

## Una locura llamada poder

Autor: Marcelo Córdova (<http://www.latercera.com/noticia/una-locura-llamada-poder/>)

Durante siglos, la filosofía, las religiones y la política se han preguntado cómo afecta el ejercicio del liderazgo a las personas. Hoy psicólogos y neurocientíficos están revelando que el poder efectivamente puede tener un efecto pernicioso en el funcionamiento del cerebro humano.

Al morir, en junio de 1902, el barón inglés John Dalberg-Acton tenía la mayor biblioteca privada de Londres. Pero los 60 mil volúmenes que conformaban su colección no fueron los que dieron fama a este noble, político, historiador y un confeso católico romano, sino que una carta que le escribió en 1887 al obispo Mandell Creighton y en la que abordaba el dilema moral de la Inquisición. En esas páginas, Acton redactó una citada descripción sobre el efecto que tiene la influencia: “El poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente”.

Citas de este tipo sobran, como también casos históricos y contemporáneos que muestran cómo detentar autoridad en el ámbito político, económico, religioso, militar o social puede llevar a “perder la cabeza”, una idea que una serie de estudios están mostrando que es más literal de lo esperada. ¿Cómo afecta a una persona tener poder? ¿Qué consecuencias tiene sobre los seres humanos? Estas son preguntas que la filosofía política, las religiones y la psicología tradicionalmente han planteado. La diferencia es que hoy investigadores de distintas áreas, entre ellos neurocientíficos, están tratando de responderlas no de manera teórica sino que a través de estudios y experimentos.

Algunos están mostrando que, en ciertos casos, las personas que gozan de una alta cuota de poder eventualmente pueden terminar actuando como si hubieran sufrido daño neurológico. Dacher Keltner es profesor de psicología de la Universidad de California en Berkeley, Estados Unidos, fue consultor en la película animada *Intensamente (Inside Out)* y ha estudiado durante años el efecto del poder. Sus análisis presenciales y con instrumentos de resonancia magnética muestran, precisamente, que después de un tiempo, ejecutivos, políticos y otras personas con altos niveles de autoridad tienden a comportarse como pacientes con algún daño en el lóbulo orbito frontal, un área del cerebro crucial para la empatía y la toma de decisiones.

Según explica el investigador a *Tendencias*, el fenómeno tiene diversas manifestaciones. Por ejemplo, sus experimentos muestran que los poderosos tienen más dificultades para identificar en una foto lo que otra persona está sintiendo o de evaluar la forma en que otro puede interpretar una frase. Además,

son más propensos a “realizar comentarios sexistas o a incurrir en acoso sexual, ya que fallan al detectar la falta de interés. También aumenta la tendencia a estereotipar a las personas, porque no las ven como individuos, y también generan conversaciones menos colaborativas”.

Incluso, el investigador de Berkeley y sus colegas determinaron que quienes manejan autos de lujo son menos propensos a respetar la preferencia de los peatones en un paso de cebra. Keltner explica que esta dinámica se produce porque el cerebro humano suele distribuir “parte de su atención a los intereses y sentimientos de las otras personas. Lamentablemente, el poder de alguna manera le sube el volumen de la atención que le prestamos hacia nuestros propios deseos, impulsos y objetivos, lo que desvía el foco del resto y nos hace fracasar al considerar la perspectiva de los demás o sentir empatía con sus necesidades o sufrimientos”. Tal como plantea Susan Fiske, psicóloga de la Universidad de Princeton y autora de varios estudios sobre el tema, antes de alcanzar un puesto de poder las personas deben negociar y prestar atención a los demás para obtener lo que necesitan. Una posición de alta autoridad proporciona tal dominio sobre esos recursos que se vuelve menos importante leer con sutileza las reacciones o creencias del resto.

Keltner bautizó a este fenómeno como la “paradoja del poder”: una vez que las personas lo obtienen, pierden parte de las capacidades que necesitaban para conseguirlo. El psicólogo, que usó este concepto para titular su nuevo libro publicado en 2016 (*The Power Paradox*, Penguin Random House), comenta que las pruebas muestran que aun cuando la persona llega a un puesto de autoridad producto de su generosidad, amabilidad o preocupación por el bien común, el poder eventualmente puede trastornar sus prioridades.

“La relevancia de estos estudios es que ponen el foco en cuán perniciosa es la influencia del poder en políticos o ejecutivos financieros. Dado el nivel de relevancia que esas personas tienen en nuestras vidas, este fenómeno implica, en primer lugar, que siempre debemos estar en guardia para evitar los abusos de poder y, segundo, que debemos entrenar a las personas en puestos de liderazgo para evitar esos excesos”, comenta Keltner.

### La cabeza de los líderes

Uno de los primeros experimentos sobre el efecto del poder surgió en los estudios realizados en 1971 por Philip Zimbardo. El psicólogo creó en la Universidad de Stanford una cárcel ficticia, convocó a participantes y los dividió al azar en guardias y prisioneros. Los primeros hostilizaron y deshumanizaron a tal punto a los “reos” que el experimento se escapó de las manos y tuvo que ser detenido bruscamente.

Desde entonces se ha aprendido bastante, y con mejores métodos, sobre la manera en que el poder afecta el comportamiento. Por ejemplo, tests de

laboratorio realizados por la psicóloga Amy Cuddy en Harvard muestran que el poder se relaciona con un aumento en los niveles de la hormona testosterona tanto en hombres como en mujeres y una consiguiente propensión a incurrir en decisiones financieras peligrosas. Además, investigaciones de la Universidad Estatal de Florida indican que el poder se asocia con elevadas expectativas de interés sexual de parte de los subordinados, lo que explica las numerosas denuncias por acoso contra altos ejecutivos en empresas como Uber.

Todos estos resultados tienen una raíz que va más allá de las observaciones y evaluaciones psicológicas. Un ejemplo es un estudio de 2013 realizado por el neurocientífico de la Universidad McMaster en Canadá Sukhvinder Obhi, quien junto a su equipo organizó dos grupos aleatorios de personas. El primero debía escribir sobre momentos en que habían estado al mando o daban órdenes, y el otro tenía que narrar instancias en las que habían dependido de los demás. Luego les mostraron a todos un simple video en el que una mano apretaba varias veces una pelota de goma.

Mientras observaban la secuencia, un sensor craneal analizaba el funcionamiento de un circuito neurológico llamado sistema espejo: cuando vemos que alguien realiza una acción como presionar la pelota o levantar una taza de café, en el cerebro se activa la zona que usaríamos para ejecutar ese mismo acto. El experimento de Obhi mostró que en las personas inducidas a sentirse débiles o impotentes el sistema espejo se mostraba sumamente activo, es decir, sentían más empatía. En cambio, explica el científico en su estudio, “cuando la gente se sentía poderosa, la señal no era muy intensa”.

Keltner explica que esta diferencia es clave, porque todas las dinámicas humanas dependen de la manera en que adaptamos nuestras conductas a las de otros, una habilidad que se ve mermada cuando hay poder. En un artículo publicado en 2009 en la revista *Brain*, Lord David Owen, un neurólogo y parlamentario británico, y su colega Jonathan Davidson le pusieron nombre a este fenómeno en la política: el “síndrome de hybris”, también conocido como la embriaguez del poder. Para delinearlos los expertos analizaron la conducta y archivos médicos de docenas de personeros políticos y definieron el cuadro como un “desorden derivado de la posesión del poder”, que incluye síntomas como desprecio por los demás, falta de contacto con la realidad y acciones temerarias.

En mayo la revista *New Yorker* le preguntó a Owen si el actual presidente estadounidense Donald Trump es un ejemplo del síndrome. “Obviamente, tiene un exceso de confianza en sí mismo, pero ¿la adquirió en sus empresas?, ¿cómo era cuando tenía veinte años? Me rehúso a ponerle una etiqueta porque todavía no sabemos suficiente”, contestó el académico.

Contrarrestar totalmente el impacto que tiene el poder en el cerebro no es sencillo, dicen los investigadores. Sin embargo, los estudios del propio Keltner sostienen que existen algunas técnicas que pueden ayudar a controlar su efecto. Según el psicólogo, los últimos datos neurocientíficos muestran que el simple hecho de recordar un momento en que uno se sintió vulnerable, frustrado o desempoderado basta para activar los lóbulos frontales donde residen la empatía y la compasión. Para desarrollar esta conciencia de uno mismo, dice el psicólogo, hay ejercicios de respiración y relajación que hoy incluso se enseñan en compañías como Facebook, Ford, Google y Goldman Sachs. “Existen otros recursos que ayudan en esta tarea, como leer sobre historia para aprender de los errores del pasado. También es bueno siempre estar en contacto con los desposeídos a través de actividades como el voluntariado, ya que eso facilita recordar cuán dura puede llegar a ser la vida. En ese sentido, la filantropía también ayuda”, explica Keltner.