

## **El síndrome del impostor en posiciones de liderazgo**

### **Cuando el éxito no alcanza para sentirse suficiente**

En el imaginario organizacional solemos asociar el éxito con seguridad, confianza y claridad. Desde afuera, quienes ocupan posiciones de liderazgo parecen personas firmes, capaces y convencidas de sus decisiones.

Sin embargo, en la práctica clínica y organizacional, muchas veces encontramos otra escena menos visible: profesionales altamente competentes que viven con una sensación persistente de insuficiencia.

Personas con trayectorias sólidas, reconocimiento profesional y resultados objetivos que, aun así, sienten que en cualquier momento alguien descubrirá que “no son tan capaces como parecen”.

A esto se lo conoce como **síndrome del impostor**.

Y, paradójicamente, suele aparecer con más frecuencia precisamente en personas de alto desempeño.

### **La paradoja del éxito: cuando el logro no tranquiliza**

Podría suponerse que el reconocimiento profesional reduce las dudas internas. Sin embargo, muchas veces ocurre lo contrario: a mayor responsabilidad, mayor exposición y mayor temor al error.

El ascenso jerárquico no solo incrementa la complejidad técnica de las decisiones. También intensifica preguntas psicológicas más profundas:

- ¿Estoy realmente a la altura?
- ¿Y si decepciono a los demás?
- ¿Qué pasa si descubren que no tengo todas las respuestas?

El problema es que el éxito externo no siempre modifica la percepción interna de legitimidad.

Algunas personas no viven sus logros como evidencia de capacidad, sino como excepción, suerte o resultado de un esfuerzo desmedido.

El reconocimiento llega, pero no termina de instalarse subjetivamente.

### **El peso del ideal: por qué nunca parece suficiente**

Desde una perspectiva psicológica profunda, muchas veces el sentimiento de impostura puede entenderse como una distancia persistente entre quienes somos y quienes creemos que deberíamos ser.

Existe una especie de “versión ideal” internalizada: más brillante, más segura, más preparada, más eficiente.

En perfiles altamente autoexigentes, ese ideal suele volverse extremadamente rígido.

La consecuencia es conocida: ningún logro alcanza.

Se concreta un objetivo, pero rápidamente aparece otro estándar más alto.

Se obtiene reconocimiento, pero la satisfacción dura poco.

La evaluación no se organiza alrededor de lo conseguido, sino alrededor de lo que aún falta para alcanzar una imagen interna de perfección.

El problema no es la ambición.

El problema aparece cuando el valor personal queda permanentemente condicionado al rendimiento.

### **La historia personal también entra a la oficina**

Nuestra relación con el éxito rara vez empieza en el ámbito laboral.

Las experiencias tempranas, las expectativas familiares y ciertos mensajes implícitos sobre el mérito suelen dejar marcas profundas en la manera en que vivimos el desempeño profesional.

Algunas configuraciones frecuentes incluyen:

#### **El valor condicionado al rendimiento**

Personas que aprendieron tempranamente que el reconocimiento llegaba principalmente a través del logro.

El mensaje, explícito o no, suele sentirse así:

*“Vales cuando haces las cosas bien.”*

En la adultez, esto puede traducirse en una autoexigencia intensa y dificultad para tolerar errores o límites.

#### **El mandato del esfuerzo permanente**

La idea de que solo merece valor aquello que implicó sacrificio extremo.

Cuando algo sale bien con relativa naturalidad, aparece culpa o desconfianza:

*“Si no me costó tanto, quizá no tiene verdadero mérito.”*

#### **El miedo silencioso al crecimiento**

A veces, superar ciertos lugares familiares, económicos o profesionales genera conflictos internos menos conscientes.

Creer puede sentirse ambiguamente amenazante: como si ocupar ciertos espacios implicara alejarse de referencias importantes o desafiar lealtades invisibles.

### **La trampa del sobreesfuerzo**

Muchas personas con síndrome del impostor desarrollan una forma particular de compensación: trabajan más de lo necesario.

Preparan excesivamente. Controlan en exceso. Revisan una y otra vez.

Desde afuera suelen ser vistas como personas extremadamente comprometidas.

Pero internamente el motor no siempre es la excelencia: muchas veces es la ansiedad.

No trabajan más porque quieran destacarse.

Trabajan más para no ser descubiertas.

El problema es que esta lógica produce un círculo difícil de sostener:

cuanto más reconocimiento reciben, más sienten que deben demostrar que realmente lo merecen.

Y el descanso comienza a sentirse peligroso.

### **Liderar no es ser infalible**

Uno de los cambios más importantes en posiciones de liderazgo consiste en abandonar la fantasía de perfección.

Un buen líder no es quien tiene todas las respuestas.

Es quien puede pensar en condiciones de incertidumbre, tomar decisiones razonables, revisar errores y apoyarse en otros cuando lo necesita.

La vulnerabilidad bien gestionada no debilita liderazgo.

Suele fortalecerlo.

Porque habilita confianza, aprendizaje y realismo organizacional.

### **Algunas preguntas útiles para empezar a desarmar la lógica del impostor**

Más que intentar eliminar completamente la duda —algo probablemente imposible— puede resultar más útil comenzar a observarla.

Por ejemplo:

- ¿Qué evidencia objetiva contradice esta sensación de fraude?

- ¿Qué nivel de exigencia me estoy imponiendo?
- ¿Esa expectativa es realista o imposible?
- ¿Qué voz interna aparece cuando siento que no soy suficiente?
- ¿Estoy buscando excelencia o intentando evitar el error a cualquier costo?

A veces, el trabajo más importante no consiste en rendir más.

Consiste en construir una relación más saludable con el propio valor.

### **Una reflexión final**

El síndrome del impostor no suele desaparecer cuando aumentan los logros.

Muchas veces se transforma.

Cambia de forma, se vuelve más sofisticado y aprende a esconderse detrás del perfeccionismo, la hiper responsabilidad o el rendimiento constante.

Pero hay algo importante de recordar:

### **Sentirse insuficiente no es evidencia de incapacidad.**

Con frecuencia, es el efecto psicológico de una exigencia interna que se volvió demasiado grande.

Y quizás una de las preguntas más relevantes para quienes lideran sea esta:

**¿Estás intentando demostrar permanentemente tu valor o ya puedes empezar a habitarlo?**