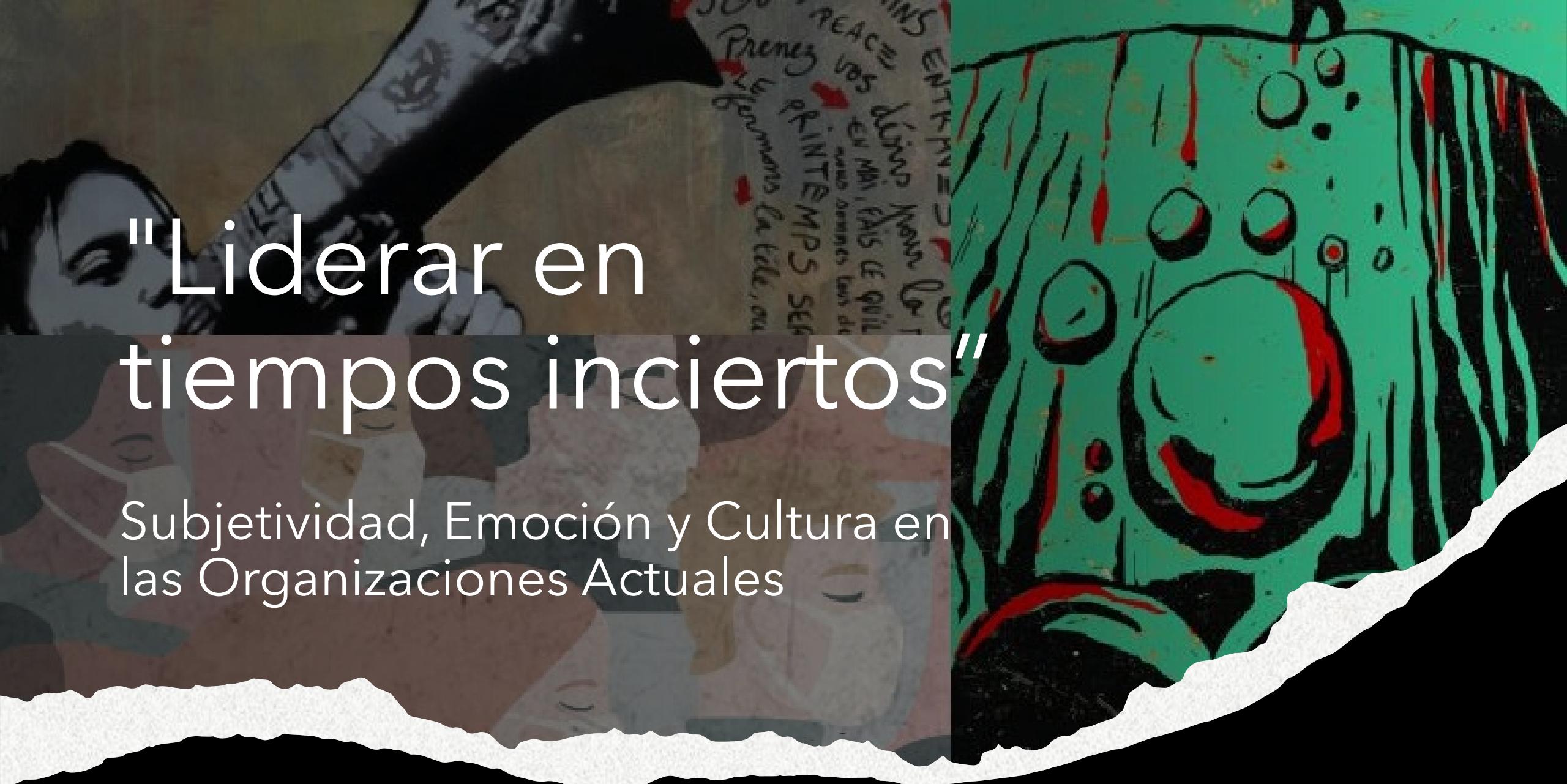


"Liderar en tiempos inciertos"

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?

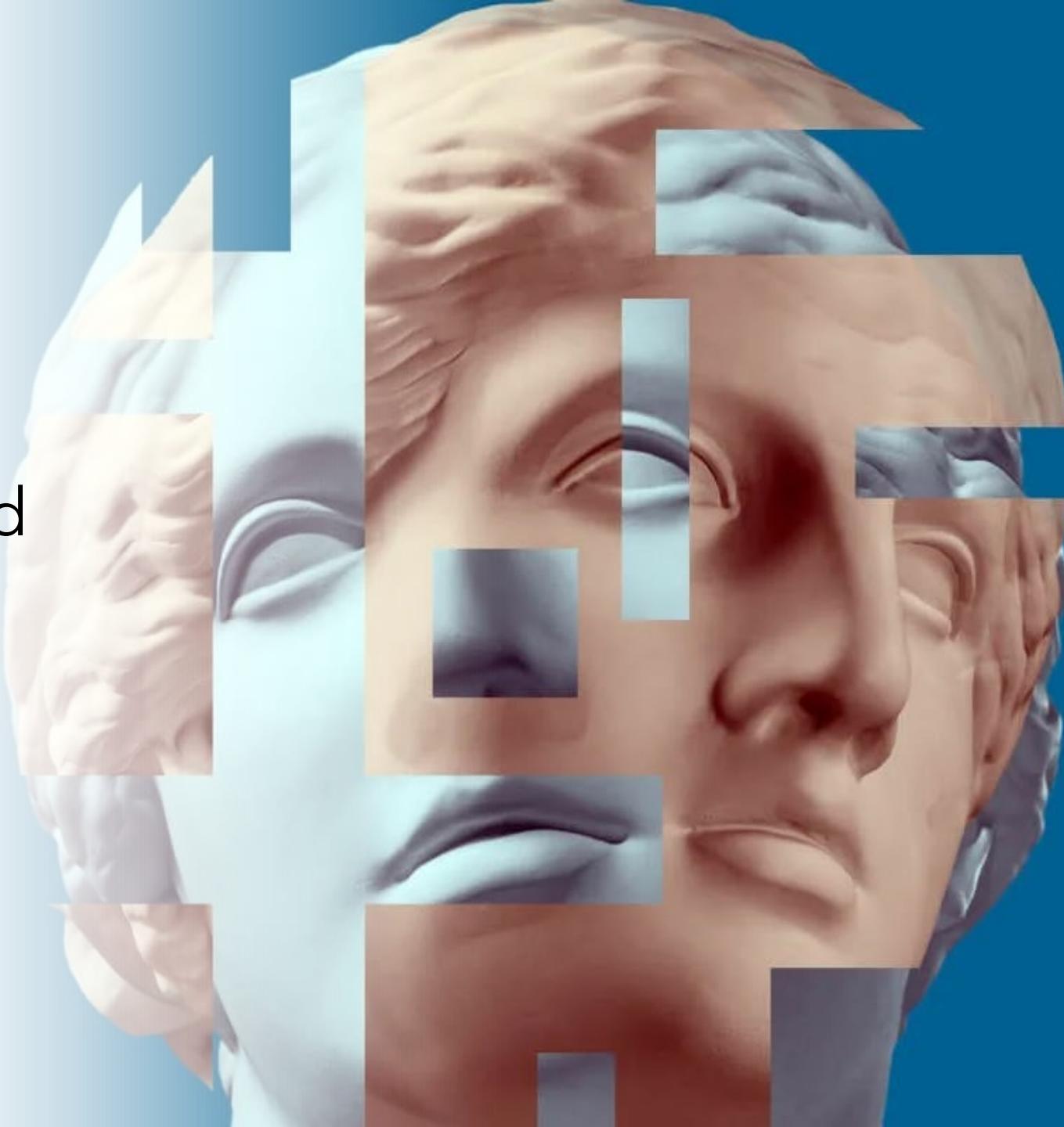
¿No eres tú, soy yo o al revés?

- 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



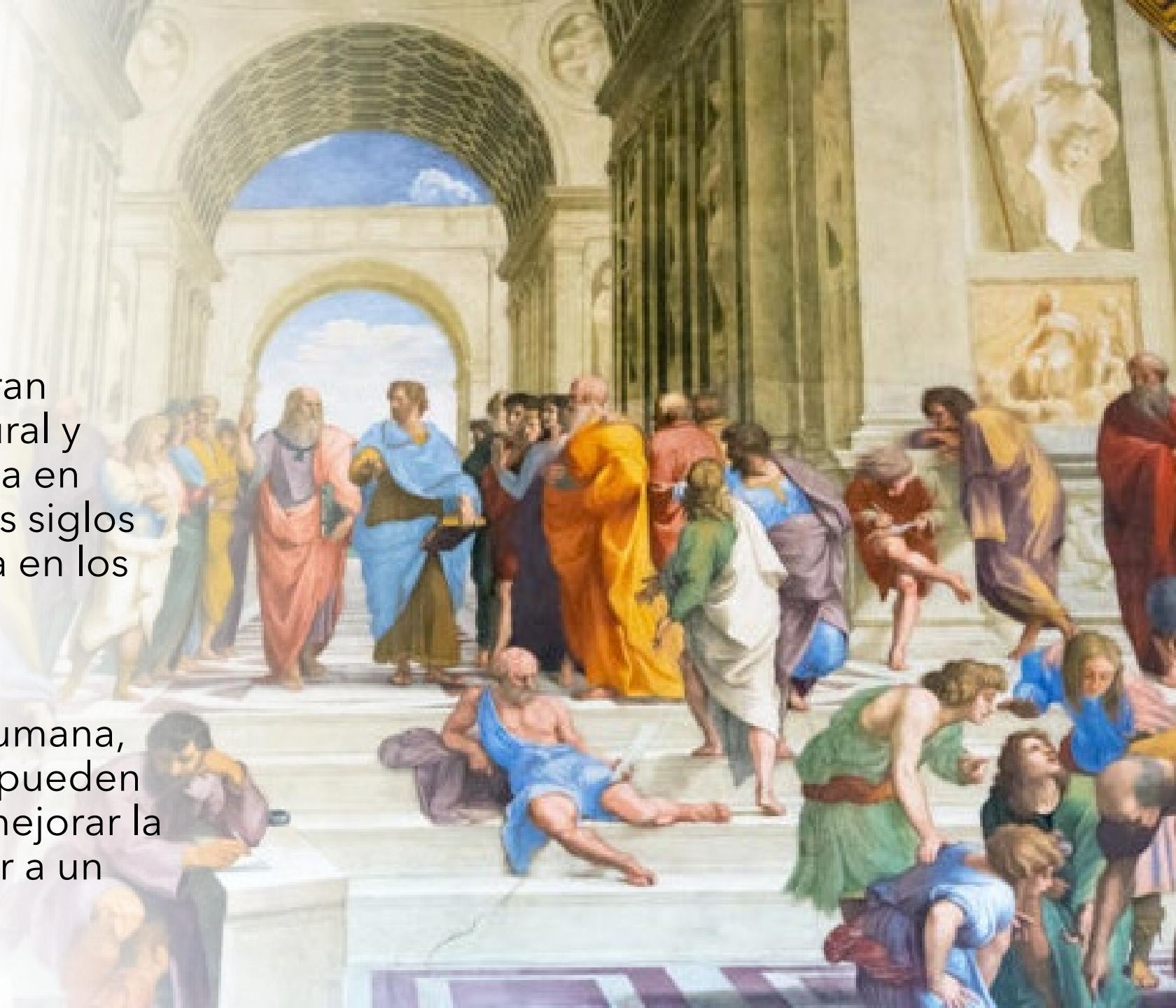
¿En qué
tiempo
vivimos?

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



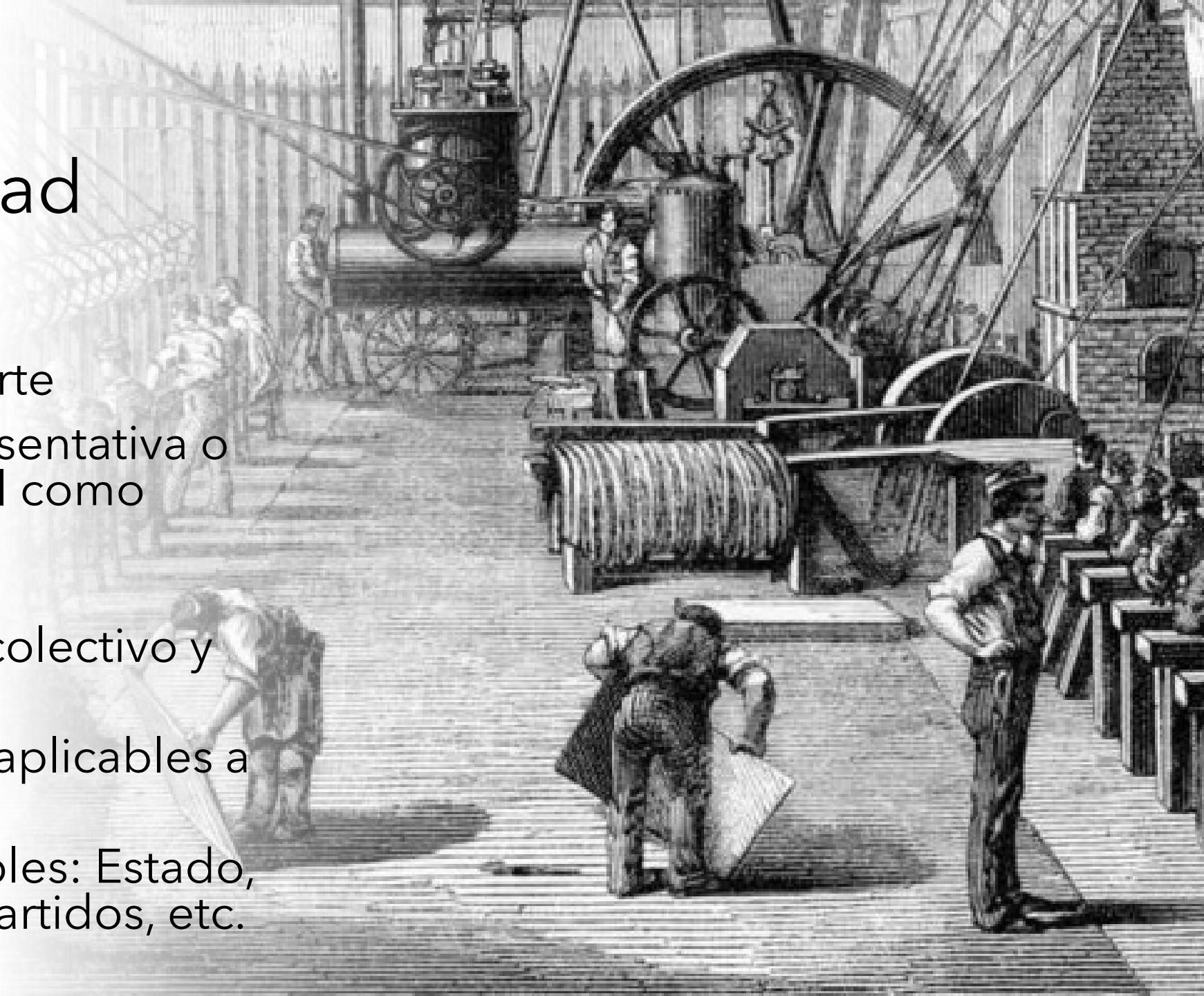
La modernidad

- **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

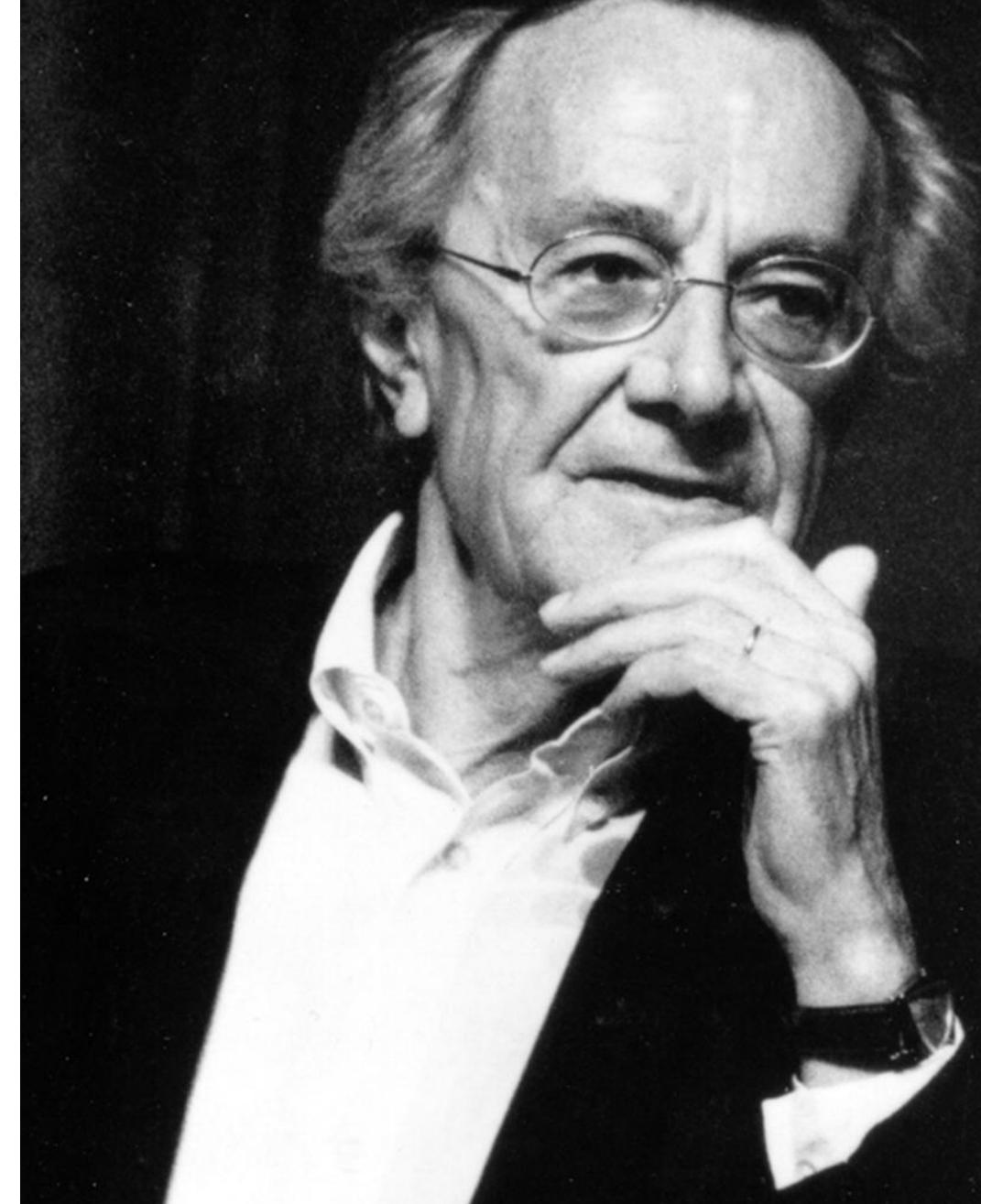
(Jean-François Lyotard - La condición postmoderna - 1979)

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 posmoderna 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 microracionalidades personales (extensión del pensamiento mágico y desconfianza de la rationalidad 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.





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



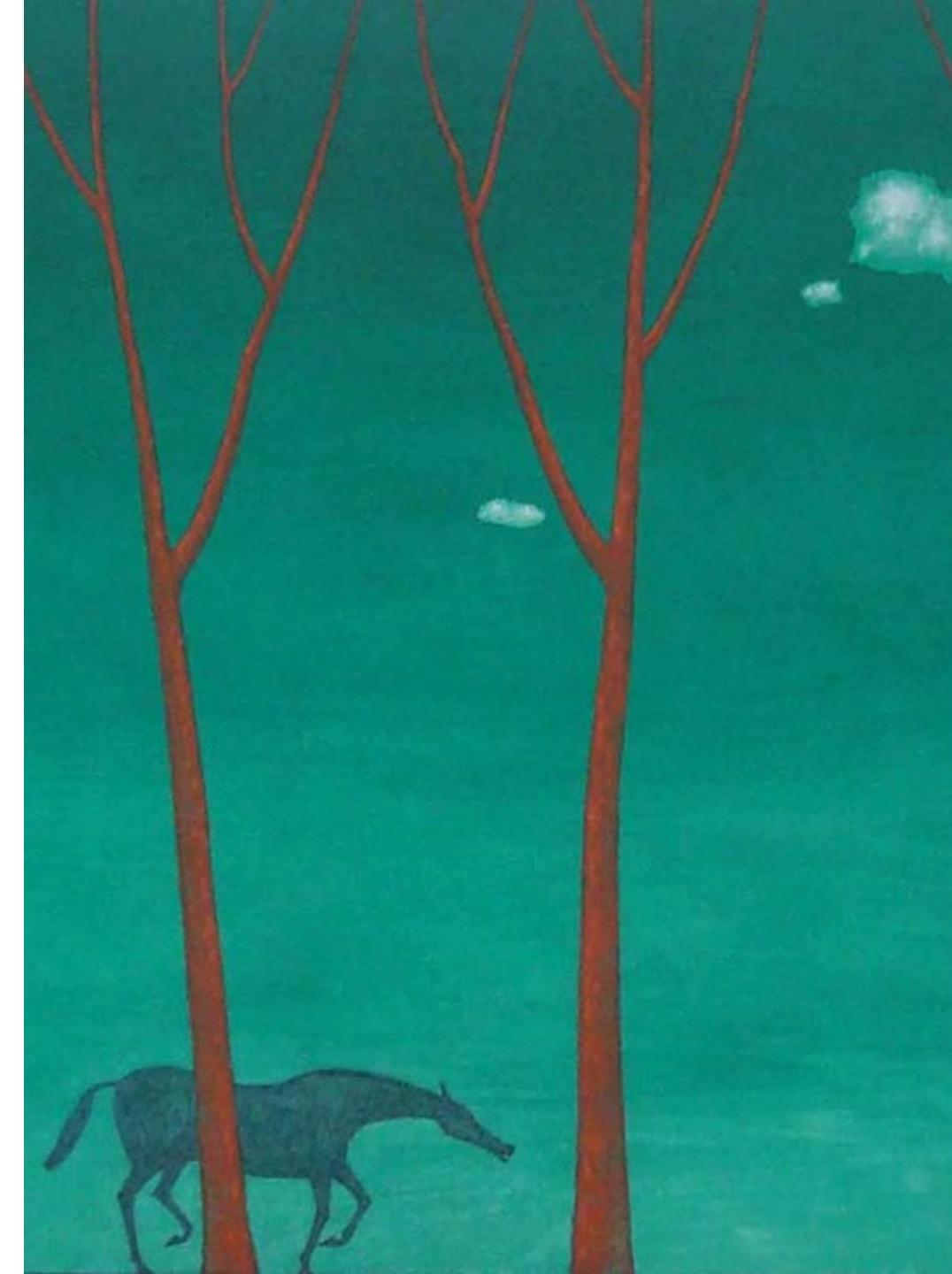
Tareas para la casa

- 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



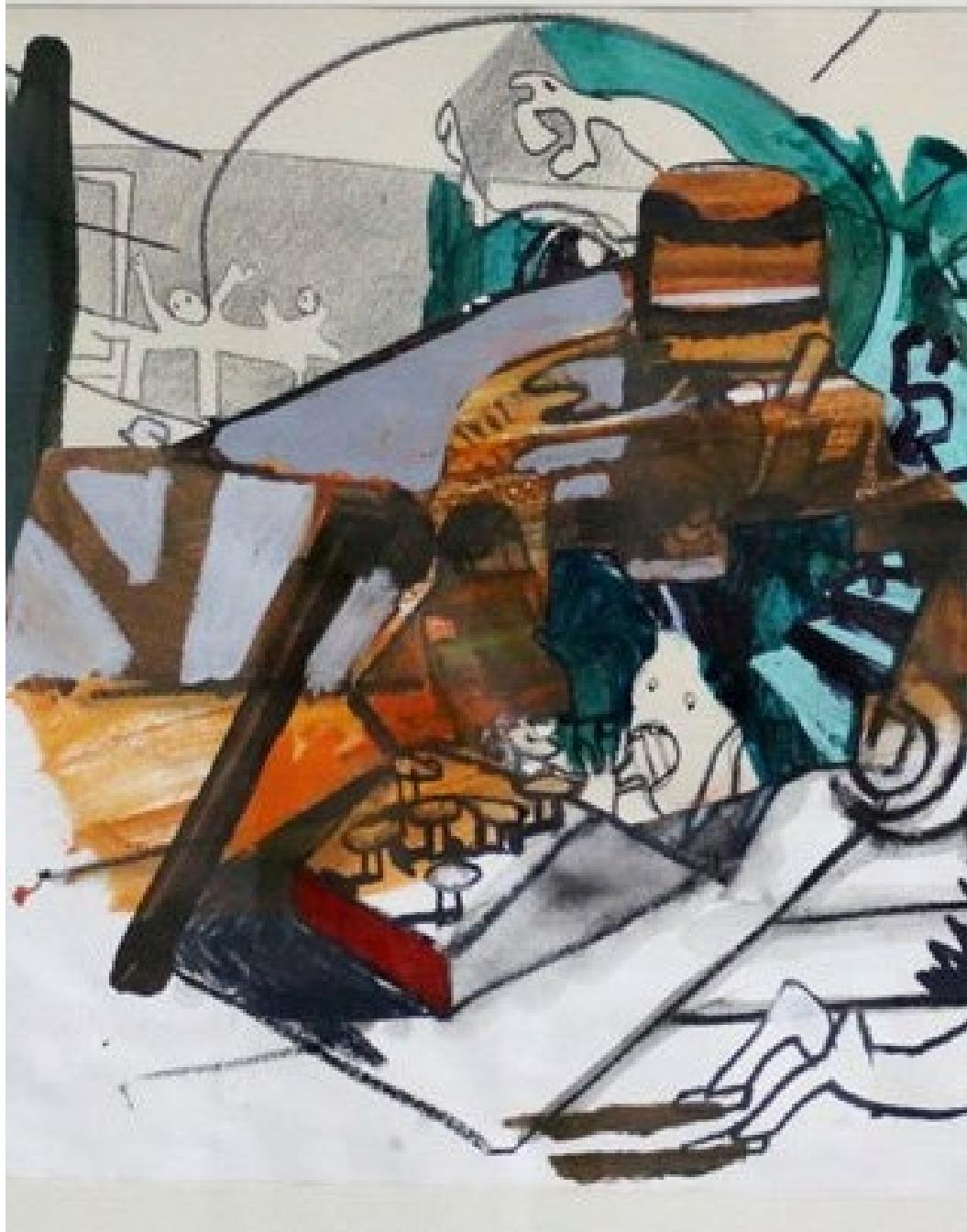
Tareas para la casa

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



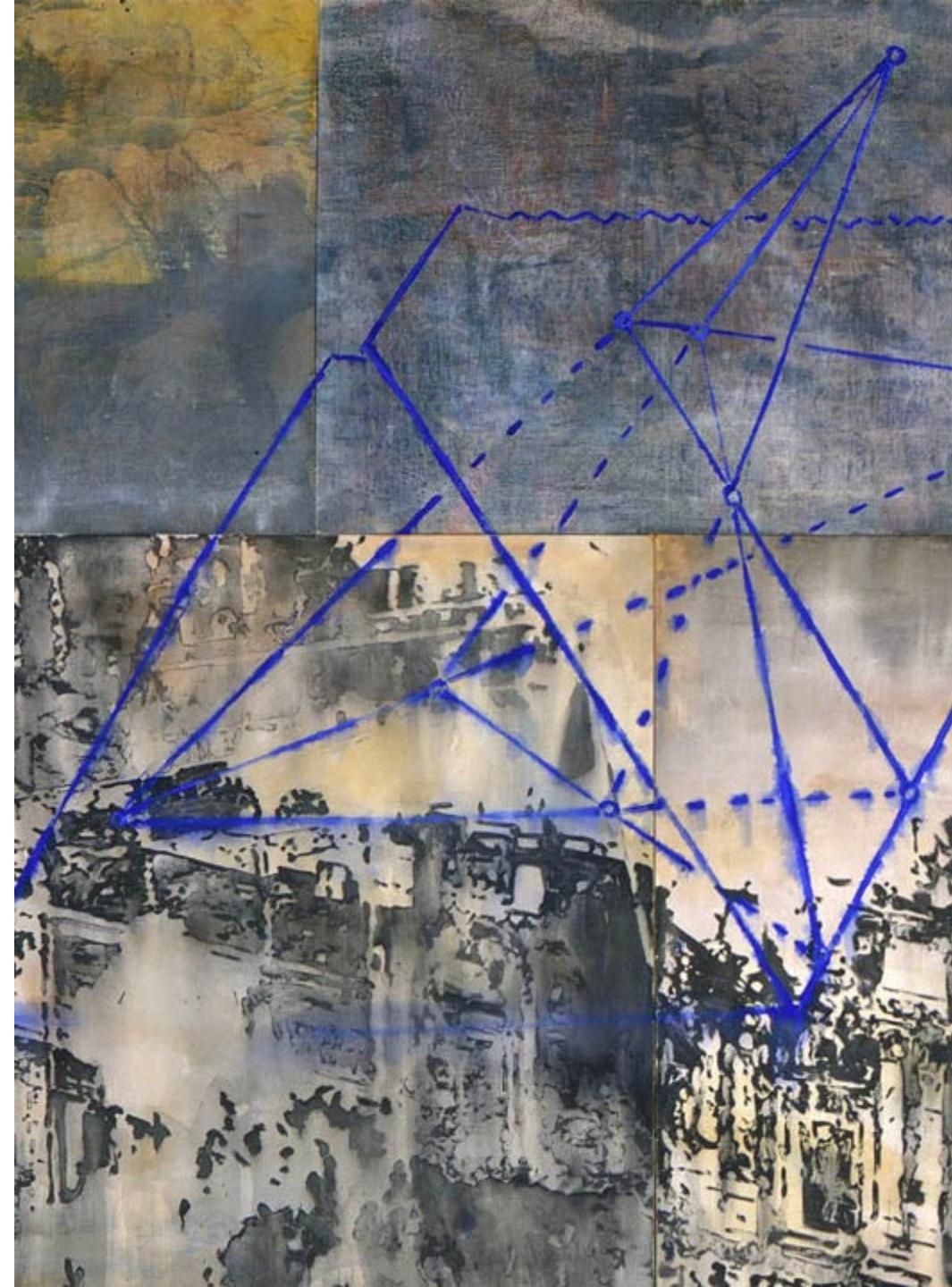
Tareas para la casa

- 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



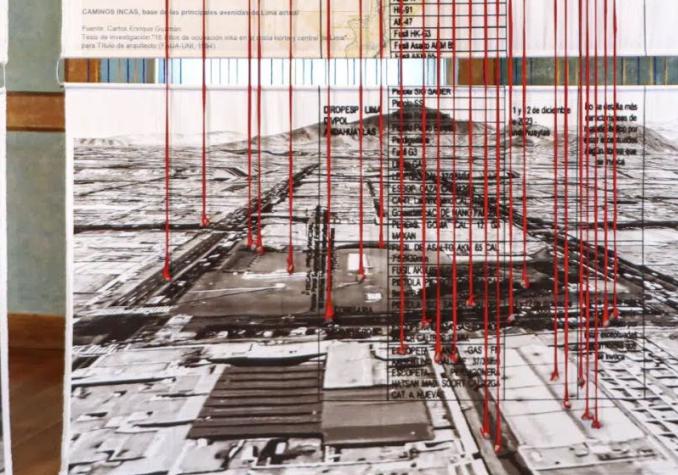
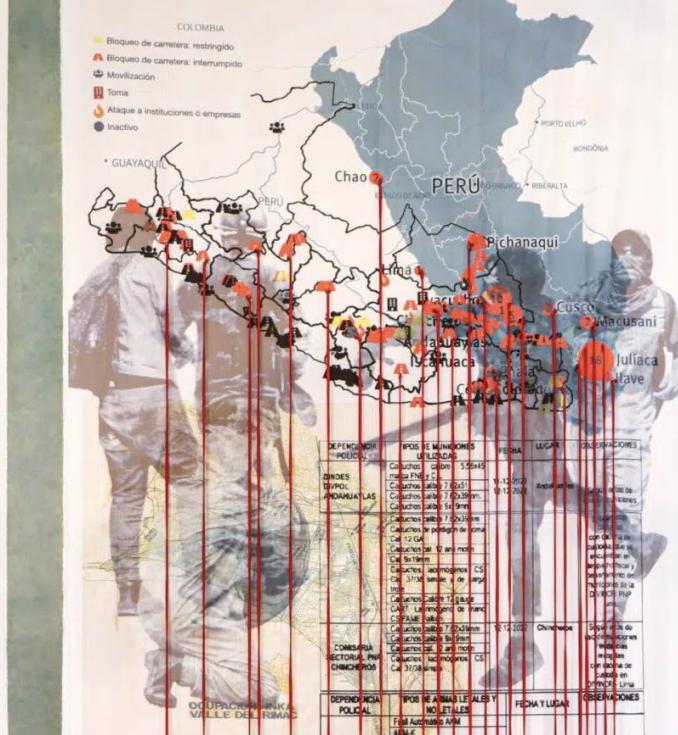
Tareas para la casa

- 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...

