

# LIDERAZGO EN TIEMPO DE PANDEMIA. UNA VACUNA PARA LA INMUNIDAD DEL EQUIPO

El trabajo para toda la vida se ha ido desvaneciendo en un breve plazo de tiempo. La conectividad, inmediatez, diversidad de los equipos y eficiencia que se espera de ellos son algunos aspectos que enmarcan un nuevo modelo de relación profesional donde en torno a un proyecto la figura del líder debe empoderar a su equipo en clave competencial.

Cuando hace poco más de un año comenzamos a observar la que más tarde se convertiría en la sombra pérfida y acerada de la Covid-19, muy pocos podían imaginarse el cambio que podía representar y, más tarde, obrarse en nuestras vidas. Lo que comenzó interpretándose en clave sanitaria, amplió su espectro a otras dimensiones como si fueran distritos estratos de un iceberg a la deriva como son: la legislativa, económica, laboral, política y social, hasta llegar a apuntar a los propios valores que enmarcan y sostienen nuestro actual y previsiblemente cambiante modelo de sociedad.

Muchas son todavía las dudas, otras tantas las esperanzas y solo algunas certezas sobre lo que ha de acontecer y, entre ellas, cómo en tiempos de pandemia es necesario ponerse en manos de quienes con nuestra colaboración ciudadana avanzarán en ese remedio capaz de dominar a ese extraño "invitado". Me estoy refiriendo más concretamente a los científicos y al papel –trabajo callado y, a menudo, desapercibido– que están desarrollando y van a seguir representando en esa lucha contra reloj, dando lo mejor de sí mismos, encerrados en su laboratorio y al tiempo abiertos a un mundo que reclama una vacuna para normalizar una vida que pareció detenerse.

Nunca antes en la historia de la medicina y ante un reto global como el que estamos viviendo hubo tal capacidad de reacción, ni tantas vías de investigación abiertas, en su afán por doblegar al virus. Prueba de ello son las diferentes vacunas existentes como son las Janssen, Pfizer, Astrazeneca y Moderna, sin olvidar a la Sputnik,

Novavax y otras tantas que en diferentes estadios de fase clínica se encuentran.

Hasta aquí una somera descripción de algunos aspectos que todos conocemos, pero ¿se han parado a pensar qué ha permitido alcanzar esta velocidad de crucero de un modo tan evidente? Seguro que la propia urgencia de la situación ha sido un elemento causal propiciatorio, pero no es menos cierto que, de no estar detrás equipos de investigación comprometidos en este proceso, me atrevo a señalar que no se habrían alcanzado estos mismos resultados. Bien es verdad que además de la voluntad política y de los ingentes recursos económico-financieros comprometidos, los medios técnicos empleados, han sido fundamentales, pero aun con todo esto no habría sido suficiente de no haber contado con algo infinitamente insustituible e irremplazable que sustentara esta maquinaria. Ese "algo" es un equipo humano y tras esta realidad humano un elemento clave en la comprensión del proceso llamado liderazgo.

Hablar de liderazgo en la gestión de un equipo de investigación –que al fin y al cabo es un equipo de trabajo con la peculiaridad de "producir ciencia"– comporta desarrollar un conjunto de competencias o, si lo prefieren, desde la perspectiva del sujeto, ser competente, en esa labor que va más allá de la tradicional labor vinculada a la dirección de personas.

Desde este punto de vista, hablar de competencias en su expresión más sencilla es hacer las cosas bien y para ello es necesario contar con un conjunto de conocimientos adquiridos, potenciar las capacidades con las que se cuentan y desarrollar las habilidades que favorezcan el mejor desempeño en el puesto o actividad que se desarrolla.

Ahora bien, no todo el mundo las posee en igual grado, ni se encuentran afianzadas del mismo modo, por lo que es probable y además posible el adquirirlas de no tenerlas, estimularlas cuando no se ha alcanzado el grado o la intensidad



## “ En un proyecto de trabajo el líder “inmuniza” al equipo de cualquier debilidad interna y amenaza del exterior.

suficiente y, lo más importante, desarrollarlas sin más límite que las oportunidades que queramos concedernos a nosotros mismos, al equipo donde trabajamos y a la organización que nos soporta.

Es en este contexto donde el líder si por algo debe caracterizarse es por su capacidad para “inmunizar” –si se prefiere empoderar– a su equipo, “vacunando” –podría decirse administrando– un conjunto de tratamientos que no serían efectivos de no ser por: 1) Pensar globalmente y actuar localmente, aportando creatividad e innovación; 2) Desarrollar una visión esencialmente proactiva, anticipando posibles elementos distorsionadores que pudieran dificultar la marcha del proyecto; 3) Implantar nuevos modelos de hacer, llevando a la práctica las ideas, aun cuando ello comporte ciertas dosis de incertidumbre inicial; 4) Favorecer un respetuoso componente crítico, incluso hacia lo que piensan, dicen y/o hacen los superiores y 5) Poner el foco de atención en las personas, admitiendo las particularidades y diversidad en cada una ellas, generando confianza y delegando habitualmente aunque el riesgo pudiera ser alto.

De otro modo y en casos extremos, pueden derivarse comportamientos individualistas entre los componentes de un equipo, favoreciendo el “ir

por libre”, acentuando el victimismo exagerado, desconfiando de todo aquello que resulte cercano, reduciendo los niveles de motivación, prejuiciando a las personas, distrayendo de la tarea, fomentando los arribismos y lo que es peor, de este explosivo cocktail, la falta de respeto como sublimación de todo lo anterior.

Si ese liderazgo contempla un individualizado proceso de aprendizaje para, con y hacia los colaboradores ello permitirá una mejor adecuación al puesto de trabajo, un desempeño conforme a lo esperado y hasta un clima laboral motivador.

No siempre se pueden controlar las variables y el modo en que interactúan entre ellas (pensar por un momento que así fuera nos convertiría en dioses) y ni tan siquiera ante un buen diagnóstico, acertar con el tratamiento y hasta con las herramientas más efectivas es siempre posible, pero casi seguro que el líder siendo consciente de estos aspectos puede proporcionar algo que sobrevuela todos estos espacios y es el sentido común con el que podemos “vacunarnos” y ser “inmunes” a todas las fragilidades de nuestra condición humana. ■

**Ángel Olaz**, autor del libro “Lidera proyectos de trabajo” de ESIC Editorial.

