



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 48

PSICOLOGÍA DEL PODER Y SU INFLUENCIA

JUAN JOSÉ SÁNCHEZ SOSA



SECRETARÍA DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Seminario
Universitario
de Gobernabilidad
y Fiscalización

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Mayo de 2023

Psicología del poder y su influencia



DIRECTORIO

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General

Dr. Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria
Secretario Administrativo

Lic. Raúl Arsenio Aguilar Tamayo
**Secretario de Prevención, Atención
y Seguridad Universitaria**

Mtro. Nestor Martínez Cristo
**Director General
de Comunicación Social**

**Seminario Universitario de
Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Mtra. Cristina Barajas Rocha
Secretaria Técnica

Ing. Felipe Jesús Sacre Gaviño
Secretario Académico

Lic. María Teresa Martín B.
Secretaria Administrativa

Comité Ejecutivo

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
**Director de la Facultad de Contaduría
y Administración**

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretaria de Desarrollo Institucional

Dr. Hugo Alejandro Concha Cantú
Abogado General

Lic. Enrique Azuara Olascoaga
Contralor de la UNAM

Comité Consultivo

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Lic. Jesús Hernández Torres

Mtro. Sergio Huacuja Betancourt

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Mtro. Roberto Salcedo Aquino

Mtra. Norma Samaniego Breach

Dra. Nadima Simón Domínguez

C. P. Héctor Vargas Icasa

Lic. María Elena Vázquez Nava

Dr. David Vega Vera

Dr. David Villanueva Lomelí

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete Arjona

Mtro. Francisco Suárez Dávila



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 48

PSICOLOGÍA DEL PODER Y SU INFLUENCIA

JUAN JOSÉ SÁNCHEZ SOSA



Seminario
Universitario
de Gobernabilidad
y Fiscalización

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

2023

Primera edición, 2023

D.R. © 2023 Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria
(www.fca.unam.mx)

Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización
<http://sug.unam.mx>

El contenido y uso de imágenes en los textos son
responsabilidad exclusiva de los autores

Psicología del poder y su influencia
<https://doi.org/10.22201/sdi.002b.2023>

Impreso y hecho en México

Contenido

Presentación	7
<i>Alfredo Adam Adam</i>	
Psicología del poder y su influencia	11
Antecedentes	19
Estilos positivos del ejercicio del poder	21
Ejercicio del poder en una organización	31
Liderazgo con poder socializado	35
El poder transforma	40
Tácticas de manipulación	56

Lo que las organizaciones pueden hacer con esta información	65
Referencias	67
Semblanza del autor	73

Presentación

El análisis y la reflexión constante sobre los aspectos que influyen tanto de manera directa como indirecta a la gobernabilidad, es uno de los propósitos del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización, el SUG. Para ello, hemos desarrollado una estrategia de revisión interdisciplinaria que aporte otras miradas y enriquezca nuestras propuestas desde distintas perspectivas.

El ejercicio del poder, la alta dirección y la gestión del talento humano son determinantes para el correcto funcionamiento de la sociedad, el Estado y sus instituciones. Quien ejerce el poder tiene

responsabilidad, pero también cuenta con la prerrogativa de dar órdenes, establecer criterios, otorgar beneficios y aplicar sanciones. Es quien determina lo que debe hacerse e incide en quienes muestran resistencia o no coinciden con la instrucción. Max Weber definió al poder como “la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en condiciones de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia” y es necesario añadir, además, que estas prerrogativas del ejercicio de poder, provocan consecuencias que impactan tanto a las personas como al entorno y, a la sociedad.

Adentrarnos en la disciplina que se dedica al estudio científico del comportamiento humano, la psicología, sin duda enriquece el análisis de las acciones de los servidores públicos en el país.

Por ello, hemos invitado al doctor Juan José Sánchez Sosa, Profesor Emérito, Investigador Nacional Emérito del Sistema Nacional de Investigadores,

SNI-III, exdirector de la Facultad de Psicología de nuestra Máxima Casa de Estudios y, actual coordinador de la Residencia en Medicina Conductual del Programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM, para hablar sobre psicología del poder y su influencia en las organizaciones.

El conocimiento y la experiencia que el doctor Sánchez Sosa ha adquirido quedó de manifiesto con el análisis que compartió sobre los estilos en el ejercicio del poder y en particular, sobre la tríada oscura de la personalidad, una combinación de características que presentan algunas personas al ostentar poder, lo que impide el crecimiento y limita el bienestar de quienes lo rodean.

Señaló, además, importantes estudios e investigaciones que la Escuela de Negocios tanto de la Universidad de Stanford, en California, como la de Harvard, en Cambridge, Massachusetts han desarrollado sobre la estructura de la personalidad de quienes

tienen y ejercen el poder, confirmando la importante interrelación entre este y el comportamiento humano.

Su participación nos convoca a identificar y analizar algunas prácticas cotidianas que, aun pudiendo parecer obvias, ameritan una reflexión desde una perspectiva de ética y de responsabilidad social, elementos fundamentales para la sociedad.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización

Psicología del poder y su influencia

Existen diversas investigaciones sobre psicología en las organizaciones que relacionan la conducta de quien adquiere y ejerce el poder, con la forma en que funcionan los individuos y las comunidades a partir de los principios naturales que regulan el comportamiento.

Mucho tiempo se pensó que la relación entre biología y comportamiento solo se notaba cuando se manifestaba un malestar, lo cual podía o no influir en el estado general de salud. Sin embargo, desde hace varias décadas se ha hecho evidente que el estrés sostenido, intenso y mal manejado puede

transformarse en una enfermedad o padecimiento como: gripa, problemas digestivos e intestinales e incluso puede llegar a propiciar el desarrollo de algún tipo de tumor. Esto no significa que el estrés los cause directamente ya que cada persona tiene características fisiológicas heredadas específicas que determinan parcialmente las consecuencias. Lo cierto es que ante procesos prolongados de inestabilidad emocional, el organismo se ve afectado desde el punto de vista biológico y en su comportamiento. Hoy se sabe, desde el área de la epigenética conductual, que eventos duraderos con contenidos emocionales relativamente intensos influyen en el desarrollo del organismo hasta producir cambios psicológicos en funciones genéticas y, por tanto, heredables.

¿Por qué es importante tener conocimiento de esta relación? Porque las condiciones en que se ejerce el poder podrían impactar y modificar la adaptabilidad psicológica y algunas funciones genéticas

tanto de quien ejerce el poder como de quien funciona bajo este.

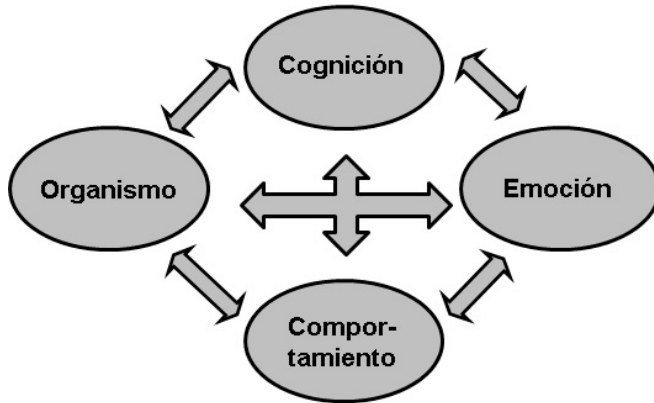
Resulta pertinente destacar la literatura de investigación científica sobre esta dinámica relacional entre la psicología, la biología y lo social. Se pueden mencionar tres referencias imprescindibles. La primera es: *The Psychology of Power & Influence* (2022) de la doctora Gruenfeld, de la Escuela de Negocios que forma parte de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford en California, una de las más importantes universidades del oeste de Estados Unidos.

El segundo, corresponde al grupo del doctor Futner (2017) que revisaron sistemáticamente una gran cantidad de resultados de investigación sobre la forma en que se adquiere, se conserva, se ejerce e incluso se pierde el poder, así como la manera en que se liga a principios regulatorios del comportamiento humano.

El tercero, corresponde al doctor Matthew Liberman (2014) quizá el autor más importante dentro de un área relevante y específica sobre funcionamiento neurológico social, incluyendo el poder. Se trata del libro titulado *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* donde muestra, desde un punto de vista evolutivo que nos remite a casi 140 mil años atrás, cómo es que el funcionamiento humano ha requerido condiciones que explican cómo se adquiere y cómo evoluciona el poder.

Ante la pregunta: ¿cuál es el conjunto de conocimientos más importantes que se han generado en psicología y han sido aplicados a áreas sociales y organizacionales, como es el caso del poder? se muestra el siguiente esquema sobre el determinismo recíproco en psicología.

Determinismo recíproco



Fuente: Elaboración propia.

A la izquierda está el organismo, el individuo biológico y, recordemos que todos tenemos una herencia orgánica específica que determina buena parte de la manera en que respondemos ante diversas situaciones. A la derecha, aparecen las reacciones emocionales, ligadas estrechamente al funcionamiento biológico, incluyendo efectos sobre el sistema inmune. Ante reacciones emocionales negativas mal manejadas o recurrentes suelen surgir desajustes en la salud, tanto física como psicológica.

Lo interesante es la incorporación de otras dos áreas que son dos centros fundamentales de control. Primero la cognición, es decir, lo que sabemos, lo que creemos, nuestros aprendizajes, pero curiosamente y de manera paradójica, también pesa lo que ignoramos. Incluye creencias, los mitos, información y convicciones que pueden estar sesgadas, permeadas por prácticas culturales, prejuicios o distorsiones que afectan al conocimiento y que impactarán tanto a las reacciones emocionales y de comportamiento como al funcionamiento biológico.

El cuarto componente es crucial: el comportamiento, ubicado al centro en la parte inferior del esquema. Se le conoce como comportamiento instrumental porque lo que hacemos todos los días, desde que nos despertamos hasta que volvemos a dormir, funciona como instrumento que cambia nuestro ambiente, externo e interno. Incluye la solución de necesidades, desde requerimientos básicos como acceso a alimentos, encontrar pareja, cambiar

el entorno, organizar una situación laboral o reducir un dolor o malestar. Todo ello, para que los otros tres componentes estén en equilibrio y permitan un funcionamiento adecuado, de manera homeostática, adaptativa, que conlleve a nuestra realización como seres humanos.

Estos cuatro componentes se retroalimentan constantemente, de ahí que las flechas se enlazan en todos los sentidos. Lo que nos impacta biológicamente, afecta nuestras creencias como también nuestro quehacer. Al mismo, tiempo nuestras convicciones, lo que creemos o sabemos incide en el organismo determinando reacciones emocionales, que pueden llegar a rebasarnos intensamente como lo vimos durante la pandemia por Covid-19.

Las flechas del centro del esquema son también bidireccionales porque representan interrelación que genera cambios. El comportamiento se altera y modifica la manera en que funciona

biológicamente el organismo, por lo tanto, afecta las reacciones emocionales. Estas flechas bidireccionales muestran que estos cuatro sistemas se están afectando unos a otros todo el tiempo, algunos incluso mientras dormimos.

Esta relación mutua y permanente que tienen estos cuatro componentes ayuda a identificar el origen de mucho de lo que los individuos hacemos, sentimos y pensamos, incluyendo situaciones en las que alguien, o nosotros mismos, ejerce el poder. Por lo tanto, incluye lo que padecemos cuando ese poder se ejerce de modo insensible a lo que los seres humanos sostenemos como lo máspreciado: el bienestar, la convivencia, la estabilidad y disfrutar lo que hacemos para vivir, de modo que estas funciones acaban indirectamente definiendo y caracterizando a quien ejerce un liderazgo.

Antecedentes

Si tomamos como base un periodo de aproximadamente tres décadas, podemos identificar una buena cantidad de estudios de investigación que reflejan el análisis de la relación y esta interfaz entre el comportamiento y el funcionamiento de las personas en las organizaciones.

En la propia Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, se han dirigido trabajos y tesis que aportan contribuciones y referencias sobre el impacto del comportamiento en un entorno organizacional. Estos estudios se suman a las

investigaciones producidas por académicos y estudiantes de la Facultad de Psicología, entre otros, dando lugar a conocimientos valiosos. En este contexto, muchos resultados o conclusiones las damos por hecho, como si siempre hubieran existido y toda la gente los conociera e identificara, pero no es así y entre ellos están los estilos positivos del ejercicio del poder.

Estilos positivos del ejercicio del poder

Ejercer el poder, así como sus efectos sobre variables que van desde el bienestar hasta la productividad, es una práctica avalada y promovida desde muy distintas perspectivas por el impacto favorable que tiene en las organizaciones; sin embargo, es necesario investigar realmente cómo son los estilos específicos de ejercer el poder y examinar las consecuencias que conllevan a promover unos y no otros. Aspirar a que los líderes, o quienes ejercen poder, sean carismáticos, transformadores y positivos ha llegado incluso a desarrollar formas casi románticas sobre la actitud ideal de quienes ocupan puestos de dirección

y toma de decisiones; pero también ha provocado que esto solo ocurra en reglamentos o políticas formales y no en la realidad cotidiana de la interacción interpersonal o de grupo. De ahí la pertinencia de analizar y cuestionar los estilos de ejercicio del poder o el liderazgo.

En principio se buscaría impulsar una tendencia, que inició hace más de dos décadas, sobre la importancia de socializar el poder y tomar conciencia de las distintas interacciones que surgen entre quienes lo detentan y las personas con quien se relacionan. Analizar esta dinámica entre líderes y subordinados permite identificar quién hace qué y valorar el desempeño, lo que aporta información para tomar decisiones cruciales en las organizaciones.

Tomar en consideración la dinámica entre líderes y subordinados, así como su desempeño, también permite indagar qué es lo que ha sucedido para

que un líder tenga un estilo determinado de administración, una forma específica de ejercer el poder.

Una característica identificada con la que coinciden muchos expertos, es que un líder efectivo es una persona con muchos componentes altruistas que busca lograr objetivos y el bienestar de quienes colaboran bajo su dirección (Furtner, 2017).

A fin de facilitar la comunicación, es conveniente establecer una definición general de poder: se trataría de *la capacidad que tiene una persona para lograr que otros hagan lo que esa persona quiere*. Esta afirmación se complementa agregando que, además, lo logren incluso habiendo resistencia, es decir, aun cuando no se realicen al cien por ciento convicciones, ideas, propósitos o los planes de quien ejerce el poder.

Como otros autores, la doctora Gruenfeld, de la Universidad de Stanford, en California, señala

que para cumplir nuestras metas necesitamos los unos de los otros; que si bien nos parece una obviedad, es necesario analizar bajo qué condiciones ocurre esta interdependencia (Gruenfeld, 2022).

En general se acepta que las jerarquías de poder son necesarias para agilizar la cooperación entre humanos como lo han reiterado diversos hallazgos de investigación (Lieberman, 2014). Estas jerarquías podrían incluso verse como de naturaleza arqueológica y antropológica. En efecto, sin la existencia de esta constante de cooperación al comportarnos bajo algún tipo de poder, compartido o no, es muy probable que no hubiera sobrevivido la especie humana pues hubiéramos sucumbido ante una gran cantidad de infortunios, situaciones complejas y desgracias que van desde hambrunas, conflictos y hasta grandes cataclismos.

Las jerarquías de poder son tan medulares que están presentes en prácticamente todos los

contextos sociales. Lo que ahora nos corresponde es mirar cómo se manifiesta el poder en las organizaciones y las empresas y sus aspectos psicológicos, porque es en estos ámbitos donde los distintos roles suelen requerir cuidadosa definición.

Algunos aspectos para identificar cómo se manifiesta el poder es indagando cómo miramos al líder, qué impresión proyecta y qué nos aporta. ¿Ponemos realmente atención a estas interrogantes? Las posibles respuestas se derivan desde lo que se conoce como lenguaje corporal, la comunicación que producen la apariencia y las actitudes. Normalmente es una impresión que recibimos a primera vista antes de saber otras cosas acerca de esa persona, pero es necesario agregar otro aspecto adicional propuesto por el equipo de investigación de la Universidad de Stanford, que se refiere a que un líder necesita pedir ayuda. Esto es, que requiere del apoyo de otros para motivar a los equipos que están bajo su mando y, estos, tienen que sumarse para

cumplir con las indicaciones e iniciativas promovidas por el tipo de trabajo establecido, desde la óptica del líder, para lograr los objetivos organizacionales y sociales. Se acepta en general que un líder efectivo equilibra la autoridad con el acceso, es decir, establece objetivos comprensibles y medibles a empleados y colaboradores, pero dándoles el espacio para alcanzarlos (Gruenfeld, 2022).

Retomando el punto de la imagen corporal, pensemos en qué nos fijamos al mirar a un líder reconocido y percibido como una persona que tiene y ejerce el poder. En dónde ponemos la mirada: en el cuello, en la espalda recta, en la manera en que actúa, con movimientos bien planeados que transmiten actitudes específicas como enfoque, claridad, dirección y confianza. El líder que está cómodo con su poder y así lo transmite a los demás, muy probablemente hará que se sientan seguros con su rol de liderazgo. Sería lamentable para un líder evidenciar que no le gusta, que le asusta o que no sabe cómo ser

autoridad. El lenguaje corporal y el comportamiento interpersonal comunican mucho más de lo que imaginamos y puede ser determinante para el ejercicio del poder.

Algunos mensajes que transmite el lenguaje corporal al ejercer el poder incluyen la apertura, que proyecta una postura erguida pero relajada. El líder no puede verse incómodo, cansado, preocupado o abatido, sino que debe transmitir seguridad, cercanía y disposición hacia la gente a quien dirige. La expresión facial es parte del “cableado” del cerebro social y conforma la estructura del sistema nervioso que afecta lo que hacemos, pensamos y sentimos. Otro aspecto investigado es la sonrisa, que es una señal de reconocimiento, agrado y bienvenida con efectos negativos cuando no está presente. Cuando un líder recibe a las personas con un gesto desagradable, es muy difícil que genere confianza. Actitudes de cercanía, receptividad e interés son componentes indispensables de una comunicación eficaz, oportuna y

consonante con una autoridad que se preocupa por los demás. Es de destacarse que esta es una actitud radicalmente distinta a la que se observaba en quienes detentaban el poder, por ejemplo, en los albores de la Revolución Industrial.

Otras actitudes que se perciben a través de la imagen corporal, incluyen el enfoque mental del líder, su atención y concentración, que se espera de quien tiene el poder, como ingrediente de la claridad en la dirección. También está la capacidad de emitir instrucciones congruentes y consistentes con las aspiraciones y expectativas de quienes no tienen el poder porque estos requieren y esperan su cumplimiento por quien ostenta dicho poder. La consistencia es tan fundamental que, en la psicología social/cognitiva se desarrolló la teoría de la disonancia cognitiva. Esta se centra en analizar el impacto que tiene y el conflicto que genera, tanto en la persona como en los demás, cuando se piensa o dice una cosa, pero se hace otra (Festinger, 1993).

Para tener consistencia y claridad en la dirección, no debe haber disonancia cognitiva. Para reducir esta disonancia o se cambia lo que se piensa o se cambia lo que se hace, porque solo así se transmite congruencia. Si las personas sobre las que se ejerce poder no sienten confianza, su comportamiento, sus creencias, su información y su conducta no van a ser congruentes con lo que espera la organización ni quien detenta el poder. Así, mostrar enfoque mental y claridad en la dirección genera confianza, las personas se van a sentir seguras y motivadas con la forma en que se ejercer el poder.

Otro aspecto fundamental que requiere un líder es saber pedir ayuda, hacerlo suele ser muy motivador para los equipos. Además, contar con asesores o expertos que aconsejen y den su opinión, contribuye a tomar mejores decisiones. Es casi imposible que un líder, o cualquier persona, lo sepa todo; que conozca todas las fuentes de información o las formas específicas de cada organización, por lo

que consultar a los otros, a su equipo, lo fortalece y contribuye al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva (Judge *et al.*, 2009).

De igual forma, una vez que se ha tomado una decisión habiéndola explicado, el líder requiere ser firme y mostrarse convencido de lo que ha decidido y hacerlo genuinamente. Si su decisión se percibe forzada, su autoridad se puede revertir.

Cuando el líder asume públicamente la responsabilidad de la acción tomada, los riesgos que conlleva y el posible resultado favorece a una atmósfera de justicia. Estos aspectos no son nuevos, son principios formulados por quienes han estudiado el liderazgo en las organizaciones desde hace décadas (Maccoby, 2000).

Ejercicio del poder en una organización

Ha habido aportaciones relativamente recientes en el estudio sobre el ejercicio del poder, tanto en el ámbito social como en el laboral, en el contexto de lo que se espera en una organización. El estudio del liderazgo como componente del poder inició en el contexto de la Revolución Industrial. Inicialmente se basó en diversas teorías de rasgos y de personalidad porque se consideraba que había cualidades y características propias de un líder, aunque después se fueron documentando hallazgos que mostraban que no se trataba de “rasgos” sino de comportamientos modificables por el aprendizaje y la experiencia. Con el tiempo se

observó que la condición de líder no depende solo de una personalidad o de sus rasgos.

La incorporación de un enfoque psicológico y de nuevas metodologías de investigación, aportaron nuevos elementos para el análisis de la persona que ejerce el poder, dando lugar a estudios más precisos. Por ejemplo, en el ámbito de la psicología social, desde la década de los años setenta del siglo veinte, las investigaciones sobre liderazgo pasaron de las teorías de la personalidad hacia otros esquemas menos verticales sobre el ejercicio del poder. También se han analizado los factores que afectan el comportamiento de quien se encuentra o trabaja bajo el poder que ejerce alguien más. En este contexto se desarrolla el concepto de *empoderamiento*, que cada vez se estudia de manera más sistemática especialmente en los países con mayor desarrollo industrial (Moorad, 2008).

Se fue haciendo evidente la necesidad de cambiar la forma de ejercer el poder, de promover ajustes al

comportamiento del líder para establecer una congruencia entre su forma de dirigir y los objetivos de la organización. Esta congruencia dio lugar a un componente fundamental: la justicia real y percibida por todos los que conforman una organización. Si bien esto pudiera parecer algo que se daba de manera implícita o intuitiva, hoy es una cuestión fundamental que no puede dejarse de lado. Algunas personas aún la consideran como algo trivial en el sentido de que piensan que un directivo o quien ejerce el poder no *tiene por qué ser justo, sino que su responsabilidad es ser efectivo y dar resultados*. Esta idea no toma en cuenta que la falta de justicia, real o percibida por los subordinados, provoca que el desempeño sea menor o deficiente. Lieberman (2014) ha mostrado cómo la mera percepción de justicia de quien ejerce el poder, incrementa 20% la productividad, en comparación del caso que no se percibe así, incluso más allá del efecto de incentivos económicos.

Otro aspecto determinante para el funcionamiento organizacional es la *necesidad biológica* de la

armonía social, la cual no solo se refiere a un estado de sensibilidad o anímico. La biología del ser humano, nuestra naturaleza, existe y requiere de un equilibrio que prevalezca. La justicia y la armonía social activan áreas críticas del funcionamiento del cerebro y están directamente relacionadas con la congruencia junto con la cognición, con nuestras creencias y saberes, requieren estar en equilibrio y coincidencia con la organización (Lieberman, 2014). Un estado duradero de armonía y justicia es determinante para el logro de los resultados laborales y organizacionales. Es necesario acabar con la creencia de los periodos de “luna de miel” o de transición porque estos suelen terminarse pronto. Si en ese lapso la dinámica no se convierte en una estructura permanente a mediano o a largo plazo, todo lo que se había logrado muy probablemente se perderá. La armonía social y la justicia tienen que ser percibidas y sentidas porque si no es así, las personas que trabajan bajo el poder del líder, no van a desempeñarse de manera efectiva.

Liderazgo con poder socializado

Cuando la dirección, ejercicio de la autoridad, surge de un poder socializado, más horizontal, que incentiva la participación y toma de decisiones colegiadas, se generan y se identifican aciertos. Uno de ellos es que este tipo de control, real y percibido, genera estados que mejoran el funcionamiento humano interpersonal, social y laboral. Son raras las organizaciones en que las tareas no conllevan interacción entre las personas, salvo en actividades realizables por robots. Esa interacción favorece el cuidado y la conservación de los insumos, de la infraestructura y de los propios recursos humanos. La estabilidad

emocional propicia la colaboración, la solidaridad y por lo tanto, potencia el desempeño laboral y fomenta interés e intención de aportar a la organización. Esto se ha demostrado en una gran cantidad de investigaciones. Involucrar al equipo de trabajo en la toma de decisiones y darles más control sobre su trabajo, aumenta su motivación, lealtad y compromiso (Gruenfeld, 2022).

Equilibrar la autoridad con la accesibilidad, que se traduce en cercanía con los demás, es un aspecto medular que ejercen los líderes efectivos y se logra principalmente a partir de la confianza que se construye todos los días con los demás.

Es fundamental destacar las destrezas cognitivas o habilidades del líder. Una de ellas es la empatía que tiene y ejerce hacia sus colaboradores, esto es, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de mentalizar, de leer en otros lo que les ocurre, sienten y piensan e incluso, poder experimentar emociones

ante las situaciones o pesares de sus colaboradores. Hay personas que escuchan y consideran entender la situación que enfrenta la otra persona, pero no necesariamente ejercen empatía, no alcanzan a identificar las expresiones o el tono de voz de quien tienen enfrente. Esa falta de empatía suele hacerse evidente dañando la relación y ocasionando que se pierda autoridad y poder. Generar empatía e identificar las reacciones de los otros, de quienes colaboran con nosotros, es una habilidad que se puede aprender y desarrollar. Si se reflexiona, es posible reconocer la capacidad que tenemos para mirar, leer emociones o comportamientos en los demás (Judge *et al.*, 2009; Lieberman, 2014).

Fui director de la Facultad de Psicología de nuestra Máxima Casa de Estudios y además del conocimiento teórico, de las investigaciones y estudios sobre el comportamiento, constaté que el ejercicio del poder requiere mucho más que competencia académica. El desarrollo organizacional, las

experiencias que aporta la práctica cotidiana al ostentar un cargo de autoridad y ejercicio del poder, pusieron de manifiesto que, ante una responsabilidad recibida, constantemente se enfrentan situaciones, en todos los ámbitos, que evidencian lo fácil que es perder el lugar de reconocimiento y poder ante la falta de empatía.

La capacidad de autocrítica es otra habilidad del líder que le permite considerar puntos de vista diferentes, que no necesariamente coinciden o son afines a sus iniciativas. Recuerdo a dos ilustres universitarios, los doctores José Laguna y Luis Lara Tapia. El primero entre otros cargos, fue director de la Facultad de Medicina y después subsecretario de Salud. El segundo, fue director fundador de la Facultad de Psicología y coordinador de investigación en el principal hospital psiquiátrico de América Latina. Eran líderes naturales que escuchaban a los demás, aun ante la urgencia de tomar una decisión, atendiendo a quien no pensaba como

ellos. Entre sus actitudes permanentes destacaba: “... dime lo que piensas, te voy a entender, voy a ponerte atención y si me convences, voy a hacer lo que me recomiendes”. Esta habilidad de escuchar, incluso a contrarios, les permitió resolver una gran cantidad de conflictos realmente delicados y complicados. La disposición de escuchar la crítica y contemplarla como una posible opción, permite preservar la responsabilidad con la organización, con los demás y fortalecer el poder.

¿Qué sucede cuando escuchamos a quien no piensa como nosotros? Dos cosas que nos permiten ver un contexto diferente al habitual. Primera, aporta una visión distinta que provee un referente de retroalimentación y, segunda, enriquece nuestro quehacer y nuestro liderazgo. Ejercer estas habilidades hace que nuestros colaboradores perciban y noten el interés que, cuando es evidente, contribuye a mejorar las relaciones y condiciones organizacionales.

El poder transforma

Es necesario hablar de los riesgos del poder, de esa otra faceta que limita en lugar de potenciar. Tener o ejercer una posición de poder, transforma. Cambia a la persona justo en los componentes del determinismo recíproco descrito anteriormente: el organismo, la cognición, la emoción y el comportamiento, así como la influencia entre ellos. Puede haber un deterioro sin que necesariamente el líder se dé cuenta de ello.

Las personas que tienen poder tienden a orientarse más hacia sus propios objetivos, suelen volverse más impulsivos y menos sensibles a las normas

sociales. Recordemos a Porfirio Díaz, al estudiar su mandato como presidente de México, se destacan como magníficos sus primeros años, caracterizados por el impulso al desarrollo en nuestro país, pero después sucedió todo lo contrario, lo que hizo imposible postergar un cambio social.

¿Qué es lo que sucede? ¿Cómo ocurre esta transformación en algunos líderes? Empecemos por reconocer lo adictivo que resulta la aceptación permanente, recibir elogios y consideraciones favorables hacia lo que se piensa, se decide y se hace. Esta dinámica recurrente se convierte en un problema porque el líder comenzará a adoptar actitudes que van en detrimento de su imagen, como rodearse de personas que lo elogian y lo adulan alejándolo de posturas críticas que contribuirían a la retroalimentación, a mirar otras perspectivas (Maltby y Giles, 2008; Sansone y Sansone, 2014).

Esta actitud conlleva a que, en ciertas circunstancias, para alcanzar determinados propósitos, si las normas establecidas frenan o impiden las decisiones del líder, se verá tentado a “doblar un poco” la norma. Tal vez no la rompa, pero llevará a cabo acciones o actuará de manera incongruente con esa norma o con los principios básicos con que la organización funciona. Va a adquirir una actitud que suele hacerse habitual al tomar decisiones ilustrado por el viejo refrán: “Más vale pedir perdón que pedir permiso”, actitud que va fomentando la noción de ser y sentirse superior a los demás y que puede desencadenar en franco autoritarismo y arbitrariedad, en el mejor de los casos, disfrazada.

Puede haber una percepción positiva del autoritarismo cuando este aporta una sensación de seguridad, pero solo porque protege los intereses o resuelve las incertidumbres de un grupo determinado. Una de las condiciones que más alteran y angustian al ser humano es la incertidumbre, no saber qué va a pasar.

Lo constatamos durante el confinamiento a causa de la pandemia por Covid-19. Desconocer lo que va a suceder genera mucho estrés. Cuando el líder usa su autoridad para atender y reducir la incertidumbre, obtiene aceptación social porque brinda sensación de seguridad. Esta perspectiva del autoritarismo nos lleva a examinar los tipos de poder, el autoritario y el accesible, así como combinaciones, que pueden surgir o no de manera natural.

Mirar el comportamiento de los subordinados o de quienes se reconocen como tal ante el líder, le transmite que reconocen el lugar que ocupan. Que tener un rango o posición más alta conforma un liderazgo que no representa una amenaza sino un referente para avanzar hacia un objetivo definido. Esta percepción requiere ser recíproca, el líder también necesita promoverla. Es una dinámica que puede darse de manera implícita y se observa incluso en ámbitos como la dinámica familiar. Esta dinámica contribuye a lidiar con los conflictos porque todos los

integrantes del clan, del grupo o de la organización, conocen las condiciones de bonhomía del ejercicio del poder por quien lo ejerce. Esta relación entre líder y subordinados abre ventanas de oportunidad para establecer estrategias de persuasión que incrementan el ámbito de acción de unos y otros que, a mediano y largo plazo, fortalecen el liderazgo y el poder mismo (Bayer *et al*, 2020; Minnikin *et al*, 2021).

Surge ahora una interrogante acerca de los subordinados y, es preguntarse si tienen, adquieren o ejercen poder. La teoría señala que pueden adquirirlo como condición relativamente factible. Los subordinados también tienen y generan poder por el rol que desempeñan en la atmósfera social, tanto en su entorno como ante el líder, lo que genera seguridad psicológica. Cuando las personas se sienten con la libertad de expresar lo que piensan, a decir sin temor a que se les critique, ridiculice, excluya o castigue, se convierten en referentes importantes que permiten detectar lo que está sucediendo. Si el líder se limita a

escuchar solamente a quienes lo elogian –a veces llamados *corifeos* en atención al teatro griego de la antigüedad– no tendrá forma de enterarse de las situaciones de riesgo existentes hasta que estas son ya crisis imposibles de obviar o dejar sin atender. De ahí la importancia del valor y el poder que tienen los subordinados al ser una valiosa fuente de retroalimentación confiable que evidencia la pertinencia de la diversidad en el ejercicio del poder. Vivimos tiempos en donde la diversidad en todos sentidos, así como la inclusión, se han posicionado como condiciones esenciales, *sine qua non* del funcionamiento social incluyendo el laboral y organizacional.

El reto ahora es identificar a líderes realmente transformadores y carismáticos: ¿a cuántos conocemos? ¿en qué situaciones los hemos visto? ¿en qué papel y tipo de institución, empresa o grupo social los encontramos? Todos queremos líderes cuyo propósito o motivo de poder sea altamente socializado. Hay hallazgos de investigaciones confiables a cargo

de expertos meticulosos y con calidad metodológica, sobre el comportamiento de quien ejerce el poder y el liderazgo y su impacto en el clima organizacional.

Furtner (2017) por ejemplo, señala que es frecuente encontrar a líderes narcisistas, que, aunque cautivan a muchos seguidores, suelen ignorar o despreciar leyes y normas, comportándose como si estuvieran por encima de ellas además de considerarse superiores a los demás. Se trata de líderes que podrían decir que se reconocen como iguales a los demás, pero consideran que saben más, que tienen más experiencia y capacidad. Incitan a los otros a lograr lo que se proponen y que las cosas funcionen como ellos consideran, aunque sea distinto a lo establecido o a lo que marca la normatividad o la expectativa social.

Las motivaciones de los líderes narcisistas habitualmente se limitan a conseguir y conservar el poder. Su tipo de liderazgo los hace dispuestos a

rebasar prácticamente cualquier límite que consideren necesario, incluyendo normas jurídicas, sociales o prácticas culturales. En ocasiones es posible identificar líderes narcisistas “menos malos” porque pueden auto-controlarse, son socialmente responsables y promueven la comunidad social; sin embargo, hay líderes con grados de maldad, impulsivos, socialmente poco aceptables, ególatras, autoindulgentes y deshonestos.

Parte del análisis sobre el comportamiento de los poderosos ha llevado a desarrollar el concepto de “La tríada oscura de la personalidad” (Paulhus, 2014; Paulhus y Williams, 2002). Se trata de una combinación de características que presentan personas que ejercen el poder, que impiden su crecimiento y limitan el bienestar.

El narcisismo es la primera de estas y se refiere a la grandiosidad y megalomanía del líder, quien se considera a sí mismo como el “mero mero” y *más*

que los demás. Después se incorpora el maquiavelismo, que destaca el uso, “siempre que sea necesario”, de la manipulación. Si bien Maquiavelo no señaló explícitamente su uso, sí afirmó que cuando sea necesario, hay que aplicarla y además, hacerlo de manera velada, oscura. La lectura de *El Príncipe* permite identificar muy bien los rasgos del maquiavelismo, donde quien ejerce el poder, no le importa si es admirado, si se le juzga o critica.

La tercera característica de esta tríada es compleja porque aún se debate si se adquiere, se desarrolla o se trata de una disfunción del sistema nervioso, de un defecto central del cerebro presente desde el nacimiento. Se trata de la psicopatía que se caracteriza por la incapacidad de sentir culpa. Es emocionalmente insensible, no controla sus impulsos y los ejerce con duplicidad, hipocresía y manipulación. Si analizamos el entorno global en que vivimos, tal vez nos resulte posible identificar algunas de las características de esta tríada oscura del poder entre

dirigentes con poder para tomar decisiones cuyo impacto afecta a todos. Esto puede estremecernos, pero confirma la importancia de investigar y analizar más sobre el comportamiento que conlleva el uso y el ejercicio del poder (Paulhus, 2014; Paulhus y Williams, 2002).

Revisando esta tríada desde la perspectiva del comportamiento interpersonal, se contrasta la dominación con la influencia. Quienes tienen estas características de la personalidad, buscan dominar ya que influir en otros es posible llevarlo a cabo de distintas maneras. De igual forma ejercen la superioridad y limitan la autonomía para imponer su manera de ser y pensar, y exigen la pertenencia, la afiliación. Los rasgos medulares de esta tríada, de esta oscuridad, pueden traslaparse, es decir, se puede ser maquiavélico y además narcisista o psicópata en alguna otra medida, y son rasgos que suelen predominar dependiendo de las situaciones en que se ejerza el poder (Jones y Figueredo, 2013).

Como ya se ha dicho, otro rasgo medular de estos líderes es la falta de empatía, son insensibles. No sienten lo que está experimentando la otra persona. Comprenden las emociones de los otros, pero solo desde el punto de vista cognitivo, es decir conceptual pero no lo sienten. Pueden ver y notar que una persona está triste o asustada pero no hay una reacción, no hay conexión, no se conmueven. Buscan el dominio social, que definitivamente es lo que les interesa y atesoran el poder, no se conciben sin él, lo necesitan (Paulhus, 2014).

El distinguido psicólogo estadounidense David McClelland, estudioso de las motivaciones y valores psicológicos de este tipo de personas, destaca que les es fundamental tener el poder. Les es vital influir y controlar a otras personas, tienen una profunda necesidad de logro, de desempeño. Exigen excelencia y demandan pertenencia o afiliación, de construir, mantener o restaurar relaciones o contacto con los demás (McClelland, 1975).

De nuevo, los líderes de la tríada oscura tienen una alta asociación con la necesidad de poder, pero cuando la característica que predomina es la del narcisista, entonces prevalece una mayor necesidad de pertenecer. Sí le afecta la opinión de los otros o sentirse fuera del grupo de los grandes líderes, por ejemplo; mientras que al maquiavélico y al psicópata no, a estos últimos ni les afecta ni preocupa el logro o la cercanía personal.

Una de las investigaciones más sólidas sobre la personalidad oscura y su impacto en el comportamiento laboral, analizó 245 muestras de estudios independientes realizados por diversos autores con especial atención a la convergencia de hallazgos en sus resultados (O'Boyle 2011). El estudio hizo énfasis en la conducta contraproduktiva en la organización y la correlación que tiene el maquiavelismo y la psicopatía con el desempeño laboral. Los resultados mostraron mucha deficiencia, significativamente negativa; entre otras razones porque los subordinados

identifican las características de la persona oscura que ejerce el poder, independientemente del nivel o rango de autoridad que ostenten. Podría tratarse de un supervisor en una línea de montaje, de un subdirector de área o incluso de la dirección. En cualquiera de esas situaciones, fue evidente que este tipo de liderazgo genera problemas. Fue un hallazgo crucial para formar o elegir personas destinadas a dirigir equipos o que ejerzan algún tipo de poder.

Con relación al narcisismo en personas que ejercen el poder, este se asocia con el peor desempeño laboral. Un jefe o directivo narcisista no suele contar con la aceptación de su personal, especialmente en organizaciones con una distribución horizontal de toma de decisiones o con un desarrollo de colectivismo. Un ejemplo de este tipo de ámbitos es cuando hay relación con sindicatos. Normalmente en una organización con mayor colectivismo, el narcisismo es menor, y no porque cambien al líder

sino porque la destreza política, el clima y la cultura organizacional ya no lo permiten.

Otras investigaciones sobre liderazgos narcisistas señalan hallazgos importantes. Un estudio analizó el desempeño de los narcisistas en organizaciones e identificó algunos aspectos positivos de este tipo de líderes. Su desempeño puede ser carismático, pueden ser encantadores y mostrar alto rendimiento. Como líderes, habitualmente se comprometen, llevan a cabo lo que dicen y logran un consenso orientado a procesos de influencia en la organización. Con frecuencia tienden al rendimiento organizacional y suelen ser innovadores; pero también tienen un lado oscuro: se caracterizan por un amor propio exagerado y una sensación de ser y estar por encima de los demás, a quienes consideran inferiores. Suelen tomar decisiones basados en su reputación, es decir, no permiten objeciones porque *yo soy el bueno, yo soy el que sabe, el que verdaderamente está empapado de las cosas.*

Son arrogantes, insensibles, hostiles y nuevamente se destaca su falta de empatía (Judge *et al.*, 2009).

Otro estudio, de un grupo diferente al de Judge, destaca los *pros y contras* de los líderes narcisistas señalando algunos aspectos que coinciden con el estudio anterior. Destaca que son carismáticos y suelen atraer seguidores, pero entre las limitaciones está que son hipersensibles a la crítica, se ofenden fácilmente y reaccionan de forma negativa cuando alguien los critica, no saben escuchar, no son empáticos, no dan consejos ni suelen asesorar, además de tener un deseo constante de competir (Maccoby *et al.*, 2000).

Otro grupo importante de investigadores analizó el liderazgo narcisista de manera sistemática. Destacan como ventajas que aportan confianza y dominio supremos. Son conocedores del ámbito en el que se desempeñan, lo que inspira a sus seguidores; por ejemplo, son los que al hablar sobre diversos

asuntos, provocan reacciones en los otros, propiciando que los demás encuentren ideas que no habían pensado antes. Sus hallazgos sugieren que el contexto influye en los líderes narcisistas, son reactivos a las crisis interpersonales y a las crisis sociales, lo que les hace buscar moldear el futuro. Tienen mucho carisma, pero también las mismas desventajas que encontraron los otros grupos de investigación: son arrogantes, pueden presentar sentimientos de inferioridad y vacío respecto a sí mismos, pero solo cuando están solos. Necesitan reconocimiento, son hipersensibles, les falta empatía y pueden ser amorales, pueden cruzar líneas, normas o principios que otros líderes no cruzarían. Son irracionales, inflexibles, se consideran superiores y pueden presentar cierta paranoia, una sensación de que el mundo los quiere perjudicar y encuentran enemigos en todas partes (Rosenthal y Pittinsky, 2006).

Tácticas de manipulación

Las utilizan los tres tipos de liderazgo oscuro mencionados. El psicópata usa la intimidación y la amenaza para conseguir un fin determinado, mientras que los narcisistas se inclinan más por los elogios y los incentivos, aunque no los cumplan a pesar de prometerlos. Los maquiavélicos optan por ambas técnicas. Un hallazgo sugiere que algunas líderes mujeres utilizan más los elogios para cumplir sus propósitos, muy probablemente porque culturalmente tienen mayor socialización. Estas tendencias generales contrastan, por ejemplo, con el magnífico manejo

de la pandemia que encabezó la primera ministra de Nueva Zelanda.

Un grupo de investigadores aporta una taxonomía de la tríada oscura de la personalidad, y señala algunos de los principales rasgos.

Rasgos Psicológicos	Narcisismo	Maquiavelismo	Psicopatía
Insensibilidad	++	++	++
Impulsividad	+		++
Manipulación	+	++	++
Criminalidad		De “guante blanco”	++
Grandiosidad	++		+

++ niveles altos + niveles ligeramente elevados

Elaboración propia basado en: Paulhus, 2014. Department of Psychology, University of British Columbia, “Toward a Taxonomy of Dark Personalities”.

En la columna de la izquierda, se señalan los rasgos psicológicos y en las demás columnas se consignan los tres tipos de liderazgos de la tríada: narcisismo, maquiavelismo y psicopatía. Los signos de más o pequeñas cruces indican los rasgos que se le atribuyen

a cada tipo de liderazgo, y como se puede notar, el psicópata es quien concentra prácticamente todos los rasgos, mientras que el maquiavélico es quien suele tener más problemas jurídicos por violar la ley. Es lo que se conoce como “crimen de guante blanco”, *white glove* o *white collar*, en inglés.

Medir o dimensionar el comportamiento ético de estos liderazgos es posible a través de un registro y análisis de su conducta, en este caso la predisposición a mentir y engañar. La falta de ética en el comportamiento está significativamente más asociada al maquiavelismo. El narcisista suele ser, en términos psicológicos, un poco más adaptativo dentro de esta tríada (Rauthmann y Kolar, 2012; 2013).

En el sentido del desarrollo psicológico ¿qué condiciones suelen darse para que las personas puedan llegar a comportarse como se ha descrito en estos estilos oscuros de liderazgo? La interrogante nos remite a una propuesta clásica, que ha

incorporado nuevos conocimientos conforme avanzan las investigaciones, y se basa en los estilos de crianza, en la base del desarrollo humano (McDavid y Garwood, 1978).



Elaboración propia basada en: McDavid y Garwood (1978).

Los cuatro cuadrantes y las líneas que lo cruzan, verticales y horizontales, señalan distintas maneras y actitudes que adoptan quienes crían a los menores; y como se puede observar, existen distintas maneras o estilos de crianza.

En la parte central inferior del esquema se destaca a las familias frías, distantes o rechazantes, mientras que en la parte superior se ubican las que son cálidas y promueven la aceptación. Al centro del esquema y mirando de izquierda a derecha, se incorporan variables relacionadas con el control que se ejerce sobre los niños y las niñas. A la izquierda se ubican las familias que crían a sus hijos e hijas prácticamente sin control, sin poner límites; mientras que a la derecha están las familias que lo ejercen férreamente, incluso exageran el control. Al centro del esquema aparece un recuadro denominado: “crianza responsable o crianza autoritativa”, no autoritaria. Esta representa un equilibrio propicio para la crianza. Combina calidez y aceptación con control, límites explicados, acordados y con supervisión. El control no es desmedido ni laxo sino acorde con la edad, las necesidades y las habilidades de las niñas y los niños.

Las distintas combinaciones resultantes de estos cuadrantes y sus variables son los estilos de crianza y las características generales de las personas que generan. Si revisamos el cuadrante de arriba a la derecha se ve un estilo con mucha calidez y aceptación, pero también con demasiado control. A los padres se les identifica como sobreprotectores, dicen amarlos tanto que los protegen de todo y promueven que los pequeños hagan tal cual lo que su papá o su mamá les digan. Esta crianza forma personas dependientes, conformistas, con buen nivel de socialización, saludan a la gente, son amables pero convencionales. Rara vez rompen una regla y suelen ser los consentidos por sus profesores porque hacen lo que se les pide y no cuestionan. Sin embargo, este estilo de crianza genera baja autoestima, temor e inestabilidad que propicia sentimientos que oscilan entre sentirse superhéroes o “cucarachas”.

El siguiente cuadrante, abajo a la derecha, señala una crianza con demasiado control, con mucha

frialdad y rechazo. Corresponde a padres autoritarios y autocráticos, que imponen a los menores hacer las cosas tal cual como ellos indican, siendo imposible cuestionar o preguntar algo. Este estilo forma personas conformistas, obedientes, retraídas, pasivas e invisibles que suelen pasar desapercibidas; tienen muy baja autoestima y aunque interactúan y socializan con los demás, no suelen ser vistos o recordados.

Abajo a la izquierda se ubica un estilo con poco control pero con notoria frialdad afectiva. La crianza se realiza con displicencia y rechazo. Son padres excluyentes, indiferentes y que se desentienden de su función. Suelen dirigirse a sus hijos e hijas con frases como: “eres una lata, no me molestes o vete para allá, déjame en paz que estoy viendo el fútbol”. Esta actitud conlleva a formar personas retraídas, inseguras, con una autoestima baja, pero en algunas ocasiones pueden ser rebeldes. En las escuelas son considerados como el lamento del profesor porque

resulta casi imposible motivarlos, pero buscan constantemente la atención.

El último cuadrante, ubicado arriba a la izquierda corresponde a una crianza cálida, con aceptación, pero con nulo control. Son padres sobreindulgentes, condescendientes, que les dan todo a sus hijas e hijos, como si buscaran trascender sus propias carencias complaciendo en todo lo que piden sin límite ni control. Esta crianza conlleva a formar individuos manipuladores, extrovertidos, irritantes, arrogantes, bravucones con una autoestima exagerada y suelen ser la pesadilla de los profesores.

El examen de estos cuatro cuadrantes podría facilitar identificar de dónde provienen o cómo surgen los líderes de la tríada oscura que ahora ejercen el poder. Las predicciones de su desarrollo no pueden ser completamente precisas porque hay otras variables que contribuyen a su evolución psicológica. Resulta complejo porque como adultos están

al frente de organizaciones, públicas o privadas, tomando decisiones o haciendo todo lo necesario para conseguir una situación de poder.

Los estilos de crianza familiar no son los únicos responsables de formar este tipo de líderes, pero sí determinan la conformación de muchos rasgos del comportamiento. Las personas interactuamos unas con otras en distintos y diversos entornos, enfrentamos situaciones en las que nuestras actitudes serán determinantes para el trato a recibir. Las actitudes suelen ser congruentes con la forma en que cada persona se conduce, reafirmando o modificando su comportamiento; y es precisamente esta interacción con los otros, con el entorno y sus acciones, lo que complementa todo un sistema de desarrollo de este tipo de liderazgo.

Lo que las organizaciones pueden hacer con esta información

Quiero destacar tres acciones que pueden combinarse y adecuarse al ámbito laboral o al desempeño en el que cada persona se desarrolla.

Primero, es necesario promover el desarrollo de liderazgos efectivos, con inteligencia emocional y manejo interpersonal consecuentes con la horizontalidad en la toma de decisiones y el ejercicio del poder.

Segundo, exhibir o denunciar al líder tóxico o con características correspondientes a la tríada obscura, que ocupe cargos o posiciones de poder. No es sencillo y conlleva riesgos, pero es importante promover cómo son para identificarlos; y

Tercero, socializar estos conocimientos, es decir, compartir con otros lo que se conoce sobre estas tendencias, promover e incentivar la formación de liderazgos efectivos, proactivos, certeros y asertivos, congruentes con el ejercicio accesible del poder.

Adoptar estas tres acciones contribuirá a que, tanto en las organizaciones como en la sociedad en general, se elija, apoye o denuncie a sus representantes, a sus directivos o a aquellas personas con la facultad de tomar decisiones.

Si se trata de elegir candidatos de elección popular, en cualquier nivel y organización, las acciones arriba enunciadas permitirán analizarlos desde una perspectiva más informada sobre la tríada oscura; sin embargo, este tipo de personas suelen ocultar sus rasgos de comportamiento para proyectar una actitud agradable y afín a los posibles votantes. Aun así, con más información, podremos ir marcando la diferencia.

Referencias

- Bayer, O., Krupskyi, O., y Bondarenko, E. (2020). Subordinate evaluations of high-performance managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 927–938. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0080>
- Festinger, L. (1993). La teoría de la disonancia cognoscitiva. *Psicothema*, 5(1), 201–206.
- Furtner, M., Maran, T., y Rauthman, J. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. En M. C. Gruber, *Leader Development*

Deconstructed (pp. 75-99). Springer International Publishing AG.

Gruenfeld, D. D. (12 de abril de 2022). The Psychology of Power & Influence. *Stanford Graduate School of Business*. (D. Teter, Interviewer).

Jones, D. N., y Figueredo, A. J. (2013). The Core of Darkness: Uncovering the Heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., y Kosalka T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly* 20(6), 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>

Lieberman, M. D. (2014). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. Crown Publishing Group.

- Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Maltby, J., y Giles, D. (2008). Toward the measurement and profiling of celebrity worship. En J. R. Meloy, L. Sheridan, y J. Hoffmann (Eds.), *Stalking, threatening, and attacking public figures: A psychological and behavioral analysis* (pp. 271-286). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780195326383.003.0012>
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington. Irvington Publishers.
- McDavid, J. W., y Garwood, J. G. (1978). Understanding Children: Promoting Human Growth. *Massachusetts: D.C. Heath & Company*, 241-274.
- Minnikin, A., Beck, J. W., y Shen, W. (2021). Why do you ask? The effects of perceived motives on the effort

that managers allocate toward delivering feedback. *Journal of Business and Psychology*, 37, 813-830. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09776-x>

Moorad, M. D. (2008). From power to empowerment: a paradigm shift in leadership. *South African Journal of Higher Education*, 22(3), 575-587.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., y McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>

Paulhus, D. L., y Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, (36)6, 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

- Paulhus, D. L. (2014). Toward a Taxonomy of Dark Personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Rauthmann, J. F., y Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences* 53(7), 884-889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Rauthmann, J. F., y Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the Dark Triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 582-586. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005>
- Rosenthal, S., y Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly* 17(6), 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

Sansone, R. A., y Sansone, L. A. (2014). “I’m your number one fan”—A clinical look at celebrity worship. *Innovations in Clinical Neuroscience*, 11(1-2), 39–43.

Semblanza del autor

JUAN JOSÉ SÁNCHEZ SOSA. Psicólogo por la UNAM. Obtuvo la maestría y el doctorado en Psicología y Desarrollo Humano en la Universidad de Kansas, EUA. Realizó estudios de actualización en la Clínica Menninger y en el programa conjunto de educación continua del Hospital General de Massachusetts y la Escuela de Medicina de Harvard.

Es Profesor Emérito de la UNAM e Investigador Nacional Emérito del Sistema Nacional de Investigadores, SNI-III.

Fue presidente fundador de la Academia Mexicana de Psicofisiología Aplicada e integrantes de la Academia Mexicana de Ciencias. Es autor y compilador de libros, así como de artículos y capítulos de libro con más de 1,300 citas a sus trabajos. Ha sido árbitro de proyectos de investigación para la UNAM, el CONACYT, el CONICET de Argentina, el Consejo de Investigación de Noruega y el Instituto Mexicano de Psiquiatría, entre otros organismos.

El doctor Sánchez Sosa ha recibido el *Doctorado Honoris Causa* por la Universidad de Ottawa, Canadá, el Premio Universidad Nacional en Ciencias Sociales, la Residencia Fulbright en la Universidad de California, la medalla “Wilhelm Wundt” del Congreso Internacional del Centenario de la Psicología en Leipzig, Alemania, y en 2016, recibió un reconocimiento por sus valiosas aportaciones al desarrollo del Análisis Conductual Aplicado por la Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta.

Actualmente coordina la Residencia en Medicina Conductual del Programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM.

Psicología del poder y su influencia

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó en mayo de 2023. La diagramación y formación de páginas así como la corrección de textos la realizó Formas e Imágenes, S.A. de C.V. La edición, integración y corrección de la primera revisión de textos estuvo al cuidado de la maestra Cristina Barajas Rocha, secretaria técnica del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

El ejercicio del poder, la dirección y la gestión de talento humano son determinantes para las relaciones que se establecen en las múltiples y diversas organizaciones que caracterizan a la sociedad, al Estado y sus instituciones. De ahí la importancia que para el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización representa incorporar estrategias de revisión interdisciplinaria, como es la psicología, para el análisis y la reflexión sobre el complejo entramado que representa el comportamiento humano, específicamente en aquellas personas que ostentan el poder y tienen la facultad de tomar decisiones. Tema principal de este Cuaderno.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN
<http://sug.unam.mx/>