

## El poder no siempre corrompe, pero aumenta el egocentrismo

por **David Dubois**

trad. Teresa Woods

Harvard Business Review 26.02.2016

Las anécdotas desde luego sugieren que el viejo cliché de que **el poder corrompe a las personas es cierto**. Los casos de líderes poco éticos y deshonestos aparecen en los periódicos y los libros de historia con una regularidad alarmante. Pero, ¿hemos confirmado **que la gente que ostenta puestos de poder es menos ética** que la población general? Un grupo de sociólogos lleva algunos años intentando contestar a esta pregunta.

La respuesta a esta pregunta (al igual que la respuesta a la mayoría de preguntas así) es: "depende". Una cosa *sí* está clara: un importante número de investigaciones demuestra que **el poder altera psicología humana**. La gente que se siente poderosa piensa, se siente y se comporta de forma distinta a la gente que se siente impotente.

También existe un amplio abanico de estudios empíricos que sugieren que **la gente sí se aprovecha de su poder, ya sea este pequeño o grande**. (El poder puede provenir de un elevado salario, un elevado puesto dentro de la jerarquía de una organización, una elevada clase social o simplemente el hecho de disponer de más opciones). Tienen **mayores probabilidades de ser mal educados y de hacer trampas**. La gente que conduce coches caros **tiende a ceder menos el paso a un peatón**, por ejemplo. Y en una serie de experimentos de laboratorio, **los individuos de clase alta tienden a mentir más** durante una negociación y a hacer trampas para aumentar sus probabilidades de ganar un premio.

Los poderosos **no sólo hacen más trampas, sino que las hacen de forma más natural**. Un proyecto de investigación (aún en fase de revisión por pares) realizado con compañeros de las universidades de California en Berkeley, Kellogg y Columbia (todas en EEUU) reveló que los participantes que habían sido preparados para sentirse más poderosos fueron mejores mentirosos que los que habían sido preparados para sentirse menos poderosos. Es decir, **sus mentiras tenían más probabilidades de pasar desapercibidas** por la gente.

¿De dónde nace la tendencia inducida por el poder de comportarse de forma no ética? Las pruebas anteriores señalan dos factores principales: **el poder reduce las inhibiciones y aumenta el egocentrismo**. (**Un informe de revisión** publicado en *Current Opinions in*



*Psychology* que escribí en colaboración con Joris Lammers, Adam Galinsky y Derek Rucker resume esta investigación).

Primero, el poder desinhibe a la gente, que a su vez se vuelve menos dispuesta a respetar las normas sociales. Por ejemplo, Adam Galinsky descubrió que los participantes que fueron inducidos a sentirse poderosos **tuvieron mayores probabilidades de apagar un molesto ventilador que les echaba aire a la cara que los participantes inducidos a sentirse menos impotentes**. La mayoría de la gente se siente inhibida acerca de hacer trampas incluso cuando desean hacerlo, pero los individuos que experimenten **una sensación de poder pueden superar estas inhibiciones** y aprovecharse de sus acciones para su propio beneficio.

Segundo, el poder aumenta el egocentrismo, que a su vez tiende a hacer que la gente poderosa **priorice más sus propias necesidades sobre las necesidades de los demás**. Por ejemplo, **la gente que gana menos de 25.000 dólares (unos 22.800 euros) al año dona el 4,2% de su sueldo**, mientras la gente que gana más de 150.000 dólares (unos 137.000 euros) al año sólo dona el 2,7%. En una impactante prueba de este efecto, mis compañeros y yo **asignamos** los participantes al papel de empleado o de jefe para un juego que formaba parte de una sesión formativa

Antes de arrancar el juego, pedimos a cada participante que hiciera una selección de chocolatinas Hershey y que la preparase en algunos casos para una persona de su libre elección, en otros para ellos mismos. Los resultados revelaron que los participantes más poderosos compraron bastantes más chocolatinas cuando iban destinados a ellos mismos (unas 31) que cuando iban destinados a otra persona (unas 14). En contraste, los participantes menos poderosos compraron más cuando las compraban para otros. Estos resultados sugieren **el poder tiende a aumentar la importancia que la gente se asigna a sí misma** en comparación con la importancia que asignan a los demás.

¿Cuáles son las implicaciones de un aumento del egocentrismo para los comportamientos poco éticos? El poder desde luego puede fomentar la corrupción, especialmente cuando los comportamientos poco éticos beneficiarán a uno mismo. En contraste, la falta de poder fomentará la corrupción cuando el comportamiento poco ético beneficiará a otros. Por ejemplo, **en un estudio** mis compañeros y yo introdujimos estados de poder o impotencia y entonces pedimos a los participantes que informaran de las probabilidades de que adoptasen un comportamiento no ético que beneficiaría a uno mismo en comparación con otro que beneficiaría a otros (por ejemplo mentir acerca de la razón por la que el participante no entregó un trabajo). Los resultados demuestran que los participantes poderosos tienen unas



probabilidades mucho más altas de mentir **cuando la mentira les beneficiaría directamente** que cuando beneficiaría a otra persona. Lo opuesto se encontró en el caso de los individuos menos poderosos: hicieron significativamente más trampas para "salvar" a un conocido que para salvarse ellos mismos.

**Menos inhibición y mayor egocentrismo no tiene por qué ser necesariamente negativo.** Un líder sin inhibiciones tiene mayores probabilidades de hablar durante una negociación y llegar a acuerdos ventajosos, de objetar cuando sea testigo de una injusticia y de instar a toda la organización a respetar las normas éticas. Un líder centrado en sí mismo tiende a conseguir lo que él o ella necesite, incluidos los recursos adecuados dentro de la organización, e influencia dentro del mercado.

Pero, ¿cómo pueden mitigarse los efectos negativos del poder como la tendencia a hacer trampas? Por desgracia, no disponemos de una respuesta única y sencilla. Sí disponemos de pruebas de que **los líderes pueden aprender "a tomar perspectiva"**. En otras palabras, pueden desarrollar el hábito de preguntar: "¿Qué piensa o quiere la persona que tengo sentada frente a mí? O, ¿si yo me encontrara al otro lado de la mesa, qué me parecería justo? O, ¿querría que esta decisión figurara en portada del *Wall Street Journal*? La toma de perspectiva puede quedar impresa mediante cortos ejercicios o desarrollarse mediante formaciones.

En general, la idea de que el poder corrompe, sí o sí, es claramente errónea. Es más acertado decir que **el poder transforma el comportamiento de los líderes de dos formas**: la desinhibición y el egocentrismo. Ese conocimiento nos puede ayudar a entender cuándo el poder dará paso a la corrupción y cuándo fomentará comportamientos éticos, y también señala algunas vías de mejora, como tomar perspectiva y desarrollar la empatía.

**David Dubois** es profesor adjunto de INSEAD

