

Cómo ser un gerente que apoya cuando los tiempos son difíciles

Amy Gallo

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CAPITAL
HUMANO

Nunca es fácil dirigir a las personas en tiempos difíciles. Sin embargo, cuando las noticias son inquietantes y usted sabe que las mentes de su equipo están comprensiblemente en otra parte, puede ser particularmente difícil saber la mejor forma de apoyar a su gente. ¿Cómo equilibra su deseo de ser compasivo con la necesidad de seguir entregando el trabajo? ¿Qué decir, o no decir? ¿Y qué debe hacer si se siente abrumado por todo?

LO QUE DICEN LOS EXPERTOS

La mayoría de nosotros nos sentimos abrumados, molestos y ansiosos al enfrentar la incertidumbre. “Tenemos una neuroanatomía fundamental que nos orienta hacia el estrés en tiempos altamente cargados”, explica Rich Fernandez, director ejecutivo del SIY Leadership Institute. Y esto puede iniciar un ciclo poco saludable: “Un síntoma de distracción es más distracción. Entonces nos sentimos más ansiosos”, dice Susan David, fundadora del Institute of Coaching en el McLean Hospital y autora de “Emotional Agility.” En un equipo, estos sentimientos pueden ser contagiosos. “Recogemos sutilmente las emociones y comenzamos a sentirlas o imitarlas nosotros mismos”, explica.

Fernandez cree en la “gestión compasiva,” en la que usted “busca comprender cómo puede ser de utilidad y beneficio para los empleados mientras equilibra la necesidad de mantenerlos en la tarea”. He aquí formas prácticas de hacer ambas cosas mientras ofrece apoyo:

TOME TIEMPO PARA PROCESAR SUS PROPIAS EMOCIONES

Podrá apoyar mejor a su equipo si reconoce y maneja el estrés y la ansiedad que usted siente. Comience tomando el tiempo para comprender lo que siente. “Usted querrá etiquetar sus emociones. Ponga distancia entre usted y ellas para que pueda tomar una decisión consciente sobre cómo actuar de una manera alineada con sus valores”, dice David. Incluso cuando los acontecimientos mundiales parecen estar fuera de control, “usted todavía puede elegir quién quiere ser”, explica David. Pregúntese: ¿Qué es lo más importante para mí?

RECONOZCA LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO

Reprimir sus emociones, o esperar que los empleados hagan lo mismo, puede ser contraproducente. Estos sentimientos de preocupación y angustia son muy reales y “no se pueden ignorar, negar o reprimir”, dice Fernandez. Fingir que todo está bien, o simplemente tratar de trabajar como si nada estuviera pasando, puede hacer que las personas pierdan compromiso o se sientan resentidas.

Por el contrario, aborde directamente el problema, reconociendo que las personas podrían estar nerviosas y que las cosas son inciertas. Al mismo tiempo, evite la melancolía, donde se queda atrapado en una espiral negativa. Reconozca cómo se sienten las personas, pero luego “continúe hablando acerca de cómo quiere actuar como equipo”, dice David. Puede hacer esto preguntando: “¿Cómo queremos tratarnos unos a otros durante estos tiempos?” Los miembros podrían estar de acuerdo en que quieren continuar entregando un producto de calidad a los clientes mientras son respetuosos y amables entre sí, por ejemplo. “Cuando usted reafirma un sentido de propósito compartido, ayuda al equipo a mantenerse con los pies en la tierra”, dice David.

Este artículo es útil para:

- Entender la importancia del cuidado propio.
- Aprender la importancia de procesar las emociones.
- Normalizar y gestionar el estrés.

Podrá apoyar mejor a su equipo si reconoce y maneja el estrés y la ansiedad que usted siente.

FOMENTE LA AUTOCOMPASIÓN

Algunos de los miembros de su equipo pueden estar mirando a su alrededor y preguntándose cómo sus colegas se mantienen de pie. Anímelos a tener algo de autocompasión y reconozca que el estrés es una respuesta fisiológica normal a sentirse fuera de control o amenazado. "Ayude al personal a reconocer que el cambio puede provocar una falta de agencia", dice David. Si se siente estresado, admítalo o hable sobre situaciones anteriores en las que se ha sentido ansioso, para que ellos sepan que no están solos.

PREGUNTE A LA GENTE QUÉ ES LO QUE NECESITAN.

Hable individualmente con los empleados, y permítales describir por lo que están pasando. Trate de entender su perspectiva "poniéndose en sus zapatos", dice Fernandez. Usted quiere "realmente comprender lo que piensan y sienten, incluso si no está de acuerdo o no siente lo mismo". Esta empatía forma la base de la confianza para que pueda pasar al modo de resolución de problemas. No asuma que todos necesitan las mismas cosas. Tal vez necesiten orientación adicional sobre cómo reducir las distracciones, o consejos sobre cómo priorizar su trabajo. También puede darles a las personas una mayor flexibilidad para dictar su horario de trabajo y "alentarlos a equilibrar el trabajo a realizar con las importantes necesidades de autocuidado y con su vida fuera del trabajo", dice Fernandez.

EJEMPLIFIQUE EL AUTOCUIDADO

Se ha demostrado que el sueño, el ejercicio y una buena nutrición ayudan con la resiliencia. Por lo tanto, anime a los miembros de su equipo a cuidarse a sí mismos, dice David. Por ejemplo, si un miembro del equipo le dice que tiene problemas para mantenerse fuera de Twitter durante el día, invítelo a salir a caminar durante su próxima reunión (pueden hacerlo virtualmente, hablando por teléfono mientras caminan por sus respectivos vecindarios). Por supuesto, no es el lugar de un gerente dictar el comportamiento, pero está bien compartir lo que ha funcionado para usted. La respiración consciente también ayuda a calmar la ansiedad y aumentar la concentración, dice Fernandez. Aunque puede parecer incómodo recordarle a su personal que inhale y exhale, puede compartir la investigación sobre sus beneficios.

PRINCIPIOS A RECORDAR:

SÍ:

- Normalice el estrés; es una respuesta fisiológica común ante la incertidumbre.
- Ayude a su equipo a sentirse aterrizado, reafirmando su propósito compartido.
- Anime a las personas a cuidarse a sí mismas en cualquier pequeña forma que las ayude a desarrollar su resiliencia.

NO:

- Descuide su propia ansiedad y preocupaciones.
- Ignore las emociones de las personas.
- Suponga que todos los miembros de su equipo necesitan el mismo tipo o nivel de apoyo.

Nota del editor: Este artículo está adaptado de "How to Keep Your Team Focused and Productive During Uncertain Times," que fue originalmente publicado en marzo del 2017.

CAPITAL HUMANO

Anime a las personas a cuidarse a sí mismas en cualquier pequeña forma que las ayude a desarrollar su resiliencia.

Si se siente estresado, admítalo

Sobre la autora:

Amy Gallo es una editora que contribuye con Harvard Business Review.



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