

3 estrategias para dirigir en tiempos difíciles

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter y Rob Stenbridge

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Durante los últimos dos años, los líderes han estado en la cuerda floja: buscando una base estable mientras enfrentan una pandemia disruptiva e impredecible; luchando por contratar en medio de un pico de 15 años en cuanto a escasez de talento; y renovando las políticas para satisfacer las demandas de los empleados por más flexibilidad en el trabajo. Múltiples oleadas de variantes de coronavirus y un estallido de guerra en Europa han dejado a los líderes en un lugar intimidante: tratando de tranquilizar y enfocar a los empleados frente a la incertidumbre constante, sin tener una idea real de lo que sucederá después. Y sus propias luchas con el estrés y el agotamiento a menudo pasan a un segundo plano, mientras abordan los crecientes desafíos de salud mental de sus empleados.

Muchos líderes quieren ofrecer un mensaje claro y optimista a los empleados y, sin embargo, tienen que retroceder y pivotar con bastante frecuencia a medida que cambian las condiciones. Es una situación agotadora.

Más que nunca, los líderes necesitan estrategias prácticas para cuidarse a sí mismos y a sus equipos. En Potential Project hemos entrenado a miles de líderes, y empezamos en un lugar algo inesperado, ayudándolos a entender y manejar sus mentes. Desafortunadamente, ninguno de nosotros puede controlar físicamente nuestra mente, que neurológicamente tiene sus propios patrones y modos predeterminados, pero podemos entrenarla para que esté trabajando con nosotros y no contra nosotros.

He aquí tres cosas que recomendamos a los líderes en estos tiempos inciertos.

1. Cuídense de su ego.

Aunque a la mayoría de nosotros nos gusta vernos a nosotros mismos teniendo en mente los mejores intereses de los demás, la verdad es que nuestro ego es una fuerza poderosa, comprometida con nuestro propio interés y nuestra autopreservación.

Conforme nos elevamos en las filas del liderazgo, nuestro ego naturalmente puede inflarse. Cuando lo hace, esto nos pone en mayor riesgo de malas decisiones y pasos en falso. Un ego inflado estrecha nuestra visión y nos hace buscar información que confirme lo que queremos creer.

Este artículo es útil para:

- *Liderar a otros en tiempos difíciles.*
- *Cuidar de sí mismo y de su equipo.*
- *Entrenar su mente para que trabaje con usted, y no en su contra.*

Los líderes están tratando de tranquilizar y enfocar a los empleados frente a la incertidumbre constante.

Perdemos la perspectiva y terminamos en una burbuja de liderazgo donde solo vemos y escuchamos lo que queremos, en lugar de observar la imagen completa. Y, ante los reveses y las críticas, nos cuesta más admitir y aprender de nuestros errores.

El ego puede matar nuestra capacidad de ser ágiles en un mundo impredecible. Mantenerlo bajo control les brinda a los líderes la libertad de equivocarse, cometer errores, admitir ser humanos y seguir adelante.

2. Elijan la valentía por encima de la comodidad.

Como seres humanos, estamos preparados para abrazar la certeza y la seguridad y evitar el peligro y la incomodidad. De hecho, a veces haremos casi todo lo posible para convencernos de que permanecer en nuestra zona de confort es lo mejor. Aquí es donde entra el valor. El valor es diferente de la intrepidez. Podemos experimentar miedo sobre tomar una decisión difícil, pero encontramos la fuerza interior para superar el miedo, para salir de nuestras zonas de confort y avanzar.

Elegir el valor por encima de la comodidad nos coloca en una posición vulnerable, porque probablemente tomaremos calor recibiremos impactos y cometeremos errores mientras nos aventuramos en territorio incierto. Sin embargo, esta vulnerabilidad abre las puertas para que otros también sean vulnerables. Si enfrentamos nuestros miedos y a veces nos metemos en líos, permitimos que la gente vea nuestra humanidad y los invitamos a compartir la suya.

3. Practiquen el cuidado transparente.

McKinsey ha reportado que más de tres cuartas partes de los ejecutivos de C-suite que encuestaron esperan que en algún momento el empleado típico vuelva a la oficina durante tres o más días a la semana. Al mismo tiempo, casi tres cuartas partes de los 5,000 empleados encuestados indicaron que les gustaría trabajar desde casa dos o más días a la semana. Es comprensible cómo los líderes ven el regreso a la oficina como algo positivo. Para algunos, señala el fin del caos, un regreso a lo conocido y manejable. Para otros, podría parecer la mejor solución a la desconexión y el cansancio con que el trabajo remoto nos ha cargado a todos.

Sin embargo, la desconexión en las expectativas y la comunicación pública de planes que van en contra del sentimiento de los empleados es un brebaje peligroso que puede erosionar la confianza.

El ego puede matar nuestra capacidad de ser ágiles en un mundo impredecible. Mantenerlo bajo control les brinda a los líderes la libertad de equivocarse, cometer errores, admitir ser humanos y seguir adelante.

Como seres humanos, estamos preparados para abrazar la certeza y la seguridad y evitar el peligro y la incomodidad.

Si enfrentamos nuestros miedos y a veces nos metemos en líos, permitimos que la gente vea nuestra humanidad y los invitamos a compartir la suya.

**ESTRATEGIA
Y DECISIONES**

La respuesta no es que los dirigentes eviten estrategias y planes impopulares pero necesarios; el enfoque solidario y compasivo es ser lo más transparente posible.

El cuidado transparente significa sacar ideas y pensamientos al aire libre, para hacer visible lo que a menudo puede ser invisible y bajo la superficie. Significa ser abiertos y honestos sobre lo que está en nuestras mentes y en nuestros corazones. No retenemos información importante por miedo a cómo será recibida o cómo seremos vistos. Al hacer esto, quitamos el poder que viene con el conocimiento exclusivo y nivelamos el campo de juego. Como resultado, la gente sabe dónde está y qué viene después y puede trazar mejor su curso en la vida. La transparencia es distinta de la franqueza en el sentido de que se puede ser franco y ocultar información. Cuando usted es transparente, la gente sabe lo que tiene en mente. Y cuando añade cuidado a la transparencia, la gente también sabe lo que hay en su corazón.

El cuidado transparente ayuda a poner a los líderes en la misma página que sus empleados, lo que a su vez impulsa resultados positivos. En una investigación de Potential Project, analizamos los resultados cuando tanto los líderes como sus seguidores ven al líder como líder compasivo (con valentía, presencia y transparencia). La satisfacción laboral mejora un 11%, el compromiso organizacional crece un 10% y el agotamiento disminuye un 10%.

Liderar a otros es difícil en tiempos normales, pero en estos tiempos inéditos de cambio constante e incertidumbre, es especialmente duro. Determinar el mejor camino a seguir en medio de información imperfecta y tomar decisiones que son impopulares puede dejar la sensación de que usted está atrapado en una burbuja oscura. Nuestro consejo a los líderes es dejar que la luz brillante de su propia humanidad haga estallar la burbuja y los reconecte con quienes los rodean. Admita errores cuando se equivoca, elija la valentía incluso cuando esta lo haga sentir vulnerable y comparta lo que hay en su mente y en su corazón. Puede dar miedo al principio, pero es lo mejor que puede hacer por su equipo y por usted mismo.

El cuidado transparente significa hacer visible lo que a menudo puede ser invisible y bajo la superficie. Significa ser abiertos y honestos sobre lo que está en nuestras mentes y en nuestros corazones.

Liderar a otros es difícil en tiempos normales. En estos tiempos inéditos de cambio constante e incertidumbre, es especialmente duro.

Sobre los autores:

Rasmus Hougaard es el fundador y CEO de Potential Project.

Jacqueline Carter es socia y directora de Potential Project en América del Norte.

Rob Stemberidge es socio y jefe de soluciones globales en Potential Project.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com