

Julie Diamond

# EL PODER

UNA  
GUÍA DE USO

T

## ÍNDICE

Introducción	9
<b>Primera parte. Los principios y los peligros del poder</b>	
I ¿Por qué el poder corrompe?	39
II El motivo: ¿qué hace que las personas sean corruptibles?	71
<b>Segunda parte. Primer paso: encuentra tu huella de poder</b>	
III Huella de poder: el retrato singular de tu poder	99
IV Encuentra tu huella de poder	113
<b>Tercera parte. Las pautas del poder</b>	
V Lo primero es cultivar tus rasgos	121
VI Utiliza tu poder personal	149
VII Comparte tu poder personal	185
VIII Resolución de problemas: retos singulares del poder	219
IX Lista de verificación del poder	251
Apéndice	257
Glosario	277
Notas	281
Bibliografía	287
Agradecimientos	295

I  
¿POR QUÉ EL PODER CORROMPE?

Casi todos los hombres pueden tolerar la adversidad, pero, si realmente quieres poner a prueba el carácter de un hombre, dale poder.

ABRAHAM LINCOLN

El rango es una droga.

ARNOLD MINDELL

**E**l verano de 1971, Philip Zimbardo, un joven profesor de Psicología de la Stanford University, quiso poner a prueba el clásico debate de naturaleza frente a crianza en la cuestión del poder: ¿la gente abusa del poder debido a su personalidad o a su situación?

Armado con la financiación de la Oficina de Investigación Naval de Estados Unidos, Zimbardo reclutó una muestra de estudiantes universitarios y les asignó al azar el papel de prisionero o guarda de prisión. Dado que quería que su experimento fuera lo más auténtico posible, creó un ambiente muy elaborado, incluyendo vestuario para los participantes y una prisión de mentira en el sótano del edificio de psicología del campus. Incluso obtuvo la ayuda del Departamento de Policía de Palo Alto. Los agentes “arrestaron” a cada “prisionero” en sus casas, los llevaron a comisaría, los acusaron de robo a mano armada y

los ficharon: les hicieron la foto policial, les tomaron las huellas dactilares y los desnudaron para registrarlos. Entonces trasladaron a los prisioneros a sus “celdas” bajo la supervisión de los “guardas”. Zimbardo equipó a los guardas con porras, uniformes y gafas de sol de aviador reflejantes para que no tuvieran contacto visual directo con los prisioneros. Por otro lado, los prisioneros llevaban una bata similar a la de los hospitales y gorros. Tenían un tobillo encadenado y un número cosido en el uniforme. A los guardas les dijeron que llamasen a los prisioneros por su número, no por su nombre.

Por presión de su novia (y más tarde esposa), y temiendo por la salud física y mental de sus estudiantes, Zimbardo terminó el estudio antes de lo que tenía previsto. Había planeado que durara dos semanas, pero solo duró seis días.

Al sexto día, la situación se había descontrolado por completo: los guardas se convirtieron en sádicos y sometieron a los prisioneros a peligrosas torturas psicológicas. Incluso el propio Zimbardo perdió el norte durante aquella pantomima. En su papel de superintendente, permitió que continuaran los abusos e incluso sofocó una revuelta de prisioneros junto con los guardas.

Treinta y tres años después, Zimbardo testificó en defensa de un soldado al que estaban juzgando por tortura, asalto y abuso de reclusos en la prisión de Abu Ghraib en Irak. Hablando por experiencia propia, Zimbardo pidió clemencia para el acusado. Según su opinión, las presiones circunstanciales pueden provocar un uso indebido de poder inhumano. Sin el entrenamiento, los límites y la supervisión adecuados, una persona promedio puede abusar (y abusa) de su autoridad sobre otras. De hecho, es más que probable que se establezca esta dinámica si no se instaure ningún sistema de control. Es una dinámica inherente a la situación.

Zimbardo consiguió encontrar la respuesta a su pregunta.

El experimento de la prisión de Stanford confirma nuestra visión más oscura del poder, la visión que William Golding describió en su novela distópica titulada *El señor de las moscas*. En este libro, un grupo de niños británicos en edad escolar terminan en una isla desierta sin ningún tipo de supervisión ni control y experimentan una regresión social que los lleva a una espantosa competición entre los poderosos y sus presas. Se trata de la misma visión del poder que también predijo Thomas Hobbes, justificando así su argumento a favor de un gobierno fuerte (en *Leviatán*) para proteger a los débiles de los fuertes y restringir el anhelo innato de los humanos por el poder, la violencia y el beneficio personal incontrolado.

Pero estas no son ni por asomo las únicas narrativas del poder. Por cada desoladora historia como *El señor de las moscas* hay otra inspiradora como *Harry Potter*, donde el poder del amor y de la amistad triunfan por encima del mal. Nos deleitamos con las historias en que el poder popular consigue liberar a una nación del colonialismo, del *apartheid* y de la esclavitud. Por mucho que en este mundo existan Pol Pots y Joseph Stalins, también existen Mahatma Gandhis y Nelson Mandelas. Existen regímenes totalitarios, pero también Revoluciones de Terciopelo; los golpes militares financiados de manera encubierta y los movimientos de resistencia civil se extienden de manera ascendente a través de las redes sociales. Existen directores generales egoístas y sin escrúpulos, pero también empresas con una gran conciencia social, organizaciones que valoran a sus trabajadores y el planeta igual o más que los beneficios.

Sin embargo, el experimento de Zimbardo parece confirmar la famosa máxima de lord Acton: “Todo poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente”. Pero, teniendo en cuenta que existen tantos ejemplos que demuestran lo contrario,

deberíamos hacer una pequeña corrección. Si bien el poder puede corromper absolutamente, no corrompe *inevitablemente*. Podemos resistir (y nos resistimos) a su influencia. No todos los gobernantes son corruptos. No todos los políticos son corruptos. No todas las personas ricas tienen un comportamiento deplorable.

La pregunta que deberíamos estar haciéndonos con respecto al poder no es “¿por qué el poder corrompe?”, sino “¿por qué *unas veces* el poder corrompe y otras no?”. ¿Por qué a veces utilizamos el poder por motivos egoístas y a veces para fomentar el bien común? ¿Por qué hay personas que sucumben ante los efectos venales del poder y otras no? No hay duda de que el poder tiene una influencia corrompedora, pero deberíamos preguntarnos cómo corrompe, hasta qué punto y cuándo.

Las tres teorías más habituales que explican la influencia corruptiva del poder son la *situacional*, la *disposicional* y la *psicosocial*. La visión que tiene Zimbardo sobre el poder es *situacional*. Afirma que la situación puede crear las condiciones necesarias para que se produzca el abuso de poder.

La teoría *disposicional* del poder afirma que los rasgos y las características determinan la tendencia o la probabilidad de que abusemos del poder. Hay ciertos tipos de personalidad que simplemente son más propensos a abusar del poder que otros. Una cantidad de literatura cada vez mayor sugiere que los individuos con trastornos de personalidad narcisista o psicopática se sienten atraídos por las posiciones de liderazgo.<sup>1</sup> Tienen una personalidad manifiestamente dominante, abusiva, carismática y controladora. Si uno de esos individuos se encuentra bajo la presión situacional adecuada y se ve tentado por la oportunidad, utilizará su posición para satisfacer su necesidad personal de controlar y dominar.

Si bien ambas teorías tienen en cuenta ciertos abusos de poder, no contemplan la diversidad de conductas de liderazgo.

Muchas personas con roles de rango alto no presentan tendencias narcisistas ni psicopáticas. Y no todo el mundo opta por abusar de su poder en las situaciones en las que suelen darse este tipo de abusos. Tiene que haber otra teoría, algo entre la situación y la personalidad: la teoría *psicosocial*. Unos experimentos recientes sobre los efectos cognitivos y afectivos que provoca tener mucho poder confirman esta visión.<sup>2</sup>

Tal y como descubriremos más adelante en este capítulo, cuando los investigadores asignan a los participantes roles de rango alto o bajo de manera aleatoria, el comportamiento y la actitud de los participantes cambia. Pero lo verdaderamente fascinante de estos estudios es que se obtienen los mismos resultados a pesar de que se pongan a prueba rasgos de personalidad muy diferentes. Y se pueden obtener los mismos resultados sin manipular la situación tan drásticamente como lo hizo Zimbardo. De hecho, los investigadores simplemente “preparan” a los participantes para que se identifiquen con un rol de rango alto.

“Preparar” es una manera de activar inconscientemente una asociación en nuestra memoria. En los estudios que analizaré de aquí a unas páginas, los investigadores prepararon a los participantes pidiéndoles que recordaran algún momento de su vida en que se sintieran poderosos o asignándoles un rol con responsabilidades o privilegios adicionales. Los resultados fueron fascinantes: cuando se prepara a una persona normal para que adopte un rol de rango alto, esta se comporta y actúa de manera diferente a los demás independientemente de su personalidad.

Los estudios psicosociales indican que es el *rol*, y no la personalidad, lo que comporta los rasgos que asociamos con el mal liderazgo.<sup>3</sup> Un rol es un conjunto de comportamientos que tienen un significado social. En sociología, los roles se entienden como una representación de las expectativas sociales. Un rol puede ser codificado con un título, como el de director general,

profesor o médico, o también puede ser una representación informal de algunos comportamientos determinados por las circunstancias sociales, por ejemplo, el rol que desempeñas en tu grupo de amigos o en tu familia (el que nutre, el rebelde, el que resuelve los problemas, etcétera). Los roles dependen del contexto social, y los adoptamos o los dejamos de lado cuando cambiamos de entorno social. Por eso, los investigadores pueden preparar a los participantes para que adopten un rol determinado durante un experimento.

Esta tercera teoría psicológica hace referencia a la intersección de la persona con el rol: lo que le ocurre a alguien cuando adopta un rol que comporta poder. El efecto corruptivo del poder no es inherente a ningún individuo y no es inseparable de la situación. En cierta manera, la corrupción forma parte del rol. Es un fenómeno tanto psicológico como social.

Seguramente ya eres consciente de que los roles son poderosos. Si no, piensa en lo que suele decir la gente cuando tiene hijos por primera vez: que el nuevo rol los cambia por completo. Los padres primerizos manifiestan nuevas actitudes, nuevos sentimientos e incluso nuevos comportamientos. Si alguna vez te han elegido para algún rol, o te han ascendido, o si recuerdas el primer día en algún trabajo en el que tuvieras nuevas responsabilidades, entonces has sentido la fuerza que conllevan los roles. El psicólogo Arnold Mindell, cuya teoría del rango y de las dinámicas de grupo se basa en el concepto de los roles, dice: “Los roles [...] cambian rápidamente porque dependen del momento y del lugar. Los roles dentro de un grupo no son fijos, sino fluidos. Conforme pasa el tiempo los adoptan distintos individuos, manteniendo así los roles en un flujo constante”.<sup>4</sup>

Robert Sutton, profesor de Comportamiento Organizacional en la Stanford University Graduate School of Business, ha escrito largo y tendido sobre el poder y el liderazgo. En un



artículo de la revista *Harvard Business Review*, Sutton explica cómo las personas se vuelven susceptibles a sus puntos ciegos cuando adoptan un rol directivo. En “Doce cosas que piensan los buenos jefes”, el primer elemento de la lista de Sutton es “tengo una comprensión imperfecta e incompleta de cómo es trabajar para mí”.<sup>5</sup>

Sutton concluye con el último elemento: “Puesto que tengo poder sobre los demás, corro un mayor riesgo de comportarme como un cabrón insensible y no darme cuenta”.

Lord Acton tiene razón en cierto sentido: el poder corrompe. Pero lo que realmente corrompe es el *rol* del poder. En cuanto lo comprendamos cambiaremos nuestro paradigma común del poder. El poder no es solamente material, es el resultado de tener más dinero, estatus social, autoridad legal o fuerza: es un estado mental, una actitud, un conjunto de comportamientos. Tampoco es algo estático, algo que se tiene o no se tiene. En realidad, el poder es más bien una dinámica relacionada intrínsecamente con los roles que adoptamos y que están sujetos a las variaciones de contexto.

Ahora bien, después de haber actualizado este punto de vista, volvamos a nuestra pregunta original: ¿por qué *unas veces* el poder corrompe y otras no? ¿Cuándo, por qué y a quién corrompe el poder?

#### MOTIVO, MEDIOS Y OPORTUNIDAD

Gracias a la popularidad de las series policíacas televisivas, la mayoría de nosotros conocemos la expresión “motivo, medios y oportunidad”. Según el derecho penal, para poder establecer la culpabilidad de una persona tienen que darse los tres factores.

El *motivo* es la razón por la que se comete el crimen. Alguien necesita o quiere algo. La mayoría de malhechores ganan algo cuando cometen un crimen. ¿Cobrarán una herencia o un seguro de vida? ¿Han intentado deshacerse del marido rico para poder fugarse juntos? ¿Ha sido un asesinato por venganza?

Los *medios* se refieren a la capacidad. ¿El culpable es capaz de haber cometido el crimen tanto a nivel físico como psicológico? ¿Es lo bastante fuerte? ¿Tenía un arma?

La *oportunidad* es la hora y el lugar. ¿El delincuente estaba físicamente presente en las inmediaciones en el momento en que se cometió el crimen? ¿Tiene coartada?

El motivo, los medios y la oportunidad también explican por qué, cuándo y a quién corrompe el poder. La corrupción se produce cuando se tiene un motivo, los medios y la oportunidad. Una de las razones que explican por qué el poder es tan nefasto es que *el propio poder proporciona los medios y la oportunidad necesarios para poder abusar de él*.

Los medios que proporciona el poder son sus influencias psicosociales, la psicología del rol de rango alto. Adoptar un rol de poder nos afecta: es como si estuviéramos bajo la influencia de las drogas o el alcohol, o como si alguien nos hubiera hechizado para alterarnos la percepción y las emociones. Cuando adoptamos una posición de poder es como si nos pusiéramos el anillo de poder de Sauron; pensamos, nos sentimos y nos comportamos de manera diferente. El propio rol es lo que propicia la corrupción. Es una magia que hay que gestionar con mucho cuidado.

El mero hecho de tener los medios ya resulta bastante atractivo, pero es que además también vienen acompañados por la oportunidad. Todos conocemos de sobra las oportunidades que acompañan el poder: las ventajas y los privilegios, las plazas de aparcamiento privadas y las limusinas, la fama y la fortuna que nos tientan. Las leyes intentan restringir estas oportunidades y los fac-

tores situacionales que Zimbardo documentó en su experimento: poca supervisión, acceso a recursos preciados, casi no tener que rendir cuentas y tener la licencia de actuar prácticamente sin control ni inspección. La oportunidad también implica ser el blanco de la admiración y las proyecciones de los demás. Cuando adoptamos un rol de rango alto, los demás nos ven de manera diferente y cambian su comportamiento en consecuencia cuando están a nuestro alrededor. Estos factores sociales amplifican y refuerzan los medios del poder –sus influencias psicosociales– creando una espiral de críticas positivas cada vez mayor, una verdadera “tormenta perfecta” para que se produzca un abuso de poder.

¿Y qué hay del motivo? ¿Qué es lo que nos tienta a cruzar esa línea, a aprovecharnos de los medios y la oportunidad? ¿Por qué algunas personas se aprovechan de las ventajas que ofrece el poder y otras no?

En efecto, el *motivo* es la clave para explicar cómo usamos el poder. Las necesidades y el estado emocional son lo que impulsa el comportamiento de las personas, así que el elemento central es el motivo, el foco de atención de esta guía. En el próximo capítulo abordaremos el motivo más detalladamente. La figura 1.1

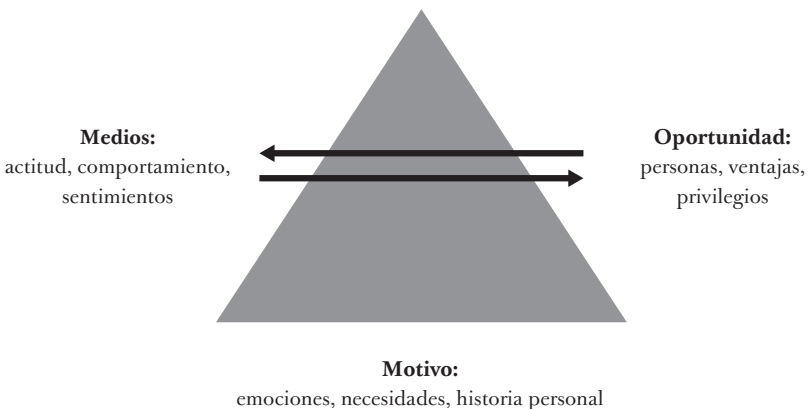


Figura 1.1

muestra cómo funcionan los medios, el motivo y la oportunidad, y cómo los medios y la oportunidad se refuerzan mutuamente.

En primer lugar, vamos a investigar los factores psicosociales y situacionales, los medios y la oportunidad que contribuyen al efecto corruptivo del poder. ¿Cuáles son las influencias psicosociales que hacen que el poder sea corrupto? ¿Bajo qué extraño hechizo caemos cuando adoptamos roles de rango alto?

#### EL CAMPO DE DISTORSIÓN DE LA REALIDAD DE STEVE JOBS

Imagínate que vas a la recepción vespertina de tu primera conferencia profesional. Entrás en la sala en cuestión y ves a cientos de personas socializando en pequeños grupos, entre ellas, algunos de los peces gordos de tu campo. Y ahí estás, de pie en la entrada, completamente solo, observando una sala llena de extraños importantes. Quizá titubees un poco al examinar la muchedumbre del interior. No muy lejos, vislumbras una mesa con bebidas y folletos. Respiras aliviado. Ya sabes hacia dónde dirigirte y qué hacer con tus manos.

Tomas un vaso y te sientes un poco más seguro, te das la vuelta y ves que cerca de ti hay un grupo de personas con aspecto interesante. Das un par de pasos en su dirección y te quedas lo bastante cerca como para oír lo que están diciendo, pero sin parecer muy ansioso por unirse a ellos. Esperas a que se abra un hueco en la conversación o a que se muevan un poco para dejarte entrar en el grupo.

Durante todo este tiempo, tu antena social ha estado examinando activamente tu entorno, leyendo las señales no verbales que te permiten ajustar el comportamiento al contexto social. Dado que en ese entorno tienes un rango social bajo, eres

mucho más sensible a los más mínimos matices y reacciones de los demás.

Ahora vamos a repetir la escena, pero con algunos cambios: imagínate la misma conferencia, pero esta vez siendo el pez gordo de la sala, quizá incluso el ponente principal. Estando en una posición tan ventajosa, seguro que tu cuerpo se movería de manera diferente. No sentirías tanta incertidumbre al entrar en la sala. Al ser el ponente principal, no tendrías que preocuparte por abordar a los demás, ya que los demás vendrían a abordarte a ti. Te harían preguntas y esperarían ansiosamente tus señales. Sus miradas expectantes te animarían a hablar. Aun así, tu antena social estaría igual de activa que si tuvieras un rango menor, pero bajo estas nuevas circunstancias no tendrías que adaptarte a los demás, sino que los demás tendrían que adaptarse a ti.

No hace falta que vayas a ninguna conferencia para presenciar esta dinámica. Es algo que ocurre muy a menudo: en fiestas, en el trabajo y en reuniones de vecinos. Cuando ya formas parte del grupo, no tienes que adaptarte tanto a los demás. Estás más aceptado y solicitado, y la percepción que tienes de tu propio estatus se refleja en tus señales no verbales y en las señales de las personas que tienes a tu alrededor.

Y lo mismo ocurre a la inversa: cuando te sientes inseguro y tienes un rango bajo, lo comunicas mandando señales de indecisión, precaución e hipersensibilidad.

El ejemplo de la conferencia destaca una de las maneras en las que los roles de rango alto alteran la realidad. El poder no solo nos permite *hacer*: impresionar, influenciar, empoderar. También nos da la libertad de *no hacer*: no encajar, no adaptarnos y no sentirnos presionados por los demás. El poder nos protege de las expectativas sociales.

Dacher Keltner y sus colegas Cameron Anderson (de la University of California en Berkeley) y Deborah Gruenfeld

Título:

*El poder. Una guía de uso*

© Julie Diamond, 2022

Edición original:

*Power: A User's Guide*, Belly Song Press, 2016

De esta edición:

© Turner Publicaciones SL, 2022

Diego de León, 30

28006 Madrid

[www.turnerlibros.com](http://www.turnerlibros.com)

Primera edición: mayo de 2022

De la traducción:

© Marta de Bru de Sala i Martí

Diseño de cubierta:

José Duarte

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

ISBN: 978-84-18895-55-5

DL: M-6526-2022

Impreso en España

La editorial agradece todos los comentarios y observaciones:

[turner@turnerlibros.com](mailto:turner@turnerlibros.com)