

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN ÉPOCA DE CRISIS*

Ricardo Capponi

Toda empresa, en algún momento de su existencia, se verá afectada por algún tipo de crisis. De ella saldrá fortalecida la que es capaz de superarla. El resto sucumbirá, o se le dificultará enormemente la sobrevivencia. En las páginas que siguen se describen las características psicológicas del líder empresarial, señalándose cuáles de ellas son las más perturbadoras en períodos de crisis y qué medidas permiten minimizar el impacto desestabilizador, de manera que éste disponga de la mayor fortaleza psíquica para superar el *impasse*. También se incursiona en los diferentes liderazgos sociales con los que está relacionado el liderazgo empresarial, así como en la dinámica de los grupos sociales, en particular los grupos de trabajo, en momentos de crisis.

RICARDO CAPPONI. Profesor de Psicopatología en la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, profesor de Psiquiatría del Departamento de Psiquiatría de la Escuela de Medicina de la misma Universidad. Presidente de la Asociación Psicoanalítica de Chile perteneciente a la International Psychoanalytic Association y profesor del Instituto de Psicoanálisis de Chile.

* Este artículo corresponde a una conferencia dictada por el autor en el seminario organizado por ICU (Asociación Ingenieros Comerciales, Universidad de Chile), "Negocios 2000: Visión de los hombres exitosos 2001", el 22 de noviembre de 2002.

INTRODUCCIÓN

En la psicología individual, las crisis no sólo son eventos inevitables en una mente en crecimiento, sino posiblemente el único camino que nos permite lograr el cambio psíquico necesario para pasar a una etapa de desarrollo superior. Las crisis no son catástrofes. Son, como lo indican sus raíces griegas, los momentos en que el individuo separa, criba y cierne, lo que le permite juzgar y decidir.

No es diferente lo que ocurre al interior de los grupos sociales, entre los que podemos contar a las empresas. Toda empresa, en algún momento de su existencia, se verá afectada por algún tipo de crisis. De ella saldrá fortalecida la que sea capaz de superarla. El resto sucumbe, o se le dificulta enormemente la sobrevivencia.

Cuando se trata de una crisis personal, el pronóstico se define por el juego de fuerzas entre el evento adverso, por una parte; y, por otra, la capacidad de tolerar la ansiedad, la frustración y la incertidumbre. Tal capacidad, junto a los recursos psíquicos almacenados hasta ese momento del transcurso vital del individuo, coagulan en una respuesta nueva y atinente. Esto es, se construye una decisión creativa, que da una salida a la crisis.

En el caso de una crisis que afecte a grupos sociales, su evolución depende de los factores accidentales provenientes de los acontecimientos reales desafortunados. Si tomamos como ejemplo de crisis un estado de recesión, son muchas las variables en juego y los correspondientes actores sociales que participan en la posibilidad de remontar esa situación y reactivar la economía. Entre tales variables, tenemos las características del liderazgo empresarial, del liderazgo político, del liderazgo relacionado con el mantenimiento del orden público, esto es, el liderazgo de la policía; también inciden de manera importante el liderazgo vinculado a los sistemas de valores, sean éstos ideológicos o religiosos, y el liderazgo comunicacional. Es de todos ellos que depende el perfil social particular que tendrá, en el caso de nuestro ejemplo, el enfrentamiento de la crisis recesiva.

En este artículo, nos abocaremos a las crisis que pueden afectar a las empresas y, por tanto, a uno de los liderazgos mencionados, el liderazgo empresarial. En estos casos, el pronóstico de la crisis —sea económica, o de otro tipo— se define por el juego de fuerzas entre el evento adverso, y la capacidad del líder empresarial y de los grupos de trabajo de tomar decisiones que adecuen el funcionamiento organizacional a las nuevas condiciones.

La capacidad de liderazgo en la empresa está determinada por variables económicas, sociales, políticas, nacionales e internacionales, pero inci-

den además las variables psicológicas o psicoemocionales de la persona del líder empresarial. En consecuencia, describiremos las características psicológicas del líder empresarial; señalaremos cuáles de ellas son las más perturbadas en períodos de crisis, y qué medidas se deben tener presente para minimizar el impacto desestabilizador de la crisis en las variables psicológicas del líder empresarial, de manera que éste disponga de la mayor fortaleza psíquica para superar el *impasse*; incursionaremos también en los diferentes liderazgos sociales con los que está inevitablemente relacionado el liderazgo empresarial; y en la dinámica propia de los grupos sociales, en particular los grupos de trabajo, en momentos de crisis.

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL LÍDER EMPRESARIAL

Inteligencia. Un desempeño adecuado de la función de liderazgo requiere capacidad de abstracción, capacidad de distinguir lo esencial de lo accesorio y capacidad de verbalización, todas variables que están al servicio de la resolución de problemas, la proyección y la planificación. Ellas permiten optimizar el uso de los recursos disponibles y obtener un máximo de eficiencia y productividad.

Tolerancia a la frustración. La mente funciona tras objetivos que la gratifiquen, que le den momentos placenteros, que le disminuyan los momentos de ansiedad propios del existir. Y cuando ocurre, como es frecuente, que no es posible lograrlo, el no cumplimiento de las expectativas puede generar estados de intensa frustración.

La frustración despierta emociones y sentimientos ligados a la agresión, a la molestia, a la incomodidad y a una necesidad cada vez más urgente de obtener aquello que se nos está negando. Este estado emocional es el origen de las conductas impulsivas, caracterizadas por la pérdida de capacidad de reflexión frente a realidades que son complejas. Al pretender dar cumplimiento a nuestros deseos en forma apasionada, obcecada, rígida y muchas veces antojadiza, corremos el riesgo de cometer graves errores y pagar precios muy altos por el solo beneficio de eliminar aquella frustración que no podemos tolerar.

La poca tolerancia a la frustración, además de exponernos a la impulsividad, a la realización de actos muchas veces autodestructivos para nuestros propósitos, genera un estado neurofisiológico que hace difícil el pensar. Esto debido a que, en una parte de la mente, la frustración se vive como una amenaza a la subsistencia, frente a la cual se echan a andar todos

los procesos neurofisiológicos que preparan al cuerpo para el ataque o la fuga. En esos momentos, el organismo reacciona quitando la irrigación a las zonas prefrontales del cerebro. Estas zonas, donde está acumulada la experiencia —constituyen el asiento de lo que algunos llaman la “memoria operativa”, que permite la comprensión, la planificación y la toma de decisiones—, funcionan en toda su capacidad cuando estamos con un nivel relativamente bajo de ansiedad. Y cuando hay un nivel alto de ansiedad, el mayor flujo sanguíneo se dirige a otros centros cerebrales más vinculados con el estado de hiper-alerta y con las reacciones primitivas automáticas y condicionadas, y ubicados en sectores más primitivos cercanos al tronco del sistema nervioso central.

En situaciones como la descrita, somos capaces de cometer los actos más insensatos, como faltarle el respeto a un jefe o a un subalterno clave en la organización, comprar o vender atolondradamente, descargar un deseo sexual con graves riesgos, hacer en una reunión una declaración violenta y descalificadora que traerá consecuencias nefastas.

La función de alarma es controlada por el sistema límbico y por una estructura que se llama amígdala y que está en la zona del tronco del cerebro. Esta estructura es la que tiene la facultad de inhibir los lóbulos prefrontales en una fracción de segundo para acentuar el trabajo de las zonas más primitivas y automáticas.

La tolerancia a la frustración consiste en que los lóbulos prefrontales tienen neuronas inhibitorias hacia esta función de la amígdala. De esa manera deshacen el código de alarma, y lo que parece ser una situación de plena emergencia se hace más tranquila. Este mecanismo es fruto de una historia de aprendizajes, y puede ser reforzado o debilitado.

Tolerancia a la incertidumbre. En una situación compleja donde están en juego múltiples variables —como acontece en el mundo de los negocios—, antes de construir una respuesta es necesario familiarizarse bien con la situación. Sin embargo, justamente por tratarse de una situación problema, es confusa y caótica. Y mantenerse en contacto con ella —familiarizarse con ella— requiere capacidad de tolerancia emocional al desorden, a la confusión, al caos, a la dificultad de ponderar cada uno de los elementos; tolerancia al estado de disgregación en que se encuentran todos sus componentes, y a la dificultad de construir una respuesta que los considere e incluya a todos. Vale decir, para mantenerse en contacto con todas las variables que están en juego y adquirir una familiaridad con la situación, se requiere una capacidad emocional que llamamos tolerancia a la incertidumbre.

Cuando no existe tal capacidad, la mente busca dar una respuesta lo antes posible. Y para ello, tiende a negar las variables que pueden ser contradictorias con esa respuesta, a minimizar la complejidad de la situación, a pasar por sobre un aspecto parcial de la realidad. Puede llegar así a construir una respuesta verosímilmente convincente, pero ello más por el impacto estético que alberga que por su realismo. O puede adscribirla a una determinada ideología o postura teórica válida, pero que no considera los acontecimientos de la realidad particular a que se enfrenta. Todas son posibilidades cuya única intención es tranquilizar la incertidumbre por medio de una rápida saturación del conocimiento. Pero esta saturación precipitada paga un alto costo: habitualmente va de la mano con un empobrecimiento de la mirada a la realidad, lo cual más tarde llevará a la incapacidad de solucionar las contradicciones generadas por no haber considerado los hechos duros y determinantes de la situación crítica.

Esta capacidad emocional de tolerar la incertidumbre —que se asienta sobre ciertas variables psicológicas cuyo detalle no tiene cabida en este trabajo, por razones de espacio— se traduce en un liderazgo con capacidad de innovación. El líder innovador es una persona siempre abierta a las nuevas ideas y aproximaciones novedosas, a la nueva información, porque no teme el desorden o el caos que ellas puedan provocar. Al contrario, las siente enriquecedoras y aportadoras de nuevas perspectivas. Es alguien con mucha capacidad para aprovechar las oportunidades que se presentan y tomar iniciativas. A pesar del caos, el desorden y la desintegración a la que está asistiendo, tiene la certeza interior y el optimismo de que va a ser capaz de construir una nueva respuesta. Así, como a pesar de los obstáculos y reveses se sabe capaz de encontrar la mejor salida posible, no se expone a vivir la crisis con niveles altos de estrés, lo que, según veremos, es sumamente nocivo.

Los líderes de este tipo son personas que tienden a prescindir de la burocracia y, cuando es necesario, fuerzan las reglas rígidas para ponerlas al servicio de la tarea que tienen por delante. Desde esta actitud, generan confianza en el resto del grupo, al cual movilizan hacia una actitud más creativa. Tras esto hay un operar, actuar y trabajar no por miedo al fracaso, sino más bien por una esperanza y una expectativa de éxito. Subyace a esta actitud la sensación de que los contratiempos se deben a circunstancias que son manejables y que, con paciencia, podrán ser resueltos.

De fundamental importancia en este cuadro es que, como estos líderes son capaces de asumir la realidad con toda su complejidad, son también capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

Capacidad de hacer experiencia. La capacidad de hacer experiencia remite a un hacerse cada vez más sabio para enfrentar con respuestas constructivas, problemas complejos de múltiples variables en los que entran en juego elementos difíciles de cuantificar (y donde hay lugar para la intuición, esto es, esa mirada penetrante pero que no da fundamentos de su percepción). Tal posibilidad depende estrechamente de haber tenido en el pasado la capacidad de elaborar respuestas ricas y creativas frente a situaciones complejas que generaban estados de incertidumbre y de confusión.

Estas respuestas que cristalizan frente a una situación compleja tolerada, constituyen lo que podemos denominar *respuestas símbolo*. Símbolo, porque son la creación, en la mente de un sujeto, de una visión que está por sobre la contingencia concreta de cada uno de los elementos que participan en esa realidad compleja, y que al mismo tiempo los representa, los explica y los hace comunicables a otros.

Ahora bien, aunque la capacidad de enfrentar exitosamente situaciones de crisis se ve enriquecida por la construcción de estas respuestas creativas, de estos símbolos mentales que van formando parte del acervo informativo que manejamos en nuestra mente, para hacer experiencia es necesario un segundo requisito fundamental: memorizarlos. Esto es, se hace experiencia no sólo cuando se tiene una aproximación creativa a la realidad, sino también cuando se es capaz de almacenarla. Y este proceso de almacenaje depende de factores emocionales.

Tendemos a recordar aquello que vivimos en un estado mental que nos genera gratificación. Veremos que esto está ligado a la actitud de reparación, o sea, al predominio de vivencias que tienen que ver con arreglar cosas, con construir cosas en un estado afectivo cuyo nivel de ansiedad es moderado. Tal nivel moderado de ansiedad mueve a la acción, a la acción reparadora, a diferencia del estado afectivo de temor, de miedo, que genera niveles altos de ansiedad y que nos impide grabar en nuestra memoria la experiencia hecha.

Los cuatro elementos mencionados —inteligencia, tolerancia a la frustración, tolerancia a la incertidumbre y capacidad de hacer experiencia— son fundamentales en el liderazgo, especialmente en los momentos en que una empresa atraviesa por períodos de crisis. Y lo son porque permiten repensar estrategias, mutar y adaptarse a condiciones nuevas, y así evitar ser desplazado por la competencia. De ellas depende la flexibilidad de la empresa, la capacidad de incorporar y responder ágilmente a información nueva, aunque sea dolorosa. Ellas permiten la búsqueda de ideas nuevas en distintas fuentes, hacen posible generar nuevas soluciones, adoptar perspectivas diferentes aceptando riesgos, asumir las exigencias múltiples de la

realidad con prioridades cambiantes y rápidas mutaciones. Porque en períodos de crisis, para que una empresa se reinvente a sí misma debe poner en tela de juicio sus supuestos, sus visiones, sus tácticas y estrategias habituales. Y para eso se requiere, además de inteligencia, tolerancia a la frustración, y capacidad de tolerar la incertidumbre, poder recurrir a un bagaje rico en experiencias, que ayuden a cristalizar una nueva perspectiva.

En este ambiente, las personas carentes de adaptabilidad —que viven en el miedo, el nerviosismo y la incomodidad frente al cambio— tienden a no incorporar en sus análisis las variables complejas de la realidad, y a no dar cabida a las visiones y perspectivas que otras miradas pueden aportar a la discusión. También están aquellos que se tornan críticos y negativos, cautos y a la defensiva, que sabotean las ideas innovadoras; o aquellos —ya mencionados— que dan repuestas simplificadoras a veces impactantes por su contenido estético o su adhesión a una ideología o a una teoría. Y frente a todos ellos, las personas con capacidad de hacer experiencia, que generan en el ambiente de trabajo una sensación de placer por la originalidad con que responden a los desafíos.

Capacidad de duelo realista. El realismo con que sea conducido un proyecto está relacionado con el conocimiento de las fuerzas con que se cuenta, y el reconocimiento de los propios límites. Esta disposición a asumir los límites tiene que ver con la capacidad de *hacer la pérdida* respecto de determinadas expectativas idealizadas, de ciertos objetivos que no se han cumplido y que ya no se cumplirán. En el ámbito de la empresa, implica asumir la realidad cambiante que echó por la borda determinadas ventajas con que se contó, basadas en cualidades que han dejado de ser operantes o valorizadas en el mercado.

En períodos de crisis, es imperativo estar poniendo constantemente en tela de juicio ciertos fundamentos, visiones, programas, supuestos ideológicos o teóricos en los que está basada la organización, como también estrategias y tácticas que en otro momento pudieron ser muy apropiadas. Esto requiere capacidad y flexibilidad para hacer las pérdidas; exige renunciar a aquello que en otro momento fue altamente apreciado, valorado e incluso idealizado, sin que ello genere una repercusión emocional, de resentimiento o de rabia autodestructiva que conduzca a un rumiar monótono por lo perdido y a una sensación de escepticismo y de derrota.

Un espacio laboral con la flexibilidad necesaria para renunciar a expectativas idealizadas y hacer las pérdidas respecto de lo que dejó de ser útil, de lo que se desvalorizó o, por cualquier motivo, ya no es un activo en la empresa, genera un ambiente que favorece la crítica constructiva; a la

vez, ésta es considerada un aporte con un sentido reparador y esperanzador, más que persecutorio y destructivo. Esta actitud dispone a la humildad, la cual lleva a recabar más información, buscar más antecedentes, reconocer que no se tiene “la sartén por el mango” y que, por lo tanto, va a ser necesario aplicarse a obtener más datos, recurrir a otros para conocer su opinión, e ir reclutando una red de informantes que enriquezcan la toma de decisiones. Cuando no se desarrolla esta actitud, los grupos de trabajo se conforman con la información que llega por casualidad, o consultan a algunas fuentes habituales, fáciles de conseguir, lo que termina por empobrecer su mirada a la realidad.

Capacidad de reparación. La motivación para llevar a cabo un trabajo puede provenir de distintas fuentes. Una de las más habituales, y que se nos transmite desde niños, es el imperativo de cumplir con una exigencia. Por lo general se trata de una exigencia punitiva, en el sentido de que su no cumplimiento será causa de un castigo, una mala nota, una descalificación, una mala evaluación. En estos casos, la motivación a trabajar se alimenta de un estado mental persecutorio.

Otro estado mental habitual que motiva a llevar a cabo una tarea, es el de las gratificaciones narcisísticas que dicen relación con el éxito, el reconocimiento, el aplauso, las ambiciones, el control y el poder.

En estas dos situaciones, prácticamente no existe placer en el trabajo en sí. El placer que puede darse es oscilante: se obtiene cuando se alcanza el logro, el triunfo, el control y/o el éxito; pero cuando no se logra el objetivo, cuando las cosas no salen con el grado de perfección que asegure un éxito rotundo y que llene de gloria, la persona queda profundamente herida, desilusionada, muchas veces deprimida y con una sensación de derrota y escepticismo.

Una tercera modalidad de satisfacción, más estable, que genera un vínculo de compromiso a largo plazo, un estado de mayor paz y, por lo tanto, con frecuencia mayor disposición a la creatividad, es la que surge desde el estado mental de reparación. Esta modalidad produce un placer tal vez a veces menos intenso que el de las gratificaciones narcisistas, pero notoriamente más tranquilo. La gratificación, en este caso, proviene del agrado vinculado a llevar a cabo una obra y poder admirarse, sentir gratitud y placer por haber conocido una situación difícil y haberla solucionado. Es un placer que también proviene de la experiencia en sí misma; a haber prestado un servicio a otros, haber respondido comprometida y responsablemente a una empresa y a un jefe, todos los cuales están investidos de sentimientos amorosos.

Esta actitud se ve habitualmente en las personas que tienen un determinado talento muy desarrollado y que han tenido la fortuna de que su trabajo esté vinculado a ese talento. Es una experiencia que puede darse quizá con mayor facilidad en el caso del artista, del científico puro, del religioso. La gratificación no está puesta ni en el éxito, ni en el dinero, sino más bien en la resolución permanente de nuevos desafíos que gratifican una y otra vez, pues dan curso a una actividad que no es sino una reparación de aquello que estaba inconcluso. Son estas personas las que con mayor nitidez nos muestran cómo mueve el amor a la tarea.

Uno de los factores de mayor relevancia en el trabajo realizado desde la actitud reparadora, es el tipo de compromiso que se crea con la tarea, y con los miembros del grupo que están al servicio de la tarea. Dicho en otras palabras, con la institución. Las personas en actitud reparadora están más dispuestas que otras a hacer sacrificios para lograr los objetivos generales; se gratifican en la sensación de ser útiles a la construcción de un proyecto que va más allá de sus propios intereses; utilizan los valores del grupo en la toma de decisiones de sus propios trabajos; y se encuentran en una permanente búsqueda de oportunidades, de soluciones y de alternativas que sean funcionales al grupo y a la institución general, más que a sus propios aspectos egocéntricos y narcisistas.

Contención de los subalternos. Todo trabajo está movilizado por un montante de ansiedad, que es el que impulsa a la búsqueda de soluciones a los problemas abiertos, portadores de caos e incertidumbre, que hemos definido más arriba. Siempre existe una instancia superior a la que hay que dar cuenta de la resolución de estos problemas, situación que casi inevitablemente genera algún nivel de ansiedad. En este sentido, el líder debe ser capaz de contener las ansiedades de sus subalternos; debe poder ponerlas al servicio de la productividad, del trabajo creativo, y no de la desesperación y de la persecución. De lo contrario, estas emociones o estados mentales, en casos extremos —por ejemplo, alguna forma de crisis— pueden llevar a situaciones de pánico paralizantes y absolutamente autodestructivas de la empresa.

La capacidad de contención es un rasgo enormemente importante en la conducción de grupos de trabajo por parte de los líderes; en este caso, los líderes empresariales. Se vincula a la capacidad de resolver los aspectos más narcisistas de su personalidad, aquellos que los llevan a estar centrados en sí mismos, en sus propias necesidades, en sus cálculos y en la gratificación de sus objetivos. En la perspectiva de su capacidad de contención, un líder debe poder ponerse en la mente de sus subalternos, de aquellos que

forman parte de un grupo de trabajo; debe poder desprenderse de sus propias proyecciones y necesidades, de tal manera de percibir los sentimientos, las perspectivas y los puntos de vista de los otros, e interesarse activamente en las preocupaciones de ellos. Debe ayudar a que cada funcionario se despliegue en su trabajo a partir de sus necesidades, de sus actitudes, de sus talentos, aunque a veces ellos no resulten necesariamente de la simpatía del jefe. En síntesis, este tipo de líder aprovecha las capacidades de cada uno de los miembros del grupo de trabajo con miras al cumplimiento de la tarea, y no al servicio de su propio control, manejo y logro de objetivos que tienen más que ver con mantenerlo en el poder que con la buena gestión de la empresa.

Esta manera de manejar el liderazgo le va dando al líder poder sobre su gente, en el sentido de que adquiere capacidad de sugerir, persuadir y conducir la tarea, sin que ello se convierta ni sea percibido como una activa manipulación, la cual produce mucho rechazo en el grupo. De esta manera, es capaz de generar un ambiente de trabajo articulado en torno a metas compartidas. Y puede hacerlo sin activar en exceso los deseos —de alguna manera inevitables en todos los seres humanos— de contradecir, discutir y rebelarse a la autoridad.

Manejo de la agresión. La agresión es un componente de nuestra afectividad de suma importancia en las relaciones humanas y en el trabajo. Puede estar puesta al servicio de la construcción o de la destrucción; puede servir a la defensa o al ataque. Desde un punto de vista psicológico, la agresión puede ser primitiva, muy poco elaborada, muy poco pensada; por lo tanto, impulsiva y aplicada en forma aleatoria y habitualmente con el objetivo de vengarse, de destruir al enemigo o de destruirse a sí mismo para evitar una situación intolerable de dolor o de angustia. Por otra parte, la agresión como un estado afectivo derivado y no primitivo, es más elaborada. Se despliega en función de manejar una situación con la fuerza necesaria para romper los elementos que están trabando la consecución de un bien, para irrumpir, para imponer, para defenderse de un ataque, para limpiar o deshacerse de los elementos que puedan ser perjudiciales. Este uso de la agresión revela una actitud de cuidado hacia lo propio.

En los momentos de tranquilidad, tenemos más acceso al uso de la agresión derivada, elaborada y sublimada. En los momentos en que suben nuestros niveles de ansiedad, se va produciendo un resurgimiento de la agresión primitiva al servicio de la destrucción y del ataque indiscriminado. Por eso, en los momentos de crisis, el líder empresarial corre el riesgo de aplicar las normas en forma muy estricta, centrarse en buscar culpables de

la situación crítica, vengarse (aunque también puede volcar la agresión contra sí mismo y deprimirse, sentirse impotente y dejarse arrastrar por un pesimismo aparentemente irremediable). Estos aspectos sádicos del ejercicio de la agresión son captados por los grupos de trabajo, y generan en ellos altos niveles de sentimientos de persecución o de depresión, los cuales —como veremos más adelante— constituyen uno de los puntos fundamentales en la agravación de los períodos de crisis.

Quizá uno de los aspectos más graves de las dinámicas de agresión primitiva es que llevan a perder algo que es fundamental en la resolución de períodos de crisis: la capacidad de negociar y de resolver los desacuerdos a través de un diálogo lo más democrático posible, o con un ejercicio de la autoridad que no aumente la persecución ni active la rebeldía hacia la autoridad en los grupos.

Con lo anterior no se pretende plantear que el liderazgo deba estar libre de dureza, especialmente en los momentos pertinentes, allí donde es necesaria. Al respecto, tan nocivo es un liderazgo demasiado condescendiente, que se complace en una actitud blandamente democrática, como la incapacidad de mostrarse empáticos cuando es necesario. El líder debe ser empático, pero a la vez firme cuando la situación lo exige; por ejemplo, para decir que no con decisión.

Resistencia al estrés sostenido. Como decíamos, la zona prefrontal del cerebro es el lugar donde se registran las experiencias acumuladas, y es desde éstas que se presta atención a los eventos circundantes. Este centro es vital para el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el racionamiento y el aprendizaje. Pero funciona en su plenitud cuando la mente está tranquila. Cuando surge una situación de emergencia, lo que interesa es mantener los sentidos en hiper-alerta, en una actitud mental inmediatamente dispuesta al ataque o la lucha. Para ello, el cerebro les roba recursos a las zonas prefrontales y los manda a otros centros cerebrales. Cuando éstos se activan, sentimos preocupación, ataques de ansiedad, pánico, frustración, irritación, enojo, ira, y así por delante.

El circuito de alarma está en el tronco del cerebro y forma parte del sistema límbico. En el sistema límbico está almacenada la memoria que tiene que ver con los afectos, con las sensaciones de triunfo, de fracaso, de persecución, de miedo, de esperanza, de indignación, de frustración, etc. Y cuando esta memoria es activada, se recurre a las conductas automáticas de defensa, de ataque, de fuga o lucha. Vale decir, se agudizan los sentidos, se desconecta el pensamiento reflexivo, se activan las respuestas reflejas y automáticas y se desencadena un aumento de irrigación y de inervación de las zonas musculares para huir o atacar.

Al mismo tiempo que se activa el sistema límbico de emergencia, se estimula una glándula que produce una hormona llamada cortisol, que es la que va a preparar el cuerpo y el físico para el estado de emergencia. Esta hormona basta para un ataque o una huida; sin embargo, una vez segregada, queda circulando por muchas horas en el organismo. Si le agregamos un nuevo incidente generador de un estado de alarma, volvemos a segregar hormonas del tipo cortisol, que siguen circulando. Se va produciendo así un fenómeno acumulativo —la situación de estrés—, en que las hormonas afectan el flujo sanguíneo, se acelera el ritmo cardíaco, la sangre se va de los lugares más cognitivos y reflexivos hacia sitios de funcionamientos más automáticos vinculados a la cólera, la irritabilidad, el pánico y la violencia. En estos casos en que el cortisol está más elevado, las personas cometen más errores, están más distraídas y no recuerdan con mucha claridad una situación que requirió concentración.

Si se mantiene el estrés, se produce un agotamiento del sistema nervioso y, en algunos casos, incluso se puede llegar hasta la muerte de algunas neuronas, con el consiguiente efecto nocivo muy destructivo para el cerebro.

Si consideramos los procesos y mecanismos descritos, podemos postular que la resistencia al estrés está muy ligada a la capacidad de manejo de la agresión al servicio de la defensa; también, por supuesto, a la otras variables que hemos mencionado, como la tolerancia a la frustración y a la incertidumbre; y, junto con ello, a la inteligencia como capacidad de distinguir lo esencial de lo accesorio, de forma tal de no desgastarse en el enfrentamiento de detalles irrelevantes.

En momentos de crisis y de adversidad, éstas son las capacidades que se ven afectadas en un líder empresarial. La razón es que todas nuestras capacidades mentales son fruto de un trabajo psíquico de elaboración y sublimación que exige niveles moderados de ansiedad. Si la ansiedad aumenta por situaciones inesperadas de amenaza, el aparato mental echa mano a recursos más primitivos, útiles en la sobrevivencia a corto plazo. Disminuye el funcionamiento de los centros corticales superiores, del pensamiento más elaborado, y toman el control los aspectos afectivos emocionales y cognitivos más primitivos y automáticos. Este fenómeno se llama *regresión*.

Los líderes, en general, se caracterizan por la capacidad de enfrentar la adversidad sin regresar a funcionamientos primitivos, o haciéndolo de manera transitoria. Es uno de los aspectos que los distingue de la masa, que en situaciones amenazantes tiende a quedar pegada en dicho tipo de funcionamiento.

¿Cómo podemos fortalecer estas capacidades de liderazgo empresarial, de forma tal que no queden expuestas a las regresiones que impiden el uso de la energía mental para enfrentar con realismo, y al mismo tiempo con posibilidades de éxito, un período de crisis, recesivo y de pesimismo generalizado?

A continuación describo algunas variables que afectan el funcionamiento de estas capacidades de liderazgo, ya sea creando círculos viciosos que agravan la situación, o creando círculos virtuosos que contribuyen a que el líder empresarial disponga de mayor energía psíquica para enfrentar con más lucidez los tiempos difíciles.

LA ESTABILIDAD EMOCIONAL DEL LÍDER EN MOMENTOS DE CRISIS

Son varios los factores que contribuyen a determinar la estabilidad emocional del líder en situaciones de crisis, y que veremos sucintamente a continuación.

El grado de consistencia, coherencia y solidez de su identidad versus el componente de difusión de identidad. La identidad dice relación con el grado de autenticidad y coherencia interna con que un sujeto lleva a cabo su tarea. Se construye a través de las identificaciones adquiridas a lo largo de la vida y durante la formación profesional, las cuales se traducen en una determinada manera de perfilarse y proyectarse, en este caso en el marco de los roles propios de un líder empresarial. En la medida en que sean identificaciones construidas con solidez y coherencia en su personalidad, le permitirán enfrentar los conflictos de una manera definida y sin dispersarse. No ocurre así con las identificaciones construidas por gratificaciones espurias de tipo narcisista, esto es, basadas solamente en los beneficios del poder y en el aumento de la autoestima; tampoco cuando constituyen formas de compensar necesidades afectivas intensas de reconocimiento por parte de los grupos, en un estilo dependiente e infantil; o, por último, cuando su objetivo es dar cumplimiento a propósitos ideológicos un tanto fanáticos que tranquilizan angustias persecutorias.

Las identidades '*como si*' —esto es, las identidades inauténticas y falsas— habitualmente colapsan en los períodos de crisis, porque es ahí justamente cuando se ponen a prueba las *verdaderas* habilidades emocionales de un liderazgo empresarial.

La capacidad de objetivar la situación externa sin dejarse arrastrar por rasgos de carácter. Esta variable se ve determinada por las distin-

tas tendencias de personalidad o carácter que pueden presentarse en el líder.

- Si el conflicto o la crisis que se ha desencadenado en la realidad externa moviliza aspectos del carácter excesivamente *obsesivos*, el líder corre el riesgo de hacerse detallista en exceso; se perderá en lo accesorio por sobre lo central; tendrá conductas fóbicas de evitación del conflicto clave; intentará asumir el control de situaciones frente a las cuales sería más pertinente dejar que siguieran su curso; se hará demasiado exigente y a veces sádico con sus subalternos, y muy sometido y condescendiente frente a las figuras superiores ante quienes debe rendir cuentas.
- Si en una crisis se activan en el líder rasgos de carácter *histérico*, tendrá reacciones emocionales desmesuradas frente a los problemas; se hará proclive a tomar medidas desproporcionadas; buscará en forma desesperada la aprobación de sus superiores; perderá su capacidad de independencia y autonomía; y se transformará en un sujeto temeroso, dependiente y un tanto infantil.
- Si lo que se activan son los rasgos de carácter *depresivos*, el líder puede caer en un pesimismo que paraliza; en un rumiar culpas por hechos pasados que no se hicieron bien, y a raíz de los cuales quedó atrapado en un pasado culposo, con sensaciones de resentimiento hacia aquellos subalternos que no han cooperado bien. A esto se puede sumar una tendencia a las psicopatizaciones, a la angustia, y a un desánimo generalizado que se transmite tanto al resto de los grupos liderados por él, como a sus jefes o directivos.
- Si la crisis activa en el líder una reacción en la línea de lo *narcisista*, o —como lo denominamos— en la línea de lo *hipomaniaco* en contraposición a lo depresivo, tenderá a negar la complejidad de lo que está aconteciendo; vivirá el problema con una sensación de omnipotencia, que lo llevará a imaginar que no hay de qué preocuparse, pues todo va a salir bien, todo se va a manejar. Hay una sobreoptimización, un ‘piensa positivo’ frente a cualquier circunstancia y condición; hay falta de cuidado y de consideración hacia los hechos y también hacia las personas, a lo que se suma una búsqueda indiscriminada de sacar partido de la situación para el propio provecho. Con frecuencia se pierde la ética y se cae en la corrupción.
- Si se activa una estructura de carácter *paranoide*, el líder ve enemigos por todas partes, y habitualmente las medidas que toma son desproporcionadas a la situación, en especial a la desventaja que pueden presentarse frente a los competidores. El ambiente de trabajo

que se genera es de mucha persecución, porque el jefe permanentemente busca culpables, tiene mucha dificultad para asumir los errores propios, y tiende más bien a percibirlos y proyectarlos como fallas provenientes del ataque de los demás.

- Por su parte, las reacciones caracterológicas *esquizoides* son gravísimas. Llevan a los sujetos a alejarse de los conflictos, a negarlos; incluso, en ocasiones llegan a distorsiones en su apreciación de la realidad con tal de no verse perturbados por la angustia que significa tomar conciencia de la crisis en la cual se encuentran inmersos. Evitan las reuniones con los demás, las interacciones en grupos, y llegan a evadir la entrega de los informes requeridos por sus superiores.

El momento del ciclo vital en que se encuentra el líder. El estado emocional de las personas también depende del momento del ciclo vital en que se encuentran. Es distinto ejercer un trabajo, tomar decisiones y enfrentar un período de crisis cuando se está en la adultez joven, que cuando se ha llegado a la edad media de la vida. Las características psicológicas de cada uno de esos estados mentales son muy distintas.

En el primer caso, se está en un estado mental lleno de idealizaciones, de energía, de proyectos, con mucho mayor impulsividad en la toma de decisiones y gran fuerza mental puesta en el rendimiento y en la obtención de determinados objetivos productivos. Pero la crisis de la edad media viene a cuestionar muchos de los logros establecidos en términos de la productividad. Se plantea la necesidad de una búsqueda de sentidos más trascendentes en las cosas. Se trata de incorporar a la racionalidad no sólo su capacidad instrumentalizadora, sino también un sentido más afectivo y reparador en el logro de las soluciones, en la relación con las personas, con los ambientes y las organizaciones. A esto se suman todos los conflictos derivados de estar llegando a un momento de la vida en que se está terminando el proyecto familiar de educación de los hijos; a una etapa en que se toma conciencia de lo que ya no se hizo, de los errores cometidos, de lo que ya no tiene reparación y de lo que ya no se va poder emprender, y todo se tiñe de un clima un tanto depresivo. Estas variables también van a influir en la estabilidad emocional del líder, en su conducción de grupos, en las interacciones personales y en la toma de decisiones, todo ello positivamente en la medida en que las pueda elaborar adecuadamente, o negativamente en caso contrario.

Los vínculos que ha construido el líder en su vida. La estabilidad emocional del líder también va a depender de los vínculos nutritivos o

tóxicos que haya construido a lo largo de su historia, ya sea en sus relaciones de pareja, en sus relaciones con los hijos, o con sus padres y amistades. En particular en los períodos de crisis con altos niveles de estrés, donde —según veíamos— los circuitos límbicos tienden a tomar el control por sobre las áreas prefrontales, se hacen especialmente relevantes aquellas relaciones afectivas que son *contenedoras*. Esto es, que permiten al sujeto descargar niveles altos de tensión y agresividad en la relación, mientras lo hacen sentirse comprendido, ayudado, resignificado y tranquilizado. Eso disminuye los efectos deteriorantes del estrés, que —como también señalábamos antes— afectan notablemente la capacidad de trabajo, de concentración y de decisión.

El sentido dado a la crisis. Otro factor de perturbación de la estabilidad emocional es el sentido que el sujeto da al conflicto, al problema, o al accidente que está provocando la crisis en la empresa. Ocurre que los distintos eventos accidentales que perturban el desarrollo de un determinado proyecto en una empresa, en un trabajo, pueden activar en nosotros viejos traumas. Operan así como amplificadores emocionales del conflicto. Por ejemplo, si un líder empresarial participó durante su adolescencia en grupos políticos opositores de raigambre revolucionaria, la caída de las Torres Gemelas en Nueva York por un acto terrorista desencadenará en él una serie de ambivalencias no resueltas: por una parte, estará la identificación con actores del pasado que se rebelan frente a las estructuras establecidas; pero, al mismo tiempo, vivirá indignación frente aquellos elementos destructivos que erosionan el funcionamiento de una sociedad civilizada.

INTERACCIÓN DE LIDERAZGOS SOCIALES

El desarrollo, éxito o fracaso de una empresa depende de variables circunstanciales o accidentales que a veces escapan al control de los empresarios, de los grupos políticos y de los organismos reguladores de la economía. También hay, sin embargo, aspectos en que esos destinos posibles dependen de variables que están bajo el control de otros liderazgos, cuyas decisiones van a influir facilitando o perturbando el desarrollo de la empresa. Son los liderazgos políticos, los liderazgos de las instituciones reguladores de la economía, del Banco Central, del Ministerio de Hacienda, Economía, Transportes, etc.

Especialmente en los períodos de crisis, los distintos tipos de liderazgo existentes en una comunidad pueden contribuir a generar un clima

capaz de favorecer el ejercicio de un rol empresarial lúcido, estable y con las energías psicológicas puestas en la resolución de problemas; o, al contrario, pueden llevar a funcionamientos bastante regresivos, los que Kernberg ha denominado paranoioigénicos, psicopáticos o depresivos.

- En el funcionamiento *paranoioigénico*, ningún líder le cree a ningún otro, todos mantienen una permanente actitud de suspicacia y desconfianza. Se sospecha frente a cualquier medida que se implemente, siempre creyéndola destinada a favorecer a determinados grupos políticos o intereses personales. Los líderes y los grupos están en franca contraposición de intereses, y funcionan con una lógica maniqueísta que adscribe todo lo malo al adversario, y todo lo bueno al grupo propio. En estas condiciones se hace muy difícil el diálogo. El liderazgo funciona en un nivel regresivo de ataque o fuga, esto es, ganar, destruir, imponerse, o arrancar salvándose como se pueda. Un ejemplo dramático de esta situación es la que vivimos durante los dos últimos años de gobierno de la Unidad Popular.
- Las crisis también pueden desencadenar un estado mental regresivo con características diferentes a las anteriores, donde lo que predomina es la corrupción, la pérdida de los valores, de los límites, un deterioro del superyó y de la ética. Es lo que denominamos de tipo *psicopático*, en el cual la toma de decisiones por parte de los líderes involucrados, de los actores sociales, está determinada por intereses personales, ya sean económicos o de poder político, o narcisistas de cualquier estilo. Se pierde la actitud de servicio, de preocupación por el bien común y de respeto a una convivencia civilizada. El honor y la vergüenza, como reguladores éticos de la convivencia social, desaparecen. La toma de decisiones está orientada no al desarrollo de un proyecto, de una obra, de un servicio con un cierto grado de altruismo, sino a la obtención de beneficios en provecho propio; se promueven medidas de corto plazo, y ello justamente en un período en que lo que se requiere es mucho desprendimiento y generosidad, confianza y disposición al sacrificio y al trabajo, con miras al largo plazo. Quizá un ejemplo de situaciones como la descrita es lo que hoy se vive en Argentina.
- Un tercer tipo de regresión en el funcionamiento psíquico de los actores sociales involucrados en un período de crisis, es el *depresivo*. En este caso, lo que predomina es una sensación de pesimismo y escepticismo, que lleva a los actores sociales a replegarse, a tomar una actitud pasiva, a perder la iniciativa y la creatividad, a no querer

contaminarse en un proceso que se les hace sumamente difícil de manejar. Se llega a una especie de conformismo con lo que se tiene, y a formas de conducta pasivo-agresivas acompañadas de lamentaciones hacia los grupos o actores sociales que han llevado a tal condición.

Estos niveles de regresión dependen no sólo del liderazgo empresarial, sino de su interacción con otros liderazgos sociales. Sin embargo, en nuestro país y en esta ocasión, debemos resaltar la importancia del liderazgo empresarial-gremial. Y ello porque, interactuando con los otros liderazgos mencionados, pueden contribuir ya sea a profundizar los niveles regresivos de comportamiento socioeconómico, o a promover funcionamientos más maduros y más dispuestos a resolver los problemas propios de la tarea que hoy enfrenta el país en el ámbito productivo.

Al respecto, un factor que contribuye a que el aporte de los líderes empresariales vaya más en la línea madura que en la regresiva, es su capacidad de identificar con precisión las relaciones claves de poder, y los elementos cruciales en tales relaciones. Es esencial detectar, por ejemplo, cuáles son las redes sociales de mayor relevancia que están en juego en períodos de crisis; distinguir con claridad las amenazas —políticas y de los competidores—, y tener la capacidad de discriminación para saber exigir a los otros liderazgos sociales un manejo racional sobre variables que realmente dependan de ellos, y no de expectativas que van más allá de la realidad.

DE LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo se definen como asociaciones de sujetos que se reúnen en torno a una tarea. Sin embargo, como configuran una relación grupal, están expuestos a ser arrastrados por las características afectivas y emocionales que generan los grupos, por lo general vinculadas a aspectos primitivos de nuestro funcionamiento mental. Vale decir, los grupos tienden a funcionar en lo que Bion ha descrito como *supuestos básicos*, los cuales, en otros momentos de nuestra condición filogenética primitiva, cumplieron una función al servicio de la sobrevivencia, pero que hoy pueden constituir un obstáculo a ella.

Especialmente en períodos de crisis, los grupos de trabajo activan distintos supuestos básicos que los llevan a los siguientes comportamientos:

- Búsqueda de un líder poderoso que defienda del enemigo, ayude a atacar o a huir. En este tipo de funcionamiento se consume mucha energía psíquica para la elaboración de estrategias defensivas, lo que lleva a desatender los objetivos y las tareas principales atinentes al funcionamiento de la institución o de la empresa.
- Búsqueda de un líder de quien depender. Este supuesto básico de dependencia lleva al grupo a idealizar a uno de los miembros del grupo, a esperar que él resuelva todos los problemas y dé respuestas a todas dificultades. Se asume así una posición pasiva poco creativa, donde las energías psíquicas se pierden en una actitud infantil hacia una figura paterna idealizada, protectora de toda adversidad.
- Una tercera forma de reacción regresiva del grupo de trabajo dice relación con la búsqueda de una pareja al interior del grupo; una pareja cuyos miembros son imaginados como los que originarán las ideas capaces de resolver los problemas y sacar adelante al grupo. Éste es denominado el supuesto básico de apareamiento.

Estos tres tipos de comportamiento de los grupos de trabajo corroen y afectan el funcionamiento de la institución, porque cooptan y monopolizan grandes cantidades de energías psíquicas al servicio de factores emocionales y no de trabajo. En especial en períodos de crisis, cuando las resoluciones técnicas tienen mucha importancia para sobrevivir en un ambiente competitivo, estas regresiones de los grupos de trabajo son extremadamente nocivas. Los líderes deben estar muy alertas a diagnosticarlas para poder desactivarlas, cambiar de tipo de liderazgo, movilizar al grupo en otra dirección.

La energía psíquica se puede movilizar en las masas con un eslogan como “piensa positivo”, generando así un optimismo contagioso que rompa círculos viciosos derrotistas. En cambio, en círculos sociales de toma de decisiones complejas y de alta responsabilidad, la energía psíquica disponible para la tarea es la resultante de la fortaleza psíquica con que se cuente para enfrentar con realismo y capacidad creativa la adversidad.

En este ámbito, la figura del líder empresarial, sus características psicológicas y su estabilidad emocional; la calidad de su interacción con otros líderes; su capacidad de desactivación de los supuestos básicos de dependencia, ataque-fuga y apareamiento de los grupos de trabajo, van a ser decisivas a la hora de conducir una empresa en condiciones de crisis social y/o económica. ☐