

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

Entrevista de Eduard Punset con Mark van Vugt, psicólogo social evolucionista de la Universidad de Kent. Canterbury, septiembre de 2008.

Vídeo del programa: <http://www.smartplanet.es/redesblog/?p=103>

Eduard Punset:

¿Y aquí quién manda? Cuántas veces no decimos eso... lo decimos de nosotros mismos, sin saber si era una historia (la que he dicho, o lo que he hecho) consciente o si era el inconsciente. Y ya no digamos cuando nos preguntamos: ¿en esta empresa, o en este lugar, en este edificio, quién manda? Siempre estamos detrás de eso. Mark, nos encantaría saber quién manda realmente. Pero, para empezar, una pregunta: ¿qué fue primero, el líder o los seguidores?

Mark Van Vugt:

¡Qué pregunta tan interesante! Creo que si analizamos los indicios del mundo animal, entonces está claro que los animales permanecen juntos por razones de protección, de modo que si uno de ellos se marcha, especialmente si es un animal fuerte, los otros no tienen más remedio que seguirlo... tienen que seguir al animal dominante, o al más fuerte: siempre que vaya a por comida, o a por agua, los demás tendrán que seguirlo. Solamente los seres humanos le han dado la vuelta a esta situación porque, para nosotros, mantenernos unidos es tan importante, que necesitamos nombrar a una persona y ponerla al mando, tanto si quiere como si no. Necesitamos que alguien nos coordine.

Eduard Punset:

Pero... según lo que dices, probablemente, ¡primero fueron los seguidores!

Mark Van Vugt:

Exacto.

Eduard Punset:

...tanto en el reino animal como con los seres humanos. Y luego, más tarde, decidimos quién sería el líder. Hablaremos de todo esto... pero, ante todo, veamos cuáles fueron los motivos evolutivos para que los seguidores se juntaran en un grupo. ¿Hay alguna razón evolutiva para ello?

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

Mark Van Vugt:

Bueno, tiene que haber un motivo que explique por qué es importante para las personas, para los individuos, coordinar sus conductas con otros individuos; por qué compensa mantenerse en un grupo e ir a todas partes juntos. Una explicación es que, si uno está en un grupo de cazadores-recolectores, por ejemplo, entonces está continuamente desplazándose, y no se puede permitir que el grupo se rompa, se disgregue, que las personas se separen, porque ahí fuera, en la sabana (el entorno de nuestros antepasados); las condiciones eran hostiles y había que permanecer unidos.

Eduard Punset:

¿Cómo diantre decidimos nosotros (los seguidores) que tenía que haber un líder? Remontémonos dos millones y medio de años atrás. ¿Qué hicieron nuestros antepasados? ¿Cómo escogieron a un líder?

Mark Van Vugt:

En las sociedades modernas de cazadores-recolectores, que tal vez se pueden tomar como modelo de cómo vivíamos hace millones de años, es interesante constatar que no tenían un líder único, sino líderes para tareas concretas: el líder para la caza, el mejor guerrero para dirigir el grupo en las batallas... sin embargo, carecen de un líder global que decida sobre todos los asuntos. Por tanto, tenemos que explicar cómo se pasa de una situación en la que hay líderes para cada situación a otra donde alguien dirige un país...

Eduard Punset:

...y sabe de todo...

Mark Van Vugt:

...sí, sabe de todo y afronta todos los aspectos que atañen a nuestra vida cotidiana.

Eduard Punset:

Supongamos que lo que dices es cierto (y has estado estudiando este tema durante años) y que, hace dos millones y medio de años, teníamos lo que denomináis «líderes situacionales», cabecillas para la guerra...

Mark Van Vugt:

Sí, para tareas bien definidas.

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

Eduard Punset:

...para tareas bien definidas. ¡Y se elegían democráticamente! Esto es importante... no había democracia, por supuesto, la palabra no existía, pero los líderes se elegían democráticamente.

Mark Van Vugt:

Exacto.

Eduard Punset:

Y esto siguió así hasta hace diez mil años, cuando empezaron las sociedades agrícolas... entonces todo cambió.

Mark Van Vugt:

Hubo un cambio, sí.

Eduard Punset:

¿Por qué?

Mark Van Vugt:

De repente, había abundancia de recursos: alimentos sobrantes, etcétera.

Eduard Punset:

Un excedente.

Mark Van Vugt:

Sí: un excedente que debía redistribuirse entre la gente y, para ello, era necesario superar los problemas mediante la acción colectiva: sistemas de irrigación para el agua, gestión de la tierra... supervisión de todos los alimentos sobrantes... De pronto se crearon las condiciones necesarias para que la comunidad eligiera a un jefe que administrara todos estos aspectos. Y así fue como surgió la política. Estos dirigentes desempeñaban un papel muy importante, pero a costa de un inconveniente: ¡podían apropiarse de los recursos! Y formaron élites para que los ayudaran y apoyaran en sus tareas de liderazgo. Hasta que alguno de ellos se planteó lo siguiente: "¿acaso no estaría bien que mis hijos también gozaran de una posición privilegiada en la vida?"

Eduard Punset:

Mis parientes...

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

Mark Van Vugt:

Mis parientes, mis hijos... y entonces crearon el liderazgo hereditario, que antes no existía. Y, de repente, aparecieron los reyes y los dirigentes que crearon una posición beneficiosa para su descendencia: transmitieron su riqueza de una generación a otra.

Eduard Punset:

Por tanto, tenemos una segunda gran variedad de líderes. La tercera es probablemente algo que surgió con la revolución científica, o el Renacimiento quizá, hace 400 años... hubo un cambio, ¿no? En el sentido de que, de repente, estamos rodeados de jefes, hay un montón de gente que manda a nuestro alrededor -lo veo en mi trabajo, ¿sabes?-. Y no son especialmente entendidos en ningún tema en concreto: se supone que tienen que saber de todo un poco. Y estamos en una situación (y ahora te hablo de mi sensación cuando miro cómo van muchos lugares, incluso las universidades...) en la que creo que, muy a menudo, los subordinados saben muchas más cosas que los jefes. ¿Cuál crees que es la situación actual?

Mark Van Vugt:

Pues bien, la situación actual, en cierto sentido, nos devuelve al liderazgo que probablemente existía en los pequeños grupos y tribus del pasado. Hubo un período en el que los jefes, los reyes y los cabecillas de la guerra realmente tenían mucho control sobre nuestra vida. Y lo más importante es que las personas no podían marcharse a otro lugar con facilidad.

Eduard Punset:

No podían irse...

Liderazgo masculino y femenino

Mark Van Vugt:

Pero esto ha cambiado: creo que ahora, en nuestro ordenamiento burocrático moderno, tenemos más opciones de salida. Es decir, cuando no nos gusta el trabajo que hacemos, podemos dejar la empresa e ir a trabajar a otra parte. La Unión Europea nos permite circular libremente entre países. Esto significa mucha más libertad para los seguidores... y, en consecuencia, los líderes tienen que cambiar de estilo. Tienen que volverse mucho más democráticos y buscar el consenso, ¡porque si no lo hacen nadie más querrá seguirlos! Creo, pues, que hay un movimiento positivo en este sentido, que le quita poder a los líderes y se lo devuelve a los seguidores.

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

Eduard Punset:

¿Y qué hay de los hombres y las mujeres? ¿Qué habéis observado analizando la evolución? ¿Están accediendo realmente las mujeres a los cargos de responsabilidad? Si te parece, podemos hablar de esto...

Mark Van Vugt:

Pues es un debate en auge en el mundo occidental: cómo hacer que más mujeres accedan a los cargos empresariales de más responsabilidad, o a la cúpula del gobierno, etcétera. Pero lo que sugiere nuestra investigación es que es muy difícil, porque siempre que se produce algún problema... por ejemplo, si hay un conflicto entre organizaciones o entre grupos, o entre naciones, automáticamente se activa un estereotipo de liderazgo masculino. Así pues, a las mujeres les resulta muy difícil ejercer ciertos cargos de liderazgo, especialmente si tienen que ser elegidas para ello. Hemos descubierto que solamente en determinadas condiciones los grupos eligen a una dirigente femenina: en los casos en los que hay un conflicto interno en el grupo que debe resolverse, las habilidades pacificadoras de las mujeres, que probablemente han conseguido gracias a la evolución durante muchos miles de generaciones, funcionan especialmente bien, sobre todo en este tipo de situaciones.

Eduard Punset:

Así pues... ¿sería descabellado decir lo siguiente? Ahora estoy pensando en las elecciones de Estados Unidos, y en el hecho de que Hillary Clinton no fuera elegida al final, aunque evidentemente era la mejor candidata desde el punto de vista político, teniendo en cuenta, por ejemplo, su disciplina y experiencia... ¿tiene algo que ver con lo que estáis investigando?

Mark Van Vugt:

Bueno... se podría argumentar que su mejor estrategia para ser elegida era presentarse como candidata contraria a la guerra. Como sabes, hay mucha insatisfacción ahora mismo en Estados Unidos con la guerra en Iraq, y muchas personas necesitan un cambio en este sentido. El único problema con Hillary es que sus antecedentes de voto no encajaban con este programa antibelicista, porque fue una de las senadoras que apoyó la iniciativa de ir a la guerra, por lo que no pudo explotar esa parte del prototipo de liderazgo femenino, la parte pacificadora...

Edad y liderazgo

Mark Van Vugt:

Lo que nosotros estamos haciendo ahora es trabajar con programas de morfología facial. Programas para intentar descubrir cuáles son los rasgos más importantes de los candidatos a la presidencia, las características faciales que hacen que la gente los elija antes que a otros. Una

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

de las cosas que hacemos es generar caras jóvenes y envejecidas de la misma persona. Y uno de nuestros descubrimientos apunta a que la cara de una persona mayor funciona especialmente bien en situaciones en las que hay estabilidad en una nación, cuando todo marcha bien y, en general, las personas están contentas con su vida. Sin embargo, cuando sucede lo contrario y se produce una situación en la que hay...

Eduard Punset:

...malas perspectivas...

Mark Van Vugt:

...incertidumbre, nuevos retos por delante, cuando la economía necesita un empujón, cuando hay que adoptar nuevas tecnologías... en estas situaciones, las preferencias se inclinan hacia las personas con apariencia más joven. Esto tiene algunas implicaciones evidentes para las elecciones presidenciales de Estados Unidos, puesto que alguien como Barack Obama personifica el cambio, y no es ninguna sorpresa que, teniendo en cuenta su imagen y su edad, lo utilice...

Eduard Punset:

Porque es una época de crisis, como dices...

Mark Van Vugt:

Estamos en plena crisis, las personas buscan algo distinto... la economía no va bien, necesitamos ideas nuevas, no queremos tener que aguantar otro período con alguien igual... queremos ideas nuevas. Por tanto, ¡Obama debe presentarse, desde esta perspectiva, como el candidato del cambio!

Eduard Punset:

¿Sabes? Según mi experiencia, los políticos, aunque parezca lo contrario, son bastante rápidos a la hora de entender cosas como las que estás diciendo... es decir, me imagino que si les demuestras, tras haber realizado los experimentos oportunos, que en momentos de dificultad, en los que hay que buscar un relevo, es mejor poner al frente a alguien joven, probablemente los políticos lo harán; de hecho en Estados Unidos ya ha pasado. ¿Pero qué sucede con las empresas? Ahí no creo que pase lo mismo... y el tema de quién es el jefe, quién está al mando, es también muy importante en el mundo empresarial. Sin embargo, no veo que haya la misma flexibilidad. Lo que veo es que, en las empresas, el dinero, la influencia, incluso a veces la herencia... son más importantes.

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

Mark Van Vugt:

Sí. Bueno, creo que lo que ha pasado, probablemente, es que ha habido una especie de viraje en la manera de asignar líderes a los grupos. En la antigüedad, se hacía por consenso sobre alguna cualidad que tenía esa persona. Pero ahora lo que sucede a menudo es que los grupos se han vuelto tan complejos, implican tantos niveles, ¡que realmente solamente se consigue el liderazgo si, por ejemplo, el director de la empresa es alguien impuesto por otra persona!

Eduard Punset:

O en una universidad...

Mark Van Vugt:

Sí. En lugar de un procedimiento que va desde abajo hacia arriba, que es lo que llamamos "liderazgo democrático", ahora las personas son catapultadas a la dirección de una empresa en función de algo, de los contactos que tienen, o del dinero que tienen... de lo que sea.

Eduard Punset:

Hay empresas que les piden a sus ejecutivos -a sus 10 ó 15 altos ejecutivos- que asistan a seminarios sobre la gestión de las emociones, sobre la mejora de los mecanismos de toma de decisión... pero nadie habla del tema de quién está al mando, ni de cómo llegan a estarlo. De hecho, si algo parece, es que los que están al mando no son precisamente los que más saben sobre gestión de emociones, ni los que más saben sobre cómo funcionan los mecanismos de toma de decisiones...

Mark Van Vugt:

No... creo que uno de los motivos es, probablemente, que son seleccionados en función de criterios equivocados. Es decir, muchos datos demuestran que los jefes de una empresa tienen mejores resultados si llegan al cargo con la aprobación de sus subordinados. Cuando los subordinados participan en el proceso de toma de decisiones sobre quién los dirigirá, los directivos obtienen mejores resultados.

Eduard Punset:

¿Ah, sí?

Mark Van Vugt:

La razón es que los subordinados, o los seguidores, seleccionan a los líderes basándose en criterios distintos a los que utilizan los altos cargos. Y, probablemente, estos criterios encajan más con lo que denominamos "cualidades ancestrales de liderazgo" que utilizan los

redes

Título: "Aquí quién manda" – emisión 15 (12/10/2008, 01:30 hs) – temporada 13

seguidores para su selección; se barajan valores concretos que todos queremos en nuestros líderes: que sean fiables, dignos de confianza, no demasiado ambiciosos...

Eduard Punset:

¿Más altos?

Mark Van Vugt:

También más altos, ¡sí! Y éste es probablemente otro rasgo evolutivo, porque los líderes más altos, en el contexto de nuestros antepasados, eran las personas que podían mirarnos por encima del hombro, que resultaban más intimidantes como enemigos y que probablemente eran mejores pacificadores.

Eduard Punset:

O sea que es curioso, ¿no? Que a la hora de decidir cómo elegimos a nuestros líderes, a nivel político, o a nivel de las empresas o de las universidades, lo que está sugiriendo Mark Van Vugt, el gran psicólogo social de estos temas, es que tenemos que aceptar la experiencia que se remonta millones de años atrás, y que no era tan mala como pensábamos todo el rato porque, al final, resulta que lo importante para que funcione un liderazgo es que la gente que lo sigue, los seguidores, estén de acuerdo, y en la mayor parte de los lugares (sean empresas, o sean universidades) ahora, hoy día, no están de acuerdo.