

El trabajo emocional de ser un líder

Dina Denham Smith y Alicia A. Grandey

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

El trabajo emocional, en el que los líderes manejan sus sentimientos y expresiones para cumplir con las expectativas de su rol, es sustancial. Si no se gestiona, pone a los líderes en un mayor riesgo de agotamiento y problemas de salud. A su vez, las organizaciones corren el riesgo de disminuciones en la productividad y el rendimiento, además de alta rotación en los liderazgos.

Para evitar estos costos, las organizaciones deben apoyar a sus líderes en la gestión del trabajo emocional que realizan. He aquí cómo:

Reconocer la labor emocional como trabajo

Para hacer frente a las demandas emocionales, los líderes a veces pueden “actuar superficialmente” y poner una máscara que oculta sus verdaderos sentimientos.

Para ayudar a los líderes a reducir la incongruencia entre cómo se sienten y lo que comunican, las organizaciones deben evaluar la cultura emocional de su organización. Recientes investigaciones demuestran que permitir que los empleados expresen toda su gama de emociones en el trabajo puede resultar en una mejor formación de equipos, generación de ideas y resolución de problemas. Las organizaciones pueden fomentar esa autenticidad creando climas psicológicamente seguros donde los empleados confíen en que pueden compartir su angustia sin ser tildados de débiles o blandos.

Promover la autocompasión de arriba hacia abajo

Las investigaciones confirman contundentemente que los líderes que practican la autocompasión tienen mayor inteligencia emocional, resiliencia e integridad.

Las organizaciones pueden apoyar a sus líderes, educándolos sobre los numerosos beneficios de la autocompasión y alentándolos a practicar la paciencia y la comprensión consigo mismos cuando no manejan las cosas a la perfección. Cuando los líderes confían en que está bien no estar bien, esto puede ayudarlos a alinear mejor sus verdaderos sentimientos con sus expresiones y reducir el costo de la actuación superficial y el trabajo emocional.

Este artículo es útil para:

- *Reconocer la labor emocional como trabajo.*
- *Promover la autocompasión de arriba hacia abajo.*
- *Demostrar comportamientos de liderazgo más serviciales.*

Las investigaciones confirman contundentemente que los líderes que practican la autocompasión tienen mayor inteligencia emocional, resiliencia e integridad.

Proporcionar capacitación sobre el manejo de las emociones de los demás

Cuando los empleados comparten su sufrimiento o resentimiento en el trabajo, ello puede ser difícil para los líderes. La angustia y la frustración por las condiciones de trabajo pueden sentirse como un ataque personal y generar reacciones defensivas.

Las organizaciones pueden ofrecer capacitación en habilidades que ayuden a los líderes a desarrollar capacidades emocionales para que su trabajo emocional los agote menos. Las intervenciones que entrenan la atención plena (aceptar experiencias y emociones en lugar de juzgarlas o evitarlas) reducen la necesidad de que los gerentes actúen superficialmente y los costos de ese esfuerzo. Participar en entrenamientos de habilidades emocionales también puede ayudar a los gerentes a sentirse más genuinamente compasivos y demostrar comportamientos de liderazgo más serviciales.

Ofrecer grupos de apoyo entre pares

Como dice el adagio y demuestra la investigación, se está solo en la cima. Los factores incluyen oficinas físicamente separadas y la separación psicológica de poseer información confidencial, además de la distancia que implica el poder y la responsabilidad de alto nivel en las decisiones.

Las organizaciones pueden mitigar este aislamiento y soledad asegurándose de que sus líderes tengan grupos de apoyo entre pares donde puedan compartir sus experiencias y tensiones. Las organizaciones pueden proporcionar estos foros internamente o patrocinar la membresía de los líderes en grupos de pares externos, como YPO o Vistage. La camaradería y el apoyo que los líderes reciben en estos foros pueden sostenerlos en medio de desafíos profesionales y personales, y fomentar su éxito a largo plazo.

Aunque los líderes siempre han realizado un trabajo emocional, esta exigencia ha aumentado drásticamente en los últimos años. Es hora de que las organizaciones den un paso adelante y dejen de descartar esta sustancial carga emocional. Al reconocer el trabajo emocional y brindar educación, capacitación y apoyo adecuados, las organizaciones pueden ayudar a los líderes a manejar de manera efectiva este esencial (pero muchas veces ignorado) requisito de su función.

Como dice el adagio y
demuestra la
investigación, se está
solo en la cima.

Sobre las autoras:

***Dina Denham Smith es
entrenadora ejecutiva.***

***Alicia A. Grandey es
profesora de psicología
industrial y organizacional
en la Pennsylvania State
University.***



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