



# "Liderar en tiempos inciertos"

Subjetividad, Emoción y Cultura en  
las Organizaciones Actuales

# Algunas preguntas que nos podemos hacer

- ¿Les ha pasado que liderar hoy parece más cansador que antes, porque las personas están más sensibles, más reactivas o más agotadas?
- ¿Han sentido que no saben bien qué palabras usar, cómo dirigirse a las personas o hasta dónde se puede llegar, por temor a ofender, equivocarse o ser acusados(as) de algo?
- ¿Alguna vez han sentido que, aunque expliquen bien una decisión, el equipo igual reacciona con desconfianza, molestia o ansiedad?
- ¿Se han preguntado si las dificultades para liderar hoy tienen menos que ver con sus competencias técnicas y más con el mundo social y cultural en el que todos(as) estamos viviendo?



# ¿No eres tú, soy yo o al revés?

- Si alguna de estas preguntas les resulta familiar, no es tanto un problema individual, ni de un estilo personal
- Es más bien una señal de que estamos liderando en un mundo que cambió profundamente





¿En qué  
tiempo  
vivimos?

Bienvenidos(as) a  
la postmodernidad



# Pero antes, un poco de modernidad

- La modernidad es un gran proyecto histórico, cultural y político que se consolida en Occidente a partir de los siglos XVII-XVIII y se desarrolla en los siglos XIX y XX
- Propone que la razón humana, la ciencia y el progreso pueden organizar la sociedad, mejorar la vida colectiva y conducir a un futuro mejor



# La modernidad

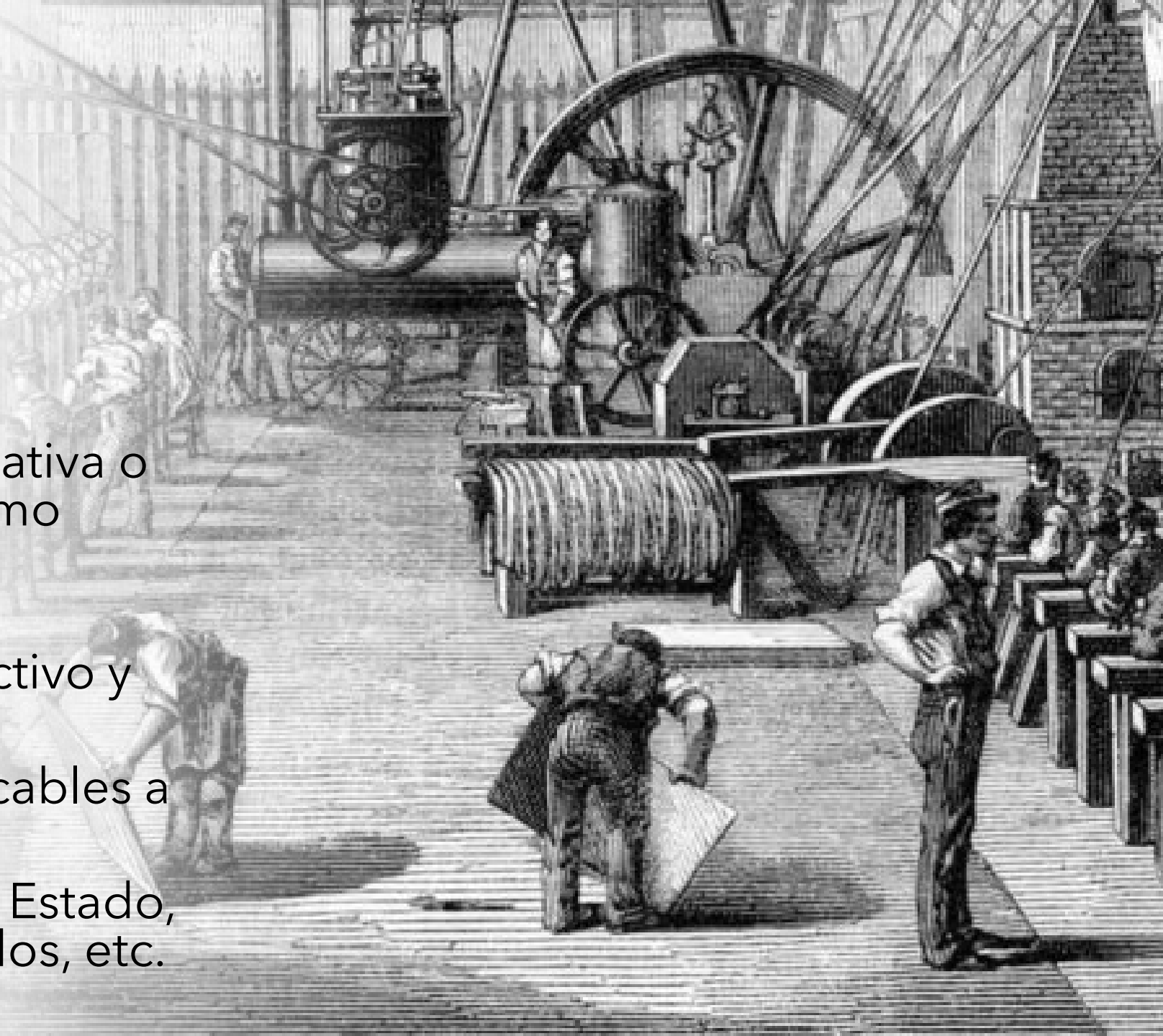
- **Centralidad de la razón**
  - La razón y el pensamiento científico son la principal fuente de verdad
- **Fe en el progreso**
  - Se cree que el futuro siempre será mejor que el pasado
- **Grandes relatos explicativos**
  - Ciencia, nación, progreso, desarrollo, democracia, emancipación,
- **Confianza en el conocimiento experto**
  - El saber técnico y científico orienta la vida social
- **Orden, planificación y previsibilidad**
  - El mundo es previsible, medible y se puede organizar racionalmente





# La modernidad

- Estado-nación fuerte
- Democracia representativa o democracia liberal como ideal político
- Ciudadanía como pertenencia a un colectivo y destino común
- Leyes universales aplicables a todos por igual
- Instituciones estables: Estado, escuela, justicia, partidos, etc.



El problema es que la  
promesa moderna...

... no se cumplió

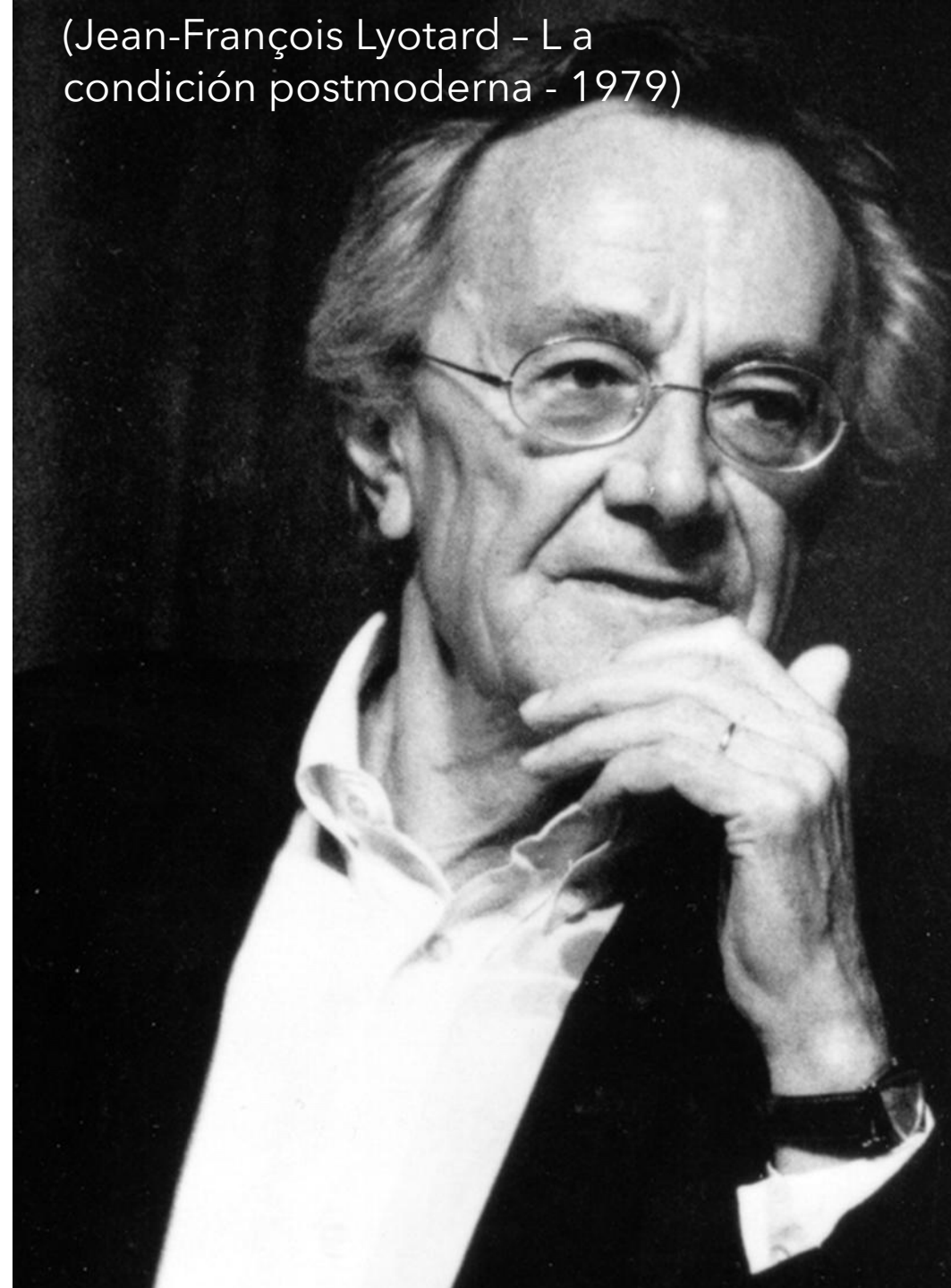


# Ahora.. a la postmodernidad

- Está en crisis la forma en que las sociedades producen verdad
- Transformación profunda de las formas de legitimación del saber

*“simplificando al máximo, se tiene por postmoderna la incredulidad con respecto a los metarrelatos”*

- Es el fin de las grandes historias que daban sentido, significado y verdad al mundo y a nuestras actuaciones



# ¿Cuáles eran esos grandes relatos?

- La emancipación de la humanidad a través de la razón y la libertad
- La lucha de clases y la revolución proletaria hacia una sociedad sin clases
- La salvación y plenitud en el reino de los cielos
- El progreso constante a través de la ciencia y la economía para el enriquecimiento de todos.



# ¿Cuál es la consecuencia cultural?

- La subjetividad postmoderna es plural, fragmentada, escéptica, incrédula de proyectos globales e inmediatista
- El bienestar personal y emocional se transforma en el criterio último de verdad





# ¿Cuál es la consecuencia cultural?

- Al no existir un marco unificado y compartido que regule y legitime la verdad...
  - Se multiplican los criterios de verdad
  - Coexisten discursos “incomparables”
  - Gran dificultad para acordar significados compartidos
  - Proliferación de formas alternativas de conocer: la experiencia, el testimonio, la intuición, sistemas simbólicos alternativos de sentido, etc.



# ¿Cuál es la consecuencia cultural?

- Las personas viven en ecosistemas de sentido diferentes e incomparables
  - Favorece la sospecha, la desconfianza, el escepticismo
  - Aumenta la dificultad para diseñar un destino común



# El sujeto postmoderno: el sujeto discontinuo

Identidades múltiples y móviles

Lealtades parciales

Afectos fluctuantes

Pertenencias frágiles

Aferrado a microrracionalidades personales (extensión del pensamiento mágico y desconfianza de la racionalidad técnica)

Formación de la opinión al margen de los datos

Individualizado

La emoción como criterio último de verdad

Organiza la vida desde "yo" y no desde el "nosotros"

Roles entremezclados y fluidos (hibridación de la vida)

El consumo como estructura de sentido (como narrativa de identidad, éxito y felicidad)

Desafección cívica



# Evidencia neurobiológica

- Reducción sostenida de la capacidad atencional
- Aumento de estados ansiosos y reactivos
- Predominio de respuestas rápidas
- Disminución de la regulación emocional (control prefrontal)
- Dificultad para planificar
- Sesgo negativo en la interpretación de señales ambiguas



Pero... no solo de  
postmodernidad vive...

- Los(las) líderes deben gestionar la convivencia tensa entre subjetividades modernas y posmodernas, muchas veces dentro de la misma persona, pero también entre generaciones, roles y trayectorias
- Los(as) gerentes no lideran solo equipos diversos; lideran la convivencia entre distintas formas de entender el mundo en un tiempo líquido y transicional



# Constatamos...

- **Choques de paradigmas**

- Orden, planificación, jerarquía y racionalidad como señales de seriedad versus flexibilidad, emocionalidad, cuestionamiento e identidad como señales de legitimidad.

- **Lecturas morales cruzadas**

- Poco comprometido(a), frágil, exageradamente sensible, desordenado versus autoritario, rígido, insensible, discriminador(a)

- **Criterios divergentes sobre "el buen trabajo"**

- Cumplimiento de plazos, procedimientos claros, previsibilidad, control versus bienestar, sentido, reconocimiento, coherencia valórica

- **Fricciones entre la historia y el presente**

- Experiencia, jerarquía, experticia acumulada versus horizontalidad, coherencia emocional, legitimidad relacional





# Sobrecarga de la jefatura como mediador(a) cultural

- El gerente queda en el medio
  - Conteniendo sensibilidades nuevas
  - Cuidando marcos legales
  - Respetando trayectorias tradicionales
  - Sosteniendo resultados
- Consecuencia
  - Fatiga directiva,
  - Miedo a equivocarse
  - Tendencia al hipercontrol o evitación del conflicto (ceder sin conducir)



# La incertidumbre como estructura emocional dominante

- La incertidumbre dejó de ser un fenómeno transitorio para transformarse en un estado permanente
  - Menor tolerancia a la ambigüedad
  - Mayor irritabilidad o reactividad emocional
  - Tendencia a la desconfianza ("¿qué están ocultando?")
  - Preferencia por soluciones simples y rápidas
  - Búsqueda de sentido en explicaciones mágicas, conspirativas o intuitivas
  - Mayor valoración de líderes "fuertes" o "protectores"
  - Reducción de la disposición a cooperar.





# La incertidumbre como estructura emocional dominante

- La incertidumbre erosiona la racionalidad y refuerza el emotivismo: a mayor incertidumbre, menor capacidad de las personas para procesar información compleja
- La mente busca atajos para ordenar el caos
  - Mitos urbanos
  - Rumores
  - Narrativas del "nos quieren engañar"
  - Explicaciones simplistas ("todo sube por culpa de X")
  - Preferencia por líderes carismáticos que prometen seguridades rápidas





# La incertidumbre como estructura emocional dominante

- La incertidumbre actúa como fertilizante de la desinformación y de la resistencia a la evidencia: el dato no tranquiliza, porque el malestar no es cognitivo, sino emocional.
- La incertidumbre produce fatiga anticipatoria
  - La percepción de que "mañana puede ser peor"
  - Cansancio crónico
  - Sensación de impotencia
  - Reducción del involucramiento en aprendizajes
  - Caída de la motivación
  - Expectativas bajas respecto al futuro organizacional
- Este cansancio no es físico: es existencial.



# La incertidumbre como estructura emocional dominante

- En el trabajo
  - Se intensifica el miedo al error
  - Aumenta la necesidad de contención emocional
  - Se debilita la iniciativa
  - Surgen interpretaciones paranoides de los cambios organizacionales
  - La comunicación ambigua se interpreta como amenaza
  - Aumenta el estrés y el cansancio crónico
  - Dificultad para formar equipos
  - Dificultad para construir objetivos compartidos





# En un entorno mediático que...

- Normaliza del conflicto
- Normaliza de la crueldad
- Promociona y amplifica los estereotipos
- Crea burbujas de sentido
- Y promueve una “economía de la atención” basada en emociones negativas






# Y un entorno político que...

- Muestra una caída sostenida de la adhesión a valores cívicos
- Tiende a deshumanizar a los otros
- Normaliza el discurso de la crueldad
- Cuestiona los "mínimos civilizatorios"
- Facilita el aumento del autoritarismo
- Debilita las certezas colectivas







y... entonces  
... ¿qué  
hacemos?

---

¿Cómo liderar en este  
contexto?



# Liderazgo hoy

- **El liderazgo se vuelve contenedor y mediador, no solo directivo**
  - Las personas necesitan líderes que: reduzcan ansiedad, estabilicen emocionalmente, modelen calma, traduzcan incertidumbre en sentido
  - Un líder ansioso contagia caos
- **No existe un solo estilo de liderazgo o un mejor estilo**
  - No hay un estilo correcto, lo virtuoso es un liderazgo híbrido y contextual
- **La claridad comunicacional es esencial**
  - En escenarios inciertos: lo ambiguo se interpreta como amenaza, los silencios se llenan con rumores, los vacíos de información se vuelven tóxicos





# Liderazgo hoy

- El(la) líder debe “anclar” la realidad
  - El equipo necesita certezas mínimas, marcos estables, puntos de referencia
  - El líder provee estabilidad en la agenda, en los valores, en la forma de actuar, en el modo de resolver conflictos
  - En contextos inciertos, el principal valor del liderazgo es reducir ansiedad.

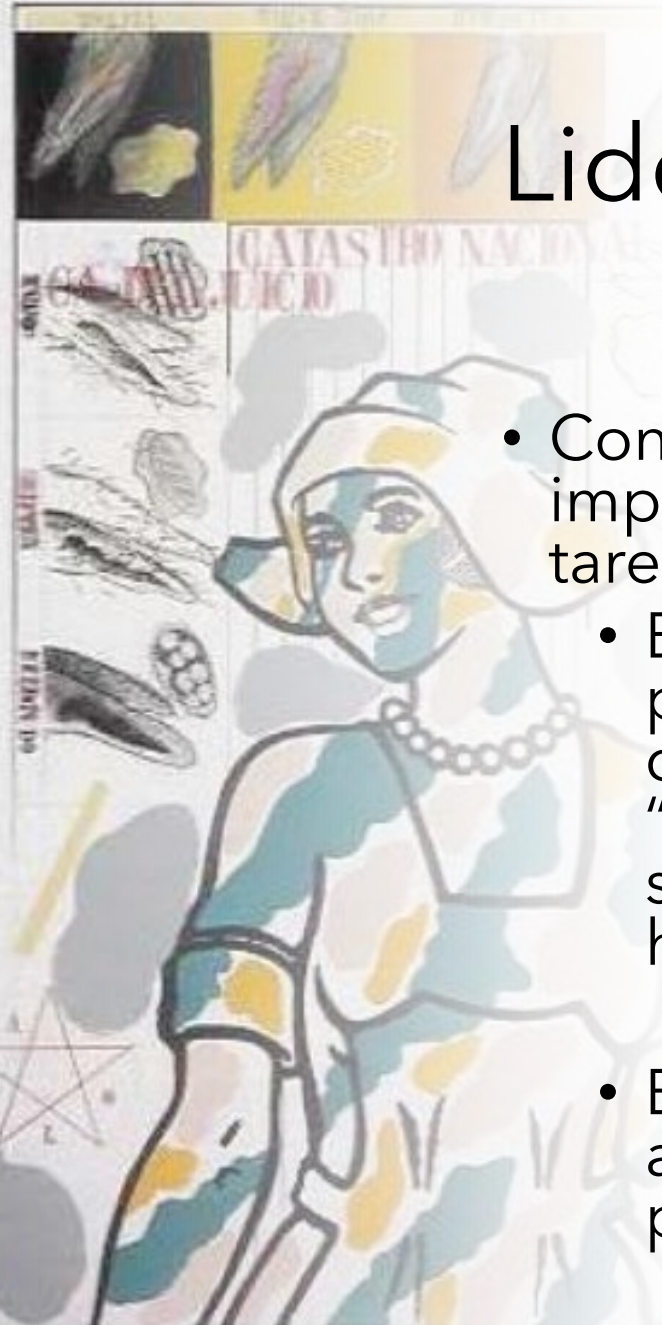




PERDIDA EN TI LOS OJOS PARA QUE EN-  
 TRAR AL CORAZÓN... JAMÁS... EN TU  
 SER LA REPRESENTACIÓN DE LA LUNA BEATIFICA MA-  
 DUNA DE LA HIST. SENTIMENTAL DE LA U. DE LA PINT. CHILENA.

# Liderazgo hoy

- Construir sentido es más importante que asignar tareas
- En entornos inciertos, la pregunta que guía el comportamiento no es "¿qué tengo que hacer?", sino "¿para qué estamos haciendo esto?"
- El líder debe vincular acciones presentes con propósitos futuros





# Liderazgo hoy

- La protección psicológica es condición de productividad
  - Bajo incertidumbre crónica, la productividad se mantiene solo si se administra la carga emocional
- No es "sensibilidad exagerada" o "emotivismo" es neurobiología operativa.





# Tareas para la casa

- Gestionar la diversidad cultural
  - Identificar y nombrar explícitamente la diversidad cultural (no solo etaria) para despersonalizar el conflicto
  - Realizar traducciones constantes entre paradigmas: No es falta de compromiso es... esto no es solo control es...
  - Diseñar espacios de conversación intergeneracional: no se trata de convencer, sino de comprender



# Tareas para la casa

- Establecer marcos comunes explícitos
  - No toda incomodidad es agresión: todos estamos aprendiendo
  - No toda intención protege del impacto
  - Diferenciar entre lo negociable y lo no negociable: no todo es relativo





# Tareas para la casa

- No solo dirigir, también estabilizar
  - Mantener ritmos estables (reuniones, decisiones, reportes)
  - Evitar cambios comunicados a última hora sin explicación
  - Repetir mensajes clave (la gente necesita oírlos varias veces)
  - Diferenciar claramente: lo que sí está decidido, lo que aún está abierto y lo que no depende del equipo



# Tareas para la casa

- Gestionar la incertidumbre con "pequeñas certezas"
  - Definir metas de corto plazo claras
  - Mostrar avances visibles
  - Celebrar pequeños logros o avances
  - Evitar discursos grandilocuentes sobre el futuro
  - El cerebro necesita señales de avance para calmar la ansiedad





# Tareas para la casa

- El liderazgo debe combatir interpretaciones paranoides
  - Transparentar criterios
  - Explicar decisiones
  - Abrir conversaciones
  - Evitar todo lo que genere opacidad o rumor



# Tareas para la casa

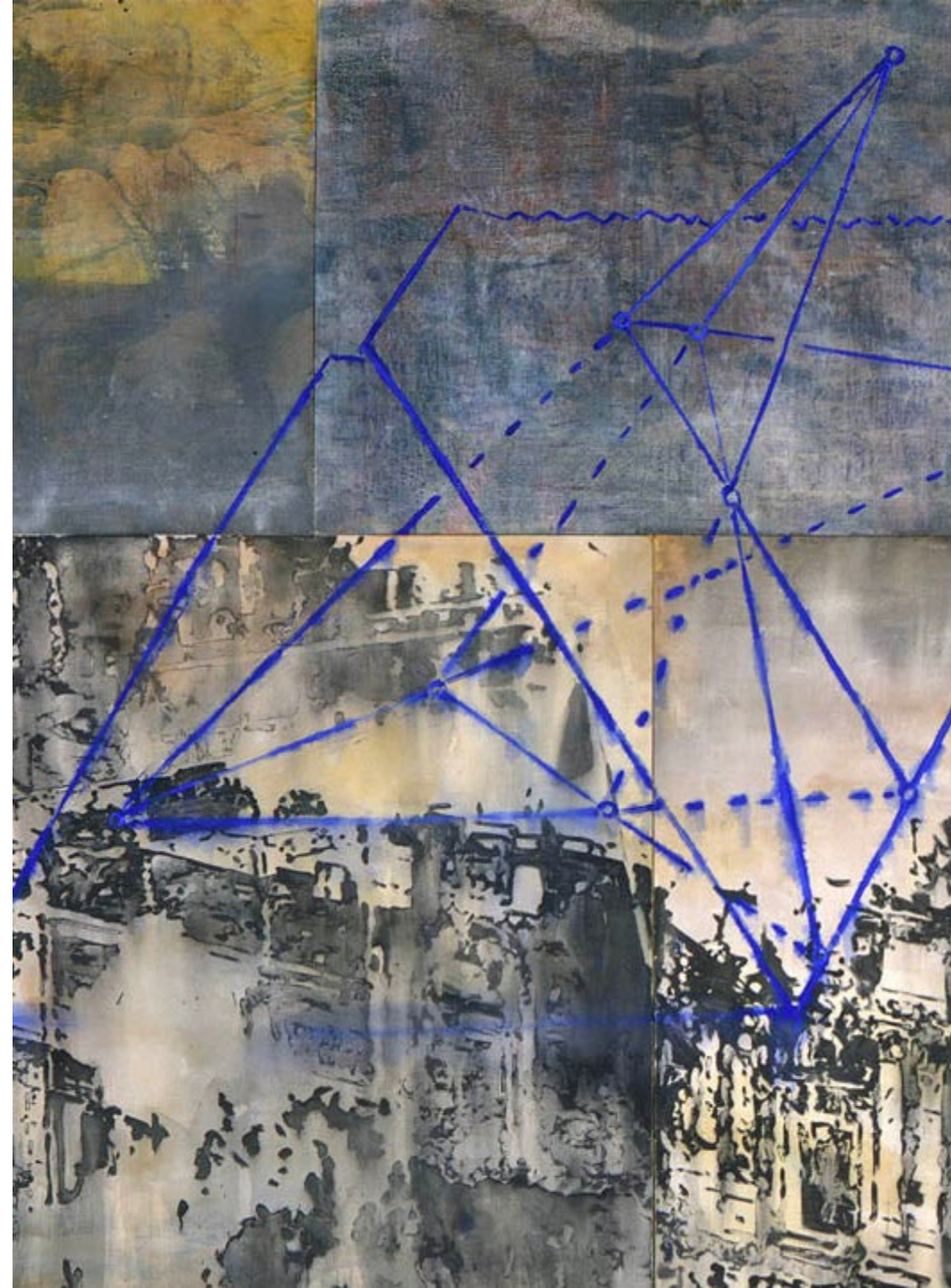
- Reforzar redes y colectividad: la incertidumbre fragmenta, el liderazgo reconstruye tejido
  - Espacios de conversación personal
  - Vínculos entre áreas
  - Sentido de "equipo"
  - Microcomunidades solidarias
  - Hacerse cargo de la integralidad de la vida
  - Fortalecer prácticas de cuidado al interior del equipo





# Tareas para la casa

- Comunicar menos información, pero con más sentido
  - Reducir los correos largos y presentaciones extensas
  - Usar siempre la estructura: ¿Qué está pasando? ¿Por qué importa? ¿Qué se espera del equipo?
  - Explicar el para qué, no solo el qué
  - Usar ejemplos cotidianos, no solo indicadores



# Tareas para la casa

- Aprender a trabajar con personas en hibridación permanente
  - No se puede liderar con categorías totales: colaborador, funcionario
  - Promover la valoración de personas, no de roles
  - Generar espacios seguros de expresión identitaria
  - Las políticas inclusivas no son un plus, es una condición de legitimidad





# Tareas para la casa

- Aprovechar el individualismo como oportunidad de desarrollo grupal
  - Inversión significativa en desarrollo profesional
  - Generar experiencias de trabajo que tengan valor individual
  - Orientar las decisiones de desarrollo profesional



# Tareas para la casa

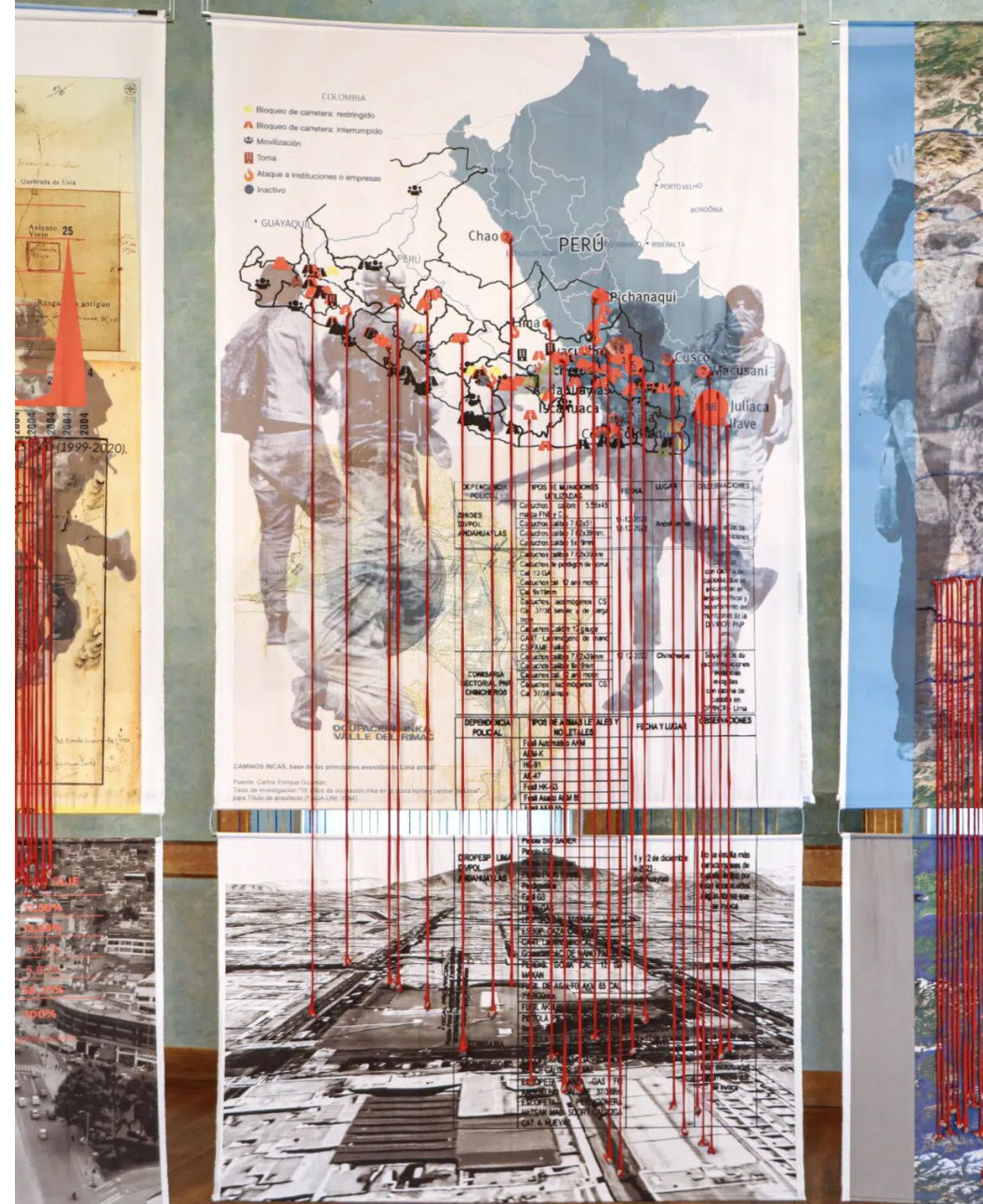
- Liderar emocionalmente sin psicologizar
  - ¿Qué evitar?
    - Convertirse en terapeuta
    - Evitar decisiones por miedo a incomodar
  - ¿Qué hacer?
    - Nombrar emociones sin exagerarlas: "Sé que este cambio genera inquietud"
    - Validar sin justificar: "Entiendo el malestar, y aun así necesitamos avanzar"
    - Reconocer temores
    - Aceptar la vulnerabilidad
    - Cerrar conversaciones emocionalmente abiertas
    - Evitar la ironía, el sarcasmo o las bromas ambiguas
    - La retroalimentación debe considerar sensibilidades emocionales altas, sin renunciar a la claridad
    - Promover la salud mental como un valor del equipo





# Tareas para la casa

- Cuidar la energía del equipo, no solo la productividad
  - Normalizar el cansancio sin glorificarlo
  - Evitar urgencias artificiales
  - Proteger espacios de desconexión y distensión



# Tareas para la casa

- Utilizar el pensamiento mágico presente como una oportunidad
  - Es clave no ridiculizar las creencias
  - Validar las experiencias personales
  - Utilizar las ideas de otros mundos para estimular la innovación y la convivencia





# Tareas para la casa

- Liderar con evidencia... pero traducida
  - Presentar datos acompañados de historias reales
  - Mostrar cómo los números se conectan con la experiencia diaria de las personas y del equipo
  - Evitar imponer la evidencia como verdad incuestionable
  - Abrir espacio a preguntas antes de cerrar decisiones





# Tareas para la casa

- Ser coherente antes que carismático(a)
  - Cumplir compromisos pequeños
  - Mantener criterios consistentes
  - Reconocer errores con sobriedad
  - Evitar promesas que no se pueden cumplir



# Tareas para la casa

- Proteger a las jefaturas intermedias
  - Lineamientos claros
  - Incluir la diversidad como ámbito de gestión
  - Espacio de diálogo, consulta y apoyo
  - Formación en gestión de la diversidad





# Tareas para la casa

- Modelar la ética y humanidad en lo cotidiano
  - Cuando la sociedad normaliza la crueldad, la organización debe reinstalar límites éticos
  - Intervenir ante comentarios deshumanizantes
  - Cuidar el trato incluso bajo presión
  - Recordar el impacto social del banco
  - Actuar con justicia y respeto, incluso cuando no es popular
  - Garantizar de la convivencia
  - Defender de la dignidad del otro





¡Muchas  
gracias!

A disfrutar lo posmo...

