

Cuando el poder ostentado es inmerecido: sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales

Rosa Rodríguez-Bailón^{ab}, Miguel Moya^a y Vincent Yzerbyt^b
^a Universidad de Granada y ^b University of Louvain at Louvain-la-Neuve (Bélgica)

El presente artículo estudia el impacto de la legitimidad del poder sobre las impresiones, la confirmación de expectativas y las decisiones que los poderosos hacen sobre sus subordinados en una situación similar a la de un proceso de selección de personal. A los participantes se les otorgó poder (indicándoles que serían representantes en un congreso de estudiantes y podrían elegir a un/a compañero/a para acudir al congreso y trabajar bajo su supervisión) bien después de recibir retroalimentación positiva sobre sus supuestas habilidades de dirección y supervisión (legítimos) o de recibir retroalimentación negativa (ilegítimos). A continuación se presentaron las descripciones de dos posibles subordinados: uno fue descrito con alta competencia y sociabilidad, mientras que en el otro fue patente su falta de competencia y sociabilidad. A pesar de que los participantes en las dos condiciones experimentales percibieron claramente la superioridad de un candidato frente al otro, los participantes ilegítimos seleccionaron al candidato menos competente y sociable en mayor proporción que los legítimos, a la vez que requirieron más información del candidato descrito más positivamente que del descrito más negativamente. Los resultados se analizan a la luz de la literatura que muestra el impacto de la legitimidad en los intentos de los individuos por racionalizar y justificar su posición, y perpetuar las jerarquías sociales existentes.

When power is undeserved: its effects on perception and social judgements. This paper explores the impact of the legitimacy of power position on powerholders' impressions, expectancies' confirmation processes, and decisions about subordinates in the context of a personnel selection process. Participants were assigned to a power position (they were told they will be representatives in a students conference and they will be able to select a mate to go also to the conference and to work under their supervision) on the basis of positive feedback regarding their supervisory skills (legitimate) or negative feedback regarding their supervisory skills (illegitimate). Two applicants were proposed as subordinates: one high in sociability and competence and the other low in both dimensions. Although participants in the two conditions noticed the superiority of one candidate over the other, illegitimate powerholders selected the least sociable and competent subordinate more often than legitimate powerholders. Illegitimate participants also request more information about the best than about the worse candidate. We interpret our findings in light of the larger literature suggesting an impact of illegitimacy on people's attempts to rationalize and justify their position as well as to perpetuate the existing social arrangement.

El poder puede ser definido como el control que una persona tiene sobre los demás y sobre uno mismo (Fiske, 1993). El estudio del poder, y sobre todo de la lucha por su obtención y mantenimiento, es de enorme interés, tanto cuando concierne a las relaciones interpersonales e intergrupales, como cuando se considera su papel en la estructuración y jerarquización social.

En el área de la psicología organizacional es crucial el rol que el poder y la influencia juegan para comprender la eficacia con la

que actúan los supervisores o quienes tienen poder (Minzberg, 1983; Pfeffer, 1981). No siempre quienes gozan de poder lo usan correctamente. En línea con otros estudios (Lee-Chai y Bargh, 2001), este trabajo trata sobre ciertos factores que pueden influir en que las personas poderosas abusen o no de su poder.

De acuerdo con la teoría de la identidad social (Ellemers, Wilke y Van Knippenberg, 1993), las relaciones intergrupales tienen varias dimensiones: estabilidad, permeabilidad o legitimidad; las mismas que, en nuestra opinión, pueden aplicarse a todas aquellas relaciones en las que hay diferencias de poder. La legitimidad del poder hace referencia a la percepción subjetiva del grado en el que el control relativo que una persona tiene sobre uno mismo y los demás es merecido/inmerecido (Tajfel, 1981). Pese a su importancia, la legitimidad sólo recientemente ha sido tratada con cierto detalle en psicología social. Algunas investigaciones muestran que la legitimidad puede ser un factor psicológico con implicaciones en

procesos perceptivos y comportamentales (Hornsey, Spears, Creemers y Hogg, 2003). Sin embargo, la mayoría de estos trabajos se han centrado en personas subordinadas, discriminadas o sin poder (Major y Schmader, 2001; Rodríguez-Bailón y Moya, 2002; Sidanius y Pratto, 1999; Wright, 2001) y pocos trabajos han estudiado cómo la legitimidad puede afectar a los poderosos. En el campo de la sociología y la ciencia política se ha sugerido que los líderes son más efectivos conforme se perciben como personas con una autoridad legítima, y que cuando el propio sistema o sus líderes son percibidos como ilegítimos, su poder comienza a ser cuestionado (Gurr, 1970).

La legitimidad además parece influir en los comportamientos e incluso en la autoimagen que los poderosos pueden desarrollar. De hecho, cuando la legitimidad de su posición se cuestiona, aumenta la exigencia por parte de los demás para que los poderosos justifiquen sus actitudes y comportamientos y demuestren que actúan de una forma justa. Incluso en el ámbito privado, los individuos buscan racionalizar sus pensamientos, sentimientos y acciones para enfatizar la legitimidad de su posición (Jost, 2001).

Un contexto privilegiado para el estudio de estas cuestiones son las situaciones de selección de personal, pues en ellas se manifiestan claras diferencias en cuanto al poder relativo de las personas implicadas y no siempre el reparto de poder se percibe como justo y legítimo. Las personas con diferentes cuotas de poder que interactúan entre sí deben formarse impresiones, hacer juicios y evaluar a los demás. Goodwin, Operario y Fiske (1998) utilizaron un paradigma que intentaba reproducir una de estas situaciones de selección de personal mediante entrevista. Organizados en parejas, a uno de los participantes se le asignó el papel de seleccionador (poderoso) y al otro el de candidato al puesto (subordinado). Los seleccionadores fueron adscritos al grupo de alta o baja dominancia en función de su puntuación en una escala de dominancia (CPI, Gough, 1987). Además, a la mitad de los participantes que actuaron como subordinados se les motivó para mostrarse responsables, trabajadores y ambiciosos, mientras que a la otra mitad se les instruyó para que manifestaran sus habilidades sociales y de relación con los demás (relajación, capacidad para hacer amigos, etc.). Según los resultados, los candidatos inducidos a mostrar la competencia se mostraron más competentes, y en quienes se resaltó la importancia de la sociabilidad se mostraron más sociables. Respecto a los seleccionadores, se esperaba que seleccionaran a los candidatos que mostraran mayor competencia, puesto que en este contexto estas habilidades eran más relevantes que las relacionadas con la sociabilidad. Sin embargo, la dominancia de los seleccionadores interaccionó con el tipo de dimensión saliente en los candidatos (competencia/sociabilidad): mientras que los individuos bajos en dominancia seleccionaron en mayor proporción a los candidatos más competentes, los altos en dominancia no se decantaron por ellos. Para los autores, estos resultados sugieren que los individuos altos en dominancia consiguen reducir su preocupación sobre el mantenimiento de su poder ignorando la competencia de los candidatos más amenazantes y evaluando más positivamente a los candidatos menos amenazantes (los más sociables). Además, favorecer que los subordinados destaquen por su sociabilidad más que por su competencia puede contribuir a la perpetuación de los estereotipos de las personas menos poderosas en nuestra sociedad y al mantenimiento del status quo.

En el estudio de Goodwin et al (1998), la dominancia sería una característica diferencial de los individuos respecto al deseo de conseguir y conservar poder (Gough, 1987). En cierto sentido, los

efectos de la dominancia pueden parecerse a los causados por el poder cuando es ilegítimo: los poderosos ilegítimos, igual que los individuos con alta dominancia, buscando justificaciones de su situación privilegiada, pueden involucrarse en estrategias encaminadas a preservar su posición. Por ejemplo, se ha encontrado que los superiores ilegítimos atienden más a la información estereotípica sobre sus subordinados y los estereotipan con más facilidad (Rodríguez-Bailón, Moya y Yzerbyt, 2000), cosa que no ocurre con los poderosos legítimos, quienes se comportarían como los individuos bajos en dominancia.

Con objeto de estudiar estos procesos, en nuestro estudio se manipuló el carácter legítimo o ilegítimo del poder que los participantes tuvieron en un contexto que podría simular el de una situación de selección de personal, analizando los efectos de esta legitimidad sobre el proceso de formación de impresiones, los juicios sociales y las elecciones que los poderosos realizan sobre sus subordinados. Igual que Goodwin et al (1998), también analizamos el impacto que la competencia y la sociabilidad de los aspirantes tiene en las selecciones que los poderosos legítimos e ilegítimos realizan. Los datos de Goodwin et al (1998) no permiten establecer por qué los individuos dominantes muestran preferencia por los candidatos sociables frente a los competentes. Pudiera ser porque muestran una tendencia a valorar extremadamente la sociabilidad o porque tienen miedo o se sienten amenazados por la competencia de sus subordinados. Por ello, en el presente estudio, además de manipular la legitimidad del poder, se manipularon las características que describían a los posibles candidatos para ocupar un puesto de subordinado.

Método

Participantes

Participaron 73 estudiantes voluntarios de las Facultades de Psicología y de Ciencias de la Educación y de la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad de Granada. El 85,7% fueron mujeres. Sus edades oscilaron entre 18 y 25 años ($M= 19,8$; $DT= 1,2$). Dada la complejidad del procedimiento, algunos participantes no completaron todas las medidas, siendo eliminados de ciertos análisis.

Estímulos utilizados

Para la selección de los estímulos se realizó un estudio previo donde 71 estudiantes de Psicología de la Universidad de Granada evaluaron 73 frases comportamentales relacionadas con atributos referidos a la competencia (alta y baja) y sociabilidad (alta y baja) de una persona, dimensiones empleadas frecuentemente en formación de impresiones (Fiske, Xu, Cuddy y Glick, 1999). Ninguno de estos estudiantes participó posteriormente en el estudio experimental.

De entre las 73 frases se escogieron 20 para el experimento definitivo (10 para cada persona-objetivo, véase tabla 1). La descripción de una de las personas-objetivo (en adelante, «Persona 1») constó de las siguientes frases: 3 con alto índice en competencia y con un índice medio en sociabilidad, 3 altas en sociabilidad y medias en competencia, 2 bajas en sociabilidad y medias en competencia y 2 bajas en sociabilidad y medias en competencia. En resumen, de la Persona 1 se presentaron 6 frases que indicaban características positivas y 4 frases que daban información negati-

va. La descripción de la Persona 2 incluía 3 frases con un bajo índice de sociabilidad y medio en competencia, 3 con bajo índice en competencia y medio en sociabilidad, y 4 con altos índices en sociabilidad o en competencia (dos para cada una de las dimensiones, manteniéndose un índice medio en la otra dimensión); en esta persona, pues, predominaba la información negativa (6) sobre la positiva (4).

Procedimiento

En una sesión previa a la experimental, una pareja de cómplices se personó en las aulas e informó a los estudiantes de un congreso que se realizaría algunos meses después. Quienes fueran seleccionados como representantes estudiantiles para el congreso podrían posteriormente elegir a un segundo compañero/a (subordinado) de entre las opciones dadas por los organizadores para que les acompañara como ayudante. La labor de la pareja-ayudante estaría subordinada a la del representante.

A los participantes se les informó que su elección como representante dependería de su puntuación en un cuestionario, junto con la información que algunos profesores de la Facultad habían facilitado sobre ellos.

Todos los participantes recibieron un documento que les informaba de las características del congreso y contestaron unas preguntas de carácter sociodemográfico (sexo, edad, curso, etc.), a la vez que elaboraban una autodescripción escribiendo 10 enunciados que representaran su forma de ser. Con ello se pretendía aumentar la credibilidad de la tarea experimental.

A todos los participantes que facilitaron sus datos se les citó para una sesión posterior donde se les dijo que habían sido elegidos para participar en el congreso como representantes estudiantiles (se les dio estatus de «poderosos»). También se les pedía que seleccionaran a otro/a estudiante para que fuera su ayudante durante el congreso (subordinado). Esta segunda sesión se realizó en un aula dotada con ordenadores, participando en grupos de hasta 19 personas,

aunque cada una de ellas realizó la tarea individualmente. La presentación de información y la recogida de respuestas se realizó en ordenadores con el programa MEL. En la pantalla aparecían las instrucciones y las preguntas que debían responder mediante el teclado del ordenador. La secuencia temporal fue la siguiente:

1. Se les informaba que habían sido elegidos como representantes para el congreso; a los participantes de la condición legítima se les indicó que habían sido seleccionados en función de sus respuestas al cuestionario previo y a la información que algunos profesores habían facilitado, y a los de la condición ilegítima por el trato favorable obtenido de uno de los miembros del comité de selección, a pesar de haber obtenido una puntuación muy baja en el cuestionario.
2. Se les presentaba información concerniente a dos posibles «subordinados». De cada uno de ellos se informaba sobre la edad, pero no se dio información acerca de su sexo ni su nombre. Al pulsar la barra espaciadora, en las siguientes pantallas iban apareciendo una a una las 10 frases que informaban sobre esa persona. Los participantes debían leer a su propio ritmo cada una de las frases. El orden de las frases fue aleatorio para cada una de las personas presentadas y para cada participante. El orden de presentación de los dos candidatos fue contrabalanceado a través de los participantes.
3. Se solicitó a los participantes una primera impresión de cada persona presentada mediante tres cuestiones: una referida a su sociabilidad, otra a la competencia y la última a la impresión general. En todas estas preguntas se utilizó una escala que iba de 1 (nada, en absoluto, muy mala) a 7 (mucho, me encantaría, muy buena).
4. En pantallas posteriores se les ofreció a los participantes la posibilidad de elegir información adicional acerca de cada una de las dos personas, pulsando la tecla correspondiente. En dos ocasiones sucesivas aparecían en la pantalla 4 categorías de información acerca de la persona en cuestión, de las que los participantes podían seleccionar, dos veces para

Tabla 1
Frases descriptivas de la Persona 1 y 2 con sus respectivos índices de competencia y sociabilidad

| Frases comportamentales | Índice de competencia | Índice de sociabilidad |
|--|-----------------------|------------------------|
| P 1 | | |
| <i>Acepta de buena forma cuando alguno de sus compañeros/as se equivoca, comprende que todos tenemos malos días</i> | 4,54 | 6,29 |
| <i>Debido a su carácter abierto se relaciona con gente muy diferente</i> | 5 | 6,69 |
| <i>Sus amigos/as se sienten muy reconfortados cuando le cuentan un problema</i> | 4,29 | 6,74 |
| <i>Le gusta que le pidan que realice tareas de responsabilidad, siempre tiene claro cómo actuar ante ellas</i> | 6,4 | 4,94 |
| <i>Reacciona ante las situaciones más difíciles como si fueran retos que le gusta superar</i> | 6,23 | 4,9 |
| <i>Es muy responsable con su trabajo, siempre buscando perfeccionarse</i> | 6,34 | 4,57 |
| <i>Se vuelve a casa muy pronto de las fiestas que organizan sus amigos y amigas</i> | 4,2 | 2,09 |
| <i>Siempre habla de lo que le ocurre en su trabajo, sus conocidos piensan que su conversación es un poco aburrida</i> | 4,43 | 1,39 |
| <i>Siempre consulta con mucha gente a la hora de tomar una decisión, porque las decisiones difíciles le producen ansiedad</i> | 2,69 | 3,43 |
| <i>A veces ha contraído deudas porque ha prestado dinero a algunos amigos y amigas</i> | 2,94 | 4,66 |
| P 2 | | |
| <i>Deja todo para ir a ayudar a un amigo o amiga que necesite su apoyo</i> | 3,77 | 6,26 |
| <i>No tiene reparos en involucrarse en las relaciones y actuar con sinceridad, cree que esto ayuda a mantener sus amistades</i> | 4,49 | 6,28 |
| <i>Además de estudiar trabaja, y tiene muy claro que lo que le da la posibilidad de vivir bien es su trabajo, por lo que lo valora mucho</i> | 5,91 | 4,4 |
| <i>Es tan exigente con los demás como lo es consigo mismo</i> | 5,8 | 3,74 |
| <i>Cuando le invitan a una fiesta no habla apenas con nadie, se limita a observar a los demás</i> | 3,8 | 1,83 |
| <i>Intenta mantener las distancias con la gente con la que trabaja</i> | 3,94 | 1,69 |
| <i>Tiene un carácter muy serio, nunca se ríe con los chistes que le cuentan</i> | 4,11 | 1,94 |
| <i>Su filosofía es disfrutar al máximo, por lo que intenta trabajar lo mínimo</i> | 2 | 4,37 |
| <i>No lleva ningún orden en su vida, no le gustan los horarios</i> | 2,37 | 3,89 |
| <i>La puntuación que ha obtenido en diferentes test de inteligencia es baja</i> | 3,02 | 3,54 |

cada persona, una categoría de la que conocer información adicional. Las 4 categorías hacían referencia a: información sobre competencia (positiva), incompetencia (negativa), las habilidades sociales y de relación que tenía esa persona (positiva) y su falta de habilidades sociales y de relación (negativa). Los participantes podían optar por no requerir ningún tipo de información adicional. Cuando los participantes requerían información, se presentaban dos frases referidas a la información solicitada, seleccionadas del mismo estudio previo ya indicado.

5. Posteriormente, se pidió a los participantes que seleccionaran a una de las dos personas como subordinada para asistir al congreso propuesto (medida de selección final).
6. Por último, se tomó una medida de eficacia de nuestra manipulación de la legitimidad con una escala tipo Likert desde 1 (no siento que el poder que ostento sea justo y legítimo) hasta 7 (siento que el poder que ostento es muy justo y legítimo).

Antes de que abandonaran la sala, se les citaba para una sesión grupal en la que se les explicaron los objetivos y las hipótesis de la investigación y se resumieron los resultados preliminares obtenidos. Finalmente, a todos los participantes se les ofreció un pequeño obsequio para agradecer su participación.

Resultados

Tal y como se esperaba, la manipulación de la legitimidad influyó en la percepción de los participantes de su posición: la asignación del poder fue evaluada como más justa por los participantes de la condición legítima ($M= 3,9$) que por los de la condición ilegítima ($M= 2,86$), $t(71)= 2,52, p<.01$. En aras de la claridad, exponemos los resultados manteniendo el orden en el que fueron recogidas las variables dependientes.

Impresión acerca de la competencia y la sociabilidad de las dos personas-objetivo

Los índices de impresión sobre la competencia y la sociabilidad del subordinado fueron analizados mediante un ANOVA multifactorial mixto, con un factor entregrupos (Legitimidad) y dos intraparticipantes (persona —1 o 2—, y dimensión de la impresión —competencia/sociabilidad).

Tal como pretendíamos con nuestra manipulación, la información sobre la Persona 1 consigue una mejor impresión conjuntamente en competencia y sociabilidad que la Persona 2, $F(1,71)= 56,57, p<.001$ ($M= 4,90$ y $M= 3,56$ para la Persona 1 y 2, respectivamente). Además, apareció una interacción entre el factor Persona y la Dimensión ($F(1, 71)= 13,49, p<.001$). Mientras que la Persona 2 es percibida como más sociable que competente ($t(72)= 3,04, p<.005$; $M= 3,82$ y $M= 3,30$), la Persona 1 es vista como más competente que sociable ($t(72)= 2,19, p<.05$; $M= 5,10$ y $M= 4,79$), a pesar de que las dos personas estímulo contaban con el mismo número de enunciados positivos referidos a la competencia y a la sociabilidad).

Impresión general

Se realizó un ANOVA factorial mixto utilizando como factor entregrupos la legitimidad (legítimos vs. ilegítimos) y como factor intraparticipantes la Persona (1 o 2), resultando que la impresión general de la Persona 1 fue claramente superior ($M= 5,15$) a la de la Persona 2 ($M= 3,46$), $F(1,63)= 79,82, p<.001$, poniendo de manifiesto que la manipulación realizada en cuanto a la combinación de información positiva y negativa (altos/bajos índices en competencia y sociabilidad) para conformar las dos Personas presentadas (la Persona 1 con más información positiva que la 2) surtió el efecto esperado ($F_{interacción}<1$).

Información adicional requerida acerca de la Persona 1 y la Persona 2

Recuérdese que los participantes podían requerir información como máximo dos veces de cada persona y que la información solicitada podía ser positiva o negativa y acerca de la competencia o de la sociabilidad. Esta variable dependiente podía tomar los valores de 0 (si el participante no requería en ninguna ocasión información adicional acerca de esa categoría en particular), 1 (si lo hacía una vez), o 2 (si lo hacía en las dos ocasiones). Debido a diversos problemas técnicos, esta medida no pudo ser recogida en algunos participantes.

Se realizó un ANOVA factorial mixto con la legitimidad (legítimos vs. ilegítimos) como factor entregrupos, y la Persona (1 vs. 2), la dimensión sobre la que se pidió información adicional (competencia vs. sociabilidad), y la valencia de la información adicional requerida (positiva vs. negativa) como factores intraparticipantes. Los participantes solicitaron más información adicional de la Persona 1 ($M= 1,93$) que de la Persona 2 ($M= 1,57$), $F(1,67)= 10,20, p<.005$. Además, pidieron conocer más sobre las categorías con valencia positiva ($M= 2,3$) que negativa ($M= 1,45$, $F(1,63)= 4,90, p<.05$).

Sin embargo, el efecto principal de la variable Persona quedó modulado por la legitimidad ($F(1,63)= 4,37, p<.05$). De nuevo, los participantes en la condición ilegítima parecen actuar de forma diferente a los de la legítima: mientras que estos últimos piden la misma cantidad de información de la Persona 1 y de la Persona 2 ($M= 1,85, M= 1,74$, respectivamente, para la Persona 1 y la Persona 2 <1), los ilegítimos requieren menos información de la Persona 2 ($M= 1,50$) que de la Persona 1 ($M= 1,91$), $F(1, 21)= 5,80, p<.05$.

Selección final

Los participantes seleccionaron en mayor medida a la Persona 1 (persona más competente y sociable), tal como predecíamos. Sin

| Dimensión de la impresión | Legítimos | Ilegítimos |
|---------------------------|-------------|-------------|
| P 1 | | |
| Competencia* | 5,18 | 4,91 |
| Sociabilidad | 4,84 | 4,68 |
| P 2 | | |
| Competencia | 3,27 | 3,36 |
| Sociabilidad | 3,86 | 3,73 |
| MEDIA | 4,22 | 4,12 |

* Las preguntas referidas a las competencias y la sociabilidad utilizaban una escala entre 1 (nada competente/sociable) a 7 (muy competente/sociable) con el 4 como punto medio

embargo, tal como puede observarse en la figura 1, el porcentaje de participantes que seleccionó a la Persona 2 varió en función de la legitimidad del poder que los seleccionadores ostentaban: los participantes en la condición ilegítima eligieron a la Persona 2 como subordinado en mayor medida que los de la condición legítima, ($\chi^2(1) = 3,94, p < .05$).

Discusión

Los resultados obtenidos aportan conocimientos novedosos en el análisis de los efectos que tiene el poder y su naturaleza en la formación de impresiones y en la elaboración de juicios sociales. Tal como fue predicho, y en la línea de estudios anteriores, los participantes que experimentaron su control como injusto e inmerecido (ilegítimos) seleccionaron en mayor proporción al candidato descrito más negativamente (tanto en competencia como en sociabilidad) que los participantes que percibieron su poder como merecido (legítimo).

Indagando en los procesos que anteceden a esta selección, los resultados sugieren que la impresión de quienes perciben su poder como ilegítimo no varían respecto a quienes lo perciben como legítimo. Así, la manipulación de la legitimidad no afectó a la impresión sobre la competencia o la sociabilidad de los dos candidatos presentados ni a su impresión general sobre ellos.

Las impresiones en competencia y sociabilidad de los candidatos, aunque no moduladas por la legitimidad, arrojan un patrón interesante. Mientras que los participantes perciben al candidato descrito más favorablemente de forma más competente que sociable, al peor candidato lo perciben más sociable que competente. Estos datos podrían ser interpretados como una forma que utilizan los participantes para hacer notar que la competencia, en mayor medida que la sociabilidad, es un aspecto de personalidad más importante para la tarea que se les requería. En este sentido, Operario et al (1998) indican que son generalmente las características relacionadas con la competencia, más que las relacionadas con las habilidades sociales, las que parecen jugar un papel importante en la elección que los «buenos» seleccionadores hacen de los candidatos para diferentes puestos de trabajo. Lo interesante de este resultado radica en que es cierto también para los participantes de la condición ilegítima, quienes seleccionan al peor candidato en una proporción significativamente mayor que los de la condición legítima. Por tanto, nuestros datos sugieren que los poderosos ilegítimos se forman impresiones que no difieren en lo fundamental de las que se forman el resto de los participantes en nuestro estudio, aunque posteriormente su comportamiento no parezca ser congruente con esas impresiones. Además, su tendencia hacia los can-

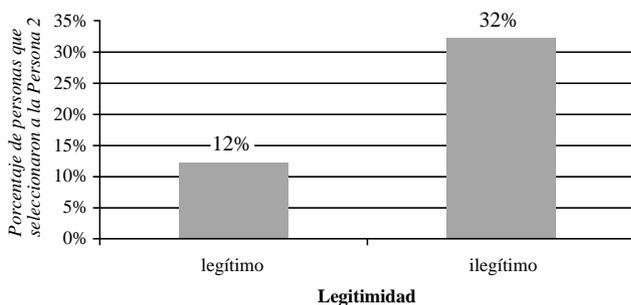


Figura 1. Porcentaje de participantes que seleccionó a la Persona 2 (subordinado descrito más negativamente) en función de la legitimidad

didatos menos competentes podría explicarse como un intento por evitar un subordinado con alta competencia, ya que se decantan en mayor proporción que los demás por el candidato que es a la vez menos competente y sociable.

Respecto a la solicitud de información adicional, todos los participantes quisieron conocer más sobre los aspectos positivos de ambas personas que sobre los negativos. Aunque, de nuevo, el grupo ilegítimo muestra un comportamiento diferente del legítimo, solicitando más información del candidato descrito más favorablemente. Parece claro, pues, que los seleccionadores ilegítimos son capaces de detectar cuál es la persona más adecuada para la tarea que se les pide (así lo muestran los datos sobre las impresiones que se formaron), que quizá para ellos sea la más amenazante. A partir de ahí podrían desplegar estrategias que confirmen esa amenaza percibida, y por eso se muestran interesados en los aspectos positivos de esa persona, aunque luego la elijan en menor proporción como subordinado.

¿Por qué a pesar de no tergiversar las percepciones que tienen sobre los candidatos, los participantes con poder ilegítimo muestran una preferencia menor por la persona que a todas luces desarrollaría mejor su tarea como subordinado? Aunque nuestros datos conciernen más a relaciones interpersonales que intergrupales, se ven apoyados por el presupuesto de la teoría de la identidad social (TIS), que sugiere que los sistemas que son percibidos como ilegítimos también se creen inestables (Tajfel, 1981). Además, la TIS argumenta que los grupos de alto estatus pueden estar especialmente motivados para diferenciarse del resto de los grupos, especialmente en dimensiones relevantes para asegurar su superioridad en el caso en que su posición aventajada sea insegura. Como consecuencia de ello, los miembros de los grupos que experimentan esta inseguridad se involucrarán en toda una serie de estrategias con el objetivo de asegurar su posición privilegiada, como realizar comparaciones intergrupales favorables (Morera et al, 2004). Por tanto, pudiera ser que en nuestro estudio los participantes ilegítimos fueran quienes experimentaban mayor inseguridad y, por tanto, están más motivados para mantener ese privilegio, lo cual les llevaría a poner en marcha estrategias cognitivas y comportamentales tendentes al mantenimiento de la jerarquía existente, como seleccionar a subordinados supuestamente menos capacitados. Esto, además, les permitiría racionalizar y justificar la posición obtenida injustamente (Operario y Fiske, 2001).

Este trabajo apoya otros anteriores sobre los comportamientos, juicios y decisiones de los individuos con poder (Georgesén y Harris, 1998; Goodwin, Gubin, Fiske y Yzerbyt, 2000; Keltner, Gruenfeld y Anderson, 2003; Lee-Chai y Bargh, 2001; Operario y Fiske, 2001). Los individuos privilegiados, y especialmente cuando exista cierta amenaza a su posición, tenderán a perpetuar y justificar las jerarquías existentes.

No queremos, sin embargo, lanzar un mensaje totalmente pesimista sobre los efectos que el poder tiene sobre determinados procesos sociales. Tal como nuestros datos muestran, el comportamiento de los individuos con un poder legítimo parece estar más guiado por una buena ejecución en la tarea que por las necesidades de autoafirmación personal.

Nuestra investigación adolece de ciertas limitaciones como la complejidad de su procedimiento, lo que dio lugar a algunos datos perdidos para ciertas medidas en ciertos participantes; o la presentación de dos candidatos que no cubren todas las posibilidades de combinaciones de competencia y sociabilidad. Además, la competencia puede no ser una dimensión tan valiosa cuando

se compara con otras dimensiones, como la moralidad (Betancor, Leyens, Rodríguez y Quiles, 2003). Todo ello puede haber motivado el que los efectos aquí presentados en ocasiones no hayan sido tan claros como predecíamos. Por tanto, futuras investigaciones deberán replicar estos resultados mostrando más claramente el tipo de comportamientos que realizan los poderosos y que desgraciadamente son tan frecuentes en nuestro entorno cotidiano.

Agradecimientos

Este estudio ha sido realizado y redactado gracias a una beca concedida a la primera autora para la realización de una estancia de investigación en la Unidad de Psicología Social y Organizacional de la Universidad de Lovaina (Louvain-la Neuve, Bélgica) y gracias al proyecto de investigación del Plan Nacional de I+D+I (Ref. BSO2001-3158), dirigido por el segundo autor.

Referencias

- Betancor, V., Leyens, J.P., Rodríguez, A. y Quiles, M.N. (2003). Atribución diferencial al endogrupo y al exogrupo de las dimensiones de moralidad y eficacia: un índice de favoritismo endogrupal. *Psicothema*, 15 (3), 70-75.
- Depret, E. y Fiske, S.T. (1993). Social cognition and power: some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation. En G. Weary, F. Gleicher y D. Marsh (Eds.): *Control motivation and social cognition*. New York: Springer-Verlag.
- Ellemers, N., Wilke, H. y Van Knippenberg, A. (1993). Effects of the legitimacy of low group or individual status on individual and collective status-enhancement strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (5), 766-778.
- Fiske, S.T. (1993). Controlling other people - the impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48 (6), 621-628.
- Fiske, S.T., Xu, J., Cuddy, A.C. y Glick, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55 (3), 473-489.
- Georgesens, J.C. y Harris, M.J. (1998). Why's my boss always holding me down: a meta-analysis on performance evaluation. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 184-195.
- Goodwin, S.A., Gubin, S., Fiske, S.T. y Yzerbyt, V. (2000). Power bias impression formation processes: stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes y Intergroup Relations*, 3, 227-256.
- Goodwin, S.A., Operario, D. y Fiske, S.T. (1998). Situational power and interpersonal dominance facilitate bias and inequality. *Journal of Social Issues*, 54 (4), 677-698.
- Gough, H.G. (1987). *The CPI manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists' Press.
- Gurr, T.T. (1970). *Why men rebel*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hornsey, M.J., Spears, R., Cremers, I. y Hogg, M.A. (2003). Relations between high and low power groups: the importance of legitimacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (2), 216-227.
- Jost, J.T. (2001). Outgroup favoritism and the theory of system justification: an experimental paradigm for investigating the effects of socioeconomic success on stereotype content. En G. Moskowitz (Ed.): *Cognitive social psychology: on the tenure and future of social cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H. y Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265-284.
- Lee-Chai, A.Y. y Bargh, J.A. (2001). *The use and abuse of power*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Major, B. y Schmader, T. (2001). Legitimacy and the construal of social disadvantage. En J.T. Jost y B. Major (Eds.): *The psychology of legitimacy* (pp. 176-204). Cambridge: Cambridge University Press.
- Minzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morera, M.D., Marichal, F.A., Quiles, M.N., Betancor, V., Rodríguez, R., Rodríguez, A., Coello, E.A. y Vargas, I. (2004). La percepción de semejanza intergrupual y la identificación con el endogrupo: ¿incrementa o disminuye el prejuicio? *Psicothema*, 16, 70-75.
- Operario, D. y Fiske, S.T. (2001). Effects of trait dominance on powerholders' judgments of subordinates. *Social Cognition*, 19 (2), 161-180.
- Operario, D., Goodwin, S.A. y Fiske, S.T. (1998). Power is everywhere: social control and personal control both operate at stereotype activation, interpretation and response. En T.K. Srull y R.S.J. Wyer (Eds.): *Advances in social cognition* (vol. XI, pp. 163-175). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Rodríguez-Bailón, R. y Moya, M. (2002). ¿Cómo perciben a sus superiores aquellos subordinados que experimentan su propia posición como injusta? Efectos de la (I)Legitimidad de la falta de poder sobre la percepción social. *Revista de Psicología Social*, 17, 35-50.
- Rodríguez-Bailón, R., Moya, M. y Yzerbyt, V. (2000). Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology*, 30 (5), 651-671.
- Sidanius, J. y Pratto, F. (1999). *Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1981). *Humans groups and social categories*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Wright, S.C. (2001). Restricted intergroup boundaries: tokenism, ambiguity and the tolerance of injustice. En J.T. Jost y B. Major (Eds.): *The psychology of legitimacy* (pp. 223-256). Cambridge: Cambridge University Press.