

# Liderando a una fuerza laboral agotada

Robin Abrahams y Boris Groysberg

Con licencia de  
 **Harvard  
Business  
Review**

Tiempo de lectura:  
**5.5 minutos**

LIDERAZGO  
Y GERENCIA

¿Sus clientes han estado inusualmente irritables últimamente? ¿Los colegas están haciendo cambios de vida sorprendentes? ¿Ha perdido el enfoque durante conversaciones importantes? Todos estos comportamientos son respuestas a las circunstancias abrumadoras que enfrentan las personas a medida que avanzamos hacia el tercer año de la pandemia. Ya estamos en post-emergencia, pero seguimos en crisis.

Los líderes no son terapeutas y no deberían intentar serlo, pero las personas están lidiando con el dolor y el trauma colectivos a escala global, lo que significa que los líderes tienen que aprender y ejercitar nuevas habilidades. **He aquí algunos pasos para fomentar mecanismos saludables, ayudar a prevenir los errores típicos que las personas cometen bajo presión y asegurarse de no causar ansiedad adicional a sus empleados.**

#### Sea un modelo a seguir

El autocuidado no es un lujo; es esencial. Si usted está tenso, irritable, retraído o volátil, su equipo podría sufrir de manera similar.

Ponga su humanidad al frente y al centro. Sea un modelo a seguir para manejar la inevitable imperfección humana, con flexibilidad mental, apertura emocional y hábitos saludables.

#### Flexibilidad mental

En tiempos de crisis, hay una mayor necesidad de agudeza mental, ya que las circunstancias cambian constantemente. Sin embargo, esta agudeza es más difícil de lograr cuando está lidiando con estrés, trauma y fatiga.

En el trabajo, acostúmbrese a pedir opiniones y admitir lo que no sabe. Normalice reconocer sus errores. Reconozca los impulsos y valores en conflicto, haga que esté bien cambiar de opinión cuando llegue nueva información y discúlpese cuando sea necesario.

#### Apertura emocional

Es importante reconocer cuando está pasando por un momento difícil, o si no está en su mejor juego.

*Este artículo es útil para:*

- *Fomentar mecanismos saludables.*
- *Prevenir los errores típicos que las personas cometen bajo presión.*
- *Evitar generar ansiedad innecesaria.*

El autocuidado no es un lujo; es esencial. Si usted está tenso, irritable, retraído o volátil, su equipo podría sufrir de manera similar.

Sin embargo, un líder no debería compartir cada duda o temor pasajero. Evite apoyarse en los miembros del equipo para obtener tranquilidad emocional. No es responsabilidad de un empleado decirle que todo estará bien o halagar su ego.

### **Comportamientos saludables**

Idealmente, tiene apoyo social y/o emocional fuera de la oficina: un cónyuge, amigos, un terapeuta, un líder religioso o incluso una junta directiva personal. Comuníquese regularmente con su sistema de soporte y cuídese de todas las maneras simples: sueño, ejercicio, nutrición, hidratación y descanso mental.

Asegúrese de que su equipo también tenga los recursos para hacer estas cosas por sí mismos, y asegúrese de que el cuidado personal sea un tema habitual de conversación en el trabajo.

### **Aligere la carga**

El estrés tiene un impacto acumulativo. Para el cuerpo y el cerebro, no hay diferencia entre la presión de la fecha límite, una discusión con el cónyuge, las preocupaciones financieras, el perro que no deja de ladrar y la computadora que sigue fallando. La paciencia, autocontrol, perspectiva, atención y sabiduría necesarias para lidiar con estas situaciones provienen, psicológicamente, de la misma reserva.

### **Reduzca los factores estresantes**

Trabaje para disminuir el estrés para todos. Piense en ello como un plan de conservación de energía psicológica: ¿Qué puede hacerse para conservar la valiosa energía cognitiva y emocional de las personas para las tareas más cruciales, tanto en el trabajo como en el hogar? Fomente las sugerencias de los empleados.

### **No aumente la ansiedad**

Quizá no haya mucho que los líderes puedan hacer sobre el duelo y el trauma, pero pueden hacer bastante para fomentar una cultura que no genere ansiedad innecesaria. La gente teme al dolor. Les preocupa parecer tontos y sentirse avergonzados.

El estrés tiene un impacto acumulativo. Para el cuerpo y el cerebro, no hay diferencia entre la presión de la fecha límite, una discusión con el cónyuge, las preocupaciones financieras, el perro que no deja de ladrar y la computadora que sigue fallando.

La gente teme al dolor. Les preocupa parecer tontos y sentirse avergonzados.

Como líder, puede hacer mucho para aliviar (o exacerbar) este tipo de ansiedades. Por ejemplo, hágale saber a los empleados que está bien si su oficina en casa está desordenada en Zoom, o si su hijo entra.

### **Mitigue errores**

Reconozca que sus empleados podrían estar luchando con problemas de salud mental. Cree listas de verificación y protocolos de verificación cruzada y planes de respaldo para evitar errores graves. Si esto representa una nueva forma de hacer las cosas, deje en claro que las nuevas medidas no representan una falta de confianza en su equipo.

Este también es un momento para reforzar la cultura y valores corporativos. Un fuerte sentido compartido de quiénes somos “nosotros” (como organización o equipo), qué representamos y qué hacemos ayudará a disminuir la cantidad de juicios que las personas abrumadas deben hacer.

### **Reduzca la visión de túnel**

Un aspecto del olvido es la tendencia a concentrarse en un solo lado de un problema, obsesionarse con los detalles o las propias preocupaciones. Para asegurarse de que se examinen todos los aspectos de una situación, utilice el juego de roles y otros ejercicios mentales. Por ejemplo, mencione puntos de vista hipotéticos: ¿Cómo le explicaría este producto a un extraterrestre? ¿Cómo resolvería este problema la gente de hace 200 años? No se necesita mucho, ya que a las personas les va mejor en las pruebas de creatividad cuando simplemente se les pide que hagan cosas como lo haría una persona creativa.

### **Aprenda del fracaso**

Los errores y fracasos son inevitables — especialmente ahora. ¿Cómo lidiará con ellos?

La investigación de Amy Edmondson muestra que los equipos que eliminan el estigma del fracaso hacen un mejor trabajo al aprender de los errores del pasado y al experimentar con nuevas formas de resolver problemas o realizar negocios rutinarios. Ella recomienda que los líderes recompensen a los mensajeros de malas noticias. No haga que los empleados teman admitir errores o llamar su atención sobre problemas o incógnitas. En lugar de ello, analice las fallas con su equipo y descubra formas de hacer mejoras.

Un aspecto del olvido es la tendencia a concentrarse en un solo lado de un problema, obsesionarse con los detalles o las propias preocupaciones.

No haga que los empleados teman admitir errores o llamar su atención sobre problemas o incógnitas. En lugar de ello, analice las fallas con su equipo y descubra formas de hacer mejoras.

### Hágalo significativo

El significado importa más que la felicidad, especialmente cuando se trata de sobrevivir en circunstancias difíciles. La investigación muestra que, incluso si son felices, las personas que tienen poco sentido de significado en sus vidas muestran patrones de respuesta inmune similares a “quienes responden y soportan adversidad crónica”.

Anime a los miembros del equipo a participar en actividades significativas dentro y fuera del trabajo. Fomente amistades laborales y oportunidades para conectarse. Dibuje una imagen clara de cómo las tareas específicas encajan en la misión de la organización y cómo la organización encaja en la sociedad en general. Hable sobre lo que encuentra significativo en la vida y cómo se asegura de tener el tiempo y la energía para sus pasiones. Al mismo tiempo, reconozca que el significado no se encuentra exclusivamente, ni siquiera principalmente, a través del trabajo.

Los trabajos que ocupan toda la vida de una persona y conforman su identidad central están lamentablemente desactualizados. Un trabajo que complemente una vida significativa, realizado por un empleado íntegro y bien descansado, es el trabajo del siglo XXI que necesitamos.

### LIDERAZGO Y GERENCIA

Un trabajo que complemente una vida significativa, realizado por un empleado íntegro y bien descansado, es el trabajo del siglo XXI que necesitamos.

### Sobre los autores:

**Robin Abrahams** es investigador asociado en Harvard Business School.

**Boris Groysberg** es profesor de administración de empresas en la unidad de comportamiento organizacional de Harvard Business School.



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

**...Porque hoy depende de usted.**

[www.dirigehoy.com](http://www.dirigehoy.com)  
[contacto@dirigehoy.com](mailto:contacto@dirigehoy.com)