

Nancy Doyle

# APRENDER DE LÍDERES NEURO- DIVERGENTES

Cómo empezar,  
sobrevivir y prosperar  
en el liderazgo



Desclée De Brouwer

# APRENDER DE LÍDERES NEURODIVERGENTES

## Cómo empezar, sobrevivir y prosperar en el liderazgo

Dra. Nancy Doyle

DESCLÉE DE BROUWER

## LEARNING FROM NEURODIVERGENT LEADERS

How to Start, Survive and Thrive in Leadership

Copyright © Dra. Nancy Doyle 2025

Copyright prólogo © Professor Almuth McDowall 2025

Jessica Kingsley Publishers

Carmelite House

50 Victoria Embankment

London EC4Y 0DZ

[www.jkp.com](http://www.jkp.com)

John Murray Press

Part of Hodder & Stoughton Limited

An Hachette UK Company

Traducción: Fernando Montesinos Pons

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER S. A., 2026

Henao, 6 - 48009 Bilbao

[www.edesclee.com](http://www.edesclee.com)

[info@edesclee.com](mailto:info@edesclee.com)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –[www.cedro.org](http://www.cedro.org)–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-330-3978-1

Depósito Legal: BI-01513-2025

Impresión: Grafo S. A. - Basauri



# Índice

<i>Prólogo de la profesora Almuth McDowall</i> .....	11
<b>Introducción</b> .....	15
¿Qué es el liderazgo? .....	15
¿Por qué yo? .....	18
«Ve allí donde no haya camino».....	23
Cómo leer este libro.....	28
¿A quién va dirigido este libro?.....	33
<b>PRIMERA PARTE: Convertirse en un líder</b> .....	37
<b>1. Teorías del liderazgo</b> .....	39
Líderes minorizados.....	40
Estilos de liderazgo.....	41
Capacidad .....	47
Personalidad .....	52
LMX e inteligencia emocional .....	58
Fingir ser el «líder perfecto» .....	60
Liderazgo posheroico.....	64
Liderazgo ético .....	65
Liderazgo compartido .....	68
Mirar más allá de nuestras narrativas culturales.....	72
Resumen .....	75

<b>2. Convertirse en un líder .....</b>	<b>77</b>
«Nancy, eres la única encargada que me presenta soluciones, no solo problemas» .....	78
«Nancy, ¡no puedes enseñarles eso!» .....	80
«Lo que pasa contigo, Nancy, es que muestras abiertamente tus sentimientos» .....	82
«Aún no te lo has ganado, cariño».....	85
Ambición NO es una mala palabra .....	92
<b>3. Consejos .....</b>	<b>107</b>
<b>4. Hacer el trabajo .....</b>	<b>115</b>
Comprende los prejuicios que la gente tiene sobre ti y trabaja con ellos.....	115
Inteligencia emocional .....	118
Identidad y rasgos de liderazgo .....	120
Creatividad.....	122
Autoorganización .....	123
Comunicación verbal .....	125
Ganártelo .....	126
Desarrollo de la autoconciencia .....	130
Ambición .....	131
<b>SEGUNDA PARTE: Sobrevivir al liderazgo .....</b>	<b>135</b>
<b>5. Trabajo y bienestar .....</b>	<b>137</b>
Demandas y recursos laborales .....	138
<i>Burnout</i> .....	144
Prevención y respuesta al <i>burnout</i> .....	148
Drama y estados del yo .....	152
El concepto de seguridad psicológica .....	157

## ÍNDICE

Ruptura de la relación .....	161
Resumen .....	165
<b>6. El emprendedor reacio.....</b>	<b>167</b>
Vida familiar.....	172
<i>Burnout</i> .....	178
¿Eres un ser humano que hace o un ser humano que es?....	181
Autocuidado y ambición .....	185
Seguridad psicológica en la práctica .....	190
El conflicto puede ser útil .....	195
<b>7. Consejos .....</b>	<b>197</b>
<b>8. Hacer el trabajo .....</b>	<b>211</b>
Demandas/recursos.....	211
Fomentar el bienestar .....	218
Relaciones dramáticas.....	223
Tu seguridad psicológica.....	225
Silencio .....	226
Poder .....	228
Dinero.....	229
Protege tu paz.....	231
<b>TERCERA PARTE: Liderazgo sostenible .....</b>	<b>233</b>
<b>9. Crear una cultura sostenible.....</b>	<b>235</b>
Teorías de la motivación .....	236
El contrato psicológico.....	241
Dar y recibir <i>feedback</i> .....	250
Rechazo y hostilidad.....	253
Construcción del trabajo .....	257
Resumen .....	261

<b>10. El sistema operativo de Genius Within . . . . .</b>	265
<i>Feedback limpio</i> . . . . .	266
Preperdón . . . . .	270
Nombrar el drama . . . . .	277
Desencadenantes típicos de la sobrecarga emocional . . . . .	286
Las ocho etapas «del drama a la calma» . . . . .	288
¿Qué patrón gana? . . . . .	295
Salidas elegantes . . . . .	298
Aprendizaje de doble bucle y gobernanza . . . . .	300
Mentoría, no gestión . . . . .	310
¿Dónde estuvo el acierto? . . . . .	315
Reflexiones sobre este capítulo . . . . .	317
<b>11. Consejos . . . . .</b>	321
<b>12. Hacer el trabajo . . . . .</b>	333
Contrato psicológico . . . . .	336
<i>Feedback limpio</i> . . . . .	339
Del drama a la calma . . . . .	341
Establecer límites . . . . .	342
Conflicto vs. abuso . . . . .	346
Aprendizaje de doble bucle . . . . .	347
Gobernanza . . . . .	349
Tu gobernanza . . . . .	351
¿Dónde estuvo el acierto? . . . . .	354
<b>13. Reflexiones finales . . . . .</b>	357
<b>Referencias . . . . .</b>	361
<b>Índice terminológico y onomástico . . . . .</b>	373



## Prólogo

*Profesora Almuth McDowall*

Mi primer encuentro con Nancy tuvo lugar en 2008, cuando dirigí junto con mi difunta colega Lynne Millward un taller sobre una técnica llamada «*feedforward*» para la Sociedad Británica de Psicología. Nancy se acercó a nosotras en el descanso y charlamos. Pronto quedó claro que compartíamos los mismos valores: empoderar a las personas para que vivan su vida lo mejor posible. Hablamos sobre la importancia del lenguaje y la formulación y sobre la necesidad de partir de una posición de curiosidad y no juicio. Y hablamos largo y tendido. Porque una conversación con Nancy puede ser un poco como los coches de Fórmula Uno (¡que le encantan!), que se desafían mutuamente en la pista. A menudo su coche gana la carrera. Porque es ambiciosa. Porque reúne capacidad y una actitud contagiosa que arrastra a los demás con ella, pero sin perder nunca de vista la importancia o la situación difícil de los demás. Tuve el placer de mentorizar a Nancy en su camino hacia el doctorado. Fue una mentoría entre iguales, ya que aprendí tanto sobre investigación, psicología y la vida como lo que intenté transmitirle a Nancy. Está claro que ella aprendió, porque aprobó su defensa sin que le hicieran correcciones. Esto es poco frecuente en las evaluaciones de las tesis doctorales, ya que se ha vuelto una práctica habitual pedir a los candidatos que realicen correcciones, no necesariamente para mejorar la contribución a nuestro campo de estudio, sino simplemente para satisfacer las exigencias del examinador.

Nancy me inspiró a investigar y trabajar en el campo de la neurodiversidad. Desde entonces, seguimos siendo buenas amigas y colaboradoras y dirigimos nuestro centro de investigación en Birkbeck con sinceridad y pasión. No siempre es fácil. Ambas asumimos demasiadas responsabilidades. Ambas nos mantenemos concentradas en la tarea cuando las cosas se ponen difíciles. Al igual que Nancy, me resulta difícil quedarme quieta, permanecer estática, y quiero contribuir a hacer de nuestros respectivos entornos un lugar mejor. Nos frustramos igualmente con la abundante burocracia académica, cuando hay una forma más rápida y eficaz de hacer las cosas. Pero nos inspiramos mutuamente para seguir mejorando. Nos comprometemos mutuamente. Siempre encuentro un espacio seguro con Nancy. Tenemos conversaciones honestas y directas de las que disfruto mucho. Debatimos, reímos y compartimos nuestras experiencias humanas. Trabajar en cualquier campo relacionado con la diversidad –y el de la neurodiversidad no es diferente– implica que somos juzgadas constantemente. El ser líderes en nuestros respectivos contextos significa que somos visibles por lo que hacemos, y Nancy lo es aún más debido a su presencia en redes sociales. Nancy es una empresaria de éxito que predica con el ejemplo y dirige una empresa social, además de ser una brillante investigadora. Pero todos los privilegios son relativos.

Es muy fácil juzgar el liderazgo, porque todos buscamos explicaciones sencillas. Las mujeres siguen siendo juzgadas con dureza. Ojalá me dieran una recompensa cada vez que alguien me dice: «Ay, Almuth, no puedes decir eso». Mi educación alemana me ha hecho valorar la sinceridad, porque en general somos más directos. Incluso después de muchas décadas viviendo en el Reino Unido, todavía me cuesta cuando la gente dice «Oh, eso ha sido genial» cuando en realidad quiere decir otra cosa. Ambas hemos pasado por situaciones en las que alguien nos dice: «Oh, me alegra que me dirija/lidere una mujer». Existe una expectativa implícita de que seremos maternales y cuidadosas, pero liderar también implica tomar decisiones difíciles.

El liderazgo tiene que ver con la humanidad. El liderazgo es una paradoja, como explica Nancy en su introducción. Queremos que nuestros líderes sean fuertes y vulnerables a la vez. Los líderes no pueden liderar sin un mandato, pero las personas no siempre quieren ser lideradas. Queremos que nuestros líderes hagan lo correcto, y no lo que es fácil, pero los criticamos cuando cometen errores. Anhelamos líderes neurodivergentes fuertes, pero al mismo tiempo esperamos que se acomoden a nuestras propias exigencias y necesidades constantemente. Estas tensiones pueden provocar fuertes reacciones.

También hay que entender que las paradojas cambian y se transforman ante nuestros ojos. La Dra. Wendy Smith y la profesora Marianne Lewis señalan que los líderes que quieren superar las paradojas<sup>1</sup> deben mostrarse abiertos y tolerantes, en vez de evitar las tensiones. Ponen cuatro habilidades en el centro de la gestión de las paradojas cambiantes, que Nancy encarna en abundancia:

- La primera es la **complejidad cognitiva**. Te invito a profundizar en cómo Nancy ha reflexionado sobre su propio camino hacia el liderazgo, reconociendo lo bueno (las oportunidades que tuvo para ejercer el liderazgo), lo malo (la escuela no fue tan buena, ¿verdad?) y lo feo (las dificultades de Nancy con su salud mental).
- La segunda habilidad es la **confianza**, que Nancy demuestra a lo largo de todo el libro, pero sobre todo en la parte central del mismo, sobre cómo ejercer el liderazgo, y cómo este puede ser ambicioso, pero también conlleva el riesgo de «hacer» en vez de «ser».
- La tercera habilidad es la **gestión de conflictos**. Para ello, remito a la sección 3, sobre liderazgo sostenible. El agotamiento y el drama ocurren en todas las organizaciones, pero son más probables en una organización cognitivamente diversa. Por suerte para nosotros, Nancy nos ofrece soluciones tangibles.
- La cuarta y última habilidad para hacer frente a las paradojas cambiantes es la **comunicación**. Este libro está dirigido a todos nosotros y

nos invita, a través de la reflexión sobre las experiencias de Nancy y sus colaboradores, a considerar nuestro liderazgo de una manera cercana y auténtica.

Nancy, espero poder seguir experimentando muchas más paradojas contigo.



## Introducción

### ¿Qué es el liderazgo?

El mundo está experimentando un cambio de paradigma: las viejas reglas de la industrialización, el patriarcado y las estructuras de poder coloniales blancas se están debatiendo abiertamente, con gran visibilidad y participación en Internet. Esta conversación impregna los macrosistemas del derecho, la política, la cultura y los medios de comunicación, pero también el lugar de trabajo, la educación, las comunidades y las familias. Podemos afirmar que estamos asistiendo a una redistribución fundamental del poder y del acceso al conocimiento, aunque el resultado final sigue siendo incierto y muchas de las viejas costumbres persisten. La opinión generalizada de que los puestos de liderazgo se alcanzan por medio del trabajo duro (meritocracia) se ha visto socavada por la discriminación, el mal liderazgo y la corrupción a lo largo de los años. Se han modificado las leyes para promover la diversidad en el liderazgo, y los medios de comunicación y las redes sociales sacan a la luz cada vez más casos de corrupción. Ha aumentado la cantidad de líderes diversos, personas cuya demografía o antecedentes les habían impedido acceder a puestos de influencia. Estamos aumentando en número, representación y antigüedad –la primera mujer, la primera persona con discapacidad, la primera persona de la mayoría étnica global que hace

x, y o z-. ¿Podría ser este el comienzo de un verdadero cambio, o es solo otra generación idealista que piensa que estamos cambiando las cosas? ¿Es la reacción violenta del autoritarismo un último suspiro, o una señal de que estamos fracasando?

Muchos líderes diversos han tratado de cambiar el sistema desde dentro. Ahora estamos cuestionando las estructuras de poder que nos llevaron a hacer carrera y nos otorgaron la autoridad para liderar, al mismo tiempo que seguimos manteniendo la dinámica de la jerarquía que una vez desafiamos. Vivo esta experiencia como una paradoja en mi propia trayectoria hacia el liderazgo –me propuse expresamente formar parte del sistema de la psicología a fin de cuestionar la práctica psicológica, pero con cada poder que adquiría, experimentaba una mayor sensación de mis límites-. Mi dependencia de mis colegas ha aumentado, mucho más que cualquier independencia de la corriente principal de la psicología. Sigo desafiando desde dentro en comités y grupos de trabajo, pero mi identidad es la de un miembro. El proceso de formar parte de un sistema, de asumir un papel de liderazgo dentro de un sistema, requirió un viaje personal que fue más allá de lo que había imaginado al principio, o incluso de lo que estaba preparada para afrontar. Quizá me haya convertido en parte del sistema que una vez detesté, o quizás este haya cambiado; es probable que la realidad se encuentre en algún punto intermedio.

Los debates más amplios en los que participamos como sociedad en torno a la distribución de la riqueza, la renta básica, la igualdad y la equidad, y la democracia frente a la autocracia, se reflejan en los modelos mentales que tenemos sobre lo que significa ser un buen líder o tener un buen jefe. Vivimos en una época en la que nuestros relatos culturales parten de la base de que los jefes suelen ser mezquinos y egoístas y que los que ocupan puestos de liderazgo son indignos por naturaleza. Por el contrario, mi grupo de líderes más cercano busca el consenso más que las órdenes y el control. Consideramos que nuestro enfoque

es un cambio positivo, pero a veces nos saboteamos a nosotros mismos porque cuestionamos nuestras decisiones de forma excesiva, tenemos miedo de ofender a alguien y estamos atrofiados en nuestra capacidad para introducir los cambios transformacionales necesarios. Nos preocupa encajar en el estereotipo del «jefe malvado» y nos esforzamos por contrarrestarlo, lo cual puede ser evidente para aquellos a quienes dirigimos. Al final, nos importa más ser «agradables» que abordar el daño y la injusticia. Esto puede socavar el respeto que necesitamos para ser eficaces. Compartimos nuestras vulnerabilidades, lo que quizás sea mejor que fingir ser el líder perfecto, pero las personas cínicas, defensivas o agresivas pueden aprovecharse de ello para debilitar nuestra lógica.

Avanzar con cautela en estas dinámicas es un trabajo emocional y requiere una fuerza de carácter que ciertamente no tenía cuando comencé a liderar. Era idealista e ingenua. La incongruencia entre mis intenciones positivas y sus efectos a veces perjudiciales me causaba disonancia cognitiva y confusión. En medio de un flujo macrohistórico, líderes diversos como yo en todo el mundo están intentando crear nuevas estructuras y sistemas de organización y liderazgo (1) que sean inclusivos, (2) adaptados a la era tecnológica y (3) que nos ayuden a abordar los desafíos existenciales del cambio climático, la desigualdad, las enfermedades y las guerras. También estamos tratando de reconciliar nuestras propias experiencias de marginación con las del empoderamiento.

A través de la práctica académica y el *networking*, recientemente conocí la filosofía africana del *ubuntu*<sup>1</sup> (traducido del ndebele, una lengua sudafricana, como «yo soy porque nosotros somos»), que afirma que el liderazgo está inextricablemente vinculado al bienestar del grupo que el líder representa, así como que el éxito de los demás conduce al éxito de todos porque todos estamos conectados. El concepto de *ubuntu* me recordó hasta qué punto mis conocimientos sobre liderazgo están ligados a nuestra cultura y lo limitados que eran debido a mi educación y a mis antecedentes. La idea de que el liderazgo está intrínsecamente

ligado a la pertenencia no es nueva ni se limita a ubuntu, pero seguimos tratando de encontrar la manera de hacer que las estructuras participativas funcionen en la política, en los puestos de trabajo modernos, en las comunidades *online* y en los grupos locales, ignorando los numerosos ejemplos que existen fuera de nuestro entorno inmediato.

Nos hallamos en un proceso en el que la naturaleza y el sentido del liderazgo se transforman al ritmo de nuestro paradigma cultural. El resultado final de este flujo constante es que los líderes contemporáneos en culturas predominantemente blancas, angloeuropeas y neuronormativas no encuentran suficiente orientación relevante sobre opciones alternativas en las escuelas de negocio y los libros de liderazgo. Improvisamos sobre la marcha porque necesitamos consejos diferentes a los de la población dominante. Mi libro es un intento de transmitir los aprendizajes y errores que he tenido al tratar de liderar mientras procesaba el trauma y la exclusión, al mismo tiempo que intentaba desarrollar estructuras que, aun dentro de una economía occidental, se alinearan con los valores de equidad o colectividad. Comparto mis reflexiones y las de algunos de mis colegas sobre la paradoja del liderazgo: tener poder, pero ser incapaz de ejercerlo sin empoderar a los demás, y la necesidad de asegurarme de que todo se haga sin hacerlo todo yo misma.

## ¿Por qué yo?

Soy una líder neurodivergente\*, en una empresa mayoritariamente neurodivergente, y trabajo con otras personas neurodivergentes para

\* Reconozco que nuestro lenguaje como comunidad sigue evolucionando, después de que nos hayamos liberado de las limitaciones de la corriente médica dominante. He pensado en descripciones alternativas como «neurodiverso», «distinto», «atípico», etc., y he optado por «neurodivergente», ya que es el término más popular en el momento en que escribo este texto. Como psicóloga y como alguien con experiencia propia, creo que el término «neurodivergente» es preciso, aunque reconozco que algunos lo consideran excluyente. El término se le atribuye comúnmente a la defensora de los derechos de las personas autistas Kassiane Asasumasu, y se define como alguien cuyo funcionamiento neurocognitivo difiere de las normas sociales predominantes.

ayudarles a desarrollar su potencial. Mi empresa no es neurotípica con unos pocos pensadores inusuales; son pensadores inusuales con unos pocos generalistas. Soy consciente de que esta es una posición inusual. Muchos de nosotros llevamos historias de trauma a nuestro trabajo; nuestra diversidad interseccional se refleja en una representación superior a la media de la comunidad LGBTIQ+ y de la mayoría étnica mundial. En este puesto, he visto de forma directa e indirecta cómo la neurodivergencia se entrelaza con el género, la identidad de género, la raza, la etnia, la clase, la sexualidad, la edad y la discapacidad física. Como *coach*, trabajadora de apoyo, asesora, diagnosticadora y trabajadora social, he apoyado a personas con discapacidad y neurodivergentes en viviendas asistidas, en prisiones, en desempleo y a lo largo de toda su trayectoria, desde el inicio hasta la transición y el liderazgo. En estos muchos contextos he experimentado y presenciado profundas transformaciones psicológicas, desde la marginación hasta el empoderamiento, a veces en pequeños pasos graduales y otras en grandes saltos que desafían la gravedad. En el desarrollo de la confianza en uno mismo y la competencia, he presenciado y experimentado un «efecto látigo» entre la vulnerabilidad y el dominio, a veces en el mismo día. Estos reveses nos desestabilizan a nosotros y a las personas que nos rodean. Las experiencias de ostracismo y de ser «diferentes» que vivimos en la infancia nos mantienen en un estado de déficit, incluso cuando nos convertimos en adultos maduros, un niño interior emocional que se activa con demasiada facilidad y es difícil de calmar. Quizá echamos de menos la integración social con personas de nuestra edad en nuestra juventud, cuando aprendemos que es natural discutir y hacer las paces, de modo que seguimos teniendo miedo a los conflictos o confundimos las diferencias de opinión con los abusos.

Para mí, el liderazgo ha sido un viaje de sanación, de autocompasión y de introspección diligente. En general, lo mismo ocurre con aquellos a los que he guiado. Las personas que luchan contra sus problemas rara

vez mejoran a base de autoimponerse vergüenza. No escribo este libro porque sepa cómo liderar y quiera compartir contigo mis profundos conocimientos sobre el liderazgo brillante, sino porque he sanado lo suficiente de mis demonios como para disfrutar del liderazgo –hay más días buenos que malos-. Quiero hacer algunas advertencias y compartir algunas ideas que pueden acompañarte en tu propio viaje personal y brindarte consuelo y compasión. Todavía estoy sanando y sigo aprendiendo, y aunque a veces creo haber consolidado un avance, basta un cambio en el contexto, en las relaciones o en la salud para que la vulnerabilidad reaparezca en cuestión de segundos. Quienes ya ocupéis roles de liderazgo reconoceréis la sensación de obligación que se genera cuando se intenta liderar y, al mismo tiempo, procesar emociones fuertes.

Mi viaje personal con el liderazgo comenzó con mi primer boletín de notas, que decía: «Nancy es una niña muy sociable, pero tiende a ser un poco mandona». El término «mandona» rara vez se aplica a los hombres. Las investigaciones han mostrado que las mujeres reciben este tipo de comentarios en la evaluación del rendimiento antes siquiera de acercarse a un puesto de liderazgo, y los hombres no<sup>2</sup>. Yo recibí este *feedback* cuando tenía cuatro años –una larga historia en la que me decían que me callara en vez de fomentar mi talento natural para el liderazgo-. Entre mis experiencias se incluyen haber organizado una huelga del coro de la escuela a los 11 años y haber interpretado papeles principales en obras de teatro cuando era niña. Me castigaron por la huelga y me elogiaron por la actuación, pero ambos fueron actos de liderazgo. ¿Fueron también mis años faltando constantemente a la escuela una forma de liderazgo? ¿El momento en el que me negué a «seguir las reglas» de la educación convencional y antepuse mis necesidades neurodivergentes, emocionales y sensoriales a las expectativas sociales, sin importar las consecuencias? Sin embargo, en medio de la confusión, me defendí a mí misma, del mismo modo que ahora defiendo a los demás.

Me diagnosticaron anorexia, luego bulimia, ansiedad, depresión y, finalmente, fobia escolar (ahora denominada «rechazo a ir a la escuela» –¿veis lo que han hecho?–). Para que quede claro, fue una época de gran angustia mental, y en el primer borrador de este libro evité estos detalles porque me siento algo incómoda al intentar encontrar el equilibrio adecuado entre el papel de víctima y una actitud superficial. No suelo hablar de esos años y he olvidado la mayoría de los detalles; me quedan imágenes inconexas, recuerdos en orden aleatorio y una sensación de tristeza por mi yo adolescente. A menudo siento como si estuviera hablando de otra persona. Pasé un tiempo en un hospital psiquiátrico, me autolesioné e intenté suicidarme –una historia que, tristemente, es frecuente entre adolescentes neurodivergentes sin diagnosticar-. No quiero entrar en más detalles, porque este no es un libro sobre lo horribles que fueron mis años de adolescencia, pero basta con decir que mi camino hacia el liderazgo ha sido largo. No me quedan muchos amigos de esa época en mi vida; en ese momento ya tenía pocos. De vez en cuando, cuando me encuentro con alguien a quien conocí entre los 13 y los 22 años, se sorprenden de que siga viva, y mucho más de que me vayan bien las cosas. De hecho, algunos de mis amigos de esa época ya no están entre nosotros, y muchos han pasado por experiencias desgarradoras. También reconozco que en esta historia está presente el privilegio blanco, por el que fui compadecida y patologizada, pero no castigada ni criminalizada, como podría haber sucedido si hubiera tenido la piel negra o marrón, y que no sufrió acoso ni discriminación por mi sexualidad o identidad de género.

Desde la perspectiva informada de hoy, puedo ver que me quedé sin fuerzas para disimular, que tengo un perfil de evitación patológica de la demanda y, además, que ya no podía someterme a las expectativas sociales de mi género. Fue como una ruptura violenta con mi familia (y para mi familia), pero con el tiempo me doy cuenta de que también fue el comienzo de mi auténtico yo. Me fui de casa a los 16 años con furia y

angustia, exponiéndome así a varios años de vida precaria y riesgos personales, pero con suficiente control sobre mi día a día para establecer mi identidad. Cuando fusiono la figura rebelde, la experiencia neurodivergente, las expectativas sociales de mi género, mis antecedentes de clase mixta, mi raza, sexualidad y los distintos acontecimientos traumáticos, reconozco que fueron esos años dolorosos los que marcaron el inicio de mi viaje hacia el estatus profesional que tanto me ha costado conseguir y que ahora ostento. También son el pozo emocional del que extraigo la empatía por mis clientes discapacitados y neurodivergentes.

Vivienne Isebor, fundadora del grupo comunitario ADHD Babes, explica su propia experiencia en el desarrollo de habilidades de liderazgo, incluso cuando esto implicaba riesgos y el cuestionamiento de las convenciones:

Como mujer negra neurodivergente, he adquirido una experiencia de liderazgo compleja y rica. Cuando lo pienso, me doy cuenta de que en mi vida ha habido varios momentos en los que he demostrado cualidades de liderazgo, pero sin llamarlo así. Recuerdo que en el instituto organizaba peticiones contra situaciones que consideraba injustas, como el uso obligatorio de faldas para las chicas o la ausencia de la historia negra en nuestros planes de estudio cada mes de octubre. Parece que me encargué de organizar un baile de graduación con un grupo de amigos porque la escuela decía no tener presupuesto para ello ese año. Parece que fundé una nueva sociedad en la universidad para celebrar la historia y la cultura de las personas negras, porque sentía que faltaba en ella. Parece que luché para que los pacientes del pabellón de salud mental en el que trabajaba para que pudieran tener días libres o comprar una mesa nueva de air hockey. Parece que puse en duda las falsas narrativas presentadas por los profesores de la universidad sobre las estadísticas de salud mental de las personas negras y que denuncié el racismo en voz alta, incluso cuando la gente se sentía incómoda. Ahora, parece que dirijo una organización que apoya a las mujeres negras y a las personas no binarias con TDAH de una manera equitativa y dirigida por la comunidad.

La experiencia de Vivienne como persona con TDAH está intrínsecamente ligada con el racismo al que se vio expuesta por ser mujer negra. Los riesgos que asumió para expresarse durante su época escolar son aún mayores. ¿Prevaleció como líder por ser una persona con TDAH o a pesar de ser una persona con TDAH? Muchos de mis colegas neurodivergentes, de los que oirás hablar en este libro, actuaron por instinto porque no podíamos vivir con la injusticia, a pesar del riesgo y el coste personal. Esto se ha denominado «sensibilidad a la justicia», y se nos tacha de impulsivos o insensibles a las normas sociales, cuando podría considerarse más generosamente como «valentía moral». Pero, aunque nuestras voces fueron escuchadas y crearon el espacio para el surgimiento de roles de liderazgo, los riesgos y barreras que experimentamos no son iguales. Mis historias se entremezclan con las de otras personas cuyos caminos difieren del mío. Aproveché mi plataforma como persona blanca en una cultura dominada por blancos y con padres con estudios universitarios para arriesgarme a situar mi identidad de género y neurodivergente en una posición de poder relativo desde donde partí. Como ya he explicado, tengo conocimientos inusuales, pero mis conocimientos por sí solos son limitados, y debemos aprender desde diferentes perspectivas dentro de la comunidad de la neurodiversidad para ilustrar los muchos caminos intrincados que son posibles. Mis colegas tienen diferentes plataformas y diferentes barreras. Cuando empiezas desde los márgenes de la sociedad, el camino profesional no resulta sencillo; tiene muchos giros y vueltas de los que podemos aprender.

### **«Ve allí donde no haya camino»**

Mi abuelo me llevó a tomar algo un día cuando yo tenía 18 años. Estaba en paro y vivía de las prestaciones sociales en diferentes habitaciones alquiladas, tras haber abandonado en sexto curso un programa de preparación para ingresar en una escuela de teatro profesional –un programa altamente competitivo-. Había aspirado a más de lo que mi confianza

permitía y me aterraba el éxito después de haberme presentado a una audición y haber conseguido un papel principal. Bebía demasiado y me automedicaba, fumaba sin parar y me tambaleaba como una niña que vivía con las responsabilidades de una persona adulta. Estaba procesando un trauma profundo e intentando encontrar un sentido a un mundo que no podía acomodar mi «personalidad rimbombante» (también conocida como TDAH femenino no diagnosticado) y que no podía protegerme en la escuela. Mi abuelo me aconsejó, siguiendo a Emerson (le encantaban las citas clásicas): «Nancy, no debes seguir el camino trillado; debes ir allí donde no hay camino y dejar un rastro». Tienes razón, abuelo, pensé, gracias por el *gin-tonic*, sonréí y asentí. No tenía ni idea de lo que quería decir en realidad, ¡pero 30 años después lo sé! Me animó a que dejara de intentar formarme y me buscara un trabajo. Me aconsejó que trabajara para aprender más y que, cuando estuviera preparada, podría estudiar. Mi abuelo se había criado en el East End previo a la guerra y se presentó a exámenes de contabilidad mientras luchaba en el sur de Asia en la Segunda Guerra Mundial –lo cual no es precisamente un camino trillado-. Por supuesto, tenía razón: el trabajo fue mi salvación, y el «permiso» para dar mis pasos en el orden que me conviniera en vez de seguir el camino tradicional de la escuela a la universidad era justo lo que necesitaba oír. Hoy en día es mucho más común trabajar antes de estudiar que en la década de 1990, lo cual es una gran ventaja para los jóvenes, ya que muchos de ellos necesitan tiempo para sanar y desarrollar un sentido del *self* antes de decidirse a estudiar.

Escribo este libro para dejar un rastro para otros líderes neurodivergentes. No seguimos el camino trillado. Al igual que ocurre con la educación, nuestras trayectorias profesionales difieren a menudo de las clásicas y neurotípicas. Rara vez ascendemos en la pirámide organizativa siguiendo una secuencia de promociones bien sincronizadas en la dirección intermedia. Podemos asumir roles de liderazgo en corporaciones, pero lo habitual es que seamos emprendedores, activistas, artistas, sanadores, músicos, actores y deportistas, y que nuestra ca-

pacidad de liderazgo aflore al encontrar nuestro talento. Esto puede llevarnos algún tiempo; necesitamos deshacernos del peso de la exigencia escolar de ser expertos en todo y encontrar nuestra tribu. Y falta orientación sobre cómo gestionar el liderazgo cuando tu pasado ha estado marcado por altibajos en el éxito y en el fracaso.

Mi querido colega Paul Stevenson, a quien conocí en 2015 durante un rodaje de un documental con la BBC, comparte mi pasión por aprovechar nuestros retos para establecer conexiones y brindar apoyo a los demás:

Cuando pienso en mi trayectoria como líder neurodivergente, nunca me habría imaginado en un papel así. ¿Cómo podría haberlo hecho, si ni siquiera era consciente de mi propia neurodivergencia? Siempre me he visto como un jugador de equipo que se abre camino por la vida sin comprender realmente la configuración única de mi cerebro. Mi verdadero viaje no comenzó hasta que recibí el testigo de la autoconciencia.

Al crecer, me enfrenté a los enormes retos de la neurodivergencia –síndrome de Tourette, TDAH, autismo– sin un diagnóstico, en una época en la que la sociedad sabía muy poco sobre estas afecciones. Sentía que mi vida era como una lección perpetua en la escuela de la calle, intentando encazar constantemente en un mundo que no me entendía del todo.

Pero con mi diagnóstico llegó un momento decisivo que despertó una búsqueda de autoeducación y comprensión. Entender mi neurodivergencia, desentrañar los misterios de mi TDAH y conectar con otras personas que compartían experiencias similares se convirtió en mi misión. Una evaluación positiva sacó a la luz mis puntos fuertes y, junto con mi resiliencia innata, avivó mi determinación de dar un paso adelante y alzar la voz.

Este viaje continuo no solo me ha ayudado a aceptar mi neurodiversidad, sino también a empoderarme al contar mi historia. Es un viaje de profundo autodescubrimiento, aceptación y, en última instancia, de usar mi voz para abogar por la comprensión y la inclusión. Cada paso que doy y cada palabra que digo es un testimonio del poder de abrazar el verdadero yo y defender los derechos de todas las personas neurodivergentes.

Paul se ha construido una exitosa trayectoria como defensor y voz influyente del síndrome de Tourette desde lo más profundo de su angustia mental. Lo invitan a formar parte de juntas y comisiones para representar a su comunidad. Como yo, y posiblemente también como tú, a veces no puede creer cómo ha llegado hasta aquí.

Voy a compartir lo que me ha funcionado a mí, a mis compañeros, pero también lo que no ha funcionado, y contaré lo cerca que hemos estado de hacer descarrilar nuestras carreras (hasta ahora ☺). El liderazgo no es apto para cardíacos. Visto desde fuera, parece estar relacionado con el poder, el dinero, la flexibilidad y la elección. Puede que sea cierto, pero también tiene su lado oscuro. El liderazgo también es obligación, responsabilidad y disculparse por cosas que no fueron culpa tuya, pero que, en última instancia, eran responsabilidad tuya. El emprendimiento conlleva un tipo de obligación muy particular: cuando eres propietario de la empresa, renunciar no es una opción. Como propietario, la responsabilidad legal y moral siempre recae sobre ti, sin importar quién esté al mando. La metáfora que mejor describe muchos de mis años de transición al frente de Genius Within es la de estar corriendo en una cinta que va 2 km/h más rápido que yo, sin posibilidad de presionar el botón de «stop».

Ya no considero esta experiencia como algo único, sino como una carga común que acompaña a todas las formas de liderazgo. Por ejemplo, ser un defensor y líder de la comunidad significa que uno pone su identidad central en el núcleo de su carga de trabajo, lo que le puede llevar a sentirse indefenso y vulnerable. Esto hace que sea más difícil desconectar el fin de semana y separar el trabajo de tu sentido de la propia identidad. Ser un líder corporativo significa ceder constantemente ante los caprichos de la junta directiva y de los accionistas. Ser un líder de la administración pública implica cambiar continuamente de dirección según los vientos políticos y mantener una línea neutral. Ser un líder público significa sacrificar la esfera privada por la pública. Muchos no

valoran la carga de esta decisión antes de tomarla y se arrepienten más tarde. Mis colaboradores hablarán más sobre sus experiencias en diferentes contextos de liderazgo. Puede parecer que los costes son un precio razonable que hay que pagar, y en muchos aspectos lo son, pero conviene saber en qué te estás metiendo antes de tomar una decisión. Como veremos más adelante, es importante practicar la autocompasión en aquellos días en los que el peso de las responsabilidades supera a los beneficios.

La neurodivergencia suele ir acompañada de discapacidades físicas que aparecen más adelante en la vida –complicaciones por el síndrome de Ehlers-Danlos, fatiga crónica, epilepsia, trastornos digestivos y trastornos autoinmunes complejos como el síndrome de activación de mastocitos (SAM)–. Este último me pilló por sorpresa; junto con la perimenopausia, trastornó todos los aspectos de mi vida y redujo mi rendimiento a la mitad sin previo aviso. Liderar teniendo una discapacidad física ha sido todo un *shock*, justo cuando pensaba que ya lo tenía controlado. Cuando asumes el liderazgo, los cambios circunstanciales, como los problemas de salud mencionados anteriormente (pero también la perimenopausia y la menopausia, el duelo, los divorcios y las catástrofes financieras), pueden pillarte por sorpresa y convertir lo que parecía un intercambio justo en una carga insoportable. Sin embargo, me gustaría que, para aquellos de vosotros que os sentís inspirados y/o ya comprometidos con un camino de liderazgo como personas neurodivergentes, este libro os ayude a gestionar la carga, las decisiones, el apoyo y la cultura que tenéis a vuestro alrededor y, en última instancia, a crear un legado sostenible al transmitir vuestra sabiduría adquirida a la siguiente generación. El objetivo de mis advertencias sobre los cambios en las circunstancias es crear un contexto que muestre la importancia de hacer que tu liderazgo sea sostenible. Si lideras haciendo más que los demás y desgastándote hasta quedar exhausto, los cambios imprevistos se convertirán en una crisis, no en un desafío. El liderazgo

no consiste en hacerlo todo, sino en asegurarse de que todo se haga. El liderazgo sostenible es un *ethos* en el que llevo años trabajando y sobre el que quiero compartir mis conocimientos en las secciones 2 y 3.

## Cómo leer este libro

No es necesario que leas este libro en orden. Ve adonde te interese y avanza o retrocede; sumérgete y sal cuando te parezca oportuno y según el punto en el que te encuentres en tu viaje de liderazgo. Quizá estés empezando, quizás aspire a algo. Quizá hayas llegado a ser un líder, ¡y te estés aferrando a ello con uñas y dientes! Quizá lo hayas conseguido, pero te surge la duda de cómo crear un liderazgo diverso sostenible a tu alrededor. O quizás estés preparado para pasar el testigo a las personas que te rodean. Elige la sección que se corresponda con tu situación si crees que es un mejor punto de partida. La primera sección es la más densa y, para ser sincera, fue un dolor de cabeza escribirla. Pero ahora estoy totalmente inmersa en la tradición académica y no puedo comenzar sin definir mis términos. Por lo tanto, lo primero tenía que ser la exploración de lo que entendemos por liderazgo y sus características –pero puedes saltártelo y volver a ello más adelante–.

Mi escritura es tanto autobiográfica como académica, aunque el liderazgo es algo que he experimentado de forma subjetiva y estudiado de forma más objetiva. Mi experiencia subjetiva incluye la mentoría que he recibido de mis compañeros, colegas, amigos y familiares, pero también la que yo misma les he brindado. Mi especialidad es la psicología ocupacional y organizacional, una ciencia social con un fuerte énfasis en los marcos teóricos y la recopilación rigurosa de datos, que se incorpora a los programas de MBA y Gestión de Recursos Humanos. He intentado conciliar estas diferentes perspectivas escribiendo en tres secciones sobre los niveles del *self*, de los demás y del sistema: (1) convertirse en líder, (2) sobrevivir como líder y (3) prosperar como líder.

En cada sección hay un capítulo con viñetas que resumen los conocimientos académicos sobre liderazgo, un capítulo sobre mi experiencia como mujer líder neurodivergente, anécdotas personales y un capítulo con un resumen de los consejos. Cada sección termina con preguntas de *autocoaching* para quienes buscan un espacio de reflexión guiada, llamadas «Hacer el trabajo». Ten en cuenta que todas las páginas marcadas con ★ pueden descargarse en la ficha del libro en: [www.edesclée.com](http://www.edesclée.com).

Mi estilo se inspira en la autoetnografía, un método de investigación cualitativa relativamente reciente en el que el investigador «recurre a experiencias personales para ampliar la comprensión de un fenómeno social»<sup>3</sup>. La autoetnografía es una vía para legitimar la subjetividad como prueba y deconstruir las barreras del privilegio educativo que impiden la transferencia de conocimientos desde y entre personas con experiencia vivida. Permite reconocer que las personas con experiencia vivida «ven cosas que [otros] nunca verán», como escribieron la Dra. Chantelle Lewis y el profesor Jason Arday en sus reflexiones autoetnográficas sobre la intersección entre raza y neurodivergencia<sup>4</sup>. Aunque la autoetnografía se sitúa en un marco académico, este libro no está escrito para eruditos del liderazgo, sino para quienes intentan ejercer el liderazgo en la práctica. Espero que las reflexiones, en contexto, validen algunas de tus propias experiencias de empoderamiento y desempoderamiento paradójicos, de dependencia e independencia simultáneas, y que te den ideas sobre las prácticas que pueden ayudarnos a desarrollar la infraestructura para apoyar las creencias contemporáneas sobre el liderazgo. He escrito el libro que hubiera querido tener al principio de mi propio viaje.

He intentado escribir en un estilo que sea accesible para el lector no académico, pero también incluyo referencias apropiadas para satisfacer a quienes deseen profundizar en la investigación. El conocimiento basado en la investigación nos ayuda a comprender los supuestos implícitos en la formación y las narrativas sobre el liderazgo, pero

también nos desafía a refutar los supuestos históricos. Este libro no pretende ser una revisión académica –ya que existen muchas, y sería mejor que la literatura sobre liderazgo fuera revisada por un académico especializado en este campo de investigación-. Soy consciente de que hay muchas más ideas y conceptos de los que se puede sacar provecho, como la teoría de la toma de decisiones y la gestión de riesgos, pero he presentado las teorías que personalmente me han aportado conocimientos como líder. Mi objetivo es que el libro sea lo suficientemente sencillo como para que lo entienda un público más amplio, y no dejar que me distraiga el hecho de educar a los lectores sobre toda la gama de teorías y narrativas de la ciencia organizacional. Pero para aquellos de vosotros a los que esto os resulte interesante, me permito recomendaros un curso de posgrado en Ciencia Organizacional o Psicología Ocupacional.

Las historias personales son un intento de mostrar la naturaleza del progreso profesional, en el que se da «un paso adelante, dos pasos atrás». Soy consciente de que, visto desde fuera, si te has topado últimamente con mi trabajo o con el de mis colegas, podría parecer que nuestras carreras han sido fáciles. No lo han sido. Escribo y comparto nuestras historias personales para ofrecer apoyo y empatía, para que quienes tienen dificultades puedan sentirse animados y seguir adelante. También espero ayudarte a conocer algunos escollos que debes evitar. He fracasado muchas veces al intentar liderar con integridad, autenticidad y competencia. Escribo este libro para ayudarte a evitar algunos de nuestros errores, ya que están intrínsecamente relacionados con el perfil neurodivergente, los antecedentes traumáticos, la cultura, el género y nuestras experiencias de marginación.

Cuando empecé, pensaba que se trataba «solo de mí» y que «todos los demás parecían tenerlo todo bajo control», pero a medida que fui creciendo me di cuenta de que muchos de nosotros compartimos la experiencia de sentirnos abrumados, cohibidos y preocupados por

hacer lo correcto. Muchos de nosotros lideramos proyectando confianza y control mientras albergamos experiencias infantiles internas dolorosas, ansiedad y miedo al fracaso. Y como persona neurodivergente, el pensar demasiado y la ansiedad forman parte del paquete. ¿Significa eso que debemos evitar las responsabilidades emocionales del liderazgo? He llegado a este punto en mi crítica –en realidad, creo que es esencial tener un cierto nivel de autoconciencia y una profunda reflexión personal, y nunca quiero estar en un lugar en el que no me cuestione a mí misma-. Todo ese pensamiento excesivo puede ser productivo si se canaliza. Creo que las personas neurodivergentes son grandes líderes, en particular los muchos colaboradores cuyas voces comparto. El equilibrio consiste en asegurarnos de que la reflexividad no limite nuestra capacidad de actuar o prosperar. Debemos sentirnos cómodos con la incomodidad, reconocer nuestros patrones y ser capaces de separar nuestros desencadenantes de lo que es una crítica genuina o un problema que debe ser resuelto.

Los capítulos titulados «Consejos» pueden parecer un poco directos en ocasiones, pero realmente estoy reflexionando sobre las «reglas no escritas». Las personas neurodivergentes suelen tener dificultades con las reglas no escritas. Por lo general, nos esforzamos mucho por hacer lo correcto, lo que se espera de nosotros, pero cuando hay algunas expectativas no expresadas, esto puede hacer que nos quedemos paralizados y nos sintamos inseguros. Esto a menudo se considera una debilidad en nuestro perfil, pero podemos convertirlo en un punto fuerte si nos negamos a pasar por alto lo que otros descartarían como «detalles». En mi carrera he descubierto que los detalles son una fuente de conocimiento y crecimiento personal. Si, como yo y muchas personas neurodivergentes, aprecias las instrucciones claras e inequívocas, los capítulos titulados «Consejos» están escritos para ti, con cariño. He intentado desmenuzar meticulosamente las cosas sobre las que me he devanado los sesos durante horas en el *coaching* y el *counselling*, para

resumir cómo creo que son algunas de estas reglas no escritas. No tienes que seguirlas –debes trazar tu propio camino y descubrir aún más–, pero podrían darte cierta ventaja.

Desde que empecé mi propio negocio en 2010, he tenido el placer absoluto de mentorizar un equipo de líderes neurodivergentes y, a cambio, he recibido la mentoría de mis compañeros. Mi experiencia me ha mostrado que muchos de nosotros tenemos que emprender un viaje psicológico para superar la vergüenza interiorizada y poder liderar con confianza. Gran parte de esta vergüenza proviene del ostracismo neurodivergente –y de hecho, de otras formas de exclusión–, y por eso he decidido escribir lo que he aprendido a lo largo del camino, con la esperanza de que pueda servir de ayuda a otros. Mi viaje está lejos de ser único, y espero que estas historias te aporten claridad y catarsis antes de que las cosas vayan demasiado mal, ya sea para ti personalmente o para las organizaciones que lideras.

He pedido la colaboración de colegas y compañeros del sector. Algunos están al frente de grupos de apoyo, mientras que otros ocupan cargos directivos en grandes empresas. Representan a diferentes razas, identidades de género y sexualidades, clases y orígenes. Las secciones y capítulos contienen sus palabras, sin editar ni pulir, para proporcionar una mayor conexión y claridad. Al integrar mi experiencia y la de mis colegas como partes interesadas, junto con la ciencia de la gestión y su aplicación, estoy adoptando una visión amplia de la evidencia que sustenta los consejos. He utilizado los nombres reales de directivos, colegas, *coaches* y mentores siempre que he tenido permiso para ello y, cuando no ha sido así, he transformado los ejemplos en historias compuestas anónimas y representativas.

Marcia Brissett-Bailey y Jannett Morgan, fundadoras de la red Black Leaders and Excellence in Neurodiversity, comparten la motivación que las llevó a participar:

*Aprender de líderes neurodivergentes* dirige la atención, tan necesaria, hacia una dimensión del liderazgo poco explorada y demasiado a menudo desconocida. Nuestra pequeña contribución a este libro consiste en aportar una lente crítica desde la perspectiva de la raza, la etnia y la cultura. El alcance de nuestras realidades vividas es tan amplio como profundo, por lo que no se limita a una narrativa de «identidad única». Aunque hoy en día ya no se cuestiona el impacto del entorno profesional racializado en los líderes emergentes y consolidados de origen negro y de la mayoría global (al menos en las organizaciones que se toman en serio la equidad y el liderazgo inclusivo), la intersección entre racismo y capacitismo sigue siendo un aspecto que los líderes del movimiento por la neurodiversidad (y la sociedad en general) han abordado con lentitud y sin la suficiente profundidad.

El espacio disponible aquí no puede hacer justicia al trabajo complejo, doloroso y transformador que quienes operamos en esta intersección realizamos cada día, y que seguiremos haciendo mientras sea necesario. Os invitamos a que, como lectores, utilicéis nuestras notas para reflexionar profundamente sobre el trabajo que tenéis que hacer para garantizar que los líderes neurodivergentes de todos los orígenes tengan oportunidades y resultados equitativos.

En cada sección, bajo el título «Hacer el trabajo», encontrarás un espacio para que puedas procesar, reflexionar y pensar en tu propio viaje, y para que, junto a Marcia y Jannett, te comprometas a buscar oportunidades y resultados más justos en tu propio ámbito de influencia. Recuerda que estas secciones, marcadas con ★, pueden descargarse en la ficha del libro en: [www.edesclée.com](http://www.edesclée.com).

## ¿A quién va dirigido este libro?

Para los fines de este libro, he elegido un enfoque amplio e inclusivo para definir el liderazgo. Esto incluye los ejemplos obvios de altos ejecutivos y puestos de liderazgo en comunidades, organizaciones benéficas y grupos religiosos y comunitarios. Sin embargo, en el mundo

de la neurodiversidad, actualmente tenemos una comunidad que se organiza a sí misma, en la que surgen líderes gracias a su influencia en las redes sociales, en las artes y los medios de comunicación, en el periodismo y mediante su labor de promoción y representación. Me dirijo a un público que supongo que es neurodivergente (es decir, que padece TDAH, autismo, trastorno bipolar, discalculia, dislexia, disgraxia, o que tiene tics\* o cualquier otro neurotipo inusual, o una combinación de ellos). Escribo para líderes actuales y futuros. En mi mente, cuando escribo, hablo directamente a los miembros de mi propia empresa y comunidad, a los líderes neurodivergentes emergentes que se angustian por su rendimiento, sus relaciones y que están tratando de hacer lo correcto. Me dirijo a mi yo más joven.

Dicho esto, creo (espero) que este libro es aplicable a todos los líderes minorizados. Muchos de los conocimientos que he adquirido provienen más del hecho de ser mujer que del TDAH. Muchos de mis momentos iluminadores de aprendizaje han surgido de la lectura de literatura feminista negra y de la compañía de líderes marginados por razón de su raza, etnia, clase, sexualidad, identidad transgénero, otras discapacidades o edad. Por lo tanto, este libro debería ser relevante para todos los líderes y aspirantes a líderes que no sigan los caminos trillados. Todos hemos tenido una experiencia similar, ya que la mayor parte de libros sobre liderazgo disponibles en la literatura occidental están diseñados para el hombre blanco, cisgénero, sin discapacidad, heterosexual y con recursos –el grupo que todavía constituye la mayoría de los líderes influyentes en la sociedad-. Gran parte de los consejos tradicionales sobre liderazgo tratan de contrarrestar los puntos ciegos del grupo dominante. Las reglas no escritas del liderazgo no se manifiestan, por lo que muchos de nosotros estamos confundidos y en conflicto en nuestro camino. Se nos aconseja escuchar, cuidar de los demás y ser honestos. Y así deberíamos hacerlo. Pero muchos de nosotros

---

\* Debido al síndrome de Tourette o a un trastorno con tics.

ya empezamos con ciertos estilos manidos, que han sido utilizados de manera excesiva. También debemos ser alentados a establecer límites, a afirmarnos y confiar en nuestros juicios.

Es posible que la cohorte actual de líderes haya sido diagnosticada recientemente -la generación X y los mileniales tuvieron mucho menos acceso a los diagnósticos (sobre todo si éramos mujeres, pobres y/o de la mayoría étnica global)-. Muchos de nosotros sentimos una especie de latigazo al ser diagnosticados, algo que nos aleja de nuestra anterior actitud de conformidad y complacencia, llevándonos a una posición defensiva, de ira y arrepentimiento. Si estás ejerciendo un rol de liderazgo y has sido diagnosticado recientemente como neurodivergente, espero que este libro te ayude a descubrir las sutilezas presentes entre las características que desarrollaste como «enmascaramiento» y las habilidades naturales de liderazgo, permitiéndote establecer límites más claros, pero sin perder tu naturaleza generosa.

Mi propio diagnóstico a los 38 años supuso un cambio en mi temperamento y una reafirmación de características que había tratado de reprimir. Dejé de encontrar preocupantes mi locuacidad, mi irritabilidad y mi franqueza, y empecé a ver su utilidad. Fue catártico, pero tuve que reaprender a encontrar el equilibrio adecuado para mi rol, y eso debió de ser confuso para mis colegas. Mi diagnóstico de síndrome de activación de mastocitos, SAM (con fatiga crónica asociada), fue mucho más problemático, y me volví más militante en cuanto a mis derechos como persona con discapacidad, más exigente con el apoyo recibido, y tenía poca energía emocional para filtrar el impacto que esto tenía en las personas que me rodeaban. Durante esta fase, tuve la suerte de contar con relaciones previas que pasaron la prueba de esta transición, aunque no todas sobrevivieron, y he lamentado la pérdida de relaciones significativas.

Espero que este libro te ayude a desafiarte a ti mismo y te anime a emprender un viaje de liderazgo más sostenible que el mío y el de algunos de mis colegas.



## PRIMERA PARTE

### Convertirse en un líder

En esta sección inicial, revisaré algunas publicaciones académicas clave sobre el tema del liderazgo y cuestionaré críticamente hasta qué punto la literatura existente refleja la experiencia de líderes neurodivergentes o marginados de otro modo. Gran parte del trabajo sobre el tema del liderazgo se centra en los rasgos de los grandes líderes, que son un reflejo de las estructuras de poder existentes. También hablaré de modelos de liderazgo comunitario y sistémico que reconocen la interdependencia y la capacidad de acción de los miembros organizacionales, no solo de los líderes. Compartiré mi historia profesional temprana para mostrar cómo las carreras de personas neurodivergentes pueden desarrollarse con movimientos laterales, avances y retrocesos. Puede que comenzara mi carrera con valores fuertes y claros, pero ciertamente no tenía una estrategia para planificar un camino. Lo que resultó de ello solo puede explicarse en retrospectiva; en aquel entonces parecía caótico y peligroso.



# 1

## Teorías del liderazgo

Todas las teorías de liderazgo contienen conocimientos de los que podemos aprender y problemas que limitan su poder explicativo. Las teorías que se centran en el tipo de persona que puede liderar se conocen como teorías del gran hombre o del liderazgo heroico. Algunos ejemplos de teorías centradas en el líder son el liderazgo transformacional, carismático, de *coaching* y de inteligencia emocional; algunas están más orientadas a las relaciones y/o a las tareas<sup>1</sup>. Las teorías relationales incluyen el intercambio líder-miembro (LMX, por sus siglas en inglés, leader-member exchange), el liderazgo de servicio y el liderazgo auténtico. Algunos ejemplos de teorías centradas en las tareas son las teorías transaccionales, contractuales y orientadas a la gestión (si el tema te resulta interesante y quieres aprender más, consulta el libro *Liderazgo en las organizaciones*<sup>2</sup>, de los profesores Gary Yukl y William Gardner). En este capítulo, hablaré de la idea de los atributos del liderazgo y esbozaré algunas de las teorías populares e históricamente dominantes para que podamos deconstruirlas desde una perspectiva neurodivergente. El objetivo aquí no es decirte lo que tienes que hacer, sino esbozar los supuestos de un sistema sesgado y analizar cómo abrirnos paso en nuestro propio camino.