bien de un modo subrepticio e insospechado. A veces, la autoridad se va extenuando, en secreto, precisamente cuando más parece afianzarse. En realidad, ¿acaso la bola de nieve que mayor número de elementos nuevos engloba no es también la más expuesta a fragmentarse o fundirse?

La disposición a la obediencia está lejos de ser inmutable, tanto en realidad como en calidad. El entusiasmo tiene un momento favorable, pero luego cede y, en adelante, la adhesión deja de ser profunda y total. La obediencia provoca un inconsciente residuo de rencor, cuya acumulación podrá tener más tarde efectos explosivos. «Quien se nos somete nos odia, aun sometiéndose por dulzura y cariño», dice Valéry. «Todos ceden, pero todos se alejan —afirma Benjamín Constant. En realidad, se actúa a fondo para eludir la influencia de la persona que domina, a la cual nadie confiesa nunca toda la verdad.» La voluntad de poder, siempre latente en el subordinado, sojuzgada algún tiempo a causa de la identificación al jefe y de las partículas de autoridad abandonadas por este, vuelve a su independencia.

«Hay sujetos que han empezado con una entrega absoluta a la vida y al destino de otro, que han podido sacrificarse contentos de vivir a su sombra o de no recibir sino los reflejos de su gloria, pero que un día se yerguen contra él como irreductibles adversarios. Cuanto en ellos acumularan de aquel, pasa bruscamente a alimentar cuanto pretenden llegar a ser ellos mismos. La personalidad del otro, lentamente interiorizada, y el apetito que, aun

cuando nacido a la sordina, les lleva a hacer valer su propio yo, hace que el mero pensamiento de aquel les resulte intolerable e imposibilite cualquier coexistencia. La oposición es de las que no admiten compromiso alguno. El discípulo o el fiel llegan a no poder ni tan sólo soportar la imagen del maestro o del jefe. La fidelidad absoluta corre el riesgo de transformarse en afán de supresión» (H. Wallon). Antes, yo era de él, yo era él; ahora, somos dos, él y yo, y sobra uno, él o yo. La analogía con los dramas del amor desengañado resulta aquí evidentísima.

Este no es el aspecto más corriente de la desafección del subordinado, que más bien cabe expresar así: ¿Por qué él, siempre él y no yo, nunca yo? El jefe no deja de ser admirado, aun cuando lo sea menos religiosamente; sin embargo, brotan la envidia y la ambición. ¿Quién sabe? Mi propio poder actualmente al servicio del jefe, ¿no podría resultar acaso tan grande como el suyo? Jefe subalterno ahora, ¿por qué no habría de elevarme hacia otros peldaños, y rápidamente, e incluso de una sola vez, y hasta el más elevado? Queda, así, vislumbrada, imaginada con una creciente complacencia, la eventualidad sacrílega de una prueba de fuerza que ponga en entredicho la autoridad establecida. El jefe ni lo sospecha.

«La envidia no precede nunca a la obediencia ni la confianza; al contrario: es siempre el signo y la consecuencia de una obediencia y una confianza anteriores. La sumisión ciega y dócil a los patricios de Roma, a los eupátridas de Atenas, a los nobles franceses del antiguo régimen, precedió a la envidia, o sea el deseo de imitación exterior inspirado por ellos» (G. Tarde). El espíritu crítico despierta, la inteligencia se pone al servicio de la

nueva pasión, saca a la luz los defectos del ídolo, y presenta una requisitoria. Cuando el fenómeno resulta colectivo (así, de una clase a otra, en el contexto de G. Tarde), aparece una ideología anti-autoritaria, que, aunque puede ser muy sincera, no suele pasar de simple recurso bélico, por cuanto los nuevos señores imitan, y ya desde el principio servilmente, a los antiguos a quienes han suplantado. Aquí hemos de citar forzosamente a Nietzsche, quien dice, por ejemplo: «Los esclavos y semi-esclavos quieren llegar al poder. Primer grado: se emancipan, en principio, de manera imaginaria, se reconocen mutuamente, se afianzan. Segundo grado: entablan la lucha, quieren ser reconocidos; igualdad de derechos, “justicia”. Tercer grado: exigen privilegios (ponen de su parte a los representantes del poder). Cuarto grado: quieren el poder en exclusiva, y lo obtienen».

De esta suerte, los subordinados se vuelven más sensibles a las penas de la obediencia, o menos sensibles a sus satisfacciones, y aspiran más y más a las ventajas del mando e, individual o colectivamente, a convertirse en jefes virtuales.

\*  
\* \* \*

El jefe mismo puede, inconscientemente, corroer y socavar su propia autoridad. Sin duda, su misma ascensión hace aparecer entre su voluntad y los ejecutores efectivos de esta unos intermediarios cada vez más numerosos. Con ello, su ascendente personal pasa a ser menos directo y poderoso; y el jefe llega incluso a ignorarlo o a resignarse a ello. Al permitir que se interponga esta pantalla progresivamente opaca, desalienta la adhesión de

quienes se encuentran más allá, y se deja engañar por lo que se le presenta en el lado de acá: la adulación de los cortesanos, el cuadro artísticamente retocado de la situación, la docilidad estudiada —y absolutamente condicional en su servilismo— de quienes fingen la fidelidad total en espera del momento propicio para abandonar la nave y nadar en otras aguas. Puede incluso ignorar que esta pasividad de sus subalternos suele tener como contrapartida una tiranía brutal respecto de los inferiores, que estos cargan en su cuenta por cuanto la tolera. En una encuesta realizada por Henri de Man, un obrero alemán, de profesión bombero, dice: «Se muestran reverentes con sus superiores y pisotean tanto más abiertamente a sus inferiores. Para poder llegar a jefe hay que estar de acuerdo en todo con la dirección. No es el valor profesional lo que decide el ascenso, sino la sumisión».

Así, el jefe puede hallarse aislado y aun sitiado en las nubes de incienso, y servir a sus propios servidores, cada vez más exigentes. Bayle escribe: «Un pobre lacayo es, proporcionalmente, menos mercenario y más desinteresado que la mayoría de personas que desempeñan altos cargos, tanto en los palacios principescos como en el Estado. Hay individuos casi nunca satisfechos, dispuestos siempre a pedir nuevos honores y mayores beneficios, a quejarse de la insignificancia de las recompensas, a hacer ostentación de sus servicios, a murmurar si se les posterga en favor de otro, a amenazar con su retirada, a mostrar su descontento con maneras bruscas, atrevidas, etc. Estos señores se creen con tanto mayor derecho a exigir magníficas remuneraciones en cuanto están convencidos de que su dueño, un rey, un soberano cualquiera, o el público, en una palabra, no caerá nunca en la indigencia,

aun cuando chupen de él como ávidas sanguijuelas pegadas a la piel».

Verse obedecido satisface profundamente el amor propio, y es difícil no dejarse incitar un tanto por ello. «Ser saludado con un saludo especial es un mal del que no se sale nunca por completo. La experiencia demuestra asimismo que las tormentas del humor son tan beneficiosas para los cortesanos como los azotes para los perros» (Alain). De esta suerte, el capricho sustituye a la voluntad, y el jefe compromete su autoridad a causa del mismo procedimiento según el cual la ejerce y en tanto cree afianzarla. Se presta a la idolatría, incluso fingida. Como el asno que transportaba reliquias, acaba atribuyendo a su persona homenajes que posiblemente van dirigidos sólo a su función. Cree, cada vez más, que su autoridad es absoluta, eterna, y que puede ser ejercida sobre cualquiera y sin reservas. Por cuanto experimenta el placer del mando, llega a mandar por placer. Dueño del hacha, acaba golpeando con ella arbitrariamente. «Nada importa que el ser amenazador sea un dios o el coco, un padre o un asistente, un experto o un peón: en cuanto aportan un absoluto a su autoridad, todos ellos provocan el fenómeno de la angustia» (Bachelard). «El pueblo no es masoquista; si se deja apalear, no es precisamente por placer... Del Capitolio a la Roca Tarpeya no hay sino un paso» (Rassak).

Así, pues, el jefe, llegado a serlo gracias a su sentido de la realidad, fácilmente se forja un universo imaginario e ilusorio en el que se complace. Llega incluso a despreciar los indicios que podrían advertirle de su error. En la encuesta de Henri de Man, ya citada, un obrero cerrajero calificado observa: «He advertido con frecuencia que algu-

nos jefes delicados y muy aprovechables disimulaban la insuficiencia del conocimiento del oficio alborotando o chillando, o bien trataban de imponer haciéndose inaccesibles, sencillamente para poder así mantenerse en su pedestal. Cuando se cuenta con el aplomo y el descaro necesarios para suprimir esta distancia, a menudo puede advertirse que la autoridad ha quedado reducida a muy poco.»

El jefe que juzga ilimitado su crédito, lo prodiga, lo derrocha, hasta que su cuenta corriente se queda sin fondos; entonces se escandaliza de ello, no acaba de comprenderlo, y acusa a los subordinados, a quienes le rodean, a la suerte, a los dioses, a todo, menos a sí mismo. «¿Cómo iban los príncipes del mundo a burlarse de sus propias imágenes cuando su pueblo las adora o teme? La persona a quien se rinde culto acaba siendo sagrada aun a sus propios ojos. El ídolo llega, finalmente, a ser idólatra» (R. Judrin).

«No hay peor veneno que el poder», decía Gorki. Y J. J. Rousseau: «Todo se encamina a privar de justicia y de razón a un hombre elevado para mandar a los demás. Según dicen, se procura celosamente enseñar a los jóvenes príncipes el arte de reinar; pero no parece que esta educación les sea provechosa». Quizá se deba ello al uso de métodos equivocados, por cuanto, sin duda, no es imposible gobernar con justicia y razón, aun cuando sí es difícil, ciertamente. «Hay en la conciencia del poder una parte de espejismo y de invencible auto-sugestión. Tras haber dominado, gobernado, tiranizado y transformado una ciudad durante casi diez años, ¿cómo no vamos a creer que en verdad nos pertenece? Quienes ordenan a los informadores su propio elogio llegan a creerlo sincero cuando

lo ven impreso, y por cuanto la ciudad pasa ante sus retratos —sin verlos— piensan haber penetrado en el alma de las masas. En los revolucionarios que en cierto momento de la historia han hablado y actuado realmente en favor de millones de hombres, tal idea subsiste, peligrosamente engañosa, largo tiempo después que han dejado de expresar el espíritu de la colectividad. Zinoviev creía en la adhesión de los obreros de Leningrado a él y a los suyos; pero de esta, en realidad, no subsistía, bajo unas formas puramente oficiales, sino la sombra de una leyenda» (Victor Serge).

Por lo demás, tampoco bastaría que el jefe, como ya ocurre, advirtiese el menoscabo de su autoridad. En su afán de conservarla o restablecerla, corre el riesgo de fracasar o de malograrla todavía más; así, por ejemplo, si emplea inoportunamente medios sólo adecuados para otras circunstancias, si recurre, como suele hacer, a soluciones que ya le sirvieron, pero en otro tiempo, cuando era otro hombre y estaba en contacto con gentes distintas de las actuales.

Saint-Exupéry anota en sus *Carnets*: «Un error psíquico, un error en cualquier regla misteriosa del juego, supone la pérdida de toda la autoridad. Y así, *hacer el ridículo*. No hay sanción capaz de restablecer el orden alterado. Porque, en adelante, cualquier castigo será entendido no como una expresión de autoridad, sino cual una confesión de impotencia, una pobre venganza. El jefe será un mísero verdugo frente a la virtud del fiel.»

Digamos, finalmente, que el jefe puede llegar a sentir repugnancia de las satisfacciones del poder y a no conocer sino sus propias cargas. En tal caso, deja malograr su autoridad o se aparta de ella, como hizo Carlos I, quien se retiró a un monasterio.



Indudablemente, la dinámica de la autoridad se halla ampliamente condicionada por la rivalidad actual o virtual de los jefes o candidatos al mando.

Un ejemplo sencillo, y hasta cierto punto límite, es el de un ámbito concreto donde todo el mundo pretende ser jefe y se niega a obedecer. El caballero d'Hespel d'Hocron, emigrado, narra en sus *Recuerdos*: «En esta época era militar de corazón, y nada me asustaba; pero veía con pena la mala disposición y la indisciplina de los Señores Cazadores nobles. Este cuerpo, a pesar de todo, hacía gala de un valor a toda prueba, pero no servía sino para una carga con bayoneta, a causa del deficiente estado de las armas. Sigo creyendo que el príncipe de Condé, sin torturar demasiado a esas nobles víctimas de la Revolución más atroz, habría podido conseguir una mayor disciplina matizando sus censuras con las palabras "honor" y "servicio". Los jefes, que eran viejos mariscales de campo, coroneles de milicias, habían olvidado la escuela del soldado y no secundaban en modo alguno las buenas intenciones del príncipe. Tales jefes osaban apenas hablar a los simples gentilesombres, quienes les contestaban con abierta impertinencia y les ponían en ridículo, con esa gracia francesa tan socarrona y punzante al mismo tiempo. Consecuencia de ello era que todo el mundo estaba dispuesto a hacerse matar, pero nadie quería limpiar su fusil ni hacer la instrucción, y tampoco pedir permiso para ausentarse. Oficiales elegantes, ricos gentilesombres convertidos súbitamente en soldados por fidelidad a la monarquía y reunidos en gran número, con una libertad que rayaba en la licencia, jugadores empedernidos y sin blanca,

deseosos de establecer el orden pero inmersos en el mayor desorden, tenían inclinaciones, virtudes y vicios que en ninguna otra parte se habrían dado y que verdaderamente merecerían una descripción».

Caso mucho más frecuente es el del conflicto entre diversas autoridades sociales —civiles, militares y religiosas, por ejemplo— y de su lucha por el predominio e incluso por la precedencia que lo simboliza. La autoridad política se halla constantemente comprometida por la tensión entre el poder ejecutivo y el legislativo. Asimismo, individuos investidos con prerrogativas distintas llegan fácilmente a la rivalidad. He aquí, descritos por Henry Poulaille, a unos suboficiales heridos que discuten con un enfermero:

«— ¡Sois unos c...! — dice Magneux.

— ¿Cómo? — exclama Bianbois—. ¿Para quién guardas el respeto? ¡Estás hablando a gente con galones!

— No es a vosotros a quienes hablo — replica—. Sois demasiado idiotas. Si queréis que os haga dar media vuelta sin convalecencia, nada ha de costarme. Estáis hablando ahora con el enfermero del pabellón. ¡No lo olvidéis!

— No vas a tomarlo demasiado a pecho — responde el voluminoso sargento, súbitamente blandecido—. En el fondo, nos reímos de todo».

Vamos ahora, por otra parte, y según la relación de Campaux, testigo de la liberación de París en 1944, concretamente en el distrito V, un conflicto entre la autoridad oficial y la espontánea, la que baja de arriba y la que sube de abajo, permítansenos los pleonasmos. «Cuando se establecieron las primeras barricadas, el lugarteniente Sarran salió de su puesto de mando situado en la plaza del

Panthéon para ir a inspeccionarlas. En la calle de la Huchette, junto a la del Petit-Pont, la acogida no fue nada cordial. El jefe de esta barricada era... ¡una mujer! «Yo soy quien manda aquí —dijo al visitante—; puedes largarte...» Durante una hora, el oficial discutió en vano con este marimacho. En cierto momento, no obstante, apareció un vehículo blindado alemán que venía de la plaza Maubert y se retiraba hacia la del Odéon; Sarran, a quien acompañaban dos o tres de sus «duros», hizo entonces tan buena labor que la mujer decidió cederle su puesto...». Ello recuerda las reflexiones del insurrecto Jules Vallès: «El alma de los combates del pueblo es la indisciplina... ¡Quieren jefes! ¿Y para qué? Es el más bravo quien manda» (*Le bachelier*). Y: «¡No hay que aceptar de ningún modo un mando regular en el ejército revolucionario! Yo creía que la graduación daba autoridad; en realidad, la quita. No se es sino un cero ante los números de las compañías. Sólo en el combate, cuando uno se adentra en el peligro antes que nadie, se llega a ser realmente el *primero*. Entonces, precisamente porque hay uno que va delante, siguen los otros. Por ello el bautismo del voto resulta inútil: no hay sino el bautismo del fuego» (*L'insurgé*).

Mencionemos todavía el conflicto crónico entre la letra y el espíritu, la autoridad reglamentaria rígida y la iniciativa dúctil del jefe. «¡Cuántos reglamentos se ven suficientemente observados para producir todo el mal que los reglamentos pueden ocasionar, y suficientemente infringidos para conservar al mismo tiempo todos los inconvenientes de la licencia!» (J. B. Say). Y Lyautey escribía, desde Tonkín: «La reglamentación, la coerción, se hallan de tal modo en nuestra sangre, que incluso entre

los mejores no hay ni el 10 % que no lo juzgue todo perdido por cuanto el hombre no va ya a limpiar los animales entre músicas ni monda las patatas a compás... Aun cuando una revolución cualquiera rompiese las mallas de la red administrativa, reglamentaria, que nos mata, no por ello nuestra raza habría acabado y dejaría de conocer días hermosos».

¿Cualquiera? Cuando reflexionamos, ¿acaso no encontramos extraña esa palabra?; ¿de dónde habría de proceder esa revolución?; ¿acaso de un hombre, de uno sólo? La misma centralización, ¿es quizás obra de un hombre solamente, de Luis XIV o de Napoleón?; ¿acaso los obstáculos que, a pesar de los deseos y esfuerzos de un Lyautey, impiden la realización de esa revolución, no tienen por base la totalidad del cuerpo social? De modo más general, cabe preguntarnos si en todo lo que antecede no habremos pecado por omisión. Las variaciones en las «diferencias de potencial» perceptibles de cerca, ¿pueden por sí solas explicar la dinámica de la autoridad?; ¿no convendrá relacionar esta asimismo, y especialmente, con las variaciones del «campo»?

\*  
\* \*

Los antiguos hablaron insistentemente de la «corrupción» de la *politeia*. Expresaban así el género de vida propio de la ciudad, su constitución orgánica, sus costumbres y también sus leyes; generalmente, suele traducirse esta palabra por «gobierno» y, a veces, por Estado, o república, o Constitución. Esta «corrupción», así calificada con referencia a un ideal de salud, equilibrio y armonía que de momento dejaremos a un lado, les pareció,

si no inevitable, sí, por lo menos, muy probable, siempre amenazadora, y —aspecto de primordial interés para nosotros— imputable a causas no sólo individuales, sino más bien sociales.

Platón, en el libro VIII de la *República*, describe el paso de la aristocracia, *politeia* buena y justa, a la timocracia, en la cual dominan los ambiciosos, los hombres que aman el triunfo y los honores; el de la timocracia a la oligarquía, donde reina el amor a las riquezas; el de la oligarquía a la democracia; el de esta a la tiranía. La democracia madura en el seno de la oligarquía cuando los ricos dejan de menospreciar a los pobres, y cuando estos se convencen de que la riqueza de aquellos es debida únicamente a la indolencia de las clases económicamente débiles: aparece entonces la discordia, y la democracia se establece por las armas o bien por el temor, que fuerza a los ricos a ocultarse. «En tal Estado se es libre, y reinan allí por doquier la libertad, el hablar sincero, la licencia de hacer lo que se quiera... Esta «politeia» parece ser, en mucho, la mejor de todas. Cual manto abigarrado, con toda clase de colores, este gobierno variopinto podría muy bien ser considerado un modelo de perfección... No verse forzado a mandar en esta ciudad, ni tan sólo cuando se tiene capacidad para ello, ni tampoco a obedecer si no se quiere hacerlo... ¿acaso tales prácticas no resultan de momento deliciosas?... Se pisotean todas las máximas que hemos expuesto, sin inquietarse por la clase de estudios con que un político se ha preparado para la administración del Estado, puesto que a ese le basta decirse amigo del pueblo para verse colmado de honores...» (*República*, 557-558).

El afán insaciable de la libertad, con la indiferencia para todo lo demás, es lo que asegura el

paso de la democracia a la tiranía. «Cuando un Estado democrático, sediento de libertad, tiene a su frente a malos coperos, llega a desconocer toda medida y se embriaga de libertad pura; entonces, si quienes gobiernan no se muestran extremadamente tolerantes y no le conceden una libertad completa, les acusa y castiga como criminales y oligarcas... Si hay ciudadanos sumisos a los magistrados, se les critica y trata de hombres serviles y faltos de carácter; gobernantes con aire de gobernados, y gobernados con aire de gobernantes, he aquí la clase de gentes de quienes se habla y a quienes se aprecia, tanto privada como públicamente... El padre se acostumbra a tratar a su hijo como a un igual y a temer a su prole; el hijo se equipara a su padre y pierde el respeto y el temor hacia sus progenitores, por cuanto quiere ser libre; el meteco se iguala al ciudadano, este al meteco, y lo mismo ocurre con el extranjero... En un Estado así, el maestro teme y halaga a sus discípulos, y estos se mofan tanto de sus educadores como de sus ayos. En general, los jóvenes se equiparan a los viejos, y disputan con ellos en palabras y en actos. Por su lado, los ancianos, para complacer a los jóvenes, se vuelven bromistas e incluso ridículos, y para no aparecer serios ni despóticos tratan de imitarles» (*Rep.*, 562-63).

Aun cuando no pretendamos insistir en la actualidad de estas líneas, diremos que en otro texto (*Leyes*, 693) Platón considera dos tipos fundamentales de *politeia*: la monarquía y la democracia, de las cuales derivan todas las otras. Una se basa en la autoridad, y la otra en la libertad. Cada una de ellas puede subsistir, a condición de hacer concesiones al principio contrario. «Si en vez de dar a una cosa lo que le basta se excede en

mucho, y así, por ejemplo, se ponen velas demasiado grandes a una embarcación y se da al cuerpo un exceso de alimento y al alma demasiada autoridad, todo se pierde: el cuerpo enferma por exceso de gordura, y el alma cae en la injusticia, hija de la licencia. ¿Qué quiero decir con ello? Pues sólo esto: que no hay alma humana, joven y no obligada a rendir cuentas a nadie, capaz de sostener el peso del poder soberano.»

Así, la *hybris* comporta *némesis*. El exceso de autoridad arruina la autoridad, como el exceso de libertad arruina la libertad. Y por cuanto, como diría Cicerón, *omnia nimia in contraria convertuntur* —todas las cosas exageradas se convierten en sus contrarias—, la historia de Atenas se concreta en un movimiento pendular entre la demagogia y la tiranía. «En tanto los filósofos no reinen, o aquellos a quienes hoy se denomina reyes no sean filósofos verdaderos y serios, y en tanto el poder político y la filosofía no se hallen reunidos... no cederán los males que asolan los Estados, ni tampoco los del género humano» (*Rep.*, 473 d).

En relación con nuestro propósito, cabe destacar un punto. Según Platón, hay una especie de homotecia entre el individuo y la ciudad (*Rep.*, 577 d), y el método adecuado consiste en ir de la ciudad al individuo, de la educación —dirigida o difusa— al educado, «examinar las costumbres de los Estados antes de examinar las de los particulares» (*Rep.*, 545 b). De esta suerte, relaciona el carácter del hombre timocrático a la *politeia* timocrática, y así sucesivamente.

Platón, además, al explicar las dolencias del cuerpo social, da un lugar destacado a la discordia, o sea, a la ruptura de la unidad urbana en facciones antagónicas y, en ciertos casos, en clases sociales.

«Una ciudad oligárquica, necesariamente, no es una, sino doble: la de los pobres y la de los ricos, todos los cuales viven sobre el mismo suelo y conspiran sin cesar unos contra otros» (*Rep.*, 551 d). Hay que impedir el desarrollo tanto de la riqueza como de la pobreza, «por cuanto una genera la molicie, la ociosidad y el afán de novedades, en tanto la otra, junto a este mismo afán de novedades, la vileza y el deseo de obrar mal» (*Rep.*, 422 a).

Por muy distintas que sean las concepciones de Aristóteles respecto de las de Platón, vuelve a encontrarse en aquel la idea de una alteración de la *politeia*: la monarquía, corrompiéndose, queda transformada en tiranía, la aristocracia en oligarquía, y —en el sentido hoy normal de estas palabras— la democracia en demagogia. Esa alteración se debe al abuso del principio sobre el cual se apoya el gobierno. «Muchas instituciones en apariencia democráticas son precisamente las que arruinan la democracia; y muchas aparentemente oligárquicas destruyen la oligarquía... Si se exagera el principio de una o el de la otra, se llega en primer lugar a gobiernos peores, que luego no podrán ya recibir ni el nombre de gobiernos» (*Política*, 1.309 b). Aristóteles se conmueve también ante los efectos de la gran desigualdad existente en la distribución de las riquezas. «La pobreza impide gobernar bien, y no enseña sino a obedecer como lo hacen los esclavos; la opulencia extrema no deja que el hombre pueda someterse a una autoridad cualquiera, y únicamente le induce a mandar con todo el despotismo de un dueño. No hay entonces en el Estado sino señores y esclavos, y ningún hombre libre. Aquí, celos envidiosos; allí, desdeñosa vanidad; ambos sentimientos igualmente lejos de la recíproca benevolencia y de la consiguiente fraternidad

social.» De ahí, pues, la importancia que tienen para Aristóteles las clases medias, las cuales son el regulador de la máquina social, amortiguan los efectos de los excesos contrarios y, de estar suficientemente desarrolladas, mantienen el equilibrio y el bienestar en la ciudad. La justicia consiste en tratar con igualdad las cosas iguales y con desigualdad las desiguales. Los orígenes de las revoluciones se hallan ya en una reacción contra la desigualdad en las cosas iguales, tendente a instaurar la democracia, o en una reacción contra la igualdad en las cosas desiguales, contraria a las superioridades legítimas e inclinada al establecimiento de la oligarquía. Como en Platón, el desarrollo del lucro y del afán de novedades es considerado aquí maléfico: la «crematística», fruto del desarrollo de los intercambios y de la economía monetaria que transforma el dinero, medio para todas las cosas, en un fin, inspira a Aristóteles desconfianza y repulsión y, por contraste, la nostalgia de una economía natural destinada a la satisfacción de necesidades limitadas. Por cuanto la virtud reside en el justo medio, será poder sólido aquel que sabrá moderarse o a quien resultará posible moderar. «La autoridad, sea cual fuere, es tanto más duradera cuanto menos lo son las cosas que le están sujetas.»

Este somero resumen de ideas con una edad superior a los dos mil años y, sin embargo, todavía muy actuales, nos parece permitir, considerado con cierta perspectiva, la determinación de los siguientes rasgos generales. Las crisis de la autoridad pública reconocen causas sociales profundas. La evolución del grupo, siquiera bajo otros aspectos juzgada como un progreso, amenaza continuamente esa autoridad del grupo y puede incluso

comprometer la misma existencia de este. La ruptura de la solidaridad entre los miembros del grupo, la división en facciones o clases hostiles, sustituyen la autoridad global de la colectividad sobre sus miembros por otras autoridades colectivas, verdaderos Estados dentro del Estado. El partido reemplaza a la patria, y la conciencia de clase al sentimiento del bien común. La distribución de las riquezas es una causa permanente de disgregación. Cualquier autoridad habilitada para velar por el bien común corre el riesgo de superar la medida y, en consecuencia, precisa de un freno o de un contrapeso.

Si Platón y Aristóteles pudieran volver a la vida entre nosotros, sin duda verían aumentar todavía su amargura el uno y su inquietud el otro. Desde el Renacimiento, nos hallamos comprometidos a fondo en la economía de intercambio y beneficio. La misma evolución histórica ha provocado la expansión del individualismo, producto social, indudablemente, pero que parece volverse contra la misma sociedad y su autoridad. La soberanía del Estado ha quedado hecha migajas. Hay todavía algo más, algo que tales personajes, a pesar de todo su genio, quizá no acabarían de comprender en principio: desde el advenimiento del cristianismo, desde que se prescribió dar al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios, la conciencia de los hombres más sumisos a la autoridad social ha sufrido un agrietamiento, un dominio reservado de lo temporal, fuente permanente donde esta no podría penetrar. Lo espiritual ha quedado separado de conflictos entre dos autoridades, conflictos en la fe interior y en la sociedad. Por ello, como demostró Benjamin Constant, la libertad de los hombres modernos es muy distinta de la de los antiguos,

y lo mismo ocurre con la autoridad pública y con lo que aquellos le niegan o esperan obtener de ella. Asimismo, lo espiritual se halla también muy por encima de las fronteras de la sociedad cerrada, y poco le importa destruir «la ciudad de Cécrops» —para decirlo con palabras de Marco Aurelio— si ello le permite construir «la ciudad de Júpiter». Entre las sociedades cerradas, ¿qué será de la sociedad tendente a abrirse, con su autoridad pública a la vez empalagosa y volátil?; ¿va a sucederle lo que ocurrió con Atenas, la ciudad de Cécrops?

\*  
\* \*

Los fenómenos de autoridad, y a pesar de ciertas apariencias estáticas, se hallan en una ebullición y un «croar» perpetuos. Su dinámica podría ser comparada a los movimientos que se producen en el agua de un río. En la escala molecular, los movimientos brownianos simbolizarían los fenómenos de la autoridad interindividual, que se dan continuamente y no suelen ser evidentes. En una escala más amplia, las corrientes, los remolinos, los reflujos y los torbellinos simbolizarían los fenómenos de la autoridad colectiva y sus conflictos. E, incluso, el flujo general provocado por la pendiente del curso del agua podría simbolizar la necesidad de la coexistencia y de la vida en común, por lo menos en tanto el río no se ve absorbido por un arrenal o no se despeña en una sima.

## CAPÍTULO V

### TÉCNICA DE LA AUTORIDAD

Tanto si la autoridad es el fin único y último como si resulta ser, a su vez, sólo un medio al servicio de fines considerados superiores, cabe definir la técnica de la autoridad cual conjunto de los medios eficaces para establecer, mantener y acrecentar la autoridad concebida, por lo menos provisionalmente, como fin. Según ya hemos visto, a pesar de la aparente simplicidad con que se manifiesta en el momento en el cual es vivida, la autoridad resulta compleja, móvil, proteiforme, y función de condiciones múltiples y variables. En consecuencia, sería algo pueril tender —o reducirse— a la expresión lapidaria de fórmulas de una eficacia garantizada y automática, y gracias a las cuales podría tenerse la seguridad de llegar a jefe y a permanecer siéndolo.

Por un lado, resulta ciertamente muy difícil, y hasta quizás imposible, provocar mediante procedimientos artificiales una diferencia de potencial duradera entre sí mismo y otro. Preceptos como «¡Afianzaros! ¡Mandad, y seréis obedecidos! ¡Tened confianza en vosotros mismos!», etc., suponen sin duda lo que ya en principio se halla en discusión, o sea, esa diferencia de potencial, condición *sine qua non* de toda autoridad desarrollada y matizada. En este aspecto, cabría decir que la verdadera autoridad se mofa de la autoridad, como dijera

Pascal de la verdadera elocuencia que se burla de la elocuencia. Además, y por encima de todo, debe tenerse en cuenta que una fórmula de autoridad sólo puede ser válida en unas condiciones bien determinadas, sin las cuales aquella no sirve y compromete o arruina la autoridad cuyo fortalecimiento pretende. Ello equivale a decir que la técnica de la autoridad está subordinada a un arte de la autoridad; o también, de preferirlo así, que su manejo requiere un agudo sentido psicológico atento a los matices y a los vaivenes concretos que la experiencia puede sin duda desarrollar si permanece al acecho, pero que asimismo puede adormecer y embotar.

Desde este punto de vista, es posible que una reflexión abstracta sobre los fenómenos de autoridad como la aquí intentada haya de resultar útil. Sin embargo, su papel sigue siendo auxiliar, y tal reflexión habría incluso de ser funesta si intelectualizara extremadamente la autoridad: el pensamiento no es la acción, ni la inteligencia la voluntad, ni el conocimiento de la autoridad su posesión. San Bernardo predicaba la cruzada en latín a hombres que no entendían esta lengua, y a pesar de ello les electrizaba; no por el contenido de sus tesis ni por una indiscutible argumentación, sino por la calurosa convicción que le animaba, manifestada globalmente por su apasionada gesticulación. Intelectualizar la autoridad sería confundirla con lo que sólo es uno de sus polos ideales. De esta suerte, la autoridad penetraría en la inteligencia superior únicamente entre inteligencias puras, o por lo menos entre hombres de una inteligencia no sólo desarrollada, sino también preponderante, caso que suele ser raro, incluso entre «intelectuales», quienes a menudo, tanto si actúan como si se agitan,

tienen vivas pasiones, de las cuales, más que de su inteligencia, acostumbra a proceder la autoridad que asumen. Por regla general, la autoridad se halla menos en quienes saben que en quienes «saben lo que quieren», sea esto lo que fuere, y aun cuando sólo deseen el mero poder. Lo que importa no es la riqueza de su personalidad, sino la uniformidad de esta. La simplicidad monocorde, la desnudez de una convicción única y tenaz, suelen ser mejor base de autoridad que la complejidad matizada y polifónica. La misma monotonía de las preocupaciones obsesivas propias del apasionado, del alucinado, resulta en estos un privilegio, y les llega a confiar la autoridad por las mismas causas por las cuales, según decía Napoleón, la repetición es la única figura retórica eficaz.

Con tales reservas, examinaremos los principales procedimientos de autoridad puestos a prueba y comúnmente aceptados, y en las condiciones más normales de su actuación. Queremos decir, con ello, aplicados a lo que puede llamarse el hombre medio (lo cual no supone que sea siempre igual a sí mismo): en parte susceptible de sugestión, y en parte sensible a las sollicitaciones del sentido común; no carente de prejuicios ni, en consecuencia, de cierta resistencia crítica; sociable e individualista; accesible al vértigo mental, siquiera al mismo tiempo pretenda poseer una voluntad propia. Además, cabrá tener siempre en cuenta que la autoridad va de todo el ser a todo el ser, cuerpo y alma, corazón e inteligencia, y que, de hecho, queda firmemente establecido porque juzgamos fríamente la parte inferior de nosotros mismos. Esta, por lo tanto, suele prevalecer, a pesar del afán de lo que en nuestro interior delibera y razona. Una inflexión de voz, un ceño fruncido, el tumulto de una mu-

chedumbre, y henos aquí emulando a Ney, que en 1814 rindió pleitesía a Napoleón, a quien de buena fe se había comprometido a entregar encadenado.

\* \* \*

El medio esencial de la autoridad, y el más unánimemente reconocido, es la fuerza. ¿Acaso un conflicto entre autoridades no es una prueba de fuerza? Una autoridad débil, ¿no queda ya, por este mero hecho, condenada a muerte e incluso en estado agónico? «Un rey lleno de vicios e inmoralidades quizá nos habría salvado; íbamos a perecer a causa de aquel cuya debilidad neutralizó todas las virtudes; en Francia, discutir la autoridad era socavarla; reparar con reflexión era destruir con certeza. En ello, particularmente, hay que obrar el bien sin anunciarlo si no se quiere que el mal nazca siempre metódicamente de lo mejor» (Tilly). Y el común de los hombres, ¿reconoce algo más que la fuerza? «Cuando se ha zurrado a un árabe o se le ha hecho objeto de una venganza cruel, ello no le mueve al rencor, sino todo lo contrario: admira, porque teme, y en tanto se siente dominado se revela un abnegado servidor. La bondad, la generosidad, no son para él sino debilidades; y si de buena fe se es víctima de su astucia, se ha perdido ya el derecho a nada que no sea su desprecio» (Henry de Monfreid). En general, dice Pierre Janet, «el jefe debe detener ya en sus comienzos cualquier acto que no haya ordenado. Y para ello ha de poder acudir a la intervención de la fuerza. El jefe está siempre a punto de atacar a cualquiera de sus súbditos, a luchar contra sus propios soldados. Y si, a pesar de la amenaza, algunos persisten en la desobediencia, ha de estar

dispuesto a destruirles, a darles muerte». Sin embargo, por muy exacta que esta descripción sea, se ve claramente que la condena a muerte sólo confiere autoridad si es ejemplar, y que la autoridad más firme es precisamente aquella que puede ahorrarse el uso de medios tan extremos. El jefe, ¿debe tener acaso a todos sus súbditos bajo su mirada en cualquier momento? Así, ¿no podrá dormir? Valéry nos ha explicado ya que la autoridad es crédito. Y aquí no es la fuerza como tal quien actúa, sino el temor de la fuerza. «La disciplina —escribe Ardant du Picq— consiste en inspirar un miedo mayor que el de la muerte.» Y este miedo puede ser inspirado sin necesidad de dar muerte a nadie. Los combatientes se hallan familiarizados con la idea según la cual el vencido es aquel que confiesa serlo. Seignobos afirma: «Los fenómenos políticos tienen como último fundamento el uso de la fuerza material... La verdadera coacción material se reduce a los actos, relativamente raros, del arresto, la detención, las penas corporales. La mayoría de los hechos políticos atribuidos a la fuerza son efecto de la amenaza, procedimiento puramente psíquico, y del temor, sentimiento acompañado de una representación...» Roger Caillois, al estudiar el papel de la máscara en las sociedades primitivas, dice: «Durante largo tiempo, la máscara fue el signo por excelencia de la superioridad. En las sociedades primitivas el problema se reduce a estar enmascarado (y causar miedo) o a no estarlo (y tener miedo); o, en una organización más compleja, a temer a unos y ser temido de los otros, según el grado de iniciación. Pasar a un nivel superior es hallarse instruido en el misterio de una máscara más secreta; es saber que la terrible aparición sobrenatural no es tal cosa, sino un hombre

disfrazado, y ponerse la máscara para atemorizar a los profanos o a los iniciados de niveles inferiores».

El medio de autoridad que estudiamos es menos la fuerza en sí que el temor que inspira quien la posee. Cabe preguntar si la fuerza inspira invariablemente el temor. El célebre consejo de Lyautey, «mostrar la fuerza para no haber de usarla», es excelente, pero su aplicación resulta muy delicada. Tal demostración puede provocar la cólera y la indignación en vez del temor, y ser interpretada como un desafío que antes o después el honor obliga a rechazar. Puede también, a poco que se prolongue sin estar seguida de terribles efectos, hacer suponer que la fuerza mostrada es menos terrible que no pareciera al principio, gracias a una hábil representación, o bien que, aun cuando muy real, es prácticamente inofensiva por la vacilación en emplearla. En tal caso, no hay más remedio que mostrarla sirviéndose de ella, y quizás a mayor precio que si se hubiera hecho antes.

Además, no todos los hombres tienen la misma capacidad de intimidación que, por otra parte, no es tampoco siempre la misma en cada uno de ellos. Cuando las ejecuciones eran públicas, uno de los argumentos más poderosos de los adversarios de la pena de muerte era la afirmación, según la cual, la mayoría de los ajusticiados había presenciado personalmente en varios casos el cumplimiento de la pena capital, sin que, evidentemente, ello les atemorizara, sino todo lo contrario quizá. En general, si la aplicación de la fuerza es pura y simplemente tolerada, como si fuera un aguacero, y ni provoca reacción psicológica alguna ni deja ninguna huella en el espíritu, no se ha conseguido el objetivo propuesto. Cuando las nubes se vierten sobre nosotros, nos resguardamos bajo un pórtico,

nos secamos tan pronto podemos hacerlo, y quizá decidimos comprarnos un impermeable: el aguacero no adquiere autoridad sobre nosotros. Lo mismo sucede con la violencia ajena cuando nos limitamos a sufrirla tratando sencillamente de protegernos de ella como de una mera inclemencia natural, o de adaptarnos en espera de verla exhausta o deteriorada. Y aun cuando nos destruya, su éxito, en cuanto a nosotros se refiere, es más aparente que real. Y si los demás actúan parecidamente y no se dejan impresionar, ello alcanza ya proporciones de fracaso. Nos hallamos ante un esfuerzo de Sísifo, por muy draconiana que pueda ser la acción que pretende intimidar. «La debilidad de la fuerza es no creer sino en sí misma» (P. Valéry).

No basta pegar para hacerse temer. El procedimiento suele tener éxito porque el instinto de conservación se halla presente en todo el mundo, y no hay hombre a quien no sea posible intimidar en cierto momento y bajo determinado sesgo. La habilidad consiste en hallar el punto vulnerable y abrir brecha, ampliándola luego para impresionar la imaginación, cosa que puede ser suficiente. Hay que asombrar; en el sentido fuerte de la palabra: hacer «milagros». «El milagro, en su aceptación amplia, es el fundamento de la autoridad. Y, así, ha desempeñado y seguirá desempeñando un papel tan considerable como la misma autoridad. Siempre se verá más seguido quien lleve a cabo hechos extraordinarios que un hombre cuya actuación sea simplemente la de todo el mundo. La confianza que la gente concede hoy a los sabios se funda indiscutiblemente, de modo especial, en el carácter milagroso que asumen en su opinión los descubrimientos de estos» (Bourdon).

Hay que establecer asociaciones de ideas dura-

deras, constantemente entretenidas y avivadas, entre la propia persona y el poder; hay que alimentar la incorporación a sí mismo de lo sagrado, de lo terrible; en una palabra: hay que cultivar la mística de la autoridad. «La costumbre de ver a los reyes acompañados de guardias, tambores, oficiales y todo aquello que mueve la máquina hacia el respeto y el terror, hace que el rostro de aquellos, incluso cuando se hallan solos sin tales acompañamientos, provoque en sus súbditos el respeto y el terror, porque el pensamiento no separa ya a sus personas de los cortejos que suelen acompañarlas» (Pascal). Los signos externos del respeto engendran el respeto. En un lenguaje más reciente, cabría afirmar que la autoridad es fruto de una combinación de reflejos condicionados. Las estatuas de los emperadores romanos tenían dos metros y medio o tres de altura, y este signo de su majestad difundía la conciencia de esa. El procedimiento fue seguido por la estatuaria oficial fascista. Además, ¿acaso los «grandes hombres» no se han convertido con mayor evidencia en tales tan pronto como se ha empezado a pasear en cortejo o disponer tras ellos, en la tribuna que ocupan, su fotografía ampliada hasta cuatro metros de alto por otros tantos de ancho? La mera elevación dada a la tribuna, ¿no pretende ya por sí sola imponer? Insignias, uniformes, solemnidad, ceremonias: he aquí lo que, al impresionar los espíritus, consolida la autoridad. No es por casualidad que la palabra *prestigio* se refiere en principio a la ilusión atribuida a los sortilegios. «Cuando se quiere dominar a los hombres, un poco de charlatanismo no estorba» (Sainte-Beuve).

Cabe aclarar, sin embargo, que si bien el hombre medio puede ser bastante necio para no reconocer una superioridad real, una que fuera sólo imagina-

ria no podría fascinarle indefinidamente. Cualquier recurso de prestigio expuesto plenamente a la luz deja un resabio, provoca una desconfianza difusa, y va contra su propio objetivo. Y si en realidad acompaña a una superioridad verdadera, esta corre el riesgo de aparecer, precisamente por ello, tan débil y vacilante como para necesitar de tal apoyo. Con mucha razón escribía Pascal: «Si los médicos no llevaran sotanas y chinelas, si los doctores no usaran bonetes cuadrados y togas, no habrían alcanzado jamás la consideración que el mundo les otorga». Voltaire no se mostraba menos razonable al prolongar así tal idea: «Sin embargo, los médicos no han dejado de ser ridículos ni adquirido una verdadera consideración hasta que se han quitado estas libreas de la pedantería; sólo cuando no llevan consigo el bonete cuadrado ni sus argumentaciones, son admitidos los doctores en el mundo, entre la gente normal. Hay incluso países donde la magistratura se hace respetar sin necesidad de pompa, y reyes cristianos fielmente obedecidos que descuidan las ceremonias de la consagración y la coronación. A medida que los hombres van adquiriendo mayor número de luces, el aparato va siendo más y más inútil; prácticamente, ya no es necesario sino para el bajo pueblo: *ad populum phaleras*».

Puesto que la finalidad sigue siendo la adhesión obediente, si la fuerza no produce necesariamente el temor ni este la citada adhesión, ¿habrá acaso otros medios más hábiles y operantes?; ¿no decimos que la miel caza más moscas que el vinagre? «Quien quiera gobernar a los hombres, no debe alejarlos de sí: tiene que hacerles seguir» (Montesquieu). Hacerles seguir equivale a ejercer sobre ellos una atracción. Esta puede no poner en juego sino móviles interesados. La recompensa y la pro-

mesa de ella son algo tan viejo como el castigo. Y la recompensa puede ser inmaterial: elogios, honores, dignidades. Por otra parte, obliga mucho más que el castigo, y puede parecer muy preferible a él, por cuanto este debe reservarse como *ultima ratio*. Taylor afirmaba: «La dirección de los obreros consiste esencialmente en la aplicación de tres ideas elementales: 1.<sup>a</sup>, exhibir ante ellos un incentivo que les fuerce a trepar; 2.<sup>a</sup>, hacer chasquear el látigo encima de sus cabezas, y hacer que les roce con su punta en caso necesario; 3.<sup>a</sup>, trabajar unido a ellos codo con codo, empujando firme hacia el mismo lado, y siempre instruyéndoles, guiándoles y ayudándoles. Hoy la dirección es una combinación de los dos primeros elementos citados, en la cual la prima se revela más eficaz que el azote aun cuando este se emplee con demasiada frecuencia. La dirección científica, la del futuro, requerirá aplicar a la vez esos tres elementos, siquiera el látigo habrá de permanecer casi oculto, la colaboración estrecha y cordial de la dirección con los obreros será el rasgo esencial, y deberá mantenerse siempre muy a la vista un grato y considerable incentivo.» Así, Taylor, en nombre de la ciencia, hace prevalecer el atractivo permanente y visible de la recompensa, y le subordina la eventualidad no menos permanente, pero no muy visible ni consciente, del castigo. En virtud del tercer principio, añade a ello la presencia continua, el contacto y la colaboración del jefe; la desea cordial y respecto de este punto concreto apela a algo más que el interés personal: a sentimientos de simpatía y camaradería que vincularán los subordinados a su jefe y fundirán sus fines individuales con el objetivo de este, que es el éxito de la empresa. Aquí, no obstante, siguen surgiendo dificultades.

El apetito viene comiendo, y la recompensa puede provocar una ambición imposible de saciar. El progreso de los subalternos incita su afán de poder y les convierte en rivales del jefe. La prima de rendimiento aparece simplemente como un hueso para roer, y ocasiona murmuraciones y reivindicaciones. Este es el momento de mostrar el azote escondido. Y para ello no hay fórmula que indique el instante preciso, ni tampoco ninguna con la dosificación exacta de los procedimientos tradicionales de doma: el látigo y el terrón de azúcar. El domador es devorado por haber azotado con excesiva fuerza o excesivamente tarde, por haber ofrecido demasiado azúcar o demasiado poco. El simple hecho de advertir que se asiste a procedimientos de doma compromete la autoridad que con ellos se trata de afianzar. Recurrir a ellos a tientas equivale a salir del fuego para caer en las brasas.

Queda el contacto cordial, susceptible de humanizar los procedimientos de doma. Sus ventajas técnicas, o sea, vinculadas al rendimiento, son evidentes. «Si los jefes hubieran de realizar también lo que ordenan, se mostrarían algo más parcios en la promulgación de reglamentos; en verdad, no se acostumbra a estar inspirado cuando se ordena lo que uno mismo no querría hacer... El oficial no debe abandonar nunca a sus soldados. Ha de permanecer al frente de todo, cuidar de todo...» (Lazare Carnot). Asimismo se expresa en sus *Memorias* el conde de Ségur: «¡Cuántos sufrimientos se evitarían al soldado si también hubiese de soportarlos el jefe que los exige! En realidad, pocos dolores insoportables puede haber para quien los impone sin compartírselos». Y el comandante Hennes: «Demasiados individuos piensan que mandar se reduce a ordenar. Preferiría oír decir ya en prin-

cipio que mandar es ayudar. Muy sencillo resulta decir "quiero", pero ya no lo es tanto comprender las posibilidades de realización de lo que se quiere».

Sin embargo, dejando al margen el caso en que el contacto permanente con el jefe resultaría algo un tanto molesto y a largo plazo insoportable, o bien se consideraría un ardid maquiavélico, simulación de cordialidad fingida para mejor asegurar el dominio, cabe preguntarse si la camaradería no ha de llevar a una nivelación y a la ruina de la autoridad. Shakespeare pone en boca del rey que reprende a su hijo, Enrique: «Por cuanto aparecía raramente en público, no podía dar un paso sin excitar la admiración, cual si de un cometa se tratara, y sin que los padres no dijeran a sus hijos: ¡Es él!... Y, así, he conservado el interés y la novedad de mi persona». Necker escribía: «Las mayores perfecciones dejan de asombrarnos cuando las contemplamos en un hombre; el vínculo físico que advertimos existir entre él y nosotros destruye nuestro respeto y, así, dejamos de creer en la grandeza de alguien que es como nosotros». Y el general De Gaulle dijo también: «Cierta jefe permanece distanciado, por cuanto la autoridad no puede existir sin prestigio, ni este sin distanciaci3n». Nada soluciona comprobar que la superioridad vacilante procura guardar las distancias tanto como puede, y que la superioridad real no se ve demasiado comprometida por la supresi3n de ellas. «La falsa grandeza es arisca e inaccesible: por cuanto advierte su debilidad, se esconde, o por lo menos no da abiertamente la cara; sólo se deja ver en la medida necesaria para imponerse y no parecer lo que es, o sea, una inferioridad real. La verdadera grandeza es libre, suave, familiar, popular; se deja tocar y manejar, nada pierde vista de cerca; cuanto

mejor se la conoce, más se la admira» (La Bruyère). La cuestión sigue en pie: dado que los hombres son como son —y no lo que pensaba La Bruyère—, ¿cómo poner de acuerdo la necesidad del contacto con la necesidad de la distancia, la familiaridad con la jerarquía? Por lo demás, advierte Maison-neuve, «en esta soledad del jefe y este alejamiento social hay que ver no tanto una actitud hábil, imaginada por el jefe deseoso de colocarse encima de un pedestal y de aureolarse con un misterioso halo, como una exigencia latente de la mentalidad colectiva; por ella, el jefe no es exactamente un miembro del grupo, sino *su imagen*, su símbolo, su «proyección», el depositario de sus aspiraciones. Los jefes intuyen esta exigencia y esta misión».

Los asalariados de Taylor, ¿constituyen acaso un grupo en el sentido en que lo entiende Maison-neuve?; ¿no será demasiado simple la distinción entre la falsa y la verdadera grandeza? Para producir efectos plenos, ¿debe la autoridad de los jefes, que también son hombres, manifestar una superioridad real en cualquier momento y realizar así el ideal de la grandeza verdadera?; ¿o no precisa de ninguna seguridad inicial para consagrarse a su propia misión y, en consecuencia, no queda obligada a aceptar o establecer el alejamiento como condición de todo lo demás, ni tan sólo cuando tuviere necesidad de exhibir una falsa grandeza?

Tales dificultades se ven subsanadas inmediatamente, o más bien ya ni se dan, cuando existe una identificación afectiva. La admiración del hijo hacia *su* padre, en su amor recíproco, armoniza espontáneamente la familiaridad cordial y la distanciaci3n. Pero, ¿existe una técnica de esta armonía? Una cosa es la recompensa —o el elogio—

del padre, y otra la recompensa en general y en sí misma. Cabe también distinguir entre la seducción espontánea e inconsciente y la acción del seductor que emplea las estratagemas codificadas de los Don Juan o los Casanova de la autoridad. No es lo mismo ejercer un atractivo que «atraer». E igualmente, en un grupo real determinado, con un «campo» colectivo propio, hay que distinguir entre el partido que de ello pueda sacarse para fundir la autoridad individual con la colectiva y la pretensión de crear tal campo y tal comunidad, añadiendo, como vínculo, la cordialidad a egoísmos separados.

\*  
\* \* \*

Ello no equivale a decir que no haya lugar para una técnica de la autoridad colectiva, garantía de la unidad y el vigor de la conciencia de la colectividad; tal técnica podría ser un aspecto esencial del arte político definido como actividad tendente a determinar y realizar el bien común. Sin embargo, al referirnos a ella apenas podemos dejar de emplear el modo potencial. En principio, porque la idea misma de este fin, el bien común, no suele hallarse en la política, la cual, en realidad, aparece comúnmente como actividad cuyos fines son alcanzar el poder y conservarlo. «El poder no es un fin. Por naturaleza, por esencia, por definición, constituye exclusivamente un medio. Es a la política lo que un piano a la composición musical. Un compositor que precise de un piano para la creación de melodías topará con dificultades si se encuentra en un pueblo donde no haya ninguno. Pero si se le facilita uno, debe componer. Nuestra incapacidad nos ha hecho confundir la fabricación de

un piano con la composición de una sonata» (S. Weil).

Según parece, la política así entendida llega a perjudicar la autoridad colectiva: siquiera vaya difundiendo llamadas a la unión, divide para reinar. Por otra parte, aun cuando se tuviera presente el fin, los medios sólo serían eficaces mediante una ciencia previa de las sociedades, que, en realidad, se hallan todavía en pañales. Quedan las fórmulas empíricas mal extraídas de la historia, mal conocidas, y cuya eficacia resulta dudosa. Por cuanto existe una analogía entre la unidad y el vigor de la conciencia colectiva y la salud de un organismo, la prudencia aconseja desconfiar de las intervenciones espectaculares y de las operaciones en caliente, de las soluciones consideradas drásticas y de las panaceas universales, de los curanderos impávidos y de los médicos molierescos. Más que cirugía, conviene medicina; y más que medicina, higiene. Y no perdamos de vista la verdad contenida en esta paradoja: «No hay enfermedades, sino sólo enfermos». En el capítulo siguiente figuran agudas reflexiones de Stendhal sobre el error político en que incurrió Napoleón al considerar a Francia como si fuera el ejército, cuando, en realidad, se trataba de dos cuerpos distintos, cada uno con su estructura y su «duración» propias, su vínculo interno y su obediencia al emperador.

\* \* \*

Nuestras pesquisas habrán parecido muy penosas y muy pobres nuestros resultados. ¿No será acaso por haber querido sistemáticamente considerar aparte, y en sí mismos, los medios técnicos tendentes al establecimiento y a la conservación de la autoridad, hecha abstracción de los fines mismos que ella se asigna? Se trata aquí de una abstracción legitimada,

indudablemente, por el afán de objetividad y la desconfianza hacia la arbitrariedad de las apreciaciones personales, pero también sin duda muy artificial. ¿Conviene pasar por alto, como subjetiva, tal afirmación que condensa una experiencia vivida? «La verdadera confianza sólo puede alcanzarse con la abnegación sincera, la rectitud perfecta, la equidad en los actos más ínfimos; la confianza se obtiene mediante el comportamiento y no se conquista ni por el engaño ni por la demagogia, ni por la propaganda, esta forma emponzoñada que sustituye la fe en el valor de los actos, el respeto a la conciencia, por una suerte de imperialismo espiritual que acaricia o seduce las conciencias para dominarlas, lo cual conduce no solamente a terribles reacciones retardadas, sino también al descrédito de los valores morales...» (Baruk). Precisamente para describir los hechos de modo correcto hemos distinguido entre el arte político, dirigido hacia el bien común, y la política de los políticos. En nombre del mismo principio de la sumisión a los hechos, creemos necesario destacar lo que sigue.

El sentido común atribuye un valor a la disciplina social. Con ello, abre espontáneamente un crédito a toda autoridad constituida, a cualquier personaje investido, e incluso a todo candidato a jefe. Las cosas acontecen como si el grupo y la opinión común del hombre medio, carentes de un conocimiento neto y preciso de los fines que debe alcanzar, pusieran en cierto modo a prueba la autoridad, en su estatuto y sus representantes, restableciéndola mediante su confianza difusa, acrecentándola con su asentimiento alegre y su entusiasmo, disolviéndola mediante su indiferencia, su insatisfacción y su disgusto.

Esta adopción de posiciones resulta lenta, confusa a menudo, cuajada de rabietas y pasioncillas, e incluso presenta una apariencia incoherente a causa de la división de opiniones. Tiene un carácter global, masivo, y no proviene de una reflexión precisa ni de considerandos circunstanciados. Puede adolecer de pasión; no cabe decir que carezca en absoluto de clarividencia. Y sus sentencias son, de hecho, irresistibles. Hablando así no pretendemos atribuir un valor trascendente a la *vox populi*, antes bien nos limitamos a comprobar la omnipotencia final del juicio colectivo.

Caso de que la realidad sea esta, el medio fundamental para obtener la autoridad, más allá y por encima de los procedimientos anotados, debe de ser la concordancia entre las miras propias y las aspiraciones profundas de los subordinados eventuales; y el medio fundamental para conservarla y acre-

centarla parece ser la satisfacción de esas aspiraciones a través del uso que de la autoridad se haga. En definitiva, la buena técnica de esta, el hecho de mandar bien, habría de constituir en mandar por el bien mismo de los subordinados.

Una fórmula tan general no allana todos los obstáculos, ciertamente. Los subordinados pueden desconocer sus necesidades, sus aspiraciones profundas y postergarlas en favor de deseos secundarios o caprichos momentáneos más conscientes. Y el jefe puede también engañarse de buena fe acerca de lo que juzga ser el bien del grupo y, en consecuencia, su misión. De ahí, conflictos y una marcha vacilante y penosa.

Por lo menos, queda claro que el problema de los medios de la autoridad entendida como fin plantea el problema de los fines de la autoridad entendida como medio. El primero es solidario del segundo; más aún: depende de él.

## CAPÍTULO VI

### NAPOLEÓN

Incidentalmente, y al margen de cualquier pretensión de una síntesis general, creemos útil reunir aquí algunos textos de Napoleón o a él referentes, que ilustran cierto número de las ideas consideradas a lo largo del texto presente y prolongan sus reflexiones.

I. — «En este aspecto pienso al revés de los demás. Se dice que para saber mandar hace falta saber obedecer. Creo que quien no ha sabido sino obedecer durante cuarenta años ha perdido ya la capacidad de mandar, y que no debe confiarse el mando de una nave a un hombre que cuando no debe obedecer a nadie sólo sabe holgazanear» (Bonaparte).

Texto aducido por Røederer el 12 de agosto de 1800. Conversación celebrada en el Consejo de Estado, en el curso de una discusión referente a la organización del cuerpo de marina. Conflicto entre el hábito de obedecer bajo la responsabilidad ajena y la iniciativa necesaria al jefe.

II. — «Nadie es un héroe a los ojos de su ayuda de cámara, dice el proverbio. Lo creo, porque los grandes corazones no son siempre grandes espíritus. Sin embargo, el proverbio en cuestión no reza para Bonaparte. Cuanto más cerca se le tiene, más se le respeta. Siempre le hallamos superior a nosotros, cuando habla, cuando piensa, cuando actúa. Prueba

de su ascendiente es la reserva e incluso el respeto que le demuestran, en todas sus relaciones, los hombres que han vivido con él en la más estrecha familiaridad, sus compañeros de armas, sus primeros lugartenientes; y ese respeto nada tiene de coacción: es natural. Si habla, se le escucha, porque habla como hombre culto, como hombre superior. Si se calla, se respeta aun su mismo silencio; nadie osará quebrantar este silencio con una indiscreción, y ello no por temer un impulso de mal humor, sino sólo porque se percibe la existencia, entre él y los demás, por así decirlo, de un elevado pensamiento que le llena y le protege de la familiaridad. Bajo su gobierno ocurrió algo muy extraordinario entre los hombres que trabajaban con él: la mediocridad sintióse talento; y este creyóse caído en la mediocridad: hasta tal punto daba luz a una y asombraba al otro. Hombres considerados incapaces hasta entonces se volvieron útiles; hombres hasta entonces distinguidos quedaban súbitamente confusos; hombres tenidos por recursos del Estado sintiéronse inútiles.»

Texto de Røederer, 7 vendimiario, año VII. La verdadera grandeza nada pierde considerada de cerca, sino todo lo contrario; y con su mera presencia reestructura el orden de los valores sociales admitidos.

III. — «Era yo muy joven entonces, y me sentía feliz y orgulloso de mi pequeño éxito; y, así, procuraba alimentarlo con todos los recursos a mi alcance. Vais a ver cuál puede ser el abuso de la autoridad, de qué puede depender el destino de los hombres; porque en realidad no soy yo peor que otro. Paseándola cierto día entre nuestras posiciones, en los alrededores del collado de Tende, mientras efectuaba su reconocimiento como jefe de artillería,

ocurrióseme repentinamente la idea de ofrecerle el espectáculo de una pequeña guerra y ordené un ataque en las avanzadillas. Salimos, sin duda, victoriosos, pero, evidentemente, ello no podía conducir a resultado alguno, por cuanto el ataque era una simple fantasía; a pesar de todo, varios hombres quedaron allí. Luego, me lo he reprochado a fondo cuantas veces el recuerdo de ello ha vuelto a mi espíritu.»

De Las Cases, *Memorial de Santa Elena*. El éxito a que hace alusión al principio, era por Bonaparte haber logrado el amor de la esposa de un representante en misión cerca del ejército. Confesión y arrepentimiento honorables de un abuso de autoridad, que pudo haber pasado inadvertido.

IV. — «Mi amante es el poder. Su conquista me ha costado excesivamente para que pueda dejármela arrebatada o permitir tan sólo que me la corrijan. Aunque digáis que el poder me ha llegado por sí solo, sé bien cuánto me ha costado en penas, velas, combinaciones...

«... (José) cree que el ejército le quiere... ¡Pardiez! Le quiere como a un hombre que gasta 100.000 escudos cada mes para darle de comer. En realidad, ¿qué piensan de él los generales? Soult no puede soportarle...

«(José) quiere ser militar y ha llegado incluso a rey; quiere ser adulado. Jourdan le hace creer que es un militar consumado. Me ha dicho que el arte de la guerra es una charlatanería... El Rey no es militar... El Rey cree que se es general cuando se advierte querer serlo. Habla siempre de la charlatanería del mando. Sin duda, la hay en el mando; pero este exige también algunos talentos, de los que el Rey carece: la clarividencia, la decisión... necesario para morir

antes que perder el honor. Pero aquí no se trata de morir precisamente. Hay que salvar la propia vida y las de los soldados... Cuando las mando yo, duplico la fuerza de mis tropas; cuando lo hace él, queda reducida a la mitad. Cuando yo ordeno, la gente obedece, porque la responsabilidad recae sobre mí. Quizás es un mal que yo mande personalmente; pero es mi esencia. Los reyes, los príncipes, quizá no deberían mandar nunca sus ejércitos. La cuestión es la siguiente: yo los mando porque tal es mi destino, mi cometido particular; pero no es el suyo... Cuando el Rey manda, el soldado no se siente mandado. El ejército aplaude lo que hace, como la gente vitorea a la Emperatriz... Quiere ser amado por los españoles; quiere hacerles creer en su amor. Los amores de los reyes no son caricias de nodriza; deben hacerse temer y respetar. El amor de los pueblos no es sino estimación.»

Conversaciones referidas por Rœderer. Amor celoso del poder penosamente conquistado. Diferenciación y hasta incompatibilidad del poder real y del mando militar, que exige cualidades particulares. La charlatanería sólo juega un papel auxiliar.

V. — «NAPOLEÓN. — ¿Por qué no venís ya a verme, Cabanis? Ya sabéis cuánto me complacía vuestra conversación.

CABANIS. — No vengo, Señor, porque, salvo algunas excepciones, ahora os veo mal acompañado.

NAPOLEÓN. — ¿Qué queréis decir? No os comprendo.

CABANIS. — Quiero decir que el poder es un imán que atrae la basura.»

Referido por Arago. Los cortesanos actúan como una pantalla y deslumbran al señor.

VI. — «El sentido común se detiene con respeto ante el misterio del poder y la obediencia. Lo

confía a la religión, que hizo sagrados a los príncipes, convirtiéndolos en imagen del mismo Dios.»

Este texto, aducido por Proudhon, pertenece a la felicitación que el gran maestro de la Universidad dirigió a Napoleón el 20 de diciembre de 1812. Nos limitaremos a compararlo a una expresión del historiador S. Charléty que figura en su obra acerca de la Restauración: «Colmado de favores por Napoleón, Fontanes redactó en 1814, en nombre del gobierno provisional, la proclama al ejército que le invitaba a negar la obediencia a «un hombre que ni tan sólo es francés».

VII. — «Cuando (Caulaincourt) cruzaba la estancia, el abate de Pradt le abordó, erguida la cabeza, espetándole estas palabras: “Señor duque, id a explicar a vuestro amo que las rentas, que el 29 estaban a 45 francos, se hallan hoy a 63”. “Sí —repuso M. de Vicence—, y añadiré que aquel a quien he visto siempre como el más devoto de sus aduladores hoy es el primero en insultarle. No hay en ello nada que no sea normal”.»

La escena, referida por Pasquier en sus *Memorias*, ocurre mientras se prepara la abdicación. Lo que admira no es tanto la conversión política del ex adúlador como su insospechada insolencia.

VIII. — «Amodru, nombrado segundo palafrenero en 1813, siguió a Napoleón a la isla de Elba. Era palafrenero suyo en Waterloo, y condujo los caballos de mano a Avesnes. Hasta Laon no volvió a encontrar al emperador. Salido con él de Malmaison hacia Rochefort, ofendióse a causa de una advertencia de Napoleón, quien le ordenó disimular su cinturón y su cuchillo de caza de la casa imperial, que podían traicionar su incógnito, y abandonó el cortejo.»

Este detalle ínfimo, procedente del editor de las *Memorias* de Caulaincourt, es típico de la merma de la autoridad. La precaución de Napoleón en su paso a través de poblaciones hostiles era justa. ¿Ordenóla acaso con un tono imperioso poco oportuno respecto de la nueva situación? La ocultación de los distintivos, ¿pudo quizás aparecer como una infidelidad? Sea como fuere, el fiel montero sintióse desvinculado.

IX. — «Cuando se nos dice que el nuevo general (del ejército de Italia) pasará por la ciudad (Tolón), no vacilo en ofrecermé a todos los camaradas para presentarles, confiando en mis relaciones. Acudo, lleno de afán y alegría: se abre el salón, voy a lanzarme, pero la actitud, la mirada, el tono de voz bastan para detenerme. En él, empero, nada había de injurioso; ello, sin embargo, fue ya suficiente. A partir de entonces, no he sentido jamás la tentación de franquear la distancia que me había sido impuesta» (almirante Ducrés, citado por Stendhal). Este anota, por otro lado: «En una excepción única a lo que Napoleón se creía obligado por la grave comedia de la cual hizo prisionera su vida, al tomar el título imperial, exigió, incluso entonces, que, privadamente, Duroc siguiera tuteándolo.»

Distanciación del nuevo jefe respecto de sus antiguos compañeros. Soledad, acaparamiento por obra del personaje; encargo de una incómoda misión a Duroc, forzado a pasar del *vos* al *tú* según hubiera o no testigos.

Dice también Stendhal: «El general en jefe necesita estar extremadamente atento a la partida de ajedrez, y no puede mostrarse natural; debe hacer comedia, y en ella, como en todas, el grado de grosería depende del genio de aquellos ante quienes

se representa». Cálculo que requiere perspicacia. Por cada buen actor, ¡cuántos titiriteros!

X. — Napoleón creía ser una excepción, por un privilegio particular, de la regla, enunciada por él mismo (ver IV), donde separa el poder político y el mando militar, en cuanto exigen cualidades distintas. Stendhal discute la excepción.

«En materia de gobierno, no sabía actuar sino como un general que incita a sus tropas: por entusiasmo de la patria; por pundonor; por temor al castigo; por amor propio o vanidoso interés; por afán de dinero. Como puede verse, ninguno de estos *motivos de acción* tiene su fuente en los hábitos de creer y actuar de quien obedece, ni en la opinión que pueda tener este sobre la legitimidad de las órdenes de quien manda. En una palabra: Napoleón supo hacerse obedecer como general, pero no supo gobernar como rey... La conspiración de Malet, en octubre de 1813, le hizo ver, quizá por primera vez, que aun cuando creyera hacer *obra monárquica* en favor de Francia y de su hijo, no había hecho sino *obra de poder*. Posiblemente no comprendió jamás que tanto en lo moral como en lo físico sólo cabe apoyarse en lo que resiste, y que un cuerpo político únicamente existe de verdad en tanto resiste cualquier circunstancia. Y, así, vio con ingenuo asombro que no existían el senado, ni el archicanciller Cambacérès... Napoleón no comprendió que para que el rey de Roma tuviera autoridad una vez faltara su padre, este debía ceder en vida parte de su poder, y tolerar la formación de cuerpos políticos. El amaba el poder, porque lo empleaba bien y gustaba del bien llevado a cabo rápidamente; cualesquier discusión o deliberación que pudieran provocar un retraso le parecían un mal... No supo ver que antes de la

revolución el rey de Francia reinaba porque podía apoyarse en la nobleza y en los Parlamentos, y sobre todo en el antiguo hábito que llevaba a los franceses a no dudar jamás de su autoridad. No podía establecer en pocos años una costumbre antigua, y no comprendió que, tras la revolución, un príncipe que no se apoyara en una Cámara sólo conservaría el poder por el temor a su ejército o la admiración de la gente hacia su genio.»

Análisis de los móviles empleados por Napoleón como jefe militar, y que reaparecen efectivamente en sus proclamas y órdenes del día. El ejército no es la nación, cuyos móviles no son los del ejército, ni pertenecen al orden puramente individual. Importancia de los cuerpos en la nación, según las enseñanzas de Montesquieu.

XI. — «Mi política es gobernar a los hombres como la mayoría de ellos lo quiere. Tal es, creo, la manera de reconocer la soberanía del pueblo. Haciéndome católico he terminado la guerra de la Vendée; haciéndome musulmán me he establecido en Egipto; haciéndome ultramontano he conquistado los espíritus en Italia. Si gobernara a un pueblo de judíos, reconstruiría el templo de Salomón. Así, hablaría de libertad en la parte libre de Santo Domingo; confirmaría la esclavitud en la isla de Francia, incluso en la parte esclava de Santo Domingo; me reservaría la posibilidad de suavizar y limitar la esclavitud allí donde la conservara; y la posibilidad de restablecer el orden e introducir la disciplina allí donde mantuviera la libertad.»

Conversación celebrada en el Consejo de Estado el 16 de agosto de 1800, y referida por Rœderer. Bonaparte parece hallarse en los antípodas del despotismo. Por una especie de mimetismo hábil, quiere plegarse a los deseos de los pueblos, aun

cuando resulte difícil ser a la vez católico y musulmán. La pretendida soberanía del pueblo no llega hasta el punto de determinar el régimen, sino que alcanza a lo sumo a ratificarlo; ni tiene la posibilidad de elegir el jefe, sino únicamente la de hacerle objeto de un plebiscito como máximo. La relación entre el pueblo y el jefe es la misma que se da entre el rebaño y el pastor, que es quien sabe y juzga en última instancia. Napoleón es el soberano, y su autoridad le parecería nula si no tuviera por atributo la soberanía. Se trata aquí de un «despotismo ilustrado», siempre normalmente profesado y practicado, sobre todo, incluso en los regímenes llamados democráticos.

XII. — «*Yo quiero* era una fórmula seguramente muy cómoda, pero ha pasado ya de moda. La autoridad no poseerá el prestigio que, en interés de todos, tanto debería rodearla sino en cuanto asuma invariablemente como guía las palabras que Monge, en el campo de Boulogne, oyó de labios de Napoleón, y que nos ha transmitido: “Os equivocáis, señores, acerca de mi poder —decía el joven soberano cuando el valeroso ejército que mandaba iba a lanzarse de las orillas del océano hacia Austerlitz—; os equivocáis. En nuestro siglo, sólo se consigue una obediencia franca y cordial mediante el *razonamiento*”» (Arago).

Posiblemente, Arago cree demasiado en una evolución decisiva de los espíritus después de la revolución. Sin embargo, y de acuerdo con las palabras del mismo Napoleón, opone francamente el *sable* y el *espíritu* (según otra de sus expresiones) como resortes de la autoridad. Cabría determinar aún si el *razonamiento* es un medio al servicio de la autoridad y sólo ello, o bien si la *razón* no asigna a esa algunos fines.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIÓN

La autoridad nos baña y empapa, circula en torno a nosotros y por nuestro interior, como el aire que nos rodea y que respiramos, ese aire que a veces nos sofoca, y sin el cual no podríamos vivir. Es como la atmósfera del mundo humano. Todos la percibimos de una manera inmediata, confusa y difusa al mismo tiempo, y que, según parece en principio, no induce al análisis, o se le enfrenta incluso.

Cualquier tipo de sociedad, cualesquiera épocas de la historia, se forjan de la autoridad una idea particular, vinculada a la contextura propia de aquella y hasta quizá reflejo suyo. Tal concepción influye en todas las demás ideas, y constituye un importante elemento de la visión del mundo. Cristaliza en el lenguaje y, en virtud de la inercia de este, conserva en él una vida latente incluso cuando se halla reemplazada por otra.

La imagen de una ciudad armoniosa y bien cuidada por la autoridad de un sabio nomoteta ha quedado proyectada en los ámbitos celestiales; y, así, ha llegado a imponerse la idea según la cual hace falta nada menos que un demiurgo para transformar el caos en cosmos y darles leyes. La conciencia de esta legislación manifestóse en el nacimiento de la ciencia. Los pitagóricos, para quienes todas las cosas eran números, definían números

*amables* y atribuían números a la justicia y al matrimonio, igual que a las notas de la escala musical o a las constelaciones. Ello nos parece raro, por cuanto nosotros vamos de esto a aquello y desconocemos que ellos, en cambio, iban de aquello a esto.

Platón habla de multiplicaciones *dominadoras* y *dominadas* (*Rep.*, 546 b), y Alejandro de Afrodisia dice que la hipotenusa del triángulo rectángulo *domina* los lados del ángulo recto. ¿Y acaso no seguimos diciendo que los fenómenos *obedecen* a las leyes de la naturaleza, como si de ellos dependiera hacerlo o no?

Sobre el universo ha sido proyectada la imagen de un vasto imperio, y ha prevalecido la idea según la cual la sabiduría consiste en contemplar y sufrir ese orden inflexible, y amarlo a pesar de sus molestias —*amor fati*. Y el orden en cuestión es el propio de una administración acusadamente jerarquizada. El saber perfecto sería, así, un ensamblamiento de universales, un tejido de *mayores* y *menores*, un inmenso polisilogismo vinculado al «axioma eterno que se pronuncia en el punto culminante de las cosas», como dice Taine.

La visión de unos audaces capitanes dedicados a trastornar las costumbres de las ciudades y a domeñarlas según su voluntad ha sido proyectada en el universo, y se ha impuesto el criterio que presenta a las fuerzas de la naturaleza como susceptibles de ser también domeñadas, y al hombre como capaz, combinando hábilmente el juego espontáneo de aquellas, de imponer a la naturaleza un orden apropiado y ajustado a sus deseos: *ars homo additus naturae*. El mismo Descartes, una de cuyas normas era «cambiar mis deseos antes que el orden del mundo», quiso hacernos «dueños y señores de la naturaleza».

También ha sido proyectada sobre el universo la imagen de una ciudad perturbada y en discordia, y ha prevalecido la idea de un universo integrado por un confuso caos de fuerzas ciegas, sin autoridad rectora, y cuyos seres racionales son forasteros a quienes aniquilará un día, en una catástrofe prefigurada en el terremoto de Lisboa, el mismo azar que les ha hecho surgir.

La idea del hombre que gobierna la naturaleza obedeciendo a sus leyes ha sido aplicada a la imagen platónica de la ciudad y el alma armónicas, y ha surgido el criterio según el cual el hombre puede, mediante el conocimiento de su naturaleza y la de las sociedades, tener autoridad sobre su propio destino, planificar su futuro, forjar conscientemente su propia historia, dar un sentido a esta y, en consecuencia, al mundo.

Otra visión proyectada sobre el universo ha sido aquella en la cual aparecen unos asociados que definen o modifican sus estatutos y unos legisladores que hacen o deshacen la constitución de un Estado según las conveniencias y por un mero acuerdo momentáneo; ha surgido entonces la idea que presenta a las leyes de la naturaleza como simples convenciones entre los doctos, y como ingeniosos artificios cuya influencia sobre los fenómenos concretos no es superior a la que pueda tener la constitución sobre el comportamiento real de los ciudadanos y de los políticos.

Todas estas imágenes, y aun muchas otras, van depositándose en nuestro espíritu y permanecen en el lenguaje. Hablamos con Jussieu de la subordinación de los caracteres en la clasificación botánica, con Taine de los caracteres dominantes de una personalidad o de un período, con Mendel de los caracteres dominantes en la herencia y el atavismo.

Afirmamos de buen grado obedecer a nuestras tendencias, a nuestro carácter, a nuestros cromosomas y, por otro lado, gobernar nuestras pasiones. Nos decimos hijos de nuestras obras, de las que en realidad somos los autores. Invocamos la autoridad imprescriptible de principios legítimos o morales, y rechazamos, con Peano, los «axiomas de derecho divino». Nos escandalizamos de una boda desigual, y nos enternecemos cuando un príncipe se casa con una pastora o una actriz cinematográfica. Nos reímos de la antigua institución china de los mandarines, y disponemos a todos nuestros funcionarios en los escalones de una escalera semejante. Dominamos la naturaleza mediante el conocimiento de sus leyes, y sentimos como liberación de un yugo el fracaso de la ciencia en cuanto a la determinación simultánea de la velocidad y la posición de los electrones. Y si un minúsculo proyectil al cual se ha logrado comunicar una velocidad inicial suficiente gravita en torno a nuestro planeta de acuerdo con la mecánica newtoniana en lugar de caer en él, consideramos el hecho al mismo tiempo atentado sacrílego a la autoridad del universo sobre nosotros, nuevo *record* y confirmación de la autoridad del hombre sobre el universo, e incremento de la autoridad del grupo social que tal hazaña ha conseguido sobre el resto de la humanidad.

Lo menos que podemos afirmar es el carácter erróneo de nuestra concepción del mundo. Y ello, sin duda, se debe a que tal concepción se halla estrechamente vinculada a la que hemos forjado acerca de nuestras relaciones con aquel. Esta depende íntimamente, al parecer, de nuestra idea de la autoridad, que no por intuitiva deja de ser más compleja, y de nuestra creencia en su simplicidad, que la hace confusa. Por ello nos parece

que la autoridad merece ser objeto de un importante estudio. Su análisis profundo, al elucidarla, nos enseñaría mucho, y acerca de cosas muy distintas de ella en sí misma.

\* \* \*

Normalmente la autoridad nos resulta un objeto no de conocimiento, sino de apreciación; y, con frecuencia, de reprobación. «Vivimos unos tiempos duros para la autoridad. Las costumbres la atacan furiosamente, las leyes tienden a debilitarla. Tanto en el hogar como en el taller, y lo mismo al nivel del Estado que al de la calle, mueve más bien a la impaciencia y a la crítica que a la confianza y a la subordinación. Asaltada desde abajo cada vez que se manifiesta, empieza a dudar de sí misma, anda a tientas, actúa inoportunamente, ya de modo mínimo, con reticencias, precauciones, excusas, o bien a través de excesos, con golpes, rudezas y formalismo» (De Gaulle). Las ranas de La Fontaine piden un rey, y luego se quejan de tenerlo. Nosotros invocamos la autoridad y, a la vez, protestamos contra ella. La queremos y no la queremos.

No la queremos, doctrinalmente, porque destruye la fraternidad humana, la libertad y la igualdad; porque obedecer es dejar de ser una persona para convertirse en un instrumento. «Dicen, y no hacen. Lían pesados fardos y los colocan a las espaldas de los hombres, pero ellos no quieren ni moverlos con el dedo. Todo lo hacen para que los hombres les vean» (Mateo, XIII, 3-5). «A decir verdad, es una gran desgracia estar sujeto a un dueño, de quien no puede conocerse nunca de modo seguro la bondad, por cuanto hay siempre en él la posibilidad de ser malo tan pronto lo desee»

(La Boétie). «Desconfiad de quien pretende poner orden. Ordenar es siempre dominar a los demás molestándoles» (Diderot). «El derecho de mandar ha sido la base de crímenes y desgracias sin fin, ha servido de pretexto al asesinato y al bandidaje en la mayor escala... En política, sirve de base al despotismo, con todos sus horrores; en religión, a la persecución; en el ámbito popular, a la injusticia; bajo el techo doméstico, a la tiranía paterna y marital» (Bentham). «Para gobernar al hombre hay que adueñarse del animal. He aquí por qué se dirige mejor a los hombres por el temor; con ello se hace predominar también la naturaleza animal» (Maine de Biran). «Está comprobado, dice Chamfort, que Madame, hija del rey, mientras jugaba con una de sus criadas, le tomó la mano, contó sus dedos, y exclamó con gran extrañeza: “¡Qué cosa tan singular!; ¿tenéis cinco dedos?; ¿tantos como yo?”» (Louis Blanc). «Nada hay tan peligroso para la moral particular del hombre como el hábito del mando. El mejor de los hombres, el más inteligente, el más desinteresado, el más generoso, el más puro, se estropeará infaliblemente y siempre en el ejercicio de tal misión. Hay dos sentimientos inherentes al poder que no dejan nunca de producir esta desmoralización: *el menosprecio de las masas populares y la exageración del propio mérito*. Las masas, reconociendo su incapacidad para gobernarse por sí mismas, me han elegido como jefe suyo. Con ello, han proclamado claramente su *inferioridad* y mi *superioridad*. De toda esta masa de hombres, en la cual reconozco apenas a algunos iguales, soy el único capaz de dirigir los asuntos públicos. El pueblo me necesita, no puede prescindir de mis servicios, en tanto que yo me basto a mí mismo; en su propio provecho ha de

obedecerme; y yo, al dignarme gobernarlo, no procuro sino su bienestar. Hay para perder la cabeza y el corazón también, y para enloquecer de orgullo, ¿no? Así es como el poder y el hábito del mando se convierten, incluso para los hombres más inteligentes y virtuosos, en una fuente de aberración intelectual y moral al mismo tiempo» (Bakunin). «El poder corrompe al dueño y al esclavo; a este, un poco menos» (Alain). Sin embargo, ¿no debemos decir, al margen de toda doctrina, que a menudo no queremos autoridad porque nos molesta?

Además, queremos la autoridad porque es esta la condición misma de la vida en sociedad, de la eficacia de la acción en común, de la garantía de los derechos, del orden y de la civilización, y porque nos favorece tanto si la ejercemos como si es ejercida sobre nosotros. Y para salir de tales confusión e incoherencia no vemos apenas otro medio que el elogio de la autoridad mezclado a la denuncia de sus abusos. ¿Acaso nuestro análisis de los hechos, sin dogmatismo alguno acerca de los gustos y colores, nos va a posibilitar una idea algo más clara?

\*  
\* \* \*

En primer lugar, la autoridad se nos ha presentado como un hecho humano, primitivo e ineluctable, tanto en el ámbito interindividual como en el social. Sin duda hay que evitar aquí la confusión entre naturaleza y hábito. Sin embargo, no puede negarse que los más encarnizados adversarios de la autoridad no han logrado jamás eliminarla, ni tan sólo cuando han tenido la posibilidad de establecer una comunidad ajena a ella, y en el mismo instante en que pensaban haberlo conse-

guido la veían resurgir de sus cenizas cual nueva ave fénix.

Parece que la autoridad, en tanto es entre los individuos algo así como la desigualdad de estatura y en la sociedad puede equipararse a la existencia del cerebro en un organismo superior, no debe ser valorada de modo absoluto. Así es. Únicamente podremos deliberar de manera útil sobre nuestra acción propia, sobre el uso que hagamos de ese hecho básico. Es necesario que cuanto podamos construir sobre esta base quede justificado precisamente por ello.

En segundo lugar, hemos considerado la autoridad como revestida de aspectos diversos y causa de efectos diversos que llegan incluso a ser opuestos. A partir de aquí, el problema de la apreciación global de la autoridad supuesta simple, como buena o mala, pasa a ser una cuestión indeterminada, e incluso mal planteada, y no requiere más respuestas que la siguiente: «Depende». Asimismo, cualquier moralista distingue, según su tabla peculiar de valores, una autoridad *buena* y otra *mala*. Digamos, además, que Calicles no está de acuerdo con Platón, ni Nietzsche con Kant; digamos, también, que no pretendemos aquí clasificarlos. Pero advirtamos, por lo menos, que esta doble apreciación puede apoyarse en el inventario de las diversas formas de autoridad que hemos distinguido.

*«La autoridad cambia completamente de naturaleza según la intención que la anima.»*

»Existe la autoridad que usa de su poder y de su pericia para subordinar a los demás a sus fines particulares, y que sólo procura dominarles para aprovecharse de ellos: es la que podemos llamar esclavizante.

»Hay la autoridad que emplea su poder y su pericia para subordinarse en cierto sentido a quienes le están sometidos, y que, uniendo a la suerte de estos la suya propia, tiende junto con ellos a un fin común: es la que llamaremos liberadora.

»...Por lo mismo que existen dos formas de autoridad hay también dos formas de obediencia, por cuanto esta no es tampoco una abstracción susceptible de quedar definida y fijada en un concepto, sino acto de un ser vivo, móvil y complejo, y asume igualmente un carácter diverso a tenor de la intención que la anima. Cabe distinguir la *obediencia servil*, correspondiente a la autoridad autoritaria —por así decirlo—, y la *obediencia libre*, que corresponde a la autoridad liberal. Si en un caso obedecer es *sufrir*, no ocurre precisamente lo mismo en el otro, donde obedecer es, al contrario, *acceptar*» (Laberthonnière).

En la perspectiva de este moralista, la mala autoridad es la del dueño sobre el esclavo, la del autócrata sobre sus súbditos, la del demagogo sobre la masa; ella misma se considera propiamente como fin. Degrada a la persona humana, en el caso del señor por el capricho egocéntrico que pasa a ocupar el lugar de la voluntad, y en cuanto al subordinado porque este, tratado como simple medio, llega finalmente a complacerse en ello. La buena autoridad es aquí la que se pone al servicio del bien común, la sierva de quienes obedecen libremente, o sea, por un asentimiento reflexivo.

Ampliando esta perspectiva y, según creemos, sin llegar a serle infieles, podríamos decir que es buena la autoridad competente como tal, a la cual, por otra parte, nadie discute; la autoridad delegada en la presunta competencia; la autoridad funcional incluso jerarquizada, gracias a la cual, en

cuanto todos se hallan en definitiva al servicio de todos, nadie se ve tratado por nadie «como un simple medio»; la autoridad contractual o casi. ¿Qué diremos acerca de los hombres incapaces de asentimiento reflexivo, acerca de los niños, por ejemplo? La buena autoridad tutelar será la ejercida en favor del tutelado para convertirle en una persona según la acepción más amplia del término, y consciente de su carácter provisional, educativo y liberador.

Hasta cierto punto, cualquier autoridad es una tutela, aun cuando no por ello hay que asimilar el tutelado al perturbado mental o al niño de cuna. El tutelado aprecia, a la larga y oscuramente, la tutela, y el conjunto de los tutelados constituye una especie de consejo de tutela implícito y permanente. En tal sentido, cabría considerar en general autoridad moralmente buena a la que se pone al servicio del bien común sometién dose a las normas de la justicia y del respeto a la persona humana, y que, por ello mismo, tiene las mayores posibilidades de resultar persistentemente eficaz. «La sociedad moderna adolece de dos grandes males: la desaparición del criterio de justicia —o por lo menos del deseo de buscar lo que es justo— y la desaparición de cualquier autoridad real. Es posible, por otra parte, que estas dos carencias se hallen vinculadas. Para que un jefe pueda cumplir realmente con su misión, debe estar animado por un ideal interior y convencido de la enorme diferencia existente entre las consecuencias de una decisión justa y las de otra injusta, que puede incluso provocar un gran número de víctimas. Si se halla en tal estado de espíritu, examinará cuidadosamente cualesquier asuntos para seguir las exigencias de su conciencia, y así adquirirá no sólo

autoridad, sino también eficacia, y su ejemplo ejercerá, además, una influencia educativa sobre su personal» (Baruk).

Las dificultades prácticas siguen siendo inmensas. Aun cuando esos valores morales no sean ignorados, su reconocimiento puede ser, si no hipócrita, por lo menos superficial y verbal. Además, una cosa es reconocer esos valores y otra encarnarlos. Por muy sincera y pura que sea la intención de servir a la cual se refiere Laberthonnière, y aun cuando resulte muy necesaria, no es suficiente por sí sola. El infierno está lleno de buenas intenciones. El ideal no se puede realizar sino a través de una técnica, y una técnica no rutinaria y rígida, sino dúctil y racional. El buen jefe en la más amplia acepción del concepto no es sólo aquel que desea actuar bien, sino el que, además, así actúa efectivamente, por cuanto revela ser un buen artesano, y hasta un artista, del ejercicio de la autoridad. Y ello no suele improvisarse. Llegar a ser un buen jefe no resulta fácil; pero es todavía más difícil seguir siéndolo. «Siempre se ha demostrado que todo hombre en el ejercicio del poder tiende a abusar de este; y lo hace en tanto no encuentra límites. ¡Quién iba a decirlo! Hasta la misma virtud necesita límites» (Montesquieu).

¿Cuáles son estos, y de dónde vienen? De fuera o de dentro. En el político se hallan, como en el propio Montesquieu, en el control y la división de los poderes. En el moralista, en la prudencia y el dominio de sí mismo. «Para gobernar es necesario, ante todo, enderezar la propia personalidad. Quien no consiga enderezarse, ¿cómo podrá enderezar a los demás?» (Confucio). La citada prudencia no es demasiado común. «Se renuncia de buen grado al gobierno de sí mismo, pero nunca

al de los demás» (Péguy). No hay que desdeñar tampoco a la ligera los límites exteriores, que fácilmente pueden parecer insuficientes, meramente formales, y tanto más susceptibles de deficiencias cuanto que su mecanismo ha sido montado con ingeniosidad y precisión. El control escrupuloso, el formalismo jurídico, pueden paralizar la más legítima y beneficiosa de las autoridades. No por ello es el control una precaución inútil en una sociedad sana. En una sociedad que se descompone, el deseo de vivir genera espontáneamente una ideología de autoridad absoluta, que declara utópica una sociedad cuyos miembros, los que obedecen y los que mandan, fueran todas personas humanas en el sentido más extenso de la expresión y ciudadanos en pleno ejercicio, y donde la autoridad personal de los jefes armonizará con la autoridad impersonal del estatuto de la comunidad.

\* \* \*

A la reflexión personal del lector corresponde examinar y prolongar estas consideraciones demasiado rápidas y vagas, a fin de responder a la ineludible pregunta: *¿Qué hacer?* En cuanto nos concierne, y dentro de una formulación en términos generales, nuestra respuesta es: mandar sin infatuación, obedecer sin servilismo; respetar la autoridad sin idolatrarla, controlarla sin debilitarla. Ejercerla sin avidez, dejarla sin recelo. Y, tanto si la conferimos, explícita o implícitamente, como si nos vemos investidos de ella, no olvidar jamás, en cualquiera de ambos casos, que se trata de asumir una responsabilidad y no de gozarla.

658.4

M26

## BIBLIOGRAFÍA SUMARIA

- Alain, *Propos de Politique*, PUF, París.  
Ardant du Picq, *Etudes sur le combat*, Chapelot.  
Aristóteles, *Política*.  
Baudouin, *Suggestion et autosuggestion*, Delachaux & Niestlé.  
Comte, A., *Cours de philosophie positive*.  
Dupuis, *Les aboulies sociales*, PUF, París.  
Freud, *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*, Gallimard.  
De Gaulle, *Au fil de l'épée*, Berger-Levrault.  
Guillaume, P., *Introduction à la psychologie*, Vrin.  
Janet, P., *Histoire de la science politique dans ses rapports avec la morale*, Germer-Baillière.  
Janet, P., *L'amour et la haine*, Maloine.  
Laberthonnière, *Théorie de l'éducation*, Bloud.  
La Boétie, *Discours de la servitude volontaire*.  
Maisonneuve, *Psychologie sociale*, PUF, París.  
De Man, H., *La joie au travail*, PUF, París.  
Montesquieu, *L'esprit des lois*.  
Mounier, *Traité du caractère*, Ed. du Seuil.  
Nietzsche, *La volonté de puissance*.  
Pascal, *Pensées*.  
Platón, *Gorgias — República — Leyes*.  
Quinton, *Maximes sur la guerre*, Grasset.  
Rassak, *Psychologie de l'opinion et de la propagande politique*, Rivière.  
Rousseau, *Emile — Contrat social — Lettres sur la montagne*.  
Seignobos, *Etudes de politique et d'histoire*, PUF, París.  
Strauss, *De la tyrannie*, Gallimard.  
Tarde, *Les lois de l'imitation*, PUF, París.  
Weil, S., *L'enracinement — Oppression et liberté*, Gallimard.

## ÍNDICE

I. <b>Introducción . . . . .</b>	5
II. <b>Los aspectos principales y los tipos de autoridad</b>	17
III. <b>La obediencia y el mando. . . . .</b>	44
IV. <b>Dinámica de la autoridad . . . . .</b>	66
V. <b>Técnica de la autoridad . . . . .</b>	86
VI. <b>Napoleón . . . . .</b>	103
VII. <b>Conclusión . . . . .</b>	112
<b>BIBLIOGRAFÍA SUMARIA . . . . .</b>	124

Ediciones OIKOS-TAU dispone con seguridad de la obra que le es a Ud. necesaria...

Escriba al Apartado 5347 de Barcelona y le remitiremos cuanto información precise.

### AGRICULTURA

Bernardi-Diani - Vegetación acuática.  
Bonnemaison - Enemigos animales de las plantas cultivadas y forestales, 3 volúmenes.  
Coutanceau - Fruticultura.  
Detroux-Gostfinchar - Los herbicidas y su empleo.  
García Palacios - La lechuga.  
Güell - Malas hierbas (Diccionario).  
Klimmer - Plaguicidas.  
Messiaen-Lafon - Enfermedades de las hortalizas.  
Ravel d'Esclapon - Variedades americanas de manzana.

### ASTRONOMÍA Y ASTRONÁUTICA

Mateu Sancho - Iniciación a la astronáutica.  
Muirden - Iniciación a la astronomía.

### BELLAS ARTES

Beaulieu - El vestido antiguo y medieval.

### BIOLOGÍA

Bayliss - Mecanismos de control de los seres vivos.  
Binder - La genética de las poblaciones.  
Goudot-Perrot - Cibernética y biología.  
Javillier-Lavollay - La química de los seres vivos.

### CARTOGRAFÍA

Monkhouse-Wilkinson - Mapas y diagramas.

### CIENCIAS ECONÓMICAS

Brus - El funcionamiento de la economía socialista.  
Chisholm - Geografía y economía.  
Dobb - Capitalismo, crecimiento y subdesarrollo.  
Flamant-Singer - Crisis y recesiones económicas.  
Harris - Schumpeter, científico social.  
Horvat - Teoría de la planificación económica.  
Hunker - Introducción a los recursos mundiales.  
Jané - El problema de los salarios en España.  
Kapp - Los costes sociales de la empresa privada.  
Kirschchen - Política económica contemporánea.  
Lieberman - Planificación del socialismo.  
Luchaire - La ayuda a los países subdesarrollados.  
Mishan - Los costes del desarrollo económico.  
Napoleoni - El pensamiento económico en el siglo XX.  
Nourse - Economía regional.  
Odell - Geografía económica del petróleo.  
Ohlin - Comercio interregional e internacional.  
Sargant - Economía y sociología de la industria.  
Schumpeter - Ensayos.  
Schumpeter - Síntesis de la evolución de la ciencia económica y sus métodos.  
Seldon-Pennance - Diccionario de economía.  
Seligman - Principales corrientes de la ciencia económica moderna.  
Snaffa - Producción de mercancías por medio de mercancías.  
Stamp - Población mundial y recursos naturales.  
Stone - Renta nacional, contabilidad social y modelos económicos.

Sylos Labini - Oligopolio y progreso técnico.  
Tinbergen - Hacia una economía mundial.  
Tsuru - ¿Adónde va el capitalismo?

### CIENCIAS POLÍTICAS

Bull - Política vaticana en el Concilio Vaticano II.  
Caute - El comunismo y los intelectuales franceses.  
Cerroni, Miliband, Poulantzas y Tadic - Marx, el derecho y el Estado.  
Lefranc - El Frente Popular.  
Schapiro - Gobierno y administración en la U.R.S.S.  
Terrou - La información.  
Thornton - El nazismo, 1918-1945.

### DEMOGRAFÍA

Sauvy - Límites de la vida humana.  
Stamp - Población mundial y recursos naturales.

### DEPORTES

Gillet - Historia del deporte.

### DERECHO

Marquise - Los derechos naturales.

### DICCIONARIOS

Güell - Malas hierbas (Diccionario).  
Rouillard - Diccionario de los santos.  
Seldon-Pennance - Diccionario de economía.

### DOCUMENTOS Y REPORTAJES

Borwicz - La insurrección del ghetto de Varsovia.  
Bull - Política vaticana en el Concilio Vaticano II.  
Deschamps - Historia de las exploraciones.  
Jones - El primer descubrimiento de América.  
Lefranc - El Frente Popular.  
Poliakov - Auschwitz (Documentos y testimonios).  
Stamp - La esclavitud en los Estados Unidos.  
Thornton - El nazismo, 1918-1945.

### ELECTRÓNICA

Guillien - La televisión en color.  
Launois - La electrónica cuántica.

### ENSEÑANZA

Allen - Los exámenes (Cómo superarlos con éxito).  
Bordas - Cómo elegir profesión.  
Maddox - Cómo estudiar.  
Manacorda - Marx y la pedagogía moderna.

### FILOSOFÍA

Auzias - La filosofía y las técnicas.  
Blackham - Seis pensadores existencialistas.  
Cerroni, Miliband, Poulantzas y Tadic - Marx, el derecho y el Estado.  
Cid - Seis testimonios de la medicina ibérica.  
Chiodi - Sartre y el marxismo.

Ferrater Mora - Las filosofías de Wittgenstein.  
Manacorda - Marx y la pedagogía moderna.  
Schoenman - Homenaje a Bertrand Russell.

## FÍSICA

Kahan - Las partículas elementales.

## GEOGRAFÍA

Chisholm - Geografía y economía.  
Darryll Forde - Hábitat, economía y sociedad.  
Deschamps - Historia de las exploraciones.  
Fraser - La tierra, el mar y la atmósfera.  
Hunker - Introducción a los recursos mundiales.  
Monkhouse-Wilkinson - Mapas y diagramas.  
Nourse - Economía regional.  
Odell - Geografía económica del petróleo.  
Stamp - Población mundial y recursos naturales.

## HISTORIA

Borwicz - La insurrección del ghetto de Varsovia.  
Cauter - El comunismo y los intelectuales franceses.  
Ch'en - Mao y la revolución china. Con «37 poemas de Mao Tse-Tung.  
Delmas - Historia de la civilización europea.  
Guichonnet - Mussolini y el fascismo.  
Jones - El primer descubrimiento de América.  
Poliakov - Auschwitz (Documentos y testimonios).  
Testas - La Inquisición.  
Thornton - El nazismo, 1918-1945.

## INFANTILES

Carbó-Madorell - La casa bajo la arena.  
Devos - Steve contra el Dr. Yes.  
Devos - Operación relámpago.  
François-Georges - Los 4 Ases y el aerodeslizador.  
François-Georges - Los 4 Ases y la serpiente de mar.  
François-Georges - Los 4 Ases y la vaca sagrada.  
François-Georges - Los 4 Ases y el fantasma.  
François-Georges - Los 4 Ases y el Curucú.  
François-Georges - Los 4 Ases y la copa de oro.  
François-Georges - Los 4 Ases y el dragón de las nieves.  
François-Georges - Los 4 Ases y el rally olímpico.  
Martin - La tiara de Oribal.  
Martin - La garra negra.  
Martin - Las legiones perdidas.  
Martin - El último espartano.  
Martin - La tumba etrusca.

## INGENIERÍA Y MECÁNICA

Delachet - La resistencia de los materiales.  
Rives - La conducción de automóviles.

## LINGÜÍSTICA

Perrot - La lingüística.

## MANAGEMENT (ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS)

Argenti - Planificación de la empresa.  
Argenti - Técnicas del management (Guía práctica).  
Battersby - Matemáticas para la empresa.  
Brecht - Management: su naturaleza y significado.  
Lhermitte - La informática.  
O'Shaughnessy - Organización de empresas.  
Revilla - Hacerlo bien y hacerlo saber.  
Sargent - Economía y sociología de la industria.  
Sheldon - La filosofía del management.  
Suavet - La vida económica de la empresa.  
Taylor - Management científico.  
Urwick-Brecht - La historia del management.

## MÁRKETING

Izquierdo Navarro - La tercera sociedad.  
Nepveu-Nivelle - Análisis de los canales de distribución.  
Nepveu-Nivelle - El servicio de la post-venta.  
Nepveu-Nivelle - Lanzamiento de productos.  
Pilditch - El vendedor silencioso.  
Spillard - La venta a presión.  
Underwood Thompson - Estrategia del producto.

## MEDICINA Y PSICOLOGÍA

Bayliss - Mecanismos de control de los seres vivos.  
Bouthoul - Las mentalidades.  
Cid - Seis testimonios de la medicina ibérica.  
Chauchard - Hipnosis y sugestión.  
Chovin-Roussel - La polución atmosférica.  
D'Allaines - Historia de la cirugía.  
Halpern - La alergia.  
Klimmer - Plaguicidas.  
Morichau-Beauchant - La salud en el mundo.  
Prescott - El control del dolor.  
Sauvy - Límites de la vida humana.  
Sutton - Naturaleza del cáncer.

## PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

Contini - Establecimiento y control del presupuesto de publicidad.  
Izquierdo Navarro - La tercera sociedad.  
Ogilvy - Confesiones de un publicitario.  
Pearson-Turner - La industria de la persuasión.  
Revilla - Hacerlo bien y hacerlo saber.  
Stebbins - Píldoras publicitarias.

## QUÍMICA

Detroux-Gostfnchar - Los herbicidas y su empleo.  
Javillier-Lavollay - La química de los seres vivos.  
Klimmer - Plaguicidas.

## RELIGIÓN Y MITOS

Rull - Política vaticana en el Concilio Vaticano II.  
Castellan - El espiritismo.  
Guillermou - Los jesuitas.  
Livet - Las guerras de religión.  
Rouillard - Diccionario de los santos.  
Testas - La Inquisición.

## SOCIOLOGÍA

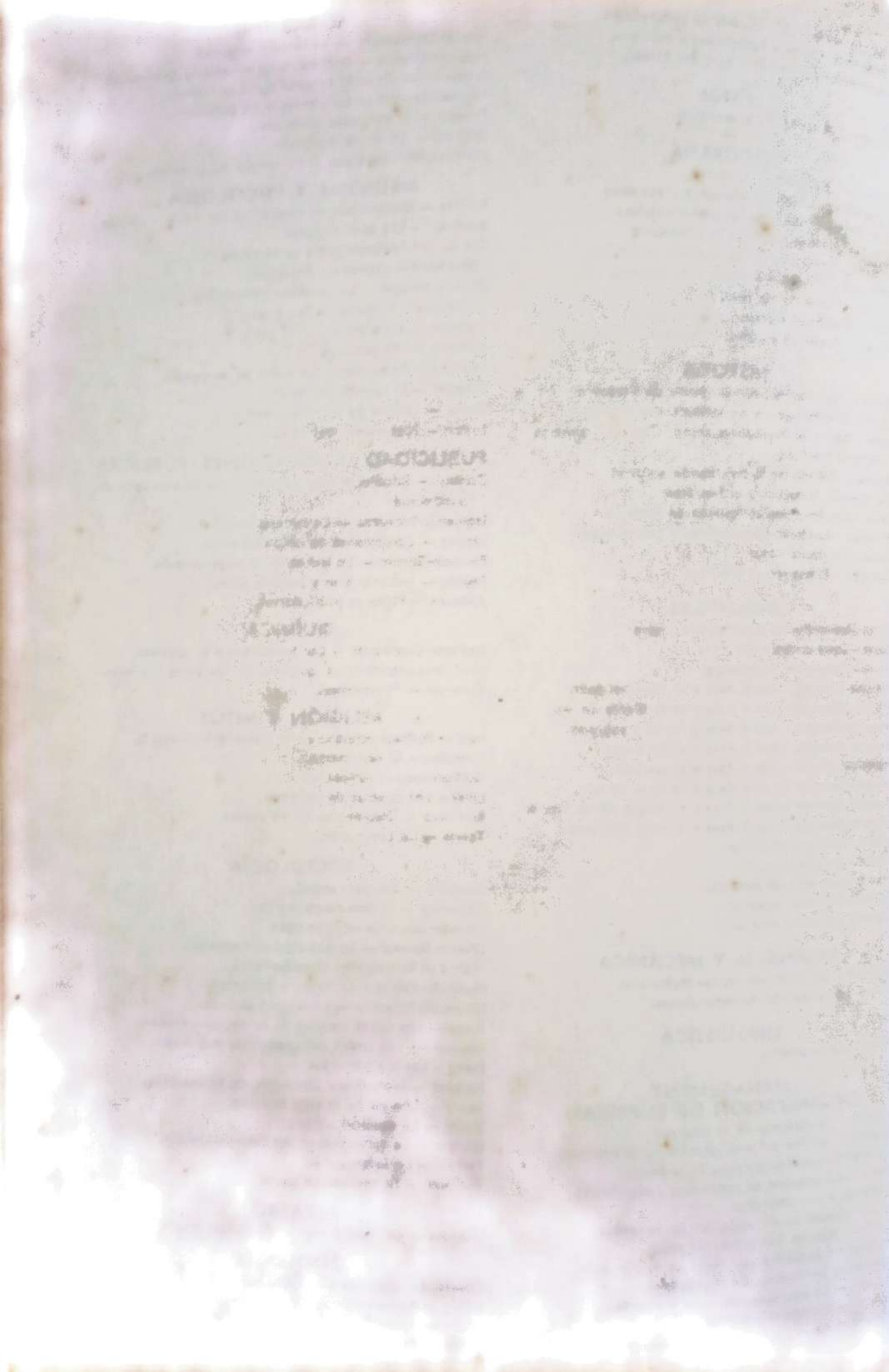
Bouthoul - Biología social.  
Capmany - El feminismo ibérico.  
Cépède-Gounelle - El hambre.  
Chovin-Roussel - La polución atmosférica.  
Harris - Schumpeter, científico social.  
Huisman-Patrix - La estética industrial.  
Izquierdo Navarro - La tercera sociedad.  
Kapp - Los costes sociales de la empresa privada.  
Mishan - Los costes del desarrollo económico.  
Porot - Las toxicomanías.  
Sargent - Economía y sociología de la industria.  
Sauvy - Límites de la vida humana.  
Sauvy - La opinión pública.  
Stamp - La esclavitud en los Estados Unidos.  
Terrou - La información.  
Thullier - La promoción social.

## TEATRO

Desuché - La técnica teatral de Bertolt Brecht.

## ZOOLOGÍA

Goussard - Los monos antropoides.  
Ishida - Animales de Europa y África.  
Ishida - Animales de Asia y Oceanía.  
Ishida - Animales de América.



*que  
sais-je?*

codico. 24111

EN CASTELLANO

semanalmente publica títulos sobre temas completos de **Historia, Geografía, Sociología, Literatura, Ciencias Políticas y Económicas, Pedagogía, Bellas Artes, Filosofía, Medicina, Electrónica, Religión, Química, Filología, Deportes, Matemáticas, Física, etc.**

## RELACIÓN DE TÍTULOS APARECIDOS

1. Historia de la civilización europea - C. Delmas
2. La promoción social - G. Thuillier
3. La polución atmosférica - P. Chovin y A. Roussel
4. La genética de las poblaciones - E. Binder
5. La electrónica cuántica - D. Launois
6. La lingüística - J. Perrot
7. La alergia - B. Halpern
8. La Inquisición - G. y J. Testas
9. Las partículas elementales - T. Kahan
10. La información - F. Terrou
11. Mussolini y el fascismo - P. Guichonnet
12. Los Jesuitas - A. Guillerrou
13. Cibernética y biología - A. Goudot-Perrot
14. El hambre - M. Cépède y H. Gounelle
15. La opinión pública - A. Sauvy
16. Biología social - Gaston Bouthoul
17. La simbología - Olivier Beigbeder
18. La resistencia de los materiales - André Delachet
19. La salud en el mundo - Jacques Morichau-Beauchant
20. La conducción de automóviles - J. Rives
21. Las mentalidades - G. Bouthoul
22. El espiritismo - Y. Castellan
23. La estética industrial - D. Huisman y G. Patrix
24. La ayuda a los países subdesarrollados - F. Luchaire
25. La televisión en color - R. Guillien
26. Historia de la cirugía - C. d'Allaines
27. Historia de las exploraciones - H. Deschamps
28. Las toxicomanías - A. y M. Porot
29. La química de los seres vivientes - M. Javillier y J. Lavollay
30. Historia del deporte - Bernard Gillet
31. Hipnosis y sugestión - Paul Chauchard
32. El vestido antiguo y medieval - Michèle Beaulieu
33. Los monos antropoides - Michel Goustard
34. Las guerras de religión - Georges Livet
35. La esclavitud - Maurice Lengellé
36. El Frente Popular - Georges Lefranc
37. Los derechos naturales - Jean Marquiset
38. Crisis y recesiones económicas - M. Flamant y J. Singer-Kerel
39. La fatiga - Paul Chauchard
40. La egiptología - Serge Sauneron
41. Las instituciones políticas del África negra - H. Deschamps
42. Las clases sociales - Pierre Laroque
43. Geografía de la población - Pierre George
44. La guerra - Gaston Bouthoul
45. La autoridad - Maurice Marsal

LA ENCICLOPEDIA DE BOLSILLO MÁS COMPLETA  
EN LENGUA CASTELLANA