

Cómo los líderes deben manejar la crítica pública

Ron Carucci

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

**LIDERAZGO
Y GERENCIA**

Los últimos años han provocado una ola de activismo de los empleados y críticas públicas a los líderes. Si usted es un líder que se enfrenta a las estridentes críticas de aquellos a quienes dirige (e incluso si no lo es, sería prudente asumir que su turno para recibir críticas puede estar a la vuelta de la esquina) he aquí algunas formas de protegerse y responder bien.

Acepte que es parte del trabajo.

Cuando ascienda a niveles de liderazgo, considere que sus acciones ahora se reproducen en pantalla gigante para que todos las vean y evalúen. Cuanto más alto se eleva, más amplia será la visibilidad.

A veces se equivocará. Dadas las miles de decisiones que probablemente tome cada semana, inevitablemente decepcionará o enfurecerá a alguien. Esté atento a su historial de decisiones a largo plazo, idealmente acumulando más resultados positivos que negativos. No se deje atascar en ninguna opción o en la respuesta del público. Si lo hace, corre el riesgo de perder la confianza y dejar que la precaución excesiva impulse sus decisiones posteriores, agravando el problema.

No use la justicia como indicador para responder.

La cruel realidad del liderazgo es que cuando las cosas salen mal, se carga con una cantidad desproporcionada de culpa. Cuando usted comete errores, se intensifica el escrutinio de la organización en general. Recuerde, cuanto más lejos esté la gente del problema, menos contexto y comprensión tendrán. Ellos llenarán los espacios en blanco con conjeturas, proyecciones de sus propios traumas y motivos percibidos de por qué usted hizo lo que hizo.

Evite desviarse a causa del ruido, por mucho que duela. Manténgase enfocado en resolver el problema, respondiendo a cualquier persona que haya resultado afectada y aprendiendo de lo que sucedió.

Aclare con hechos, no con emociones.

Naturalmente, se sentirá a la defensiva cuando sea atacado, especialmente si la crítica se siente injusta, exagerada o inexacta, pero su actitud defensiva solo alimentará la burla de la gente.

Este artículo es útil para:

- *Estar preparado para recibir críticas.*
- *Responder bien y protegerse ante las críticas.*
- *Soportar el peso de la crítica pública generalizada.*

La cruel realidad del liderazgo es que cuando las cosas salen mal, se carga con una cantidad desproporcionada de culpa.

Si hay información inexacta que alimenta las reacciones frenéticas, haga lo que pueda para reemplazarla con hechos. Tenga cuidado de transmitir esos hechos como información que cree que las personas necesitan, no como una refutación de las acusaciones injustas de las personas.

La humildad y la transparencia son sus amigas.

Cuando nos sentimos acusados o condenados, incluso injustamente, la vergüenza puede ser una reacción reflexiva. Queremos escondernos y protegernos. Aunque es comprensible, ese instinto puede empeorar las cosas.

Puede parecer contradictorio, pero una mayor transparencia funcionará a su favor. Sea a causa de sus acciones o no, el resultado es que las personas a las que dirige ahora están frustradas, heridas, enojadas y confundidas. Su trabajo no es determinar si esos sentimientos son legítimos o no, su trabajo es demostrar empatía por ellos, independientemente de si cree que están justificados. Hacer cualquier cosa que transmita desdén corre el riesgo de hacer que las personas sientan que las está manipulando.

Muchos líderes temen que una postura humilde transmita culpa y remordimiento, señalando sin darse cuenta "tú lo hiciste", incluso si eso no es cierto, pero en realidad muestra que usted se interesa. Ocultar y evadir gritan "culpa". Separe el cuidado de aquellos a quienes dirige del deseo de esclarecer o reducir su propio grado de culpabilidad.

Filtre los consejos en conflicto a través de sus valores.

Siempre es útil contar con personas con experiencia específica para informar sus elecciones. Sin embargo, cuando todo esté dicho y hecho, usted debe ponerse de pie frente al mundo y presentar su mensaje de manera auténtica y honesta. Cualquier postura y palabras que elija crearán un registro permanente de su carácter durante una crisis. Tiene que ser fiel a los valores por los que quiere que la gente lo recuerde. Si no desea que este momento lo defina, entonces asegúrese de que revele quién pretende ser.

Resístase a volverse frío.

La fatiga emocional de la denigración pública pasará factura. Asegúrese de recurrir también a expertos en salud mental para cuidarse durante la terrible experiencia. Si no cuenta con formas de administrar su bienestar emocional, tendrá un efecto negativo en sus relaciones y su perspectiva. Como una forma de autoprotección, podría retraerse y endurecerse con los demás.

Tiene que ser fiel a los valores por los que quiere que la gente lo recuerde. Si no desea que este momento lo defina, entonces asegúrese de que revele quién pretende ser.

Busque los granos de verdad.

Dentro de la carnicería de cualquier escrutinio al que se enfrente, de un paso atrás y pregúntese objetivamente qué lecciones puede sacar de la experiencia. ¿Necesita liderar de manera diferente? ¿Ha hecho suposiciones infundadas? ¿Ha dado las cosas por sentado? Mire lo suficientemente cerca y encontrará información importante.

Actúe e informe al respecto.

Cuando la quemazón inicial de las críticas disminuya, estará tentado a asumir que las cosas han pasado y el siguiente ciclo de noticias desviará la atención de usted, pero esto es un error tonto. Inevitablemente habrá hecho compromisos sobre lo que hará, lo que cambiará y cómo evitará que se repita el problema. Debe asumir que las personas recordarán y querrán saber qué progreso está logrando.

Soportar el peso de la crítica pública generalizada es una de las peores pesadillas de todo líder, y parece que la dureza se intensifica a medida que los empleados transmiten su ira e intolerancia hacia el comportamiento que consideran incorrecto.

Hágase un favor a sí mismo (y a su organización) y prepárese para el momento en que los dedos de la acusación señalen hacia usted. Defina y agudice sus valores, ensaye los mensajes que espera transmitir y estudie a otros líderes que han atravesado bien o mal estas crisis, para aprender de sus experiencias.

LIDERAZGO Y GERENCIA

Defina y agudice sus valores, ensaye los mensajes que espera transmitir y estudie a otros líderes que han atravesado bien o mal estas crisis, para aprender de sus experiencias.

Sobre el autor:

Ron Carucci es cofundador y socio directivo de Navalent, trabaja con CEOs y ejecutivos que buscan un cambio transformador. Es autor de ocho libros, incluyendo "To Be Honest" y "Rising to Power".



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