



**Nuevos
estándares
de liderazgo**



Nuevos estándares de liderazgo

La incertidumbre mundial genera cambios que guste o no afectan al trabajo en todas partes. Esos cambios amplifican la presión sobre los líderes, forzándolos a crear estándares de conducción ajustados a los nuevos tiempos. Un efecto de la presión social es el aumento de la propia ansiedad en todos, pero especialmente en los líderes. De eso trata esta nota.

Desde afuera hacia adentro

El presidente ucraniano Volodymyr Zelenskyy es una buena prueba de metamorfosis del líder: Fue productor de cine y actor cómico en una [serie muy famosa](#) en Ucrania parodiando la corrupción en el gobierno; su fama lo empujó a ser candidato a la presidencia ganando por una amplia mayoría; como presidente buscó cumplir sus promesas logrando una aprobación ciudadana regular; la invasión rusa le permitió sorprender al mundo rechazando la huida y convocando a la resistencia cuando su vida no valía ni una grivna, la moneda ucraniana.

Desde el famoso Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard lanzado al mercado [hace más de 50 años](#), hemos asistido al surgimiento de innumerables enfoques sobre los comportamientos laborales ideales de quienes lideran a otras personas.





Esos modelos, -unos sabrosos, otros insípidos y algunos indigeribles-, indican conductas que el líder debe adoptar para lograr sus objetivos, es decir, van desde afuera hacia adentro, traen modelos predefinidos que cada líder debe incorporar como pueda.

En todo el mundo las sociedades están evolucionando hacia modelos de relaciones más flexibles, más transparentes y más integrados, donde se reconoce que la conducta humana está motorizada por la racionalidad tanto como por la emocionalidad, que es necesario pasar del trabajo obediente al trabajo inteligente, que lo rutinario tiende a automatizarse y que agregar valor es requisito obligatorio para todos, hasta en los puestos más operativos.

El problema de los modelos que recomiendan ciertos comportamientos estandarizados de liderazgo es que no todas las culturas los validan, no todos los grupos los aceptan, no todas las situaciones se presentan "como en los libros" y no todos los líderes tienen rasgos de personalidad que sintonizan con esas prácticas puntualmente.

Por otra parte, al proponer un menú estándar de conductas para todos los líderes, les asignan un lugar pasivo porque solo pueden repetir lo que les presentan sin libertad de recrear otras opciones.

Conócete a ti mismo

"Conócete a ti mismo" era una de las consignas que figuraban a la entrada del [Oráculo de Delfos](#), la fuente de predicciones que los griegos consultaban cuando la incertidumbre les provocaba ansiedad.

En cualquier escenario, la prioridad para entender cómo conducirse es considerar el impacto que la situación provoca en uno mismo.

Porque cada persona es diferente. Una misma situación es percibida de un modo original por cada uno, afecta ciertos resortes de su historia personal y despierta determinadas habilidades apagando otras.

Todos los líderes prefieren gestionar ciertas situaciones en su equipo porque lo hacen muy bien, atienden otras situaciones rutinariamente y además unas pocas situaciones los incomodan, les cuesta manejarlas, prefieren evitarlas porque no las modelan como quisieran.

Cuando el líder se conoce a sí mismo, recuerda cuáles situaciones maneja mejor y cuáles lo incomodan, de modo que frente a un "punto ciego" puede recurrir rápidamente a ciertos recursos de autoayuda para mantenerse lúcido y operativamente eficiente aún en las circunstancias que no elige.





En este caso, el entrenamiento en liderazgo es “desde adentro hacia afuera”, es decir, reconociendo que ciertas situaciones frecuentes en la organización provocan un impacto específico en cada líder, el entrenamiento consiste en construir o reforzar los recursos disponibles para que cada líder pueda decidir en una situación específica, el tipo de recurso que prefiere utilizar de su “caja de herramientas” personal.

La ventaja de la “caja de herramientas” es que propone un set de recursos de libre disponibilidad, con la opción de que cada uno pueda elegir los recursos que mejor apliquen a cada situación, también pueda combinarlos como mejor le parezca y hasta pueda crear otras herramientas parecidas pero diferentes, asignándole a cada líder un rol protagónico de co-diseñador de sus propios recursos.

Un punto ciego popular

Uno de los “puntos ciegos” más habituales para muchos líderes es la gestión de la propia ansiedad ante situaciones específicas de su ambiente de trabajo.

El universo es muy heterogéneo. Hay líderes que no tienen dificultades con la gestión de su propia ansiedad, otros suelen resolver su ansiedad en la mayoría de los casos y para muchos la ansiedad es un problema en su desempeño, divididos en dos subgrupos: los que ni siquiera perciben que la ansiedad los traiciona y los que administran cotidianamente esa emoción.

La ansiedad se reconoce como esa emoción incómoda que ocurre en el cuerpo, que se percibe en el pecho o el cuello como tensión pasajera, o bien que surge como signo corporal recurrente (jaqueca, acidez, insomnio, cambios repentinos de humor).

La ansiedad es una emoción de alerta que el cuerpo genera cuando interpreta una situación como riesgo para la propia seguridad. En ese sentido, la ansiedad es una buena noticia porque avisa que el cuerpo detecta señales internas o externas de que algo podría no estar bien.

A veces la alarma se vuelve demasiado sensible y genera alertas innecesarias o que traban el trabajo en lugar de agilizarlo, como los antivirus muy quisquillosos que terminan paralizando la notebook.

¿Cómo es que la ansiedad mal regulada complica el trabajo del líder?

La ansiedad puede complicar las decisiones que, aunque resulten técnicamente correctas, pueden ser presentadas a destiempo por la presión de esa tensión interna.

También la ansiedad aumenta la tensión en las relaciones con el equipo y los pares, agrandando la percepción de riesgos y reduciendo la confianza donde más se la necesita.





Siempre la ansiedad complica la planificación por crear condiciones de estrés frente a negociaciones operativas que debieran ser simples y fáciles.

Además la ansiedad suele enturbiar los vínculos con los personajes poderosos de la empresa por la dificultad de lograr un acercamiento empático y amigable.

La influencia de la ansiedad en las decisiones no es un invento mío. El premio Nobel de Economía [Daniel Kahneman](#) demostró hace muchos años que en condiciones de incertidumbre las personas adoptan decisiones [sesgadas](#), es decir, influenciadas por emociones o creencias previas que no tienen relación con la decisión pero impactan en sus consecuencias.

Mi experiencia atendiendo ejecutivos, que no es poca, me permite afirmar que antes que cualquier otra característica personal, las modalidades de gestión de la propia ansiedad trazan una línea divisoria entre los ejecutivos con alto potencial de desarrollo profesional y los ejecutivos que demoran más, sufren mayores complicaciones y encuentran más probabilidades de estancarse en su carrera profesional.

Como con cualquier alarma, los problemas de la ansiedad suelen ser de dos tipos: Cuando la alarma es poco sensible y sus tiempos de respuesta son muy lentos, aunque también al revés, cuando la alarma es demasiado sensible y sus tiempos de respuesta son exageradamente acelerados.

Cuando la alarma atrasa

Algunas personas tienen un ritmo personal de procesamiento interno más lento que otras. Todos los humanos son diferentes y no hay un tiempo interno universal. Esas personas son más reflexivas que la mayoría, tienden a analizar los problemas con detenimiento, son los analíticos que cubren todos los detalles de un tema antes de sacar conclusiones.

Entendiendo a la ansiedad como una alarma corporal, ¿qué pasa cuando la tendencia personal es que la alarma suene algo más tarde que en el promedio de los tiempos de reacción de la mayoría de las personas?

Las personas de este grupo tienden a vivir en el presente continuo y no siempre anticipan a tiempo cuando una situación de riesgo en la empresa comienza a configurarse pronosticando una tempestad en el futuro.

Los grandes fallos operacionales, las metidas de pata memorables, los daños a los activos tangibles o intangibles de la empresa, nunca ocurren sorpresivamente. Los problemas importantes son como las tormentas; comienzan a generarse gradualmente y van superponiendo condiciones climáticas que individualmente no provocan ni una llovizna, pero todas juntas alimentan un ciclón.





Veamos un caso frecuente: 1. El responsable operativo de un proceso crítico toma licencia; 2. Alguien nuevo lo reemplaza temporalmente; 3. La guía interna sobre los drivers del proceso no está actualizada; 4. El proveedor habitual del insumo crítico del proceso ha cambiado por una reciente licitación y falla en la entrega.

Se provoca un error operacional gravísimo que genera pérdidas millonarias para la empresa. Ninguna de las cuatro circunstancias individuales era suficiente para provocar una falla grave, ni siquiera combinada con cualquiera de las otras condiciones. Pero las cuatro circunstancias encadenadas provocaron un daño muy grave a los activos corporativos.

El gerente del área es alguien sensato y relajado, que delega la operación en su equipo experto y su sensor de riesgos (ansiedad) no le señaló ninguna amenaza, porque ni su tablero de control institucional ni su intuición le anticiparon la alta probabilidad de daño a partir de la combinación simultánea de las cuatro condiciones.

¿Un tiempo de reacción más lento es peor que un tiempo de reacción más rápido? No en todos los casos. En muchas situaciones de análisis se requiere que la ansiedad no se dispare ante cualquier encrucijada porque entonces es imposible pensar en profundidad.

Cuando la alarma adelanta

Algunas personas tienen un ritmo personal de procesamiento interno más rápido que otras.

Esas personas reaccionan más rápido que la mayoría, tienden a analizar los problemas superficialmente, son los ansiosos que frente a un problema revisan tres puntos y trazan las líneas que los unen sacando conclusiones cuando los demás recién comienzan el análisis.

Entendiendo a la ansiedad como una alarma corporal, ¿qué pasa cuando la tendencia personal es que la alarma suene antes que en el promedio de la mayoría de las personas?

Las personas de este grupo detectan indicios del futuro que la mayoría no advierte o proponen como una amenaza grave algo que a los demás les parece poco probable. Son los alarmistas en el equipo de pares porque su sensibilidad sobre las probabilidades futuras está agudizada.

Su ritmo personal provoca que los demás los definan como demasiado exigentes, demasiado acelerados o demasiado ambiciosos, cuando en realidad solo responden a los llamados de su propia ansiedad apresurada.

No es raro que provoquen rechazo en otros colaboradores porque su tensión permanente puede gatillar la incomodidad en los demás, que lo observan como si vieran un video de YouTube a velocidad acelerada.





El exceso de ansiedad en el líder provoca en los demás un rechazo visceral y no siempre consciente, porque la alarma acelerada del líder dispara las alarmas de los integrantes del equipo y no es fácil crear un ambiente de trabajo eficiente mientras está sonando la sirena de emergencia.

Muchas veces los ejecutivos que atiendo me intentan explicar: "No sé por qué reaccionaron mal, estuvieron muy a la defensiva, pero yo no dije nada."

La ansiedad de una persona se transmite a su entorno inmediato. En los humanos no está claro aún cómo se transfiere de una persona a otras, con independencia de las palabras elegidas, los códigos gestuales y físicos o los olores corporales, pero lo que sí se sabe es que la ansiedad se contagia con más potencia que el COVID_19.

Los animales y plantas secretan una sustancia llamada [feromona](#) que sus congéneres detectan a largas distancias, ya sea por el sistema olfativo o por algún órgano receptor preparado para incorporar y traducir esas señales químicas en comportamientos específicos (sexuales, alarma, orientación geográfica).

El contagio de la propia ansiedad del líder al grupo es generalmente tan intenso porque su equipo lo enfoca con un zum más cercano, lo escanea todo el tiempo con alta definición.

La gestión de la propia ansiedad

Los líderes, por la naturaleza de su trabajo expuesto a las demandas de muchas personas, son los que más arriesgan su propio bienestar por la presión de las ansiedades ajenas, con el agregado de que deben atender su propia ansiedad en ambientes donde hay pocas oportunidades de ayuda.

Muchas personas no son conscientes del efecto que la propia ansiedad provoca en sus jefes, colaboradores, clientes y proveedores, ni tampoco comprenden el efecto de la ansiedad ajena en ellos mismos, aunque experimentan intuitivamente que ciertas relaciones del trabajo les resultan incómodas.

¿Para qué sirve gestionar la propia ansiedad? Para sentirse bien en los momentos críticos, para decidir mejor con menores interferencias, para detectar y entender la ansiedad ajena sin quedar atrapado en esa telaraña, para ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos exitosamente, en sus mejores tiempos.

No todo lo que nos pasa es exclusivamente racional. La ansiedad no es un mecanismo lineal tipo input -> output, no responde a una lógica matemática ni se puede controlar solo por las buenas intenciones. Es una emoción, no una infección.





Uno de los modos de intervenir la ansiedad es desde afuera hacia adentro, con dietas especializadas, prácticas aeróbicas, productos naturales como la valeriana o drogas farmacológicas administradas con supervisión médica.

Otro de los modos de intervenir la ansiedad es de adentro hacia afuera, con fisioterapia, análisis de las relaciones, cambios de hábitos y entrenamiento conductual con supervisión profesional.

En realidad todos los caminos conducen a Roma, y en este caso Roma es uno mismo.

Si uno no está emocionalmente disponible para aprender a gestionar la propia ansiedad, cualquier camino llevará a un punto muerto mientras que, por el contrario, si uno está realmente involucrado en una solución de largo plazo, cualquier camino lo aprovechará al máximo posible para esa etapa de su vida.

Lo mejor que puedo aportar desde mi experiencia personal y desde la evidencia neurobiológica es lo que sigue:

Las personas tienden a creer que reaccionan a los problemas que enfrentan en la vida laboral, identificando a esos problemas como el origen de su propia ansiedad.

Aunque suene contraintuitivo puede resultar muy útil considerar la situación al revés: pensando que es la propia ansiedad previa a las dificultades laborales la que lleva a que uno se atasque en esas dificultades, enredado en los mismos problemas que otras personas -que viven con diferente sintonía su ansiedad- resuelven cotidianamente sin percibirlos como inconvenientes. ©

