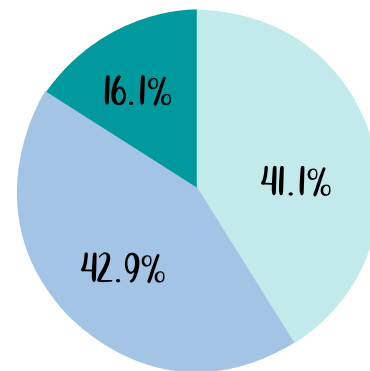


La gestión del miedo y el liderazgo pospandemia

1. RICARDO SHAHÍN KATTAS → Socio Director de CIR México

Del 1 al 10 ¿Cuál sería el nivel de miedo que influye en ti al dirigir personas en momento de crisis?

● 4 - 7
● 1 - 4
● 7 - 10



Yo también he sentido miedo Y sobre todo dirigiendo.

Déjenme compartir con ustedes un momento en el que sentí mucho miedo:

En algún momento, cuando estaba en Apple en una de las intervenciones de Steve Jobs (que yo creo que fue la primera masiva) fuimos todos los directores regionales. De pronto, él despidió a todo un grupo o un departamento de personas. ¿Se imaginan la impresión? Estábamos cientos de personas ahí, básicamente todos los implicados, y quedamos *asombrados, preguntándonos qué hacer o qué decir; cómo comportarnos. Todos teníamos miedo. Y eso fue un hecho, una verdad.* Posteriormente avanzamos y viene el lanzamiento de los nuevos equipos en México, con la nueva metodología y tecnología. Y viene el lanzamiento de una campaña maravillosa y hermosa que se llamaba Think different.

Entonces manda los lineamientos de esa campaña: Había un corporativo de mercadotecnia que venía de Volkswagen. Él manda los lineamientos, pero ojo con lo que hizo: Sí mandó los elementos a seguir pero no envió el dinero, que son cosas distintas. Mandaron los lineamientos, *nos encargaron hacer espectaculares y varias cosas, sin preguntar ¿cómo lo íbamos a hacer?.*

Y cada poster era costoso, porque tenía que hacerse con cartulina blanca y un montón de especificaciones que son muy caras. Finalmente en una caminata en la que luego veo unos posters de luchas que promocionaban unos luchadores. Están hechos en papel revolución o periódico. Y se me ocurre que, en lugar de utilizar estas especificaciones, debía de hacerlo en ese papel. Mande imprimir los posters y para esto yo no tenía que comprar nada de material, sino que yo lo encargué a la empresa de marketing: Llegué con la persona encargada y le pedí que me diera toda la información. *Lo mandamos a imprimir en todas las esquinas y en todos los lugares donde había influencia, donde fuera factible de que la gente viera y lo comprara.* En fin, en cualquier lugar donde tuviéramos clientes, lo que generó un escándalo.

En ese momento también estábamos con el apoyo de una estación de radio llamada radioactivo. *Yo estaba muy feliz y no cabía de gozo, hasta que recibí la llamada del departamento de marketing para América Latina.* Y después tenía una cita

Me identifiqué con esta expresión "Think different" Y con esto voy a dejar claro que es el miedo y que es el temor: Él no estuvo de acuerdo con cómo maneje la situación ¿Y saben qué fue lo único que se me ocurrió responderle? Think different. Aquí quiero empezar para poder hablar de este tema.

Vamos a hablar del miedo ¿qué es? ¿qué es lo que pasa cuando lo tienes y cómo se vive?. Quiero que conozcan este concepto que se llama:

1. **Flow**

Es la capacidad y la posibilidad para fluir de cara a dar resultado. **Sirve para focalizarnos en él como sí, en lugar del por qué no.** Es la capacidad de entregar lo que necesitamos entregar.

Ése es el Flow: Es movernos hacia el éxito.

Y desde ahí hacemos y logramos comprender 3 cosas importantes que vale la pena mencionar. Una de esas cosas es reconocer que vivimos en un mundo VICA. Es decir: Volátil, Imprevisible, Cambiante y Ambiguo.

Vivimos en un mundo VICA. Es decir: Volátil, Imprevisible, Cambiante y Ambiguo.

Así como decían los antiguos filósofos griegos, que aseguraban que no te puedes bañar en el mismo río todos los días, porque él mismo ya había cambiado. Eso es cierto, porque **cada cosa deja de ser lo mismo en cuestión de cada día, minuto o incluso de horas. Y esto lleva a una complejidad inherente.** Los factores críticos para tomar una decisión con esto se mueven, y ya no son los mismos de lo que eran antes. Esto consiste en una capacidad de interpretar qué es lo que está sucediendo y cuál es el impacto de nuestras acciones.

Yo les sugiero entrar en un liderazgo VICA. ¿Y qué es un liderazgo VICA? Básicamente es tener una acción, es tener un deseo ardiente.

Y esta frase se la copié a Jorge Vergara: debes de tener algo que te lleva y que te llena. Cuando yo miro las cosas ahora, me acuerdo desde como me preparé como coach y reflexiono mi actuar de cuando era director general, de las empresas, observando cómo hacíamos las cosas, me juzgó desde este conocimiento, este momento y este entrenamiento. Voy observando que en el tema del **"Think different" yo tenía el deseo ardiente de llevar adelante la campaña.** Empezar aún sin tener el dinero y mi deseo era ver que esto se haga realidad. **Esto es vital. Tener ese argumento y visualizarlos lográndolo.** Y es muy importante saber a dónde vamos. Lo crean o no, muchas personas y muchos ejecutivos de verdad no saben para dónde van. Y esto es verdad, yo siempre les digo **"dónde estás y dónde te estás viendo. Eso es lo que no tienen claro, por lo cual esto nos lleva a la auto reflexión y a la introspección:**

Tener conciencia plena de lo que siento y en qué pienso.

Hablo de las emociones. Y ustedes pueden tener posgrado, MBA y todo lo que ustedes quieran; **pero es incorrecto que un ejecutivo pueda mostrar emociones.** Al contrario, claro que sí: **Un Ejecutivo debe demostrar emociones.** Por ejemplo, en una sesión de coaching, yo hablaba de la retroalimentación, de cómo surgió la palabra y la actitud para saber darla. Y alguien me dijo que "cómo podemos tener emociones en la empresa, no las podemos usar porque nos vuelven débiles." Pero sí: **Las emociones siempre vuelven a nosotros porque somos seres humanos y tenemos sentimientos.** Y esto nos lleva al conocimiento. **Nos lleva a preguntarnos qué debo de saber, qué tengo que aprender, que debo dejar de hacer, que me falta desarrollar o que me falta para poder llevar a cabo un objetivo o misión.** Todo esto, es la innovación.

Innovar es hacer las cosas diferentes. Con que hagas algo diferente, estás innovando.

Hago mención de que el lenguaje nace de la intervención de los seres humanos. No es necesariamente un fenómeno biológico. Es decir, el emitir palabras sí es algo biológico, pero el lenguaje de la comunicación es distinto. Y recuerden que el lenguaje no es inocente. Aquí quiero que me permitan hacer unas distinciones: ***Lo que está dentro de nosotros también está afuera.*** ¿Y qué es lo que quiere decir esto?

La forma en la que nos tratamos a nosotros mismos o en la que nos hablamos y en la que nos dirigimos es la misma forma que en la que nos dirigimos y tratamos a los demás.

Ojo con esto: ***Ten cuidado de cómo te tratas, porque todo cae en la misma función y forma. Parte de un mismo ser, o de un nacer.*** Y de ahí quiero aceptar a asumir qué es el miedo y qué es el temor. Por eso los invito a empezar a cambiar estas oraciones: En vez de decir "esto me está pasando" o "esto me pasó" o "esto me pasa"; cambien y quiten el sustantivo personal. No más "me". Es mejor decir "esto está pasando" o "esto pasó".

Cuando nosotros decimos que algo nos está pasando, entonces empezamos a sentir miedo. Al final del día, el miedo es una reacción biológica que se activa ante una amenaza real. Eso es temor: Responder como si tuviéramos miedo. Son las fantasías catastróficas que me hago. Hay otra forma, que dicen en Sudamérica muy a menudo, que son como las "chambritas mentales": Son fantasías de escenarios catastrófico, cuando las personas dicen: "¡Ay es que va a pasar todo esto!".

Y todos nosotros también lo hacemos en algún momento. La conclusión es que no van a seguir andando y eso es el temor: ***Es algo que nos paraliza porque lo estamos viendo como si fuera miedo.*** Lo estoy incorporando, sintiendo o sufriendo, lo cual hace que me ponga muy mal. Estoy haciendo que sean exactamente lo mismo temor y miedo, por lo cual mi cuerpo reaccionará igual. El temor también lo hace, porque también se va a vivir o hacer sentir y experimentar como si tuvieras miedo. ***Así que yo los invito a que cada vez que tengan temor, lo analicen lo reconozcan y lo suelten.***

El temor genera ansiedad y nos come por dentro, porque con ello no nos formamos. Y al final no es nada: Son puras figuraciones que nos hacen pensar e imaginar lo peor, pero se apropia de todo nuestro ser y de nuestro contexto o de nuestro entorno.

¿Qué nos pasa cuando sentimos temor o miedo? Pues que al final estamos buscando la seguridad.

Quitarnos el miedo depende de tener seguridad, porque cuando te sientes seguro no hay ningún miedo. Nada más que esa seguridad la movemos hacia el control, y eso hace que nos hagamos controladores. ***Al final del día el control nos da dirección, pero eso nos hace creer que con eso se extingue la incertidumbre del miedo.***

Todos los empresarios tienen miedo, al igual que todas las personas pero la diferencia es que los empresarios tienen más miedo de no intentarlo.

Ellos temen menos a las consecuencias de sus acciones que a los resultados de no hacerlo. Y aquí quiero presentarles 2 conceptos que son importantes y debemos repasarlas de nuevo. ***Las aseveraciones de lo que me está pasando, y ayuda a cambiar de mentalidad.*** Por eso, cuando ustedes están diciendo "me está pasando", ustedes se están convirtiendo en víctimas. ***Una de las características de la víctima es ser sufriente. Otra característica es resignarse.*** La última característica de la víctima es echarle la culpa a todos los demás.

El hecho de culpar a los demás y hacerse la víctima produce mediocridad. Y les tengo noticias: Siempre hay personas mediocres, así como hay familias mediocres, pueblos y países mediocres.

No queremos hacernos conscientes de las acciones que tomamos y que tenemos responsabilidad sobre ellas

Quiero compartirlas un video de Brené Brown, quien estuvo haciendo una investigación sobre la gente exitosa y la gente que es vulnerable. Lo que quiero es que este claro qué es la vulnerabilidad. Y es asumir la situación para validar lo que nos está pasando: Validar las emociones y parar preguntarnos qué es lo que está pasando.

Debemos preguntarnos para qué queremos las emociones, pero es muy importante respirar y decir: "¿Para qué quiero sentir esta emoción?" Hay que analizar lo que está sucediendo y comprenderlo. Debemos actuar para no hacer una estrategia. Actuar eso es lo que te va a permitir mostrar tu vulnerabilidad.

La vulnerabilidad es la capacidad de ser vistos tal cual somos. Estar agradecido por todo lo que somos y movernos desde el amor, dirigir desde el amor, desde la compasión y desde la misericordia.

La vulnerabilidad es simplemente darnos cuenta de que si somos suficientes.

1. ¿Qué finalidad es la de este liderazgo, que se basa en infundir miedo, y que (al final) de cuentas es una forma de obtener resultado?

Antes se veía la vulnerabilidad como una debilidad. Y, en realidad, es todo lo contrario; porque es saber que esto va del mano desde la comprensión de la ciencia. **Dicen que es saber dirigir desde ver la importancia del otro: Desde la compasión y el amor.** Es verdad cuando caigo en cuenta de esto es de verdad es algo que **empata perfectamente con lo que es la filosofía y los principios de la USEM.**

2. ¿Cuál es el equilibrio entre ser seguro y vulnerable y qué no se puede permitir para no ser visto como un líder débil?

¿Un líder débil? Aquí te pregunto cuál es tu definición de líder débil. **¿Acaso crees que es un líder débil quien sabe escuchar o que muestra vulnerabilidad?** Yo les compartía hace rato lo que observaba de mi comportamiento en las otras organizaciones: Lo que hacía yo y juzgarme en estas lentes que tengo ahora. Y claro que pude hacer cosas diferentes, pero eso es lo que podemos hacer mejor: **Aprender que hay cosas que puedes hacer diferente y que desarrollen el liderazgo.** Eso difícilmente te hará un líder débil.

3. ¿Cómo podemos este discutir el miedo con nuestros equipos?

Solamente hay que reconocer cuando lo tenemos y saberlo comunicar. Hay que saber cuándo tenemos miedo y tenemos temor. Y debemos quitarnos el concepto de que las cosas están mal. Cuando dices que alguien está mal, es inútil. Entonces hay que tener ojo con eso, porque eso es lo que vamos a dejarle a las personas: a nuestros clientes, a nuestros colaboradores y a nuestros hijos. **Mejor hay que decir que las cosas fueron diferentes a lo que pedimos.** Y justamente hay que echarse un clavado a ver que fue lo que impulsó a un líder a hacer lo que nos demostró: Si fue débil, o no, porque podemos decir que tal vez no es como seguir un libro de reglas, sino que es un autócrata. Y tenemos que comprender eso: **La inseguridad que sientes al tomar decisiones.**

4. ¿Cómo reconocer nuestras certezas? Porque también las certezas, de algún modo, son los elementos con que si contamos. ¿Cómo podemos reconocerlas aunque el miedo no nos deje verlas? Yo creo que esto es lo que nos permite avanzar y continuar?

Puedes verlas poniéndolas aparte de tus fantasías catastróficas. **Simplemente hay que hablarlas.** Todas esas cosas son cosas que sí están y existen. Y eso, **simplemente con recordarlos, te puede ayudar para discernir lo que es real de lo que te imaginas.**

5. ¿Se puede cambiar el liderazgo desde la subordinación de una organización?

Finalmente **se está preguntando cómo puede ser que un líder cambie.** Y te tengo noticias: **Tú puedes cambiar tu comportamiento, pero no puedes estar seguro de cambiar el comportamiento de los demás.** Así que yo te sugiero que nada más te concentres en lo que tú puedes cambiar en ti, y que le des retroalimentación a la otra persona. Pero tú sí puedes cambiar desde tu posición y desde tu comportamiento o actuar. Y **con eso puedes empezar a influir en los demás, para que cambien.**

Ricardo Shahín Kattas, Socio Director de CIR México

USEM Copyright c ©2021

www.usemcdmx.org.mx

Más información: contacto@usem.org.mx | 55362580 al 82

