

Putin y los peligros del líder solitario

[Michael Stallard](#)



¿El supuesto aislamiento de Putin ha afectado a su toma de decisiones o es una táctica premeditada diseñada para crear caos y confusión? ¿Qué impacto tiene sobre los líderes el aislamiento social?

Tras el ataque no provocado de Rusia a Ucrania, han aparecido informaciones en los medios de comunicación que expresan preocupación porque el presidente ruso, Vladímir Putin, pueda haber cambiado tras dos años de, un cada vez mayor, aislamiento a causa de la pandemia.

Los líderes mundiales que han interactuado recientemente con Putin durante distintas iniciativas diplomáticas dirigidas a cambiar el curso de sus acciones y aquellos que han tratado con él en el pasado han comentado que no es el mismo que era antes de la pandemia. Putin, conocido por evaluar siempre muy bien los riesgos, ha cometido ahora tres graves errores de cálculo: cómo de decididos estarían los ucranianos a luchar por su país, cómo se unirían los países del mundo en respuesta y cómo de impopular sería atacar Ucrania entre el pueblo ruso. Los expertos también señalan que Putin muestra más emociones en público, como hizo en [el discurso en el que anunciaba la invasión](#), pese a que normalmente aparenta ser muy comedido.

Algo no cuadra. ¿Se trata [de algún tipo de actuación teatral](#) diseñada para aumentar el caos y la confusión? ¿O podría el aislamiento impuesto por la pandemia, añadido al aislamiento habitual de Putin, haberle afectado de manera que hayan contribuido a este comportamiento tan poco característico? Por lo que ya sabemos sobre cómo la soledad y el aislamiento social afectan a las personas, esta es una pregunta válida. Y dado que Rusia tiene armas nucleares, es urgente.

Llevo años trabajando en el ámbito del liderazgo y la cultura organizacional y sé que los líderes solitarios son impredecibles. Los que conscientemente e inconscientemente se aíslan son aún más impredecibles. Cuando se sienten amenazados, pueden ser impulsivos, irracionales y propensos a malinterpretar una situación. Deberíamos estar muy atentos a lo que Putin podría hacer a continuación.

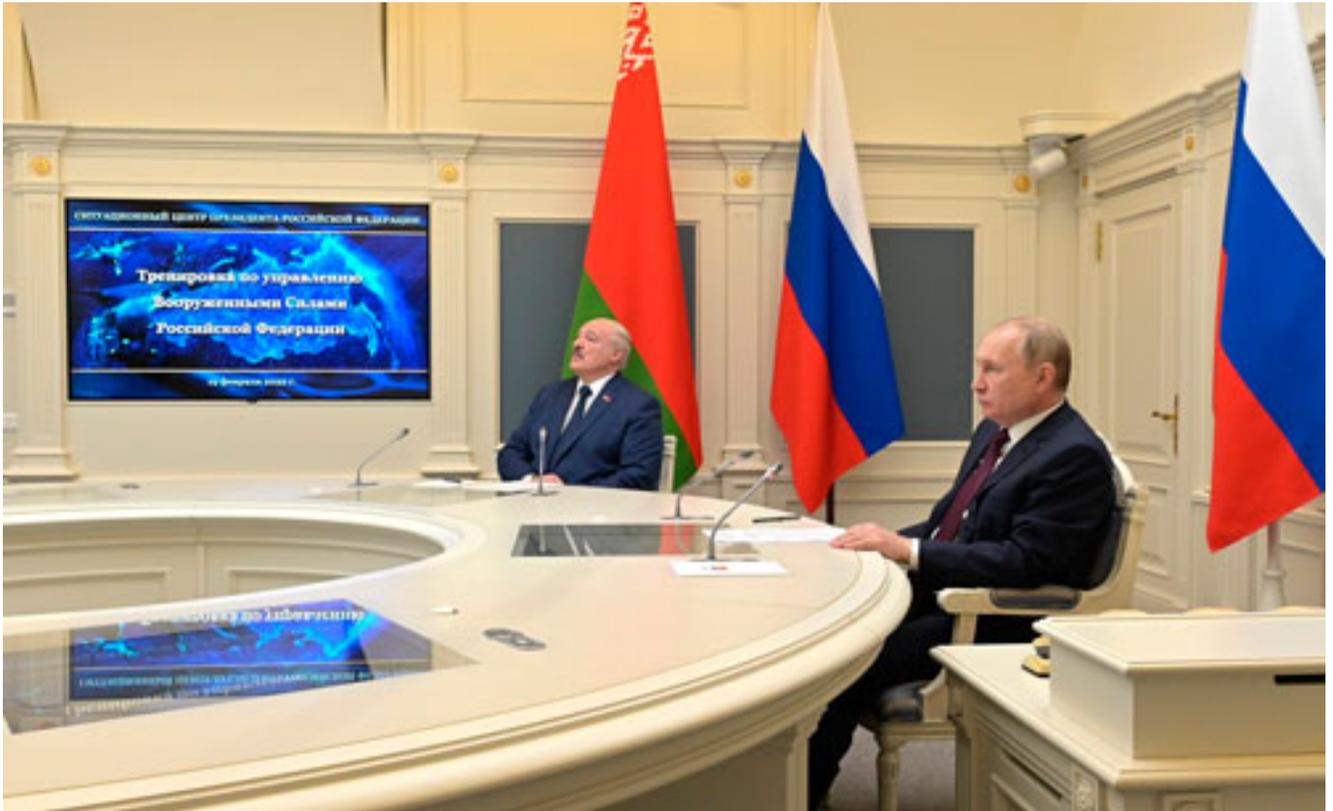
El impacto de la soledad y el aislamiento social

La soledad es el estado subjetivo de sentirse solo incluso si se está rodeado de gente. El aislamiento social es el estado objetivo de no estar físicamente presente con otras personas.

Estos son los datos obtenidos de investigaciones sobre el amplio alcance de los efectos de la soledad y el aislamiento social: la soledad se asocia a [un peor rendimiento cognitivo](#), incluyendo funciones ejecutivas y una cognición social más deficientes. Esta [puede obstaculizar el control ejecutivo y la autorregulación](#). La desconexión social está relacionada con [niveles más bajos de salud física autoevaluada](#). La soledad está asociada con [el abuso de sustancias, los síntomas de depresión y las ideas suicidas](#). También conduce a [un peor rendimiento en la realización de tareas, los roles de equipo y las relaciones](#).

Es imposible conocer el estado subjetivo de Putin y si se siente solo o no. Según un [artículo](#) de *The New York Times*: “Durante la pandemia, Putin se ha retirado a una compleja burbuja de distanciamiento social, aunque haya permitido que la vida en Rusia vuelva esencialmente a la normalidad”. Las fotos de las reuniones de este con líderes mundiales y con sus asesores de seguridad nacional muestran cómo el presidente ruso ha estado manteniendo una gran distancia física con el resto de personas en los últimos meses.

Dados los hallazgos de la investigación, sería razonable esperar que, con el tiempo, un Putin aislado experimente problemas de salud emocional y tome decisiones subóptimas. Su reciente decisión de poner [las fuerzas nucleares rusas en un estado de alerta más alto](#) es la prueba de que su autocontrol y buen juicio pueden estar mermados y refleja que se siente lo suficientemente amenazado como para reaccionar de forma exagerada.



Impacto en el estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo autoritario y controlador de Putin es, por naturaleza, aislador y debe ser tenido en cuenta al tratar el tema.

Como expliqué en la segunda edición de [Connection Culture](#), existen tres tipos de culturas relacionales que se aplican a los grupos, ya sean familias, equipos de trabajo, organizaciones o naciones: culturas de control, de indiferencia y de conexión.

Los líderes que sacan lo mejor de quienes los rodean y cuyos grupos prosperan son líderes conectados. Están respaldados por relaciones saludables en el trabajo y fuera de él. Son conscientes de que necesitan personas de confianza con las que puedan ser ellos mismos y que ofrezcan respuestas e informaciones sinceras. Estos líderes se conectan deliberadamente con otros y no se aíslan.

A través de sus actitudes, palabras y comportamientos, cultivan una cultura de conexión en el grupo mientras comunican una visión inspiradora que une a la gente, valora a las personas como individuos, en lugar de pensar en ellas y tratarlas como meros medios para un fin, y les dan voz para compartir sus ideas y opiniones y luego las toman en consideración.

El otro extremo del espectro es una cultura de control en la que quienes tienen el poder se imponen sobre los demás. Por lo general, una persona que lidera a través de medios y medidas de control en la práctica se aísla creando un círculo estrecho de personas favoritas que no la desafían. Y se espera que quienes están fuera de este círculo obedezcan las órdenes sin comprender o cuestionar las decisiones tomadas por el líder.

Una cultura de control genera un entorno que hace que sea inseguro expresar opiniones e ideas divergentes y, por lo tanto, como medida de autoprotección, la gente solo [le dice al líder lo que este quiere escuchar](#) u opta por permanecer en silencio. En especial si la información que tiene va en contra de lo que cree el líder o manifestarse puede tener consecuencias negativas. Me refiero a este bloqueo del libre flujo de conocimiento como “trampas de conocimiento” que impiden que quienes tienen que tomar decisiones obtengan las aportaciones e informaciones que necesitan para que estas sean óptimas. Cuando las trampas de conocimiento prevalecen, el rendimiento se resiente.

Existen buenas razones para temer a Putin, dada su ansia de poder, su experiencia dentro de la KGB rusa y su reputación de estar dispuesto a matar. Se dan todas las condiciones para que abunden las trampas de conocimiento. Incluso si las personas que tenían acceso a él creían que Ucrania se defendería con fuerza, que otros países responderían colectivamente y que muchos ciudadanos rusos se opondrían a esta acción, no sería sorprendente que no hubieran comunicado estos esperados resultados a Putin. Después de todo, tiene un largo historial de no tolerar la disidencia.

Cómo lidiar con un líder solitario, incluido Putin

Mucha gente se ha quedado atascada en un estado de respuesta de estrés crónico debido a la soledad, el aislamiento y el estrés continuados durante la pandemia. ¿Por qué es esto relevante? En momentos de estrés, el cuerpo activa el sistema de “lucha o huida”. La sangre, la glucosa y el oxígeno se asignan en exceso a ciertos sistemas del cuerpo, como el corazón y los músculos grandes, preparándolos para reaccionar. La actividad cerebral se desplaza de la parte de la corteza prefrontal del cerebro, donde se toman las decisiones racionales, a la amígdala, donde se procesan las amenazas. En este estado, las personas se sienten amenazadas con más facilidad, lo que las vuelve ansiosas y más propensas a actuar con precipitación. Si tu cuerpo está constantemente en alerta máxima, tu salud mental, emocional y física acabará sufriendo las consecuencias.

En una situación de mucho estrés, una estrategia que reduce la imprevisibilidad es entablar un

diálogo tranquilo. Esto es lo que hacen los asesores psicológicos, terapeutas y negociadores de situaciones con rehenes. Cuando las personas hablan y se sienten escuchadas, la amígdala se calma y la corteza prefrontal se activa, con el resultado de que comienzan a sentirse mejor y es más probable que tomen decisiones racionales.

Sabiendo esto, es acertado continuar el diálogo diplomático directo con Putin. Dicho lo cual, como hemos visto, este por sí solo no fue suficiente para evitar que emprendiera acciones militares en Ucrania. Un enfoque en varios frentes que incluya fuertes sanciones contra Rusia, Putin y los oligarcas, junto con el suministro de armas y apoyo financiero a Ucrania, contribuirá a mantener la presión para que encuentre una salida al dilema en el que está actualmente que le permita guardar las apariencias. Esto puede proporcionar al presidente ruso una vía de actuación que incluya una narrativa que justifique la retirada de las tropas rusas de Ucrania, y reduzca el sufrimiento y la muerte del pueblo ucraniano así como la destrucción de sus propiedades, al mismo tiempo que envía un mensaje de disuasión a otros líderes autocráticos.

El artículo original ha sido publicado en inglés en [IE Insights](#).

Fecha de creación

28 marzo, 2022