

Los gerentes están atrapados en un dilema entre rendimiento y compasión

Heidi K. Gardner y Mark Mortensen

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

Basándonos en la reacción a nuestro artículo previo sobre las demandas competitivas de compasión y resultados que enfrentan los líderes, y dado nuestro trabajo e investigación continuos en empresas de todo el mundo, hemos aprendido que los mandos intermedios suelen ser los que sienten esa tensión de forma más aguda. Se sienten divididos entre las demandas de rendimiento desde arriba y los llamados a la compasión desde abajo.

Tomemos, por ejemplo, a Justin (no es su nombre real), que dirige el grupo de relaciones con los clientes de una empresa fintech respaldada por capital privado. Toda la industria se ha visto afectada por una oleada de desgaste, y Justin tiene dificultades para mantener el ánimo y retener a los mejores talentos. Su gente ha estado trabajando horarios excepcionalmente largos para cubrir las necesidades de las cuentas después de que el gerente de relaciones de la compañía renunció, pero cada miembro del equipo parece enfrentar un legítimo desafío personal en este momento, desde un hijo adolescente que lucha contra la adicción, hasta un padre hospitalizado. Al mismo tiempo, Justin se enfrenta a la presión casi diaria de sus ejecutivos, cuyos propios pies están sobre el fuego de la junta directiva, porque los puntajes de satisfacción del cliente tienen una drástica tendencia a la baja en varias cuentas clave.

El dilema de Justin es típico, mientras enfrenta demandas tanto de sus superiores como de sus subalternos.

¿Cómo pueden lidiar los mandos intermedios con estas presiones competitivas? Concéntrate en dos conjuntos de acciones. Primero, trabaje para aumentar la "capacidad de compasión" de la organización (es decir, ayude a equipar tanto a los altos ejecutivos como a los empleados, para que asuman una mayor parte de la carga de brindar compasión), de forma que esta no recaiga completamente en usted. En segundo lugar, trabaje con ejecutivos y empleados para reducir la presión percibida de las demandas de desempeño.

TRABAJE CON LOS EJECUTIVOS PARA AUMENTAR LA COMPASIÓN Y CAMBIAR EL DIÁLOGO DE RENDIMIENTO.

Según nuestros hallazgos, la mayoría de los ejecutivos estarían dispuestos a mostrar más compasión y brindar un mejor apoyo a los trabajadores si entendieran mejor los problemas de los empleados. Por lo tanto, el primer paso de los mandos medios para lograr que los altos directivos compartan la responsabilidad de brindar un liderazgo compasivo es educarlos, tanto compartiendo datos (es decir, "informándoles" el problema) como haciendo que experimenten algunos de los problemas directamente (es decir, "mostrarles" el problema).

"Informar" se trata de hacer que los altos directivos sean conscientes del alcance del problema, lo que están experimentando los empleados de primera línea y cómo afecta a los mandos medios. Traer datos básicos a la mesa, como el de cuántas personas están experimentando dificultades y qué necesitan para sobrellevarlas, marca la diferencia. Para respaldar eso, los mandos medios pueden usar encuestas de pulso simples para capturar el compromiso, preocupaciones y niveles de estrés de las personas.

"Mostrar" se trata de reconocer que los líderes son capaces de empatizar si ven y escuchan personalmente las necesidades de compasión de los empleados. Al poner a los altos directivos en contacto directo con los empleados, (por ejemplo, a través de charlas informales de café) los ejecutivos estarán mucho mejor equipados para ayudar a crear soluciones.

Este artículo es útil para:

- Entender los desafíos que enfrentan los gerentes.
- Aprender a equilibrar empatía y desempeño.
- Construir equipos más efectivos, a partir de la información.

Depende de usted
tomarse el tiempo y el
esfuerzo para el
autocuidado.

EMPODERE, CONECTE Y MOTIVE A LOS EMPLEADOS.

Aunque necesita demostrar compasión hacia su equipo, ello no implica que deba arreglar todo usted mismo. Brinde a las personas las herramientas para ayudarse a sí mismas.

El primer paso es empoderar con datos. Por ejemplo, una gran compañía de seguros utiliza herramientas de análisis de datos que miden las actividades de las personas en plataformas digitales como Microsoft Teams. Los resultados se muestran en el panel de control del propio empleado para ayudarlo a comprender y visualizar lo que podría hacer de manera diferente para enriquecer su comunidad o promover su propio bienestar. Las estadísticas podrían señalar, por ejemplo, que la participación de alguien en una comunidad en línea ha disminuido; el aviso emergente podría incitar a la persona a iniciar sesión para ver si alguien más necesita ayuda, o tal vez para hacer una pregunta.

Sin embargo, los datos son solo una parte de la solución. Otra forma en que los mandos medios pueden respaldar a los empleados es ayudándolos a construir conexiones y, por lo tanto, mejorar su red de apoyo. Los últimos dos años no solo han causado que las redes de empleados se reduzcan significativamente, sino que en muchas empresas con las que trabajamos, más del 30 % de los empleados de menor nivel jerárquico se han incorporado en los últimos dos años. Esto significa que algunos nunca han conocido a sus compañeros de trabajo en persona. Hay excelentes recursos acerca de cómo construir (y facilitar la construcción) de redes saludables, una parte importante de lo cual implica ayudar a sus empleados a reconocer el valor de hacerlo.

Recuerde, el costo inicial de esas inversiones está más que compensado por los beneficios a largo plazo, ya que las redes saludables brindan a los empleados otros recursos que podrán aprovechar mientras enfrentan sus desafíos, lo que resulta en menos exigencias futuras para los mandos medios.

REDUZCA LA PRESIÓN DE RENDIMIENTO DESDE ARRIBA.

Cuando se trata de abordar la presión de un buen desempeño, recuerde que nadie está sugiriendo que las organizaciones deban apuntar a un rendimiento más bajo. La pregunta es: ¿Cómo pueden los altos directivos mantener la exigencia de manera menos presionada y más motivadora?

Es importante ayudar a los empleados de primera línea a comprender y apreciar mejor las presiones de desempeño que enfrenta la empresa. En nuestra experiencia, muchos altos ejecutivos no dedican tiempo a explicar las presiones del mercado que creen que no son relevantes para los empleados. Lo que estos ejecutivos a menudo no reconocen es que si esas presiones afectan las demandas que imponen a esos empleados, entonces son relevantes. Ayudar a los empleados a comprender por qué existe la presión les ayuda a entenderla. En relación con esto, la investigación muestra que los empleados están más motivados y comprometidos cuando tienen un sentido de propósito, así que tomarse el tiempo para ayudarlos a entender cómo su trabajo contribuye y se conecta con los objetivos finales de la organización puede ayudar a aliviar el estrés.

Por supuesto, todo esto se basa en la resiliencia de los propios mandos medios. Recuerde que ningún gerente puede ayudar de manera efectiva a sus empleados si también está agotado. Por lo tanto, depende de usted tomarse el tiempo y el esfuerzo para el autocuidado y para mejorar sus propias redes de apoyo, y depende de los ejecutivos ejemplificar esos comportamientos en beneficio de toda la organización.

LIDERAZGO Y GERENCIA

“Informar” se trata de hacer que los altos directivos sean conscientes del alcance del problema.

Los datos son solo una parte de la solución.

Sobre los autores:

Heidi K. Gardner es académica distinguida en la Harvard Law School y presidenta de la facultad en los programas de educación ejecutiva de la escuela. Mark Mortensen es profesor asociado de comportamiento organizacional en INSEAD.



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