

EN FAMÍLIA
Què no s'expliquen
pares i fills

EN FORMA
L'era de les
dietes 'sense'

A CASA
Sabates
a mida

ES

En la ment dels líders

La ciència estudia el cervell dels estadistes

ESTILS
DE
VIDA

NÚMERO 328
DISSABTE
11 DE GENER
DEL 2014



ROPPHOTO

LA VANGUARDIA



Winston Churchill

El seu lideratge es basava en la pròpia tenacitat i la que va transmetre per cohesionar el seu país i la societat

LATIN-CONCERT / GETTY



Ióssif Stalin

També un líder amb tenacitat, però combinada amb la por com a factor de control de la població

ARXIU

Els tres grans

El primer ministre britànic Winston Churchill, el soviètic Ióssif Stalin i el nord-americà Franklin Delano Roosevelt, es van reunir en diverses

ocasions en la fase final de la Segona Guerra Mundial per discutir l'acabament de la contesa i com seria el món una vegada finalitzada.

La imatge més coneguda d'aquestes cimeres correspon a la ita (en portada i a la pàgina 9). Els particulars perfils psicològics d'aquests líders,

o les seves circumstàncies d'aquell moment, van marcar el futur del món des dels anys immediats fins a finals del segle XX



Franklin Delano Roosevelt
Va construir un lideratge carismàtic en la Depressió amb un ús innovador dels mitjans de comunicació

Per què molts líders es tornen prepotents, arrogants, despietats i insensibles? Per què quan algú adquireix més o menys poder amb freqüència oblidava el que sentia, pensava o esperava dels seus caps abans de manar? S'ha escrit molt sobre els aspectes psicològics i socials del lideratge, però pocs coneixen els canvis estructurals i hormonals que es produeixen al cervell dels líders.

En la naturalesa, moltes espècies animals viuen en grups perquè això suposa un avantatge evolutiu; a més, la possibilitat de supervivència es veu notablement incrementada quan s'explica amb individus que exerceixen un lideratge. Deixant de banda el tipus d'espècie, aquests líders comparteixen trets comuns que poden veure's potenciats amb la interacció entre els membres. Els humans també som espècie grupal. Tots ens sentim identificats amb un o més grups –nacional, professional, cultural, lingüístic, esportiu...–, però hi ha persones a qui, a més, també els agrada exercir el poder en el grup. Amb tot, el lideratge no és assequible per a tothom; és necessari tenir un temperament especial. Tota

aquella persona que ha conegut algun líder abans que comencés a exercir el poder coincideix a dir que l'exercici del poder l'ha canviat. Ja no són els mateixos que eren. Per citar algun exemple, aquells que coneixen bé Obama diuen que, després d'un any de mandat, va canviar i que la seva actitud cap als altres va començar a ser diferent: més llunyana, més distant, més freda, de vegades fins i tot manifestament esquiva. I si en alguna ocasió hem exercit el poder en algun grup, per petit que aquest sigui, i fem un exercici de sincera introspecció, haurem de reconèixer que després d'un temps exercint-lo, el poder també ens ha canviat.

Què fa que una persona sigui una líder nat, i per què el poder el canvia i ens canvia si l'exercim nosaltres? La pregunta no és fútil, perquè una vegada escollim un líder, o aquests s'escullen a ells mateixos (manera elegant de dir que maniobren dins del seu grup amb més o menys subtileza per imposar-se), hi deleguem part de les nostres decisions. I també tendim a seguir-los, encara que de vegades, o sovint, ho fem de mala gana.

La tribu i el seu líder Abans de parlar dels líders, cal indagar en els grups que encapçalen. Tots tenim tendència a identificar-nos amb un grup, d'integrar-nos-hi, el que en biologia social es diu tribalisme. El biòleg Garrett Hardin va definir el concepte de tribu com "qualsevol grup de persones que es consideri a si mateix un grup diferent i que sigui percebut pel món exterior de la mateixa manera". Aquest grup pot ser una ètnia, una secta religiosa, un grup polític, una categoria professional... La característica essencial d'una tribu és, tanmateix, que segueix una regla de doble moral, és a dir, que utilitza un paradigma moral per al comportament en les relacions dins del grup, i un altre de diferent per a les relacions que es produeixen fora. Això fa que, en general, la major part de les persones divideixi el món entre els que pertanyen al seu propi grup i els que no hi pertanyen, entre propis i aliens, una classificació primària molt bàsica però tan-

Cervell de Sis David Bueno, doctor en Biologia; Enric Buñil, neuròleg; Francesc Colom, doctor en Psicologia; Diego Redolar, doctor en Neurociències; Xara Sánchez, doctora en Psiquiatria, i Eduard Vieta, doctor en Psiquiatria

Viatge al cervell dels líders

El líder es fa, però també neix. Els últims avenços en neurociència i en la investigació del genoma han detectat que hi ha gens relacionats amb l'exercici del poder i que aquest pot arribar a modificar el cervell de qui mana, les seves emocions, l'empatia i la relació amb els altres

Text Cervell de Sis

► mateix molt efectiva des del punt de vista de la vida social. Així, gairebé des del naixement podem detectar automàticament els qui són *els nostres* i els distingim dels *altres*. I tendim a cooperar, a mostrar lleialtat i ajudar amb més facilitat els primers que als segons.

Aquesta diferenciació entre propis i aliens s'estableix al nostre cervell, partint dels seus mecanismes neuronals i neuroquímics, que funcionen especialment a les xarxes que processen les emocions bàsiques i les socials. Un exemple d'això és l'amígdala, una petita porció del nostre cervell que s'ha especialitzat, entre altres funcions, en l'anàlisi del que és diferent de nosaltres, a identificar als aliens, una percepció que interpreta com un possible senyal de perill. També l'escorça prefrontal medial, el solc temporal superior dret i l'escorça occipital medial s'activen en presència de persones del nostre grup, la qual cosa ens proporciona una sensació subjectivament agradable.

Què té tot això a veure amb els líders? Doncs contribueixen, amb l'exercici del poder, a mantenir la cohesió, accentuant les similituds entre els membres de la comunitat i les diferències amb els qui no ho són. I això ens porta al que apuntàvem al principi d'aquest article, que per exercir el lideratge és necessari tenir un temperament especial. Doncs bé, aquest talent especial requereix d'uns ingredients facilitadors de comportaments de recerca i consecució per manar. Simplificant molt és el que es denomina *mascle alfa*, per comparació amb altres primats que també s'estructuren socialment en grups, encara que en l'espècie humana no es restringeixi en absolut al sexe masculí –cosa que no treu que, aparentment, aquest desig de dominància es doni més en homes–. A tot això contribueixen factors neurohormonals i neuroquímics, com la testosterona, hormona que abunda més en homes que en dones i que es relaciona no només amb aspectes de la diferenciació sexual sinó també amb el desig de dominància social. La testosterona no només canvia la conducta, sinó també l'anatomia del subjecte dominant (er. els primats sobretot): el cos augmenta de mida i el seu cabell es plateja.

A més, les enquestes apunten que les característiques més valorades en els líders són el carisma, una certa impulsivitat, autoconfiança i creativitat a l'hora de buscar noves solucions als problemes. I el seu nivell d'estrès sol ser inferior al de la població que lideren. En els grups més jerarquitats, els subjectes que es troben en els nivells més baixos de l'organigrama social tenen nivells més alts de cortisol, l'hormona de l'estrès. Tot això podria resultar beneficiós en un líder, però sovint aquestes característiques van associades també a impetuositat, incompetència impulsiva, rebuig d'escoltar i d'acceptar consells, imprudència i falta freqüent d'atenció als detalls, que al seu torn pot resultar desastrós i causar danys de grans proporcions, com la història no deixa de mostrar-nos. Decididament, un líder necessita un temperament especial.

Els líders i els seus gens No hi ha gaires estudis genètics sobre la capacitat de lideratge, probablement

per la reticència de molts líders a ser examinats per por que es descobreixin els seus secrets –o misèries–, la qual cosa probablement disminuiria la sensació de poder que transmeten als seus subordinats i, en general, a l'opinió pública. Però els pocs estudis que s'han efectuat són molt significatius. Un estudi posat en pràctica l'any passat amb parelles de bessons idèntics, que comparteixen el 100% del genoma, i amb bessons fraters, que comparteixen molts menys gens, va permetre establir que l'heretabilitat de la capacitat de lideratge se situa entorn del 24%, la qual cosa no està gens malament per a un caràcter del comportament en el qual conflueixen molts factors diferents. Sens dubte, el líder es fa, però també s'hi neix.

A més, també es va identificar un gen directament relacionat amb aquesta capacitat. Es tracta del receptor neuronal de l'acetilcolina (CHRN3, segons les bases de dades del genoma humà), i la seva funció és rebre i transmetre informació. En funció de la variant concreta que tinguem per a aquest receptor, partirem d'una millor o pitjor predisposició per ser líders nats. L'acetilcolina és un conegut neuromodulador que actua a nivell de la plasticitat neural, dels sistemes de recompensa del cervell (influint al neurotransmissor clau, la dopamina) i del nivell d'activació general d'aquest, la qual cosa en terminologia neurocientífica es denomina *arousal*. Aquestes dades parlen per elles mateixes, ja que sens dubte el nivell d'activació general del cervell influeix en la capacitat de lideratge, i el sistema de recompensa fa que el líder senti plaer en exercir el poder i, per això, vulgui continuar exercint-lo.

La selecció natural i el patrimoni genètic poden ser factors importants per delimitar els rols en animals socials. Arribats a aquest punt cobra especial importància la següent qüestió: naixem líders o ens esforcem per ser-ho? En molts grups d'animals, l'activitat coordinada es veu facilitada per l'emergència de líders i seguidors. No obstant això, molts dels grups experimenten canvis freqüents al paper de líder. Recentment, un grup d'investigació de la Universitat de Cambridge ha mostrat en parelles de peixos espinosos (*Gasterosteus aculeatus*) que és possible modificar el paper d'aquests animals reforçant la seva conducta amb menjar. De tota manera, el curiós és que el líder és capaç d'adoptar el paper de seguidor amb relativa facilitat, mentre que el seguidor és incapaç de liderar.

Líders i trastorns mentals Ningú no dubta que no tots els líders són iguals: hi ha líders i líders (deixem que tots i cadascun dels nostres lectors posi els qualificatius que cregui més oportuns després de la paraula líders). Fem un petit salt en el temps: 11 de febrer del 1945, palau de Livadia (Ucraïna). Es dona per acabada la conferència d'Ialta i es firma l'acord entre els tres principals líders aliats de la Segona Guerra: Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt i Ióssif Stalin. És un acord que canviarà el mapa polític mundial i la història, firmat entre els tres líders que van posar fi al malson del nazisme.

És ben conegut que Winston Churchill patia d'un trastorn bipolar i que passava de profundes depres-



sions malenconioses, que ell mateix anomenava *black dogs* (gossos negres), a episodis hipomaniacs (eufòrics) en què es mostrava francament irritable, agressiu, perdia grans quantitats de diners jugant, rebia visites polítiques en roba interior o a la banyera, pràcticament no dormia i consumia grans quantitats de whisky. De Roosevelt es diu el mateix, encara que no queda tan clar –hi ha qui l'acusa d'haver cedit massa punts a Stalin durant la sudita conferència, i alguns historiadors el defensen dient que per aquelles dates estava deprimat–. Stalin, al seu torn, patia d'algun tipus de trastorn que cursava amb paranoia –probablement, un trastorn delirant crònic– i estava convençut que tothom el volia matar. Anecdòticament, en la seva nota de condol a Eleanor Roosevelt, li va expressar el convenciment que el seu marit Franklin havia estat enverinat i li oferiria la seva ajuda en la investigació i recerca del culpable.

Com a mínim dos dels tres líders que van salvar el món del terror nazi patien un trastorn mental greu –la qual cosa va fer que, en algun cas, sumessin el seu propi poble a un terror comparable, el cas de Stalin–. I no és que les coses fossin molt diferents en l'altre bàndol: Adolf Hitler necessitava diversos llibres per a ell sol, perquè els experts no es posen

EL GEN CHRN3 ES RELACIONA AMB LA CAPACITAT DE LIDERAR

d'acord en definir la seva psicopatia, però tanmateix era alguna forma de trastorn de la personalitat, possiblement de característiques paranoïdes i narcisistes. Sens dubte, aquests i altres trastorns



BOB THOMAS

es donen en molts o en tots els dictadors, com algunes feines han posat de manifest amb dictadors més recents com Saddam Hussein i Kim Jong-il.

Es podria argumentar que en temps de guerra posem el nostre destí en mans dels líders més arriscats, però la realitat és ben diferent: un dels pocs estudis realment fiables sobre això mostra que gairebé la meitat (el 49%) dels presidents dels EUA entre 1776 i 1974 patien algun tipus de trastorn mental: el 24% patia de depressió, el 8%, de trastorn bipolar, i un altre 8%, d'alcoholisme. Aquesta llista inclou noms tan il·lustres com Abraham Lincoln (depressió psicòtica), Theodore Roosevelt (primer Roosevelt, també amb trastorn bipolar), Richard Nixon (abús alcohòlic) i Dwight D. Eisenhower i Lyndon B. Johnson (tots dos amb trastorn depressiu). La magnitud d'aquests fets és tal que alguns experts parlen de la síndrome de Hubris (arrogància), que relaciona psicopatologia i poder.

És possible que hi hagi un punt atàvic facilitador en la malaltia psiquiàtrica per accedir als llocs de poder, de la mateixa manera, que és sabut que, com a mínim als EUA, els líders que són alts són més votats que els baixos. De quines característiques atàviques estem parlant? Probablement es relacionen amb el fet que les persones que pateixen un trastorn psiquiàtric en combinació amb una determinada personalitat són més arriscades, més impulsives, més carismàtiques i més creatives. És a dir, que compleixen les condicions que la societat valora més en un líder. Roy Porter, a l'obra *A social history of madness: stories of the insane* (Una història social de la bogeria: històries de bojos) escriu: "La història de la bogeria és la història del poder.

Perquè imagina el poder, la bogeria és allora la impotència i l'omnipotència. Ella necessita el poder de controlar-ho. En amenaçar les estructures normals de l'autoritat, la bogeria es dedica a un diàleg –un interminable monòleg de vegades monomaniac– sobre el poder".

El poder canvia el cervell Aquest article arrencava dient que l'exercici del poder canvia el cervell dels líders. Alguns senzills experiments consistents a atorgar un paper de *poder o submissió* a subjectes experimentals *normals* tan sols durant una estona, mentre dura l'experiment, detecten que qui mana es torna més fred emocionalment, més distant, menys empàtic amb els seus congèneres i més motivat en pensar en si mateix. No s'han fet aquests estudis amb persones poderoses comparant-les amb d'altres que no ho són, així que no es pot respondre a la pregunta de si la proclivitat temperamental prèvia al poder produeix encara més fredor emocional que donar poder a qui no ho busca.

La prepotència o arrogància derivada de l'accés al poder es desenvolupa només després d'haver exercit el comandament durant un període de temps i es caracteritza per una accentuació de trets de personalitat narcisistes, antisocials i histriònics.

EL LÍDER POT SER SEGUIDOR, PERÒ AQUEST NO POT SER LÍDER

Les persones que la pateixen veuen el món com un lloc per a l'autoglorificació a través de l'ús del poder, tenen una tendència a actuar per millorar la seva imatge personal, mostren una preocupa-

ció desproporcionada per l'aparència i presentació, exhibeixen un zel messiànic i una exaltació en la parla, confonen la seva persona amb l'organització que lideren, mostren una excessiva confiança en elles mateixes, fins al punt de creure's invulnerables (i actuar amb total impunitat, una cosa que poden acabar lamentant més tard) i un menyspreu manifest envers els altres.

La prepotència pot afectar qualsevol persona dotada de poder, i es troben exemples en camps molt dispars, com líders empresarials, polítics, artistes i gurus religiosos, entre d'altres. De fet, el col·lapse financer del 2008 va posar de manifest que alguns banquers internacionals també mostraven signes marcats d'aquesta síndrome, la qual cosa probablement va agreujar les seves conseqüències. Un exemple: el 18 de novembre d'aquell any, després de la caiguda de Lehman Brothers i Merrill Lynch, tres presidents de grans companyies automobilístiques van acudir al Senat dels Estats Units a demanar al Govern un préstec de 18.000 milions d'euros per falta de liquiditat. Per a la sorpresa de la premsa i de tots els presents, els presidents es van presentar en el Senat a demanar diners després d'aterrar amb els seus respectius jets privats. A cap d'ells no se li va ocórrer que allò no era una bona idea, i ningú no es va atrevir a suggerir-los desplaçar-se en un vol regular. L'escàndol va ser majúscul. Existeixen exemples més propers i de franca actualitat –alguns d'ells, amb connotacions criminals– que no entrarem a comentar. Es pot prevenir o combatre la prepotència? Possiblement, sí. El primer precepte és ser conscient d'ella. El Cèsar es feia acompanyar d'un home que li xiuxiuejava constantment a cau d'orella: "Recorda que només ets un home". ■

EN FAMILIA
Qué no se cuentan
padres e hijos

EN FORMA
La era de las
dietas 'sin'

EN CASA
Zapatos
a medida

ES

En la mente de los líderes

La ciencia estudia el cerebro de los estadistas

ESTILOS
DE
VIDA

NÚMERO 328
SÁBADO
11 DE ENERO
DEL 2014



LA VANGUARDIA



Winston Churchill

Su liderazgo se basaba en su propia tenacidad y en la que transmitió para cohesionar su país y su sociedad

LAIF/CONTENT / GETTY



Iósif Stalin

También un líder con tenacidad, pero combinada con el miedo como factor de control de la población

ARCHIVO

Los tres grandes

El primer ministro británico Winston Churchill, el soviético Iósif Stalin, y el estadounidense Franklin Delano Roosevelt, se reunieron en varias

ocasiones en la fase final de la Segunda Guerra Mundial para discutir la fase final de la contienda y cómo sería el mundo una vez terminada.

La imagen más conocida de estas cumbres corresponde a Yalta (en portada y en la página 9). Los particulares perfiles psicológicos de estos líderes,

o sus circunstancias de aquel momento, marcaron el futuro del mundo desde los años inmediatos hasta finales del siglo XX



Franklin Delano Roosevelt
Construyó un liderazgo carismático en la Depresión con un uso innovador de los medios de comunicación

¿Por qué muchos líderes se vuelven prepotentes, arrogantes, despiadados e insensibles? ¿Por qué cuando alguien adquiere más o menos poder con frecuencia olvida lo que sentía, pensaba o esperaba de sus jefes antes de mandar? Se ha escrito mucho de los aspectos psicológicos y sociales del liderazgo, pero pocos conocen los cambios estructurales y hormonales que se producen en el cerebro de los líderes.

En la naturaleza muchas especies animales viven en grupos porque eso supone una ventaja evolutiva, además la posibilidad de supervivencia se ve notablemente incrementada cuando se cuenta con individuos que ejercen un liderazgo. Dejando de lado el tipo de especie, estos líderes comparten rasgos comunes que pueden verse potenciados con la interacción entre los miembros. Los humanos también somos especie grupal. Todos nos sentimos identificados con uno o más grupos –nacional, profesional, cultural, lingüístico, deportivo...–, pero hay personas a quienes, además, también les gusta ejercer el poder en el grupo. Con todo, el liderazgo no es asequible a todo el mundo; es necesario tener un temperamento

especial. Todo aquel que ha conocido a algún líder antes de que empezase a ejercer el poder coincide en decir que el ejercicio del poder lo ha cambiado. Ya no son los mismos que eran. Por citar algún ejemplo, aquellos que conocen bien a Obama dicen que, tras un año de mandato, cambió y que su actitud hacia los demás empezó a ser distinta: más lejana, más distante, más fría, incluso a veces hasta manifiestamente esquiva. Y si en alguna ocasión hemos ejercido el poder en algún grupo, por pequeño que este sea, y hacemos un ejercicio de sincera introspección, deberemos reconocer que tras un tiempo ejerciéndolo, el poder también nos ha cambiado.

¿Qué hace que una persona sea un líder nato, y por qué el poder lo cambia y nos cambia si lo ejercemos nosotros? La pregunta no es fútil porque una vez escogemos a un líder, o estos se escogen a sí mismos (manera elegante de decir que maniobran dentro de su grupo con más o menos sutileza para imponerse), delegamos en ellos parte de nuestras decisiones. Y también tendemos a seguirlos, aunque a veces, o a menudo, lo hagamos a regañadientes.

La tribu y su líder Antes de hablar de los líderes, hay que indagar en los grupos que encabezan. Todos tenemos tendencia a identificarnos con un grupo, de integrarnos en él, lo que en biología social se llama tribalismo. El biólogo Garrett Hardin definió el concepto de tribu como “cualquier grupo de personas que se considere a sí mismo un grupo diferente y que sea percibido por el mundo exterior de la misma manera”. Este grupo puede ser una etnia, una secta religiosa, un grupo político, una categoría profesional... La característica esencial de una tribu es, sin embargo, que sigue una regla de doble moral, es decir, que utiliza un paradigma moral para el comportamiento en las relaciones dentro del grupo, y otro distinto para las relaciones que se producen fuera de él. Esto hace que, en general, la mayor parte de personas dividan el mundo entre los que pertenecen a su propio grupo y los que no pertenecen a él, entre propios y ajenos, una clasificación primaria muy ▶

Cervell de Sis David Bueno, doctor en Biología; Enric Buñill, neurólogo; Francesc Colom, doctor en Psicología; Diego Redolar, doctor en Neurociencias; Xaro Sánchez, doctora en Psiquiatría, y Eduard Vieta, doctor en Psiquiatría

Viaje al cerebro de los líderes

El líder se hace, pero también nace. Los últimos avances en neurociencia y en la investigación del genoma han detectado como hay genes relacionados con el ejercicio del poder y cómo este puede llegar a modificar el cerebro del que manda, sus emociones, empatía y relación con los otros

Texto Cervell de Sis

► básica pero sin embargo muy efectiva desde el punto de vista de la vida social. Así, casi desde el nacimiento podemos detectar automáticamente quienes son *los nuestros* y los distinguimos de *los demás*. Y tendemos a cooperar, a mostrar lealtad y ayudar con más facilidad a los primeros que a los segundos.

Esta diferenciación entre propios y ajenos se establece en nuestro cerebro, en base a sus mecanismos neuronales y neuroquímicos que funcionan especialmente en las redes que procesan las emociones básicas y las sociales. Un ejemplo de ello es la amígdala, una pequeña porción de nuestro cerebro que se ha especializado, entre otras funciones, en el análisis de lo que es diferente de nosotros, en identificar a los ajenos, una percepción que interpreta como una posible señal de peligro. También la corteza prefrontal medial, el surco temporal superior derecho y la corteza occipital medial se activan en presencia de personas de nuestro grupo, lo que nos proporciona una sensación subjetivamente agradable.

¿Qué tiene todo ello que ver con los líderes? Pues que contribuyen, con el ejercicio del poder, a mantener la cohesión, acentuando las similitudes entre sus miembros y las diferencias con los que no lo son. Y ello nos lleva a lo que apuntábamos al principio de este artículo, que para ejercer el liderazgo es necesario tener un temperamento especial. Pues bien, este talento especial requiere de unos ingredientes facilitadores de comportamientos de búsqueda y consecución por mandar. Simplificando mucho es lo que se denomina *macho alfa*, por comparación con otros primates que también se estructuran socialmente en grupos, aunque en la especie humana no se restrinja en absoluto al sexo masculino –lo que no quita que, aparentemente, este deseo de dominancia se dé más en hombres–. A todo ello contribuyen factores neurohormonales y neuroquímicos, como la testosterona, hormona que abunda más en hombres que en mujeres y que se relaciona no sólo con aspectos de la diferenciación sexual sino también con el deseo de dominancia social. La testosterona no sólo cambia la conducta, sino la anatomía del sujeto dominante (en los primates sobre todo), cuyos cuerpos aumentan de tamaño y su pelo se platea.

Además, las encuestas apuntan que las características más valoradas en los líderes son el carisma, una cierta impulsividad, autoconfianza y creatividad a la hora de buscar nuevas soluciones a los problemas. Y su nivel de estrés suele ser inferior al de la población que lideran. En los grupos más jerarquizados, los sujetos que se encuentran en los niveles más bajos del organigrama social tienen niveles más altos de cortisol, la hormona del estrés. Todo ello podría resultar beneficioso en un líder, pero a menudo estas características van asociadas también a impetuosidad, incompetencia impulsiva, rechazo a escuchar y a aceptar consejos, imprudencia y falta frecuente de atención a los detalles, lo que a su vez puede resultar desastroso y causar daños de grandes proporciones, como la historia no deja de mostrarnos. Decididamente, un líder precisa un temperamento especial.

Los líderes y sus genes No hay muchos estudios genéticos sobre la capacidad de liderazgo, probablemente

por la reticencia de muchos líderes a ser examinados por miedo a que se descubran sus secretos –o miserias–, lo que probablemente disminuiría la sensación de poder que transmiten a sus subordinados y, en general, a la opinión pública. Pero los pocos trabajos que se han efectuado son muy significativos. Un estudio puesto en práctica el año pasado con parejas de gemelos idénticos, que comparten el 100% del genoma, y con gemelos fraternos, que comparten muchos menos genes, permitió establecer que la heredabilidad de la capacidad del liderazgo se sitúa en torno al 24%, lo que no está nada mal para un carácter del comportamiento en el que confluyen muchos factores diferentes. Sin duda el líder se hace, pero también nace.

Además, también se identificó un gen directamente relacionado con esta capacidad. Se trata del receptor neuronal de la acetilcolina (CHRN3, según las bases de datos del genoma humano), y su función es recibir y transmitir información. En función de la variante concreta que tengamos para este receptor, partiremos de una mejor o peor predisposición para ser líderes natos. La acetilcolina es un conocido neuromodulador que actúa a nivel de la plasticidad neural, de los sistemas de recompensa del cerebro (influyendo en el neurotransmisor clave, la dopamina) y del nivel de activación general del mismo, lo que en terminología neurocientífica se denomina *arousal*. Estos datos hablan por sí mismos, puesto que sin duda el nivel de activación general del cerebro influye en la capacidad de liderazgo, y el sistema de recompensa hace que el líder sienta placer al ejercer el poder y, por eso, quiera seguir ejerciéndolo.

La selección natural y el acervo genético pueden ser factores importantes para delimitar los roles en animales sociales. Llegados a este punto cobra especial importancia la siguiente cuestión: ¿Nacemos líderes o nos esforzamos para serlo? En muchos grupos de animales, la actividad coordinada se ve facilitada por la emergencia de líderes y seguidores. No obstante, muchos de los grupos experimentan cambios frecuentes en el papel de líder. Recientemente, un grupo de investigación de la Universidad de Cambridge ha mostrado en parejas de peces espinosos (*Gasterosteus aculeatus*) que es posible modificar el papel de estos animales reforzando su conducta con comida. De todas formas, lo curioso es que el líder es capaz de adoptar el papel de seguidor con relativa facilidad mientras que el seguidor es incapaz de liderar.

Líderes y trastornos mentales Nadie duda de que no todos los líderes son iguales: hay líderes y líderes (dejemos que todos y cada uno de nuestros lectores ponga los calificativos que crea más oportunos tras la palabra líderes). Hagamos un pequeño salto en el tiempo: 11 de febrero de 1945, palacio de Livadia (Ucrania). Se da por terminada la conferencia de Yalta y se firma el acuerdo entre los tres principales líderes aliados de la Segunda Guerra: Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt y Iósif Stalin. Es un acuerdo que cambiará el mapa político mundial y la historia, firmado entre los tres líderes que pusieron fin a la pesadilla del nazismo.

Es bien conocido que Winston Churchill sufría de



un trastorno bipolar, y que pasaba de profundas depresiones melancólicas, que él mismo llamaba *black dogs* (perros negros), a episodios hipomaniacos (eufóricos) en que se mostraba francamente irritable, agresivo, perdía grandes cantidades de dinero jugando, recibía visitas políticas en ropa interior o en la bañera, prácticamente no dormía y consumía grandes cantidades de whisky. De Roosevelt se dice lo mismo, aunque no queda tan claro –hay quien le acusa de haber cedido demasiados puntos a Stalin durante la susodicha conferencia, y algunos historiadores lo defienden diciendo que por aquellas fechas estaba deprimido–. Stalin, a su vez, sufría de algún tipo de trastorno que cursaba con paranoia –probablemente un trastorno delirante crónico–, y estaba convencido que todo el mundo le quería matar. Anecdóticamente, en su nota de pésame a Eleanor Roosevelt, le expresó el convencimiento de que su marido Franklin había sido envenenado y le ofrecía su ayuda en la investigación y búsqueda del culpable.

Como mínimo dos de los tres líderes que salvaron el mundo del terror nazi sufrían un trastorno mental grave –lo que hizo que, en algún caso, sumiesen a su propio pueblo a un terror comparable, el caso de Stalin–. Y no es que las cosas fueran muy diferentes en el otro bando: Adolf Hitler necesita varios libros

EL GEN CHRN3 SE RELACIONA CON LA CAPACIDAD DE LIDERAR

para él solo, porque los expertos no se ponen de acuerdo en definir la psicopatía que sufría, pero sin embargo era alguna forma de trastorno de la personalidad, posiblemente de características paranoides y narcisistas.



BOB THOMAS

Sin duda estos y otros trastornos se dan en muchos o en todos los dictadores, como algunos trabajos han puesto de manifiesto con dictadores más recientes como Saddam Husein y Kim Jong Il.

Se podría argumentar que en tiempos de guerra ponemos nuestros destinos en manos de los líderes más arriesgados, pero la realidad es bien distinta: uno de los pocos estudios realmente fiables al respecto muestra que casi la mitad (el 49%) de los presidentes de los EE.UU. entre 1776 y 1974 sufrían algún tipo de trastorno mental: el 24% sufría de depresión, el 8% de trastorno bipolar y otro 8% de alcoholismo. Esta lista incluye nombres tan ilustres como Abraham Lincoln (depresión psicótica), Theodore Roosevelt (primo de Roosevelt y también con trastorno bipolar), Richard Nixon (abuso alcohólico) y Dwight D. Eisenhower y Lyndon B. Johnson (ambos con trastorno depresivo). La magnitud de estos hechos es tal que algunos expertos hablan del síndrome de Hubris (arrogancia), que relaciona psicopatología y poder.

Es posible que haya un punto atávico facilitador en la enfermedad psiquiátrica para acceder a los puestos de poder, de la misma manera que es sabido que, como mínimo en los EE.UU., los líderes que son altos son más votados que quienes son bajos. ¿De qué características atávicas estamos hablando? Probablemente se relacionan con el hecho de que las personas que sufren un trastorno psiquiátrico en combinación con una determinada personalidad son más arriesgadas, más impulsivas, más carismáticas y más creativas. Es decir, que reúnen las condiciones que la sociedad valora más en un líder. Roy Porter, en su obra *A social history of madness: stories of the insane* (Una historia social de la locura: historias de

locos) escribe: “La historia de la locura es la historia del poder. Porque imagina el poder, la locura es a la vez la impotencia y la omnipotencia. Ella necesita el poder de controlarlo. Al amenazar a las estructuras normales de la autoridad, la locura se dedica a un diálogo –un interminable monólogo a veces monomaniaco– sobre el poder”.

El poder cambia el cerebro Este artículo arrancaba diciendo que el ejercicio del poder cambia el cerebro de los líderes. Algunos sencillos experimentos consistentes en otorgar un papel de *poder o sumisión* a sujetos experimentales *normales* tan sólo durante un rato, mientras dura el experimento, detectan que el que manda se vuelve más frío emocionalmente, más distante, menos empático con sus congéneres y más motivado en pensar en sí mismo. No se han hecho esos estudios con personas poderosas comparándolas con otras que no lo son, así que no puede responderse a la pregunta de si la proclividad temperamental previa al poder produce todavía más frialdad emocional que dar poder a quién no lo busca.

La prepotencia o arrogancia derivada del acceso al poder se desarrolla sólo después de haber ejercido el mando durante un período de tiempo, y se caracteriza por una acentuación de rasgos de personalidad

**EL LÍDER
PUEDE SER
SEGUIDOR,
PERO ESTE
NO PUEDE
SER LÍDER**

narcisistas, antisociales e histriónicos. Las personas que lo padecen ven el mundo como un lugar para la auto-glorificación a través del uso del poder, tienen una tendencia a actuar para mejorar su imagen per-

sonal, muestran una preocupación desproporcionada por su apariencia y presentación, exhiben un celo mesiánico y una exaltación en el habla, confunden su persona con la organización que lideran, muestran una excesiva confianza en sí mismos, hasta el punto de creerse invulnerables (y actuar con total impunidad, algo que pueden acabar lamentando más tarde) y un desprecio manifiesto hacia los demás.

La prepotencia puede afectar a cualquier persona dotada de poder, y se encuentran ejemplos en campos muy dispares, como líderes empresariales, políticos, artistas y gurús religiosos, entre otros. De hecho, el colapso financiero de 2008 puso de manifiesto que algunos banqueros internacionales también mostraban signos marcados de este síndrome, lo que probablemente agravó sus consecuencias. Un ejemplo: el 18 de noviembre de aquel año, tras la caída de Lehman Brothers y Merrill Lynch, tres presidentes de grandes compañías automovilísticas acudieron al Senado de Estados Unidos a pedir al Gobierno un préstamo de 18.000 millones de euros por falta de liquidez. Para el asombro de la prensa y de todos los presentes, los presidentes se presentaron en el Senado a pedir dinero tras aterrizar con sus respectivos jets privados. A ninguno se le ocurrió que aquello no era una buena idea, y nadie se atrevió a sugerirles desplazarse en un vuelo regular. El escándalo fue mayúsculo. Existen ejemplos más cercanos y de franca actualidad –algunos de ellos con connotaciones criminales– que no entraremos a comentar. ¿Se puede prevenir o combatir la prepotencia? Posiblemente sí. El primer precepto es ser consciente de ella. El César se hacía acompañar de un hombre que le recordaba constantemente al oído “recuerda que sólo eres un hombre”. ■