

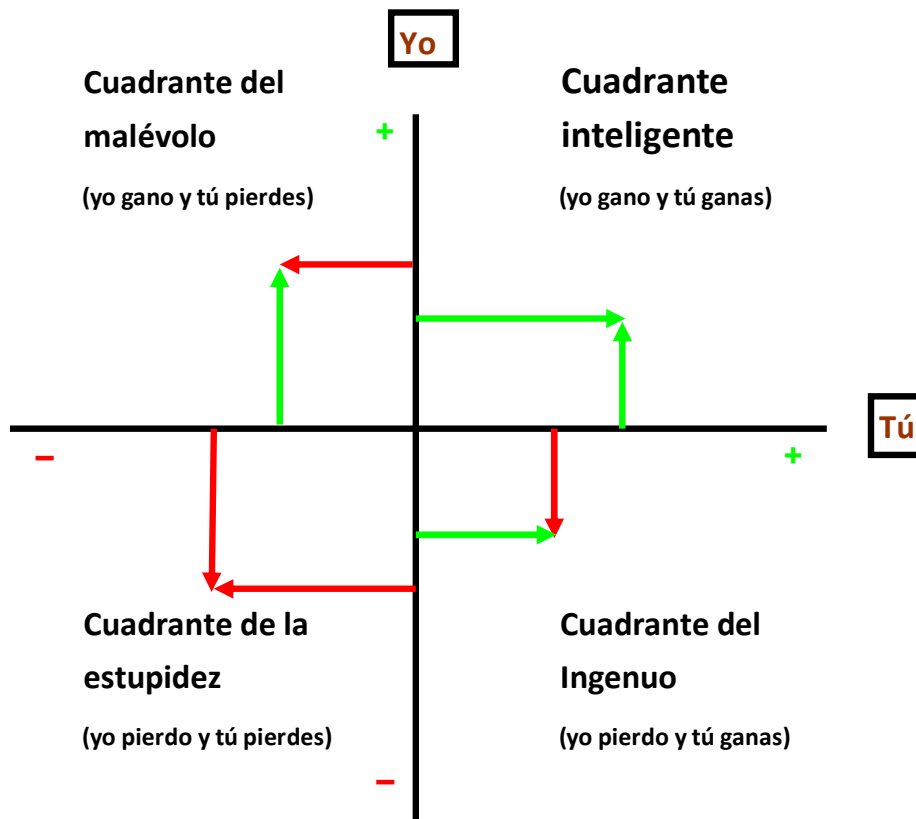
## PUNTO DE VISTA

### Colusión benevolente.

Sánchez-Robles GA. *PUNTO DE VISTA: Colusión benevolente*. Web evalmed, 12-oct-2014. Disponible en: <http://evalmed.es/2022/05/16/pv-colusion-benevolente/>

En 1976, el periodista italiano Carlo María Cipolla, escribió en una edición limitada un corto ensayo titulado “Las leyes fundamentales de la estupidez humana”.

Para explicar su tesis, dibujó una gráfica bidimensional con dos ejes perpendiculares donde se representan la satisfacción de las necesidades de dos agentes que interactúan. Dando por supuesto que nos referimos a necesidades y no a deseos, es fácil exponerlo suponiendo que se trata de una interacción entre “tú” y “yo”. El eje Y es la escala de “mis necesidades” y el X la de “tus necesidades”, de modo que, poniéndolas en relación, desde la perspectiva de “yo”, obtenemos cuatro prototipos de actuaciones:



**Cuadrante del malévolo:** Yo soy malévolo si gano mientras tú pierdes debido a mi seducción<sup>1</sup> (si estamos entre iguales), o a mi poder (si yo estoy en un plano de dominio). Me encuentro en este cuadrante cuando soy autoritario, cuando sacrifico a un grupo de personas sin sacrificarme previamente yo mismo, y cuando pido cambios a los demás para mantener mi ventajoso estatus. También cuando soy gorrón, pícaro, abusón, polizón y cuando acoso moralmente o provoco escarnio, befa o mofa sobre los demás. Y también cuando provoco miedo, prescribo actuaciones o impongo trámites a otros por riesgos inexistentes, insignificantes o que están en mi imaginación. Las instituciones políticas y económicas son malévolas cuando son extractivas en

<sup>1</sup> Se persuade con la razón y se seduce con la emoción.

lugar de inclusivas. En pedagogía soy malévolo, cuando exijo el trámite de cumplir un programa sin haber intentado provocar la curiosidad del alumno, a sabiendas de que académicamente ésta es la única manera en la que el cerebro puede establecer conexiones de aprendizaje.

**Cuadrante del ingenuo:** Yo pierdo mientras tú ganas debido a mi ignorancia, metaignorancia o desidia. En este cuadrante estoy cuando actúo como un primo.

**Cuadrante inteligente:** Tú y yo ganamos porque empatizamos, renunciamos a una parte de nuestra ganancia y gozamos con la ganancia del otro. En este cuadrante también se sitúa el líder, el cual se diferencia del autoritario no sólo en el resultado, sino en su origen, especialmente en que el líder encarna su propio relato, un relato que entienden los demás y orientado a aliviar sus problemas.

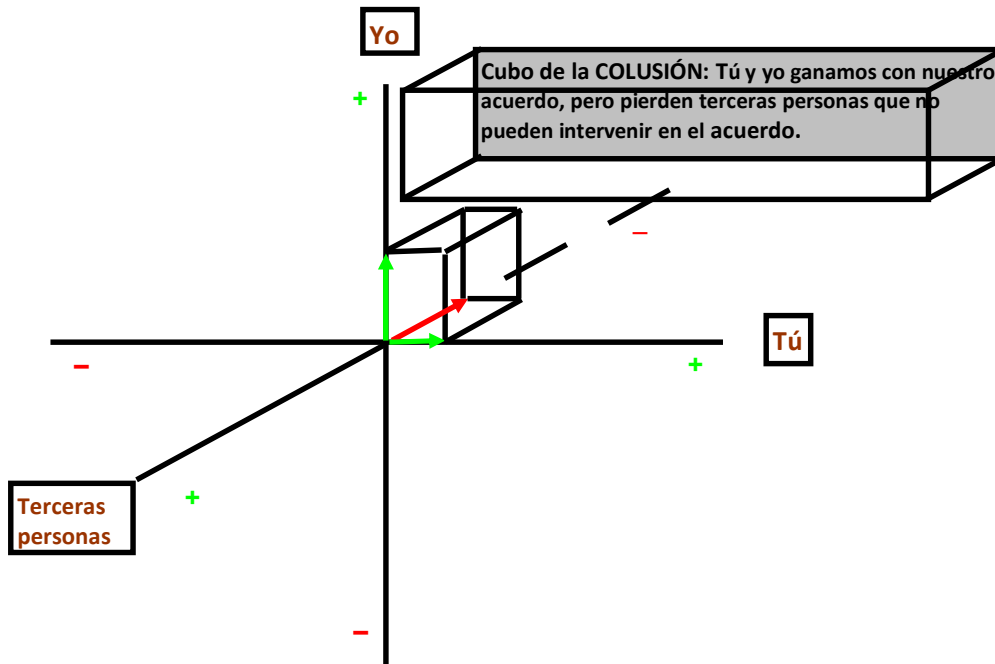
**Cuadrante de la estupidez:** Tú y yo perdemos por soberbia, ignorancia, metaignorancia o desidia de ambos.

Aunque este esquema puede tildarse de simple, es sin embargo un punto de partida para estudiar actuaciones complejas. Y, efectivamente, se incurre en el *error básico de atribución* cuando se considera que una persona es completamente malévola, ingenua, inteligente o estúpida en su interacción con los demás. En la vida real la actuación de una persona puede tener un resultado inteligente en unas situaciones y estúpido, malévolo o ingenuo en otras, porque lo que cuenta es el “resultado”, ya que si contara la “intención” casi ninguna actuación caería en el cuadrante del malévolo, porque casi sin excepción las personas actúan con benevolencia o buena intención. Estas matizaciones enriquecen el ensayo originario.

Cipolla se centró fundamentalmente en los daños para las personas y la economía que causa la estupidez, o mejor dicho, las actuaciones con resultado estúpido, pero pasó por alto las del cuadrante inteligente.

En principio, al necesitar más prevenciones para actuar con virtud, el cuadrante inteligente es más fácil de interpretar. Sin embargo, aun cayendo en este cuadrante el acuerdo, negocio o cualquier otro tipo de interacción entre dos personas, son proporcionalmente pocos los resultados que acaban afectando sólo a las dos personas que interaccionan, si los comparamos los que acaban afectando voluntaria o involuntariamente a terceras personas que no pueden intervenir en la interacción. Introduciendo un tercer eje Z con las “necesidades de terceras personas” que no pueden intervenir en la interacción, y manteniéndonos en el cuadrante inteligente, podemos construir dos cubos: delante el cubo del liderazgo, cuando acabamos beneficiándolas, y detrás el cubo de la colusión, cuando acabamos perjudicándolas.

La palabra **colusión** (que viene de coludir) se conoce y utiliza poco, y cuando raramente se usa en un texto, suele pasar desapercibida al lector, por aquello de la *percepción selectiva*. Su resultado es un perjuicio para un tercero, y, dependiendo de la intención, si media la mala voluntad, la colusión es un delito, pero si media la buena voluntad, ¿no se trata de una **colusión benevolente**?



El psicólogo alemán Dietrich Dörner ha dedicado gran parte de sus investigaciones al resultado de las acciones comenzadas con buena voluntad, llegando a la conclusión de que, si bien la benevolencia causa mucha dicha, también causa mucho mal en el mundo. Dörner nos ha demostrado que la buena voluntad no necesita esfuerzo cognitivo, pero impregna nuestro interior de una fuerza impulsora para comenzar una acción y continuarla. Generalmente la benevolencia se satura rápidamente dando una solución simple. Si la realidad es simple, con esto basta para un buen resultado. Pero si la realidad es compleja, hace falta adicionalmente un ejercicio cognitivo para comprender la complejidad, es decir las mutuas interrelaciones entre sus variables. Al actuar voluntariamente sobre una variable, involuntariamente estamos moviendo varias de las demás. Y para analizar y comprender las variables y sus relaciones hace falta pensar con el lóbulo frontal, al menos las cinco primeras veces. La mala noticia es que pensar con el lóbulo frontal duele, a veces mucho, y, siendo nuestro cerebro perezoso y tendente a la autocomplacencia, solemos hacer de todo para evitar el esfuerzo de pensar, manipulándonos al mismo tiempo los hechos para no sentirnos mal con nosotros mismos. Se entiende por qué una persona con poder e impelida sólo por sus creencias y su buena voluntad tenga grandes posibilidades de causar involuntariamente daños a los demás.

Dörner ha diseñado inteligentes ejercicios para aprender a actuar sobre un sistema complejo sólo cuando la benevolencia es seguida de una comprensión de la interrelación entre las variables, porque para un buen resultado la benevolencia es una condición necesaria, pero no suficiente. En realidad, para ser suficiente hace falta mucho más esfuerzo cognitivo, al menos las cinco primeras veces.