

Manteniendo motivado a su equipo cuando la empresa tiene dificultades

Ron Carucci

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

Los líderes que notan una sensación de tristeza y angustia en sus equipos a menudo se preguntan qué pueden hacer para frenar la desmoralización. Muchos buscan reflexivamente palabras destinadas a revitalizar e inspirar, pero eso generalmente resulta contraproducente.

La motivación humana es complicada. La motivación de una persona es un conjunto complejo de emociones, que incluye emoción, alegría, deseo, pasión y esperanza. Cuando la motivación decae, esos sentimientos no desaparecen, pero se encubren o sustituyen. Emociones como el miedo, la ira, la ansiedad, la tristeza, incluso una sensación de inutilidad y dudas sobre uno mismo, desplazan a los factores motivadores. Su trabajo es averiguar cuál podría ser la raíz de la pérdida de motivación de un empleado y ayudarlo a tomar las decisiones necesarias para redescubrirla con el tiempo.

He aquí algunas formas de comenzar:

Cuando está dando malas noticias y tomando decisiones difíciles

A ningún líder le gusta ser el mensajero de noticias decepcionantes. He aquí algunas cosas a tener en cuenta cuando hay cosas difíciles por decir:

1. No endulce.

Es natural querer suavizar el golpe cuando sabe que las decisiones provocarán reacciones dolorosas. Sin embargo, ofrecer garantías falsas de que las cosas estarán bien o señalar el lado positivo invalida el dolor y el miedo que las personas podrían estar sintiendo.

Permitir que las personas muestren sus emociones legítimas y honra su experiencia. Incluso si las personas expresan emociones que usted no comparte, escuche con empatía y evite decir cualquier cosa que corra el riesgo de minimizar lo que están expresando.

2. No se defienda.

Tomar decisiones difíciles es parte de su trabajo. Cuando las personas expresan una decepción o un resentimiento comprensibles por los recortes presupuestarios, los despidos u otras noticias difíciles, hay que tomarlo con amabilidad. Eso no significa que deba tolerar la falta de respeto hostil o el comportamiento ofensivo, pero tiene que soportar el impacto.

Este artículo es útil para:

- *Liderar en tiempos difíciles.*
- *Gestionar productivamente sus emociones.*
- *Lidiar con la incertidumbre.*

La motivación de una persona es un conjunto complejo de emociones, que incluye emoción, alegría, deseo, pasión y esperanza.

Defender su decisión se siente desdeñoso de las emociones de los demás. Nunca juegue a la víctima con declaraciones como: “No tienes idea de lo difícil que fue esto”. Eso hará que las personas desconfíen y se desmotiven aún más.

3. Lidie con la culpa del sobreviviente después de los despidos.

Si ha tenido que despedir a personas, es posible que las que queden estén lidiando con la culpa del sobreviviente. Una vez más, permita que las personas sientan su amplia gama de emociones de manera segura y honesta. Comuníquese de manera constante y transparente, para que sea seguro que los demás sean honestos acerca de cómo se sienten.

4. Cuando sea posible, invite a su equipo a tomar decisiones difíciles.

Si enfrenta recortes de costos o dificultades económicas severas, deje que su equipo participe en la conversación e involúcrelos en la identificación de formas para tomar las decisiones difíciles. A menudo, los equipos también pueden encontrar formas creativas de salvar puestos de trabajo mientras alcanzan los objetivos de costos, lo que genera oportunidades que los gerentes no pudieron ver.

Demuestre cuidado y aprecio a los empleados con dificultades

Muchos líderes se exasperan al tratar de encontrar formas significativas de que sus equipos sepan que ellos realmente se preocupan. Demasiados esfuerzos para gestos simbólicos que se sienten más como “marcar la casilla” que como una consideración sincera. Lo que la gente realmente necesita suele ser mucho más simple y práctico. Esto es lo que usted puede hacer:

1. Ayúdelos a volver a priorizar el trabajo.

Una de las mejores señales de atención que puede mostrar es ayudar a los miembros del equipo a priorizar el trabajo cuando se ha reducido la capacidad. El paradigma de “hacer más con menos” es uno de los muchos impulsores detrás de millones de personas que renuncian a sus trabajos debido al agotamiento. Usted simplemente debe aceptar que menos capacidad significará menos producción, y debe ayudar a los miembros de su equipo a determinar qué trabajo ya no se requiere. Permita que su equipo haga recomendaciones informadas sobre qué trabajo pausar o eliminar.

2. Manténgase disponible.

Su propia culpa o resentimiento por tomar decisiones difíciles puede llevarlo a retirarse instintivamente de su equipo, asumiendo que lo culpan o lo ven como el enemigo. Sin embargo, el distanciarse solo reforzará sus miedos y amarguras.

Comuníquese de manera constante y transparente, para que sea seguro que los demás sean honestos acerca de cómo se sienten.

El paradigma de “hacer más con menos” es uno de los muchos impulsores detrás de millones de personas que renuncian a sus trabajos debido al agotamiento.

Comuníquese regularmente y pregúnteles cómo les va y si hay algo que pueda hacer para brindarles apoyo. Sea persistente y hágales saber que está disponible para hablar, escuchar y compartir su perspectiva cuando lo deseen.

3. Demuestre aprecio por el sacrificio y la perseverancia.

Hágales saber a las personas que comprende el costo que su trabajo les ha cobrado y que aprecia su paciencia frente a condiciones difíciles. Sea específico acerca del impacto positivo que sus esfuerzos han tenido en el desempeño del equipo y, cuando corresponda, haga público el agradecimiento.

4. Fomente la comunidad.

Las emociones difíciles son menos debilitantes cuando se comparten con los demás. El miedo, la ansiedad y la amargura impulsan instintivamente a las personas a alejarse. Reúna a su equipo para un diálogo abierto sobre lo que está sucediendo y cómo se siente la gente. Facilite una conversación abierta sobre los desafíos que enfrenta el equipo y cómo y dónde las personas tienen dificultades.

Ponga el ejemplo

Administrarse a sí mismo durante tiempos difíciles es probablemente lo más importante que puede hacer. Preste especial atención a todas las señales que otros podrían estar tomando de cómo usted soporta la turbulencia. He aquí cómo puede hacerlo:

1. Gestione productivamente sus emociones.

No puede enmascarar el costo que ha tenido para usted soportar condiciones difíciles. Está bien admitir que está sintiendo angustia o tristeza para compartir formas productivas en las que ha superado esas emociones. Al demostrar que es seguro reconocer los sentimientos difíciles, hace que sea seguro para otros hacer lo mismo y crea un sentido colectivo de comunidad y apoyo.

2. Modele el autocuidado.

Todos sabemos la importancia del ejercicio, el descanso, la alimentación saludable y una buena higiene mental, pero en momentos de estrés intenso, tendemos a tomar atajos en cuanto al cuidado personal. Si su equipo ve que se cuida a usted mismo, es más probable que sigan su ejemplo. Por el contrario, su pérdida de cuidado personal puede indicar que espera lo mismo de ellos.

Las emociones difíciles son menos debilitantes cuando se comparten con los demás. El miedo, la ansiedad y la amargura impulsan instintivamente a las personas a alejarse.

Administrarse a sí mismo durante tiempos difíciles es probablemente lo más importante que puede hacer. Preste especial atención a todas las señales que otros podrían estar tomando de cómo usted soporta la turbulencia.

3. Demuestre resiliencia.

Lidiar con la incertidumbre a menudo genera preguntas sin respuesta. La gente naturalmente quiere imponer certeza donde no existe. Al mostrar a los demás cómo mantiene la perspectiva mientras se inclina hacia lo desconocido, puede ayudarlos a descubrir su propia resiliencia. Hable abiertamente sobre cómo está lidiando con la incertidumbre y cómo ha distinguido lo que puede y no puede controlar.

Liderar en tiempos difíciles es el sello distintivo de un gran liderazgo. Hacerlo bien es a menudo contraintuitivo. En lugar de buscar una charla de ánimo, un evento de trabajo en equipo o una buena cena (todos los cuales tienen un momento y un lugar), dé un paso atrás y considere las experiencias emocionales más profundas y complicadas que se encuentran debajo de los tiempos difíciles.

LIDERAZGO Y GERENCIA

Liderar en tiempos difíciles es el sello distintivo de un gran liderazgo. Hacerlo bien es a menudo contraintuitivo.

Sobre el autor:

Ron Carucci es cofundador y socio directivo en Navalent y trabaja con CEOs y ejecutivos que buscan cambios transformadores.



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