Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos
ISSN-e: 2255-3479

Pilar BARDERA MORA
Teniente coronel psicólogo

Correo: pbarmor@fn.mde.es

Psicopatografía del liderazgo

Psychopathography of leadership

Resumen

Este documento pretender analizar la incidencia de los problemas de salud mental en el ejercicio del liderazgo. Más allá de las repercusiones que determinados tipos de personalidad tienen sobre la eficacia del liderazgo, se estudian también los factores que lo hacen emerger.

Han sido bastantes los líderes históricos con documentados problemas de salud mental, en ocasiones relacionados con trastornos de personalidad. Muchos han sido elegidos por sus seguidores, precisamente por los rasgos que identifican dichos trastornos. En otras ocasiones, son las circunstancias de estrés asociadas al liderato, las que han desembocado en sintomatologías diversas.

Un síndrome asociado al desempeño ineficaz y «maligno» del liderazgo, es el «Síndrome de Hubris». Este síndrome ha sido relacionado, e incluso asimilado, a la personalidad narcisista en los líderes. Este tipo de personalidad conduce a un comportamiento impulsivo y arriesgado, con una sobrevaloración de los recursos, tal y como la historia atribuyó, por ejemplo, a Hitler.

Hay, sin embargo, otros problemas de salud mental, como la depresión, cuya incidencia negativa en el liderazgo no es del todo aceptada, pues hay autores que consideran que estos líderes pueden ser eficaces en la gestión de crisis. Además, suelen ser elegidos fácilmente por sus seguidores, debido a su carácter empático, lo que genera confianza. En las

organizaciones no superan, sin embargo, procesos selectivos exhaustivos, debido al estigma asociado a este tipo de rasgos.

Diferentes tesis se han abordado para explicar la conducta de los líderes, pero pocas veces desde este enfoque psicopatográfico.

Palabras clave

Liderazgo, personalidad, psicopatografía, Síndrome de Hubris, narcisismo, toma de decisiones.

Abstract

This paper aims to analyse how mental health problems impact leadership. Beyond the repercussions certain personality types have on the effectiveness of leadership, the factors that cause it to emerge are also studied.

A number of historical leaders have had documented mental health problems, sometimes related to personality disorders. Many have been chosen by their supporters precisely because of the traits that identify these disorders. On other occasions, the stressful circumstances associated with leadership have led to various symptoms.

One syndrome associated with ineffective and 'malign' leadership performance is 'Hubris Syndrome'. This has been related, and even assimilated, to narcissistic personality in leaders. This personality type leads to impulsive and risk-taking behaviour, with overestimation of resources, as history attributed, for example, to Hitler.

There are, however, other mental health problems, such as depression, whose negative impact on leadership is not fully accepted, as some authors consider that these leaders can be effective in crisis management. They also tend to be easily chosen by their followers due to their empathetic character, which builds trust. In organisations, however, they do not pass exhaustive selection processes due to the stigma associated with this type of trait.

Different theses have been put forward to explain the behaviour of leaders, but rarely from this psychopathographic approach.

Keywords

Leadership, personality, psychopathography, Hubris syndrome, narcissism, decision-making.

Citar este artículo:

Bardera Mora, P. (2021). Psicopatografía del liderazgo. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, n.º 18. Pp. **13-32.**

Introducción

Desde hace siglos, expertos en diferentes materias han estudiado las cualidades de los líderes más relevantes de todos los tiempos, con el fin de descubrir aquello que les distingue, aquello que despierta en sus seguidores el deseo y la motivación para seguirles. En este empeño, se han venido identificando las cualidades positivas de los líderes en diferentes contextos, olvidándose de las cualidades negativas, ese «lado oscuro» que puede ser tan determinante de su liderazgo como el resto de su personalidad. De hecho, el fracaso del liderazgo suele estar más relacionado con las cualidades negativas que posee el líder, que las positivas que no posee[1]. A menudo, las herramientas de selección de personal en las organizaciones evalúan esos aspectos positivos, cuando, por ejemplo, las personas con rasgos narcisistas y aquellas con rasgos psicopáticos, obtienen buenas valoraciones en los procesos selectivos, ya que son «expertos» en crear impresiones inmediatas favorables[2].

Paulhus y Williams[3] identificaron tres tipos de personalidad destructiva, a los que se refieren colectivamente como la «Tríada Oscura», que consiste en formas «clínicas» y «subclínicas» de narcisismo (definido este, por un sentimiento de vanidad, superioridad, dominio, y necesidad de protagonismo), maquiavelismo (descrito por el uso del encanto, manipulación, estrategia o tergiversación hacia los demás) y psicopatía (definida por impulsividad, frialdad emocional, agresividad o falta de empatía). La combinación de cualquiera de estos tipos de personalidad con el poder puede crear desastres sociales y empresariales, según estos autores.

Algunos estudios clásicos de psicología social, como el realizado por Zimbardo en la Universidad de Stanford[4], mostraron como personas «normales» a las que se otorga

1 Hogan, R. y Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. International Journal of Selection and Assessment, n.º 9(1-2), pp. 40-51.

2 Hogan, R. y Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, n.º 9, pp. 169-180.

3 Paulhus, D.L. y Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, n.º 36, pp. 556-563. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656602005056

4 El experimento de la prisión de Stanford debe su nombre al hecho de que esta prisión simulada, se construyó en los sótanos de la Facultad de Psicología de la Universidad de Stanford. Un grupo de personas fue asignada aleatoriamente al rol de guardia y otros al de prisioneros. Una grabación de video permitio la observación continuada de todo lo que sucedía. Las previsiones iniciales eran que la experiencia durase dos semanas, pero la violencia de las conductas de los guardias sobre los prisioneros, aconsejaron interrumpirla antes de finalizar la primera. Las conductas observadas en ambos roles (guardia y prisionero), han sido interpretadas por muchos autores como «conducta prescrita de rol». La descripción completa del experimento original puede consultarse en: Zimbardo, P.G. (1971). The power and pathology of imprisonrnent. *Congressional Record,* nº 15. 25 de octubre. El artículo está disponible en: http://pdf.prisonexp.org/congress.pdf. Y el experimento está disponible en: https://www.prisonexp.org/spanish/conclusion

el poder, pueden volverse emocionalmente frías y distantes, menos empáticas y más centradas en sí mismas. Por ello, no resulta difícil pensar en lo que les sucede a las personalidades narcisistas, antisociales (personas que tienden a hostigar, manipular o tratar con crueldad e indiferencia a los demás, sin culpa ni remordimiento) o histriónicas (personas teatrales, que usan la dramatización para ser el centro de atención), que ejercen posiciones de liderazgo.

Pero también la presión psicológica derivada de aspectos como la soledad del mando, la adicción al poder o el miedo a la envidia, pueden contribuir a un comportamiento disfuncional en el líder, causándole estrés, ansiedad o depresión, lo que a su vez puede provocar comportamientos irresponsables e irracionales que afectan a la cultura y a los patrones de toma de decisiones de una organización[5].

Un episodio histórico recogido por los biógrafos de George Washington, relata cuando este intentó suicidarse tras una crisis nerviosa, al ver que los milicianos huían presos del pánico en Kip´s Bay. El entonces comandante Washington quedó paralizado mientras docenas de soldados británicos le atacaban, fueron sus ayudantes los que le rescataron. Uno de sus generales dijo más tarde que Washington estaba tan molesto por la conducta de sus tropas que buscó la muerte[6]. La crisis nerviosa de este histórico personaje puede ilustrar hasta qué punto líderes brillantes pueden bloquearse bajo presión.

Sin embargo, algunos autores defienden que en épocas de crisis los mejores líderes no son, precisamente, los que gozan de mejor salud mental[7]. El psiquiatra Nassir Gahemí, mantiene en su obra «A First Rate Madness», que algunos tipos de psicopatologías, como la depresión, tienen efectos positivos en el ejercicio del liderazgo, ya que suele acompañarse de empatía, creatividad, resiliencia y realismo. Según este autor, el estigma que acompaña a la depresión y al resto de trastornos mentales, impide ver su lado positivo. Mientras que en los procesos selectivos es fácil que se seleccionen personas con personalidades psicopáticas y narcisistas, cuyo liderazgo puede resultar demoledor, se descarta a las personas con personalidades melancólicas o depresivas, especialmente para puestos de responsabilidad.

En esta misma línea, Roy Porter[8] apunta que, entre 1776 y 1974, el 49 % de los presidentes norteamericanos habían padecido algún trastorno mental (24 tuvieron depresión, 8 trastorno bipolar y 8 alcoholismo). Entre ellos: Abraham Lincoln (con

5 Kets de Vries, M. (2004). Dysfunctional Leadership. En: George R. Goethals, Georgia J. Sorenson y James MacGregor Burns (edits.). *Encyclopedia of Leadership, Volume 1*. Londres, SAGE Publicatios. Pp. 368-372.

6 Schenawolf, H. (2015). Battle of Kip's Bay: An American Disaster that Nearly Cost Washington's Life. *Revolutionary War Journal,* April 3. Disponible en: http://www.revolutionarywarjournal.com/kips-bay/

7 Gahemi, N.A. (2011). *First-Rate Madness*. New York, The Penguin Press.

8 Porter, R.A. (1999). *Social History Madness: The Wold Through the Eyes of the Insane*. Londres, Orion Publishing.

depresión psicótica), Theodore Roosevelt (con trastorno bipolar), Dwight Eisenhower y Lyndon Johnson (los dos últimos con depresión).

Llegado a este punto, puede resultar de interés reflexionar, de forma breve, sobre cómo inciden diferentes heurísticos (entendidos como la búsqueda de solución de problemas mediante métodos no rigurosos) en la toma de decisiones, según los estilos o patrones de personalidad narcisista o depresiva. En la tabla 1, se presentan estos patrones de personalidad junto a los sesgos decisionales que podrían atribuírseles[9]. En ambos casos, los sesgos se dan por exaltación o minimización, como un camino rápido para resolver situaciones, mediante atajos que permiten reducir la incertidumbre y la ansiedad.

De manera generalizada, las personalidades narcisistas, tenderían a precipitarse en la toma de decisiones, sin considerar toda la información, interpretando los datos según su conveniencia. Estas decisiones arriesgadas se apoyarían en sesgos como el exceso de confianza, la selección perceptiva, el sesgo de confirmación, la ilusión optimista o la ilusión de control.

TABLA 1. SESGOS DECISIONALES EN PATRONES DE PERSONALIDAD NARCISISTA Y DEPRESIVA

HEURÍSTICO / SESGO COGNITIVO	PERSONALIDAD NARCISISTA	PERSONALIDAD CON TENDENCIA DEPRESIVA
Heurístico de representatividad (–relacionado con la abstracción selectiva–)	Solo tendrán en cuenta los datos que favorezcan sus intereses y/o consoliden su imagen. La toma de decisiones será errónea al partir de datos erróneos.	Propensión a realizar generalizaciones negativas del presente y futuro, en base a desgracias pasadas. Esto les lleva a pasividad e inacción en la toma de decisiones.
Insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados (–relacionado con el pensamiento polarizado–)	Pasar por alto la probabilidad previa, y en general los datos objetivos, ya que tienen una visión excesivamente optimista, que inclina siempre los datos hacia la opción que más favorezca a sus intereses. Sus tomas de decisiones, por tanto, no están sujetas a datos objetivos y estarán sobrestimadas.	Pasar por alto la probabilidad previa, y en general los datos objetivos, ya que tienen una visión pesimista que inclina siempre los datos hacia la peor probabilidad. Sus tomas de decisiones, por tanto, no están sujetas a datos objetivos, consideran solo el peor de los escenarios, lo que ralentiza la puesta en práctica de iniciativas, pero que en situaciones de crisis puede ser conveniente.
Ley de los «pequeños» números (–relacionado sobregeneralización–)	Pocos datos les bastarán para desestimar pronósticos negativos, tomando decisiones arriesgadas.	Sobrestimación del grado en que pequeñas muestras son representativas de la población. Debido a su pesimismo, con pequeños incidentes tomarán medidas de precaución, lo que a veces puede bloquear el curso de negociaciones o iniciativas, pero que en situaciones de crisis es útil, porque se anticipan a los problemas, tomando medidas de precaución muy pronto.

9 La tabla 1 es una adaptación de la autora, en base a los dos tipos de personalidad, siguiendo los heurísticos y sesgos propuestos por Urra, J.A., Medina, A.F. y Acosta, A.A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un metaanálisis. *Rev. Venezolana de Gerencia,* n.º 55, pp. 390-419. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/290/29020561004.pdf

Efectos de regresión	Interpretan una relación causal, en cosas que guardan relación, sin que exista influencia de una sobre otra, pero que avale argumentos para avanzar en la acción, dada la impulsividad y baja reflexión de estas personas.	Se puede interpretar una relación causal, para dar explicación negativa y pesimista de las cosas. La toma de decisión partiendo de supuestas relaciones entre variables, dará errores significativos.
Efectos del azar	No consideran el azar en sus decisiones, ellos conducen la situación.	Estimar como representativa una secuencia aleatoria, ya que presentan locus de control externo, es decir, no perciben control sobre lo que les pasa y sufren indefensión. Su toma de decisiones se basará más en el azar que en probabilidades reales.
Heurístico de disponibilidad y sesgo de proximidad	Solo emplean información rápida, reciente y de fácil acceso, que apoye una toma de decisiones rápida.	No se ven afectados por este heurístico. Aún con sesgo negativo, analizan todo muchas veces.
Sesgo de confirmación	Buscarán siempre la información que confirme sus decisiones, ya tomadas.	Tendencia a buscar información que confirme los puntos de vista previos. De forma que la toma de decisiones confirmará siempre el peor de los pronósticos (esto en situaciones de crisis, puede resultar útil).
Correlaciones ilusorias	Tendencia a relacionar sucesos, que en realidad no guardan relación, bajo la ilusión.	No se ven afectados por este sesgo
Heurístico de anclaje y ajuste	Ir ajustando las estimaciones en base una estimación de origen, que puede ser errónea, pero que les interesa mantener para mantener sus pronósticos y sus decisiones, ya que no admiten errores en las mismas.	El ajuste es bajo el prisma negativo.
Sesgo de conservadurismo (–relacionado con el etiquetado–)	Igualmente, no revisan nueva información, a fin de no tener que reconocer errores o cambiar la toma de decisiones.	No revisar la estimación en base a nueva información. De forma que la toma de decisiones era prejuiciosamente ejecutada.
Exceso de confianza	Sobreestimación de habilidades propias. Tomaran con seguridad decisiones, aun cuando sean del todo desaconsejadas por otros.	No se ven afectados por el exceso de confianza, sino por todo lo contrario. Dudando en la toma de decisiones.
Ilusión de control	Mantener una expectativa de éxito superior a la probabilidad objetiva.	No tienen ilusión de control.
Ilusión de optimismo	Tendencia a mantener un optimismo irrealista respecto al futuro. La toma de decisiones bajo este prisma no considerará los riesgos derivados de la misma, o sus consecuencias negativas.	No tienen ilusión de optimismo.
Percepción selectiva (–se relaciona con el heurístico de representatividad–)	Solo perciben lo que les interesa.	Creencias y esquemas que filtran la percepción, prestando solo atención a los aspectos negativos. La toma de decisiones no recoge, por tanto, todas las opciones posibles.

Ilusión de identificación personal	Sobrestimación del grado de control sobre los resultados.	Generalizan sus pensamientos y sentimientos al resto. Su toma de decisiones no contemplará que los resultados afecten a otros de diferente manera que a ellos.
Sesgo de retrospectiva	No les afecta.	Tendencia a racionalizar los sucesos pasados, lo que puede entorpecer mucho la toma de decisiones.

Las personas con un estado anímico depresivo, sin embargo, carecen de esa confianza, tienen una visión negativa del mundo y analizan todo mucho, tardando más tiempo en decidir, sin precipitarse, pero con muchas precauciones, tantas, que a veces, pueden paralizar la acción.

Hay que tener en cuenta que, en situaciones de crisis que puedan provocar estrés o incertidumbre, la respuesta tenderá a ser más instintiva y menos racional[10]. En esta línea, la investigación[11] ha puesto de manifiesto que el estrés deteriora el desempeño general de la toma de decisiones, a través de mecanismos de búsqueda de recompensa, es decir, de producción de dopamina (neurotransmisor que estimula áreas del cerebro vinculadas a la respuesta instintiva y que conduce a la dependencia de recompensas inmediatas, lo que aumenta la voluntad de asumir riesgos)[12]. Es en esos momentos cuando la personalidad puede descompensarse y perder el control, agudizándose sus rasgos[13]. Por ello, en entornos de incertidumbre, las personas con rasgos narcisistas mostrarán más que nunca su prepotencia, las personas con tendencia depresiva su

10 Morgado, P., Sousa, N. y Cerqueira, J.J. (2015). The impact of Stress in Decision Making in the Context of Uncertainty. *Journal of Neurocience Research*, n.º 93, pp. 839-847. Disponible en: https://core.ac.uk/download/pdf/154273759.pdf

11 Ver: Starcke, K. y Brand, M. (2016). Effects of Stress on Decisions Under Uncertainty: A Meta-Analysis. *Pychologycal Bulletin*, vol.142, n.º 9, pp. 900-933.

12 Para una revisión sobre las bases biológicas, ver: Hermans, E.J., Henckens, M.J., Joëls, M. y Fernández, G. «Dynamic Adaptation of Large-Scale Brain Networks in Response to Acute Stressors. *Trends in Neurosciences,* vol. 7, n.º 6, pp. 304-314.

13 Como recogen Esbec y Echreburúa, los rasgos de personalidad se definen como «patrones persistentes de formas de percibir, relacionarse y pensar sobre el entorno y sobre uno mismo, que se ponen de manifiesto en una amplia gama de contextos sociales y personales». «Los rasgos de personalidad solo se transforman en trastornos de la personalidad, cuando son inflexibles y desadaptativos, omnipresentes, de inicio precoz, resistentes al cambio y, cuando causan un deterioro funcional significativo». Cabe advertir que, si bien en ediciones anteriores del manual referencia diagnóstica editado por la APA, se recogía el «trastorno depresivo de la personalidad», como criterio para estudio posterior, el manual actual, el DSM 5, no lo incluye. Los trastornos de personalidad, incluidos en el DSM 5, son: el paranoide, el esquizoide, el esquizotípico, el antisocial, el límite, el histriónico, el narcisista, el de evitación, el de dependencia, el obsesivo compulsivo y el no especificado (que incluye rasgos patológicos de afectividad negativa). Por otra parte, los trastornos depresivos, constituyen según este manual, una categoría diagnóstica independiente. Para una revisión más completa, se recomienda ver: American Psychiatric Asociation (2000). Diagnostic criteria from DSM-5. Washington, DC, APA. Esbec, E. y Ec Heburúa, E. (2011). La reformulación de los trastornos de la personalidad en el DSM-V. *Actas Esp. Psiquiatría,* n.º39(1), pp. 1-11.

pesimismo, las personas con rasgos histriónicos su teatralidad y aquellas con rasgos psicopáticos, su malignidad[14].

Por todo lo expuesto, la psicopatografía del liderazgo, entendida como la descripción de las enfermedades mentales de los líderes, se muestra de gran interés, a la hora de poder delimitar las repercusiones de las conductas de algunos líderes con determinado tipo de personalidad, especialmente en situaciones de estrés y crisis.

Los problemas de salud mental de los líderes históricos

Como se ha mencionado, Gahemi y Porter, en el estudio de las biografías de grandes líderes de la historia, han encontrado que un alto porcentaje de ellos sufrían problemas de salud mental, en muchos casos con anterioridad a su liderato. Entre ellos Mahatma Gandhi, Martin Luther King o John F. Kennedy, y también los considerados entre los mejores presidentes de los Estados Unidos, como Lincoln y F. D. Roosevelt. Se dice de Gandhi, por ejemplo, que de joven era ansioso y tímido, adaptando esas características a sus ideales, de forma que entendía el dolor y comprendía a sus adversarios.

En esta misma línea, destaca uno de los episodios más relevantes del siglo XX, como el protagonizado por Stalin, Churchill y Roosevelt, como presidentes de los gobiernos de la Unión Soviética, del Reino Unido y de los Estados Unidos, respectivamente, en febrero de 1945 durante la Conferencia de Yalta para llegar a los acuerdos que, finalmente, serían considerados el inicio de la Guerra Fría. El futuro de una gran parte del mundo quedó así, en manos de tres líderes políticos cuyos problemas de salud mental y física están documentados en diversas fuentes.

Según recoge Roy Porter[15], Churchill sufría un trastorno bipolar (enfermedad mental que causa cambios extremos en el estado de ánimo, que van desde la manía a la depresión, y que le habían hecho ganarse la fama de gruñón y persona de mal carácter) y Roosevelt un trastorno depresivo (trastorno caracterizado por una tristeza constante, que afecta a las emociones, a los pensamientos y a la conducta), por su parte, Stalin, padecía un trastorno paranoide (caracterizado por un patrón de desconfianza y suspicacia, que le hacía creer, entre otras cosas, que le querían matar). Por todo ello, algunos historiadores estiman que los dos primeros, cedieron demasiadas condiciones al tercero durante la mencionada conferencia.

14 Autores de referencia en psicología, identifican varios tipos de psicopatía, una de las cuales se relaciona con conductas malignas y destructivas. Ver: Millon, T., y Davis, R.D. Ten subtypes of psychopathy. En T. Millon, E. Simonsen, M. Birket-Smith, y R. D. Davis (eds.) (1998). *Psychopathy: Antisocial, criminal, and violent behavior*. The Guilford Press. Pp. 161–170.

15 Porter, R. *Op. cit.*

Sin embargo, a pesar de su supuesta depresión, Franklin Delano Roosevelt, fue el único presidente de los Estados Unidos en ganar cuatro veces las elecciones presidenciales. Diagnosticado de poliomielitis, derivada de una infección contraída mientras nadaba en el lago Maine, a sus 39 años. Cuentan sus biógrafos, que, a partir de su enfermedad y sus problemas de movilidad, su carácter cambió, dejando que la prepotencia diera paso a la empatía y a la melancolía. A los 50 años, F.D. Roosevelt se convirtió en el 32.º presidente de los Estados Unidos. Ya en aquellos años, presentaba problemas de presión arterial, que finalmente degenerarían en la enfermedad cerebrovascular que le ocasionaría la muerte un par de meses después de la Conferencia de Yalta, y pocos días antes de que finalizase la II GM. Hoy en día se sabe que las personas expuestas a un alto nivel de estrés tienen mayor posibilidad de desarrollar enfermedades vasculares[16].

Cabría preguntarse por qué en épocas difíciles son elegidos este tipo de líderes. La respuesta puede ser que generan confianza, dado su alto grado de empatía y su sensibilidad por los problemas de los demás. Pero igualmente, cabría preguntarse por qué personas con este tipo de perfil se ven seducidos por el ejercicio del liderazgo, la explicación puede estar en la bioquímica. Como ya ha sido expuesto, el reconocimiento social actuaría como recompensa, impulsando la producción de dopamina, un neurotransmisor que hace sentirse bien, algo que en personas con depresión, es sin duda un buen enganche a este tipo de conductas. Cabe pensar que, ante una recompensa inesperada, la dopamina se eleve, ante una recompensa esperada, la segregación de dopamina en el cerebro no se vea afectada, y en el caso de una recompensa esperada omitida, la dopamina disminuya. La liberación de dopamina en el cerebro produce una sensación de placer, por lo que, podría pensarse que personas con depresión, ante situaciones de reconocimiento y recompensa inesperada, experimentasen un bienestar, del que no gozan habitualmente, debido a sus desajustes psíquicos. La producción de dopamina en sujetos de rasgos narcisistas, sin embargo, puede terminar conduciendo a la megalomanía, como se verá más adelante.

Pero, por otra parte, y pesar de la tesis defendida por Gahemi, sobre la eficacia de las personalidades depresivas en situaciones de crisis, el agotamiento de recursos y del propio ego serían conceptualmente incompatibles con algunas de las dimensiones del liderazgo. Autores de referenci[17]recogen que los subordinados informan de supervisión abusiva en jefes con depresión y de ansiedad no manifestadas clínicamente. La incertidumbre y ambigüedad generada por la ansiedad en este tipo de líderes, podría conducir a conductas poco éticas[18].

16 Ramírez-Moreno, J.M. y Millán-Núñez, M.V. (2017). Franklin D. Roosevelt. Un enemigo silencioso y el curso de la historia. *Neurosciencies and History*, n.º5(4), pp. 128-135. Disponible en: http://nah.sen.es/vmfiles/abstract/NAHV5N42017128_135ES.pdf

17 Byrne, A., *et al.* (2014). The depleted leader: The influence of leader´s diminished psychological resources on leadership behaviors. *Leadership Quaterly*, n.º 25, pp. 344-35.

18 Barling, J. y Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, n.º 3, pp. 394-406.

Psicopatía y liderazgo: el Síndrome de «Hubris»

En ocasiones, determinados estilos de liderazgo se han relacionado con conductas de tipo psicopático, ante la cuestionable ética de algunos directivos organizacionales[19]. Parece lógico pensar que las cosas malas están ocasionadas por personas malas, sin embargo, ¿existe evidencia empírica de ello?

Como recoge Clive Boddy[20], los psicópatas no tienen conciencia ni empatía, son manipuladores, mentirosos, despiadados, calculadores y sin remordimiento, y utilizan la arrogancia y el encanto para ascender en la jerarquía organizativa, a través de sus habilidades de *networking*. El carisma y encanto de personas con este tipo de rasgos pueden resultar atractivos, y como mantienen Babiak y Hare[21], el comportamiento psicópatico puede parecer tener cualidades de liderazgo (hacerse cargo, tomar decisiones y hacer que otros hagan lo que uno quiere). Por otra parte, los entornos de alto riesgo y de ritmo rápido son especialmente atractivos para los psicópatas. Estos autores señalan también, que los psicópatas pueden colarse en las estructuras corporativas y permanecer sin ser detectados durante mucho tiempo. Durante ese periodo, pueden adquirir bastante poder y hacer mucho daño.

Los psicópatas constituyen aproximadamente el 15 % de la población carcelaria y pueden describirse como sociópatas o como poseedores de un trastorno de personalidad antisocial, similar, y a menudo confundido, con la psicopatía[22]. Babiak, Neuman y Hare[23] encontraron que el 3,9 % de los ejecutivos de siete compañías internacionales poseían rasgos psicopáticos, cuando la prevalencia en la población general es del 1 %. Los autores mantienen que la capacidad para encantar, manipular y engañar a los demás, permitió a los líderes de rasgos más psicopáticos lograr un éxito aparente en sus

19 Uno de los autores que más ha investigado este tema es Clive R. Boddy, quien ha encontrado evidencias empíricas del comportamiento de los psicópatas organizacionales, que incluyen la intimidación, el fraude y un comportamiento general poco ético. Para revisión de sus hallazgos se recomienda ver: Boddy, C.R. (2015). Organisational Psychopaths: A Ten Year Update. *Management Decision*, vol. 53, n.º10, pp. 2407-2432.

20 Boddy, C.R. (2006). The Dark Side of Management Decisions: Organizational Psychopaths. *Management Decision*, vol. 44, nº 10, pp. 1461-1475.

21 Babiak, P. y HARE, R.D. (2006). *Snakes in Suits – When Psychopaths Go to Work.* California, Harper Business.

22 En la revisión de Dujo y Horcajo, se recoge una prevalencia de psicopatía en población penitenciaría española del 18 %, por encima de la de otros países, a excepción de EE. UU., donde es superior. Los autores aluden a la confusión terminológica de la psicopatía, además de revisar el origen, evaluación y tratamiento de este tipo de personalidades. Para ver el estudio completo, ver: Dujo, V. y Horcajo, P.J. (2017). La psicopatía en la actualidad: abordaje clínico-legal y repercusiones forenses en el ámbito penal. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense,* vol 17, pp. 69-88.

23 Babiak, P., Neumann, C.S. y Hare, R.D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law,* n.º 28, pp. 174–193. Disponible en: https://www.sakkyndig.com/psykologi/artvit/babiak2010.pdf

carreras a pesar de las calificaciones negativas de desempeño y los comportamientos potencialmente dañinos para la organización.

Sin embargo, y a pesar de estudios tan populares, como los citados, no hay consenso respecto al comportamiento psicopático y el ejercicio del liderazgo, debido, sobre todo, a la cantidad de variables que moderan esa relación.

En 2008, el neurólogo David Owen[24] acuñó el término «Síndrome de Hubris» para describir a los mandatarios con tendencia a la grandiosidad y a la omnipotencia. La palabra «hubris», procede del griego (*hybris*) y significa «desmesura». Alude al ego desmedido y a la sensación de omnipotencia. En este caso no se trataría de un estilo de personalidad, sino de un trastorno adquirido y reversible (cuando se deja de tener el poder).

En 2009, Owen, junto al psiquiatra Jonathan Davidson[25], propuso que el «Síndrome de Hubris» fuera considerado un trastorno psiquiátrico, caracterizado por cinco síntomas específicos, uno común al trastorno antisocial de la personalidad, otro al trastorno histriónico y siete al trastorno narcisista. Esto nunca llegó a suceder, aún con controversias, dada su similitud con el trastorno narcisista de la personalidad (TNP). A fin de presentar este paralelismo, en la tabla 2, se presentan los criterios establecidos por los autores para el «Síndrome de Hubris» y los establecidos en el DSM 5[26] para TNP.

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DEL «SÍNDROME DE HUBRIS» Y DEL «TRASTORNO NARCISISTA DE LA PERSONALIDAD»

SÍNDROME DE HUBRIS	TRASTORNO NARCISISTA DE LA PERSONALIDAD
1. **Propensión narcisista a ver el mundo como un escenario donde ejercitar el poder y buscar la gloria.** 2. **Tendencia a realizar acciones para auto-glorificarse, ensalzar y mejorar su propia imagen.** 3. **Preocupación desmedida por la imagen y la presentación.** 4. **Modo mesiánico de hablar sobre asuntos corrientes y tendencia a la exaltación.** 5. **Identificación con la nación, el estado y la organización.** 6. **Tendencia a hablar de sí mismo en tercera persona y usar la forma regia de nosotros.**	1. **Tiene sentimientos de grandeza y prepotencia** (p. ej., exagera sus logros y talentos, espera ser reconocido como superior sin contar con los correspondientes éxitos). 2. **Está absorto en fantasías de éxito, poder**, brillantez, belleza o amor ideal ilimitado. 3. Cree que es «**especial**» **y único**, y que solo pueden comprenderle o solo puede relacionarse con otras personas (o instituciones) especiales o de alto estatus. 4. Tiene una necesidad excesiva de admiración.

24 Owen, D. (2011). *En el poder y en la enfermedad. Enfermedades de jefes de Estado y Gobierno en los últimos cien años.* Madrid, Ed. Siruela.

25 Owen, D. y Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, n.º 132(5), pp.1396-1406. Disponible en: https://academic.oup.com/brain/article/132/5/1396/354862

26 AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (APA). (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-5).* Madrid, Ed. Médica Panamericana.

7. Excesiva confianza en su propio juicio y desprecio por el de los demás. **8. Autoconfianza exagerada, tendencia a la omnipotencia.** **9. Creencia de que no deben rendir cuentas a sus iguales, colegas o a la sociedad, sino ante cortes más elevadas: la historia o Dios.** **10. Creencia firme de que dicha corte les absolverá.** **11. Pérdida de contacto con la realidad: aislamiento progresivo.** **12. Inquietud, imprudencia, impulsividad** **13. Convencimiento de la rectitud moral de sus propuestas ignorando los costes.** **14. Incompetencia por excesiva autoconfianza y falta de atención a los detalles.**	5. Muestra **un sentimiento de privilegio** (es decir, expectativas no razonables de tratamiento especialmente favorable o de cumplimiento automático de sus expectativas). 6. Explota las relaciones interpersonales (es decir, se aprovecha de los demás para sus propios fines). 7. **Carece de empatía**: no está dispuesto a reconocer o a identificarse con los sentimientos y necesidades de los demás. 8. Con frecuencia envidia a los demás o cree que estos sienten envidia de él. 9. Muestra comportamientos o actitudes **arrogantes, de superioridad.**

Como puede observarse se trata de un patrón muy parecido, de hecho, no es difícil encontrar autores que coincidan en asignar el «Síndrome de Hubris» o el TNP a los mismos líderes. Líderes políticos como Hitler, Slobodan Miloševic, Saddam Hussein[27], Alejandro Magno, Napoleon, Mao[28] o Donald Trump[29] [30], pero también entrenadores de fútbol con Jose Mourinho o figuras de las finanzas, como fue el caso de los líderes de Lehman Brothers y el Royal Bank of Scotland[31], han sido distribuidos en una u otra categoría (Hubris-TNP) indistintamente, según la fuente.

La relación entre estilos de liderazgo y rasgos de personalidad

Muchos son los modelos y teorías de liderazgo defendidos a lo largo de la historia, y no es objeto de este documento repasarlos, aunque sí es destacable, para el tema que nos ocupa, el evidente enfoque relacional de los modelos contemporáneos, como son el enfoque transaccional, el transformacional o el transcendente. En todos ellos, hay una relación de intercambio e influencia.

En el modelo transaccional existen transacciones constructivas y correctivas, mediante premios y castigos, de modo que el liderazgo funciona según un condiciona-

27 Owen, D. y Davidson, J. *Op. cit.*

28 Una buena revisión se puede encontrar en Aguirre, P.A. (2014). *Historia mundial de la megalomanía: desmesuras, desvaríos y fantasías del culto a la personalidad en la política*. Madrid, Debate Editorial.

29 Un análisis de salud mental de D. Trump, puede encontrarse en: Bandy Lee, M.D. (2017). *The dangerous case of Donald Trump: 27 Psychiatrists and Mental Health Professionals Assess a President*. Londres, Macmillan Publishers.

30 Desde el punto de vista de la psicología, se recomienda la lectura del artículo: Caballo, V. (2017). Un análisis psicológico de Donald Trump. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual.* N.º 25 (1), pp. 227-249. Disponible en: https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2018/10/13.Caballo_25-1.pdf

31 Wray T. (2016). The role of leader Hubris in the decline of RBS and Lehman Brothers. En Garrard P. y Robinson G. (eds). *The intoxication of power*. London, Palgrave Macmillan. Pp. 229-51.

miento estímulo-respuesta (los subordinados aprenden qué tipos de conducta tiene premio y cuáles tienen castigo). En el enfoque transformacional, existe un vínculo de compromiso entre el líder y los seguidores, un vehículo emocional de la relación. En el transcendente, ambos se mueven por el bien común, y los valores y la ética toman un peso muy relevante.

Ese enfoque relacional plantea la conducta del liderazgo como resultado de una mediación de las emociones, las actitudes, los valores o el contexto. La relación de lo biológico y su interacción con el contexto, dan el resultado final de la emergencia y eficacia del líder.

Desde el punto de vista biológico, el equipo liderado por De Neve[32] identificó recientemente un gen, el RS4950, que estaba presente en el 24 % de quienes ejercían roles de liderazgo. Los mismos autores exponen que, el hecho de que este gen influya en la ocupación de roles relacionados con el liderazgo podría ser a través de rasgos como la impulsividad, es decir, las personas ocuparían roles de liderazgo como resultado de la compleja interacción entre la genética y el ambiente.

Por otra parte, como ha sido expuesto anteriormente, el comportamiento impulsivo lo han relacionado con la liberación de dopamina (neurotransmisor asociado con expectativa y recompensa, con satisfacción inmediata y, por tanto, con las adicciones)[33]. Pero se desconoce la vía causal entre el RS4950 y la producción de Dopamina, para la ocupación de roles de liderazgo. El gen identificado pudiera estar afectando al desarrollo de atributos individuales que predispongan al liderazgo, como son los rasgos de personalidad. También pudiera ser que su influencia sobre el liderazgo derivase de la elección de las personas por entornos específicos, más favorables para el desarrollo de dicho rol.

En cuanto a la relación entre el liderazgo y la personalidad, la bibliografía de referencia[34] indica que, salvo la confianza en sí mismo, no hay otro rasgo común entre los líderes de los múltiples estudios publicados. Con el fin de superar algunos errores metodológicos de dichas revisiones, se ha venido empleando el Modelo de los Cinco Grandes factores de personalidad[35]. Los cinco factores aludidos son: el neuroticismo, la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la responsabilidad. Por explicarlo brevemente, el neuroticismo estaría relacionado con el desajuste emocional

32 De Neve, J.E., *et al.* (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quartely,* n.º24, pp. 45-60. Documento disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811

33 Hermans, *et al. Op. cit.*

34 Judge, T. A., *et al.* (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology,* n.º 87(4), pp.765-780. Documento disponible en: http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Bono,%20Ilies,%20&%20Gerhardt.pdf

35 Goldberg, L.R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 59, pp. 1216-1229.

(ansiedad, inseguridad), la extraversión con la sociabilidad, la apertura a la experiencia con la creatividad y la autonomía, la amabilidad con la confianza y la obediencia, y la responsabilidad, con el logro y la fiabilidad.

Para seguir reflexionando sobre la relación entre la personalidad y el liderazgo, es preciso considerar que, una cosa es la emergencia del liderazgo y otra diferente, su eficacia, dicho de otro modo, una cosa es ser percibido como líder, y otra distinta es guiar eficazmente a un grupo de personas hacia una meta. Puede haber rasgos de personalidad, que propicien la emergencia de un liderazgo, pero que, sin embargo, resulten ineficaces en dicho rol, por ejemplo, las personalidades narcisistas, como ya ha sido comentado. En este sentido, el meta-análisis de Judge y Col., encontró que estos cinco factores guardaban una relación positiva estadísticamente significativa con la efectividad del liderazgo, salvo en el caso del neuroticismo, que era negativa, es decir, a más extraversión, más apertura, más amabilidad y más responsabilidad, mayor eficacia del liderazgo y a mayor puntuación en neuroticismo, menor eficacia del liderazgo. En cuanto a la emergencia del liderazgo, parece que son elegidos líderes aquellos sujetos que son más estables (-con menos puntuación en neuroticismo-), más extravertidos, más abiertos y más responsables; sin embargo, en contra de lo que pudiera pensarse, la amabilidad no predecía la emergencia del líder.

Los autores de esta meta-análisis quisieron ver la consistencia de estos resultados en diferentes contextos, como son el ámbito empresarial, el ámbito político y militar, y la población estudiantil. Encontraron que la extraversión y el neuroticismo se mantuvieron idénticos en los tres contextos. La apertura se mostró predictiva en el ámbito empresarial y estudiantil, pero no en escenarios políticos ni militares, y la responsabilidad, mostró relación con el liderazgo en escenarios estudiantiles, militares y políticos, pero no en el ámbito empresarial. Esto hace reflexionar nuevamente, en la conveniencia o no, de la presencia de determinados rasgos de personalidad en un líder, según el contexto.

En otro meta-análisis realizado por Landay, Harms y Credé[36], los vínculos entre la psicopatía y la emergencia del liderazgo fueron examinados minuciosamente, diferenciando nuevamente, entre emergencia (cuando un líder es identificado o percibido como tal) y eficacia del liderazgo (rendimiento real del equipo y de la percepción del líder como efectivo). Tras la selección y revisión de 92 muestras de estudios independientes, los autores encontraron una relación positiva entre las tendencias psicopáticas y la emergencia del liderazgo, y negativa para las tendencias psicopáticas y efectividad del liderazgo. Asimismo, este estudio reveló una relación negativa entre tendencias psicopáticas y liderazgo transformacional, lo cual resulta lógico, dado el alto peso que la inteligencia emocional y la empatía, tiene en el liderazgo transformacional.

La psicopatía, particularmente, y sus componentes interpersonales, se asocia positivamente con las calificaciones internas de la empresa del estilo de carisma / pre-

36 Landay, K., Harms, P.D. y Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology,* n.º 104(1), pp. 183-196.

sentación (creatividad, pensamiento estratégico y habilidades de comunicación) y negativamente con las calificaciones de responsabilidad / desempeño (habilidades de liderazgo y gestión, y logros generales)[37]. Así, la psicopatía se ha correlacionado positivamente con el comportamiento de liderazgo pasivo (gestión por excepción, liderazgo pasivo y laissez-faire) y negativamente con la consideración individual (una subescala de liderazgo transformacional). Así es que, como parece lógico, las personalidades narcisistas y psicopáticas, tienen poco que ver con estilos de liderazgo transformacional y mucho que ver con estilos de liderazgo autoritarios y laissez-faire[38].

Y sin duda, cuando se habla de liderazgo autocrático, el ejemplo por excelencia parece ser Adolf Hitler. Sobre él se han escrito multitud de libros y artículos y su personalidad psicopática ha sido analizada desde todos los prismas. Como recoge Kets de Vries, en algunas biografías de Freud se recoge que el médico de cabecera de la familia Hitler, el doctor Bloch, le consultó varias veces a cerca del pequeño Adolf. Freud tras analizar el caso recomendó que el pequeño fuera internado en un centro de salud mental infantil, para que pudiera ser tratado. Aunque su madre estuvo de acuerdo, su padre no lo permitió y el niño no fue tratado. Parecer ser que el padre era un hombre intransigente, que le sometía a vejaciones y malos tratos[39].

Diversos estudios han relacionado la agresión psicológica y física en la infancia con formas de supervisión abusiva sobre los subordinados[40]. La calidad de las relaciones familiares en la infancia influye sobre el desarrollo del liderazgo en la edad adulta.

Discusión y consideraciones finales

Un objetivo central de este trabajo es llamar la atención sobre cualidades y rasgos poco estudiados en los líderes, pero que pudieran tener un peso importante en la explicación de su conducta y en la relación que mantienen con sus seguidores. Cualidades y rasgos, que cuando constituyen trastornos mentales permanentes o temporales, resultan difíciles de atribuírseles a personas de éxito. Superar el estigma asociado a quienes tienen este tipo de patologías, puede considerarse un objetivo implícito en este documento.

Se encuentra que la mayor parte de los estudios con relación a la psicopatología y el liderazgo, se centran en los trastornos de personalidad, aunque también, en las manifestaciones de sintomatología depresiva y ansiosa, especialmente en situaciones

37 Babiak, P., Neuman, C.S. y Hare, R.D. *Op. cit.*

38 Westerlaken, K.M. y Woods, P.R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences,* n.º 54, pp. 41-46.

39 El libro *Encyclopedia of Leadership* (*Op. cit.*) hace mención a este episodio, en la página 669.

40 García, P.R.J.M., *et al.* (2014). Roots run deep: Investigating psychological mechanisms between history of family aggression and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology,* n.º 99, pp. 883–897.

de crisis o estrés. Los rasgos de personalidad pueden constituir trastornos, siendo los más estudiados, con relación al liderazgo: el trastorno narcisista (personas con un sentimiento de vanidad, superioridad, dominio, y necesidad de protagonismo), el antisocial (personas que tienden a hostigar, manipular o tratar con crueldad e indiferencia a los demás, sin culpa ni remordimiento), y el histriónico (personas teatrales, que usan la dramatización para ser el centro de atención).

Características combinadas de los trastornos narcisista, antisocial e histriónico, de la personalidad, han sido consideradas por autores como Owen o Davidson, como el «Síndrome de Hubris», identificado en los líderes de ego desmedido. Sin embargo, no parece haber acuerdo entre los expertos, en la consideración de este síndrome como una patología. De hecho, los aspectos que describen a quien manifiestan el «Síndrome de Hubris», no solo podrían ser atribuibles a los tres trastornos de personalidad mencionados, sino que estarían muy relacionados con conductas psicopáticas. La psicopatía no es considerada un trastorno mental, aunque muchas veces es confundida con el trastorno antisocial de la personalidad. Según Boddy, los psicópatas serían personas sin conciencia ni empatía, que llevarían a cabo conductas poco éticas, cuando desempeñan roles de liderazgo en las organizaciones. Como sostienen Hogan y sus colaboradores, el mal liderazgo afecta negativamente a todos aquellos que están bajo su influencia. Si como encontraron Babiak, Neuman y Hare, el 3,9 % de los ejecutivos en las empresas que analizaron, presentaban rasgos psicopáticos, y estos pudieran derivar en consecuencias para los empleados y para la organización, habría que cambiar el enfoque sobre la gestión de los recursos humanos, tanto en los procesos selectivos, como en las evaluaciones de desempeño, que permiten ascender a este tipo de personas en la jerarquía organizacional.

No cabe duda, de la relación que los rasgos de personalidad guardan con las conductas de liderazgo, si bien, en los estudios analizados en este documento, salvo la confianza en sí mismo, no se ha encontrado ningún rasgo común entre los líderes, y esta, puede estar presente en personas ajustadas emocionalmente, pero también en quienes no lo están.

La bibliografía comentada en este texto sugiere diferenciar entre emergencia del liderazgo y su eficacia. Las personas con rasgos antisociales, narcisistas o psicopáticos, parecen propiciar la emergencia del liderazgo, al ser percibidos o identificados fácilmente en dicho rol, sin embargo, no resultan los más eficaces. Los componentes interpersonales juegan un papel fundamental en el desempeño del liderazgo, especialmente desde los modelos de tipo relacional, siendo en esa esfera, donde los tres tipos de personalidad mencionados destacan por su carisma, su creatividad y sus habilidades de comunicación, como recogen Babiak, Neuman y Hare, por ejemplo. Sin embargo, estos tipos de personalidad no obtienen las mejores puntuaciones en desempeño ni gestión, es decir, en eficacia del liderazgo. La falta de eficacia en el ejercicio del liderazgo está relacionada también con los sesgos en la toma de decisión, que en estos tipos de personalidad, podrían llevar a asumir riesgos excesivos, por exceso de confianza, selección perceptiva, ilusión optimista o ilusión de control, entre otros. En contextos susceptibles de generar estrés, los rasgos de personalidad pueden descompensarse o

exacerbarse, con lo que en situaciones de crisis, la posibilidad de que se cometan este tipo de sesgos decisionales es muy probable.

En cuanto a los rasgos de tipo de depresivo, así como a las alteraciones de los estados de ánimo, temporales o permanentes, la bibliografía es más escasa, y más confusa. Aunque autores como Gahemi, atribuyen a las personas con rasgos melancólicos y depresivos (personas que manifiestan una tristeza constante, que afecta a las emociones, a los pensamientos y a la conducta), características positivas para el desempeño del liderazgo, como la empatía, la creatividad, la resiliencia y el realismo; otros como Byrne y sus colaboradores, o Barling y Cloutier, recogen que los subordinados informan de supervisión abusiva en este tipo de líderes, y sugieren que las personas depresivas en situaciones de crisis, experimentan un agotamiento de recursos y del propio ego, incompatibles con el ejercicio del liderazgo. Delimitar exactamente el tipo de rasgos y trastornos abordados en este tipo de estudios, podría ayudar a esclarecer estas controversias, ya que dentro de los trastornos depresivos hay un amplio abanico de síntomas, con temporalidad muy diversa.

Finalmente, cabe destacar que el contexto es un modulador importante en la emergencia y eficacia del liderazgo, pudiendo hacer emergen una figura de liderazgo con un estilo u otro de personalidad, de igual modo, que un estilo u otro de liderazgo pueden resultar eficaces o no, en función del contexto. Por ello, se sugiere la necesidad de estudios como los recogidos por Judge y sus colaboradores, que relacionen no solo las dimensiones de personalidad exitosas en uno u otro contexto, sino también rasgos de personalidad como los aquí recogidos. Sería interesante contar con estudios que analizaran la eficacia en tareas de gestión y dirección, por parte de personas con diferentes tipos de personalidad, en diferentes tipos de organización, pero también en el contexto de crisis específicas.

Aunque a menudo somos capaces de identificar a personas con cualidades para ejercer el liderazgo, también es aceptado, la complejidad de dicho concepto. El líder posee debilidades y fortalezas, que deben ser conocidas y examinadas, porque todas contribuyen a su emergencia y a su eficacia.

El estudio de la psicopatografía del liderazgo podría requerir más atención de los investigadores, a la luz del incremento progresivo de la prevalencia de determinados trastornos en la población. Tal es el caso de los trastornos depresivos, que afectan a más de 300 millones de personas en el mundo, según la OMS[41]. Aunque la categoría de trastornos depresivos es muy genérica, habría que determinar hasta qué punto son limitantes para el desempeño de este tipo de roles, y en qué contextos concretos, lo que supondría una gran aportación a la gestión del talento en las organizaciones. De manera concreta, habría que dar respuesta a qué funciona mejor en una crisis y qué no, profundizando en el análisis de las reacciones esperables según los rasgos, en este tipo de situaciones.

41 Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression

Esto supone cambiar el enfoque, revisando algunos de los parámetros actuales que excluyen sistemáticamente a personas con alteraciones anímicas para cualquier tipo de puesto o tarea, y especialmente para aquellas que conllevan responsabilidades sobre bienes o personas. Muchas decisiones organizacionales podrían estar sesgadas por prejuicios y estereotipos, que obvian certezas como que no todas las enfermedades mentales son idénticas, ni suponen las mismas limitaciones, ni los mismos riesgos. La historia ha mostrado que personas con psicopatologías explícitas, pueden ser líderes brillantes.

Bibliografía

Aguirre, P.A. (2014). *Historia mundial de la megalomanía: desmesuras, desvaríos y fantasías del culto a la personalidad en la política*. Madrid, Debate Editorial.

American Psychiatric Association (APA) (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-5).* Madrid, Ed. Médica Panamericana.

Babiak, P., Neumann, C.S. y Hare, R.D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law,* n.º 28, pp. 174-193. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: https://www.sakkyndig.com/psykologi/artvit/babiak2010.pdf

Babiak, P. y Hare, R.D. (2007). *Snakes in Suits – When Psychopaths Go to Work.* California, Harper Business.

Bandy Lee, M.D. (2017). *The dangerous case of Donald Trump: 27 Psychiatrists and Mental Health Professionals Assess a President*. Londres, Macmillan Publishers.

Barling, J. y Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, n.º 3, pp. 394–406. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/309025897_Leaders'_Mental_Healt h_at_Work_Empirical_Methodological_and_Policy_Directions

Boddy, C.R. (2015). Organisational Psychopaths: A Ten Year Update. *Management Decision*, vol. 53, n.º10, pp. 2407-2432.

— (2006). The Dark Side of Management Decisions: Organizational Psychopaths. *Management Decision*, vol. 44, n.º 10, pp. 1461-1475.

Byrne, A., *et al.* (2014). The depleted leader: The influence of leader´s diminished psychological resources on leadership behaviors. *Leadership Quaterly*, n.º 25, pp. 344-35.

Caballo, V. (2017). Un análisis psicológico de Donald Trump. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual.* N.º *25 (1),* pp. 227-249. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2018/10/13.Caballo_25-1.pdf

De Neve J.E., *et al.*(2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quartely,* n.º 24, pp. 45-60. [Consulta:

19/04/2020]. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811

Dujo, V. y Horcajo, P.J. (2017). La psicopatía en la actualidad: abordaje clínico-legal y repercusiones forenses en el ámbito penal. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense,* vol. 17, pp. 69-88.

Esbec, E. y Echeburúa, E. (2011). La reformulación de los trastornos de la personalidad en el DSM-V. *Actas Esp. Psiquiatría,* n.º 39(1), pp. 1-11.

Gahemi, N.A. (2011). *First-Rate Madness*. New York, The Penguin Press.

García, P.R.J.M., *et al.* (2014). Roots run deep: Investigating psychological mechanisms be- tween history of family aggression and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology,* n.º 99, *pp.* 883–897.

Goldberg, L.R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 59, pp. 1216-1229.

Hermans, E.J., *et al.* Dynamic Adaptation of Large-Scale Brain Networks in Response to Acute Stressors. *Trends in Neurosciences,* vol. 7, n.º 6, pp. 304-314.

Hogan, R. y Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment,* n.º 9(1-2), pp. 40-51.

Hogan, R. y Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, n.º 9, pp.169-180.

Judge, T. A., *et al.* (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology,* n.º 87(4), pp.765-780. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Bono,%20Ilies,%20&%20Gerhardt.pdf

Kets de Vries, M. (2004). Dysfunctional Leadership. En George R. Goethals, Georgia J. Sorenson y James MacGregor Burns (edits.). *Encyclopedia of Leadership, Volume 1*. Londres, SAGE Publicatios. Pp. 368-372.

Landay, K., Harms, P.D. y Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology,* n.º 104(1), pp. 183-196.

Millon, T. y Davis, R.D. (1998). Ten subtypes of psychopathy. En T. Millon, E. Simonsen, M. Birket-Smith, y R. D. Davis (eds.). *Psychopathy: Antisocial, criminal, and violent behavior*. The Guilford Press. Pp. 161–170.

Morgado, P., Sousa, N. y Cerqueira, J.J. (2015). The impact of Stress in Decision Making in the Context of Uncertainty. *Journal of Neurocience Research*, n.º 93, pp. 839-847. Disponible en: https://core.ac.uk/download/pdf/154273759.pdf

Owen, D. (2011). *En el poder y en la enfermedad. Enfermedades de jefes de Estado y Gobierno en los últimos cien años.* Madrid, Ed. Siruela.

Owen, D. y Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, n.º 132(5), pp.1396–1406. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: https://academic.oup.com/brain/article/132/5/1396/354862

Paulhus, D.L. y Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, n.º 36, pp.556-563. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222828329_The_Dark_Triad_of_Personality_Narcissism_Machiavellianism_and_Psychopathy

Porter, R.A. (1999). *Social History Madness: The Wold Through the Eyes of the Insane*. Londres, Orion Publishing.

Ramírez-Moreno, J.M y Millán-Núñez, M.V. (2017). Franklin D. Roosevelt. Un enemigo silencioso y el curso de la historia. *Neurosciencies and History*, n.º 5(4), pp.128-135. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: http://nah.sen.es/vmfiles/abstract/NAHV5N42017128_135ES.pdf

Schenawolf, H. (2015). Battle of Kip's Bay: An American Disaster that Nearly Cost Washington's Life. April 3. [Consulta: 19/04/2020]. Disponible en: http://www.revolutionarywarjournal.com/kips-bay/

Starcke, K. y Brand, M. (2016). Effects of Stress on Decisions Under Uncertainty: A Meta-Analysis. *Pychologycal Bulletin*, vol.142, n.º 9, pp. 900-933.

Westerlaken, K.M. y Woods, P.R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences* n.º 54, pp. 41-46.

Wray, T. (2016). The role of leader Hubris in the decline of RBS and Lehman Brothers. En Garrard P. y Robinson G. (eds). *The intoxication of power*. London, Palgrave Macmillan. Pp. 229-51.

— *Artículo recibido: 20 de abril de 2020.*
— *Artículo aceptado: 8 de febrero de 2021.*