

¿El poder corrompe?

2010-08-23 20:40:43



Las personas nobles pueden llegar a la cima, pero la acumulación de autoridad parece atrofiar sus estándares éticos

Cuando Mark Hurd renunció el 6 de agosto a la presidencia de Hewlett-Packard por violación de las normas éticas de la empresa, mucha gente se mostró sorprendida. Después de todo, Hurd parecía un ejecutivo inusualmente eficaz y de moral estricta.

Pero la gente no debería haberse sorprendido. Desde escándalos de prostitución hasta acusaciones de corrupción en los que se ven involucrados ejecutivos y atletas profesionales, parece que los titulares siempre hablan de los traspies más recientes de alguien en una posición de poder. Y no se trata de simples anécdotas: varias encuestas revelan que la inmensa mayoría de los comportamientos maleducados e inapropiados viene de la gente con más autoridad.

Los psicólogos lo llaman la paradoja del poder. Los mismos rasgos que ayudaron a las personas a acumular control desaparecen una vez suben al poder. En lugar de ser educados, honestos y extrovertidos, se vuelven impulsivos, imprudentes y groseros. En algunos casos, estos nuevos hábitos pueden ayudar a un líder a ser más decisivo y determinado, o a tomar decisiones que serán rentables, independientemente de su popularidad.

Un estudio reciente encontró que los presidentes ejecutivos muy seguros de sí mismos eran más inclinados a perseguir la innovación y a llevar a sus compañías por caminos tecnológicos nuevos. Sin embargo, si estos instintos no se mantienen bajo control, pueden llevar a un descalabro total.

Las buenas noticias

Hace unos años, Dacher Keltner, un psicólogo de la Universidad de California en Berkeley, comenzó a entrevistar a estudiantes de primer año en una residencia estudiantil dentro del campus. Keltner les dio pizza gratis y una encuesta, en la que les pedía que escribieran sus impresiones iniciales de cada estudiante de la residencia. Al final del año escolar, Keltner volvió con el mismo sondeo y más pizza gratis. Según la encuesta, los estudiantes en la parte superior de la jerarquía social —los más “poderosos” y respetados— también eran los más considerados y extrovertidos, con las puntuaciones más altas en las mediciones de simpatía y extroversión. En otras palabras, los tipos más agradables quedaban en los primeros lugares.

Estos resultados no son únicos para los estudiantes de Berkeley. Otros estudios han mostrado resultados similares en las fuerzas armadas, empresas y en la política. “La gente concede autoridad a quienes le caen bien”, dice Keltner.

Obviamente, estos estudios científicos contradicen el cliché del poder de que la única forma de ascender a los más alto es teniendo un comportamiento egoísta y moralmente dudoso. En *El príncipe*, un tratado

sobre el arte de la política, el filósofo italiano del siglo XVI Nicolás Maquiavelo indicaba que la compasión se entrometía en el camino al prestigio. Si un líder tiene que elegir entre ser temido o ser amado, Maquiavelo insistía en que debería elegir siempre el temor. El amor está sobrevalorado.

Pero puede que éste no sea el mejor consejo. Otro estudio llevado a cabo por Keltner y Cameron Anderson, un profesor de la Escuela de Negocios Haas, midió las tendencias “maquiavélicas”, tales como la disposición a propagar rumores maliciosos, entre miembros de una fraternidad femenina. El resultado fue que las jóvenes maquiavélicas fueron rápidamente identificadas y separadas del grupo. A nadie le caían bien, y como resultado, nunca se hicieron poderosas.

Hay algo profundamente positivo en estos estudios. Es tranquilizante pensar que la mejor manera de acumular poder es haciendo a otros lo que le gustaría que le hicieran a uno.

Las malas noticias

Pero ¿qué ocurre una vez esa gente agradable llega al poder? Si bien un poco de compasión podría ayudarnos a subir la escalera social, una vez arriba acabamos convirtiéndonos en una bestia totalmente diferente.

“Es un efecto increíblemente consistente”, dice Keltner. “Cuando se otorga poder a las personas, básicamente empiezan a actuar como idiotas. Coquetean de manera inapropiada, bromean de forma hostil, y se convierten en personas totalmente impulsivas”. Keltner compara la sensación de poder con un daño cerebral, indicando que la gente con mucha autoridad tiende a comportarse como los pacientes neurológicos con el lóbulo orbito frontal dañado, un área del cerebro que es crucial para la compasión y la toma de decisiones.

¿Por qué el poder lleva a la gente a coquetear con los practicantes, a solicitar sobornos y a falsificar documentos financieros? Según los psicólogos, uno de los principales problemas con la autoridad es que nos hace menos receptivos a las ineptitudes y emociones de otros. Por ejemplo, varios estudios muestran que la gente en posición de poder suele usar más estereotipos y generalizaciones a la hora de juzgar a otras personas. Además, dedican menos tiempo a mantener contacto visual, al menos cuando una persona con menos poder está hablando.

Veamos un reciente estudio dirigido por Adam Galinsky, psicólogo de la Universidad Northwestern. Galinsky y varios colegas comenzaron preguntando a los participantes que describieran una experiencia en la que tuvieron mucho poder o una ocasión en la que se sintieron totalmente indefensos. Posteriormente, los psicólogos les pidieron que dibujaran la letra E en sus frentes. Aquellos con sentimientos de poder fueron mucho más propensos a escribir la letra al revés, al menos cuando la veía otra persona. Galinsky afirma que este efecto lo causa la miopía del poder, que hace más difícil imaginar un mundo desde la perspectiva de otra persona. A quienes dibujan la letra al revés no les preocupa el punto de vista de otros.

Cabe aclarar que el poder no convierte a todo el mundo en tiranos despiadados e inmorales. Algunos líderes simplemente terminan aplicando la mano dura, lo que no siempre es algo negativo. La clave es mantener dichas cualidades equilibradas.

En el peor de los casos, el poder nos puede convertir en unos hipócritas. En un estudio de 2009, Galinsky le pidió a un grupo de estudiantes que pensarán en una experiencia donde tuvieron poder o una donde no tuvieron poder alguno. Los participantes fueron luego divididos en dos. Al primer grupo se le pidió que calificara en una escala de nueve puntos la seriedad moral de reportar engañosamente gastos de viaje en el trabajo. Al segundo grupo se le pidió que participara en un juego con dados, en el que el resultado de

los dados determinaba el número de billetes de lotería que cada estudiante recibiría. Un número más alto significaba más billetes de lotería.

Los participantes en el grupo que describieron experiencias de poder consideraron que el reporte engañoso de gastos de viaje era una ofensa significativamente peor. Sin embargo, el juego de los dados produjo un resultado completamente contradictorio. En este grupo, las personas con alto poder reportaron, en promedio, un resultado improbable desde el punto de vista estadístico (el grupo sin poder alguno, en contraste, reportó resultados apenas ligeramente elevados). Esto sugiere que estaban mintiendo sobre los resultados reales, maquillando los números para obtener billetes de lotería adicionales.

Aunque la gente casi siempre sabe diferenciar entre lo que es correcto y lo que no, su posición de poder le facilita eludir la racionalización de los lapsos éticos.

Los mismos procesos de pensamiento defectuoso activados por la autoridad también distorsionan nuestra habilidad para evaluar información y tomar decisiones complejas.

No existe un antídoto claro para combatir la paradoja del poder. Keltner argumenta que el mejor tratamiento es la transparencia y que los peores abusos de poder pueden ser prevenidos cuando la gente sabe que está siendo monitoreada. Esto sugiere que la sola existencia de una agencia de vigilancia o una junta directiva activa puede disuadir a ejecutivos de hacer cosas malas.

Sin embargo, las personas en posición de poder suelen sobreestimar sus virtudes morales, lo que los lleva a reprimir a quienes los vigilan. Hacen lobby ante las autoridades o cuerpos legislativos o llenan las juntas directivas con sus amigos. El resultado final es la forma más peligrosa de poder.

[Jonah Lehrer | Wall Street Journal Americas](#)