

Cuando sus sentimientos chocan con su rol de liderazgo

Dina Denham Smith

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

Hay reglas no escritas sobre las emociones que se espera que muestre en el trabajo. Estas “reglas de sentimientos” implícitas están tan arraigadas en el tejido social de una organización que rara vez las notamos. Sin embargo, hay momentos en los que hay un conflicto entre cómo se siente y las emociones que se espera que muestre. Entonces, ¿cómo decidir cuándo expresar sus verdaderos sentimientos y ser “auténtico”, y cuándo poner su cara de juego y mostrar las emociones que se esperan de usted?

Dada su visibilidad y los requisitos de su función, los líderes se encuentran a menudo con este dilema. Piense en Jon, un líder legal sénior que no estaba de acuerdo con la forma de trabajar del consejero general, pero aun así debía animar a su equipo. O en Dara, de quien se esperaba que hiciera voluntariamente la transición de su organización (que ella había construido y no quería dejar) a otro líder como parte de una reorganización. Para manejar estas demandas emocionales, los líderes a menudo “actúan superficialmente”, poniendo una cara que oculta sus verdaderos sentimientos.

Los líderes corren el riesgo de perder credibilidad y efectividad si revelan todo lo que piensan y sienten, una realidad que es especialmente cierta para las mujeres y personas de color. Sin embargo, suprimir sus emociones también es costoso. El estrés de la actuación superficial hace que los líderes sean más propensos a dolores corporales, insomnio, agotamiento y depresión. El esfuerzo invertido también puede reducir el autocontrol, aumentando la posibilidad de que los líderes se desahoguen con el trabajo. A su vez, esto afecta los niveles de compromiso, la rotación y el rendimiento financiero de una organización.

Entonces, ¿cuál es el remedio? ¿Cómo pueden los líderes caminar por esta cuerda floja de autenticidad? He aquí algunas técnicas a probar la próxima vez que encuentre un conflicto entre sus emociones y las emociones que se espera que muestre:

1. Reevaluar la situación.

Cuando sus sentimientos y expectativas emocionales son discordantes, la “actuación profunda” ofrece una alternativa más saludable y efectiva a la actuación superficial. Con esta técnica, se enfoca en encontrar razones legítimas para sentir los sentimientos esperados, por lo que no necesita fingirlos.

Este artículo es útil para:

- Reducir la tensión del trabajo emocional.
- Ser un líder efectivo.
- Asegurar su alto rendimiento a lo largo del tiempo.

Para manejar estas demandas emocionales, los líderes a menudo “actúan superficialmente”, poniendo una cara que oculta sus verdaderos sentimientos.

Por ejemplo, Dara entendió que debía tener buen humor y ayudar en la transición de su organización a otro líder; sin embargo, se sentía molesta y poco apreciada. Para manejar esta incongruencia, Dara se centró en los beneficios de la situación: una oportunidad para que ella hiciera algo nuevo. Al reevaluar la situación, Dara cambió su estado emocional para poder mostrarse más auténticamente con las emociones esperadas.

La empatía también ayuda con la reformulación y la actuación profunda. Imagine que su equipo está compitiendo para completar entregas críticas cuando un miembro del equipo solicita una semana libre para manejar una emergencia familiar. Sus sentimientos inmediatos pueden ser incredulidad y pánico, ¿cómo lograremos hacer todo esto ahora? Sin embargo, al ver la situación a través de los ojos del integrante de su equipo, es más probable que usted experimente una preocupación genuina y muestre compasión.

La actuación profunda requiere un esfuerzo cognitivo y no siempre es posible, ya que lleva tiempo dar un paso atrás y reevaluar. Sin embargo, los actores profundos reportan menos fatiga, menos sentimientos de falta de inautenticidad, mayor confianza de los compañeros de trabajo y progreso avanzado hacia sus objetivos profesionales, en comparación con los actores superficiales.

2. Enfoque en lo que importa.

Otra técnica de acción profunda es centrarse en el propósito más amplio de su trabajo. Enfocarse en las personas que se benefician de su trabajo puede ser energizante y reduce la probabilidad de agotamiento.

Por ejemplo, Jon vio que sus expresiones de desdén estaban afectando negativamente a su equipo. Al pensar en las necesidades de su equipo, Jon pudo sentirse bien al presentarse ante su equipo de la manera que lo necesitaban.

Para reenfocarse, dé un paso atrás y reflexione sobre por qué su trabajo es importante. ¿Qué impacto tiene en los miembros de su equipo, los clientes o la comunidad en general? Crear un resultado positivo para las personas que nos importan puede hacer que nuestra experiencia de mostrar ciertas emociones sea menos exigente y negativa.

Para reenfocarse, dé un paso atrás y reflexione sobre por qué su trabajo es importante. ¿Qué impacto tiene en los miembros de su equipo, los clientes o la comunidad en general? Crear un resultado positivo para las personas que nos importan puede hacer que nuestra experiencia de mostrar ciertas emociones sea menos exigente y negativa.

3. Hacer una auditoría emocional.

Las situaciones que nos hacen experimentar disonancia interna son oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento personal. Haga una auditoría emocional y pregúntese: ¿Qué estoy sintiendo? ¿Qué está causando que me sienta de esa manera? ¿Qué dice mi reacción acerca de mis creencias o valores?

Desde una edad temprana, a muchos de nosotros se nos enseña que ciertas emociones no están bien. Si estamos tristes, se nos dice que “seamos hombres” o que “las chicas grandes no lloran”. Si estamos enojados, se nos dice que nos calmemos. Sin embargo, las emociones son naturales y esenciales: Brindan retroalimentación sobre cómo estamos experimentando el mundo, ayudándonos a tomar buenas decisiones, construir relaciones positivas y cultivar el bienestar.

Considere si su incomodidad surge de sus creencias sobre la validez de ciertas emociones. Si es así, validar sus sentimientos puede ayudarlo a liberarse de los viejos hábitos normalizados por su educación familiar y cultural.

Este proceso desarrolla su inteligencia emocional, fortaleciendo su capacidad para realizar trabajo emocional y liderazgo a lo largo del tiempo. Muchos líderes a los que entreno están desconectados de sus sentimientos, sin darse cuenta de cómo su paisaje interior influye en sus acciones. Sin embargo, la autoconciencia y la gestión emocional hábil son esenciales para un liderazgo efectivo en el complejo y desafiante mundo de hoy.

Si una sensación de disonancia en su rol es consistente, considere cómo podría alinear su posición más de cerca con sus valores. Reevaluar continuamente las emociones negativas sobre su rol o las condiciones de trabajo no es una buena solución a largo plazo. Entre más se ajusten sus rasgos y motivos con los requisitos emocionales de su trabajo, menos trabajo emocional requiere.

4. Tomar tiempo para reconectarse y reponerse.

Para reducir la tensión del trabajo emocional, busque apoyo. Conéctese con personas con las que pueda compartir sus pensamientos y sentimientos sin filtro, ya sea su pareja, un terapeuta, un entrenador o compañeros de confianza.

Desde una edad temprana, a muchos de nosotros se nos enseña que ciertas emociones no están bien. Si estamos tristes, se nos dice que “seamos hombres” o que “las chicas grandes no lloran”. Si estamos enojados, se nos dice que nos calmemos. Sin embargo, las emociones son naturales y esenciales: Brindan retroalimentación sobre cómo estamos experimentando el mundo, ayudándonos a tomar buenas decisiones, construir relaciones positivas y cultivar el bienestar.

Participar en actividades que le permitan relajarse y recargar energías, como la meditación, llevar un diario, el arte o las caminatas por la naturaleza, también puede ayudar a reducir el estrés.

También es importante abrazar la autocompasión. La autocompasión aumenta su inteligencia emocional, la capacidad de tratar a los demás con más compasión y efectividad como líder. Los líderes rara vez reciben capacitación sobre cómo identificar y trabajar con las emociones, así que trátese con amabilidad mientras aprende.

Aunque el trabajo emocional que realiza como líder puede pasar desapercibido y subestimado, es más vital que nunca en el mundo laboral actual. Este trabajo es a menudo un acto desinteresado, lo que le permite cuidar e impactar positivamente a los demás, incluso cuando no lo siente. Sin embargo, no debe venir a su cargo personal. Pruebe las técnicas enumeradas anteriormente para preservar su salud y asegurar su alto rendimiento a lo largo del tiempo.

La autocompasión aumenta su inteligencia emocional, la capacidad de tratar a los demás con más compasión y efectividad como líder.

Sobre la autora:

Dina Denham Smith es entrenadora ejecutiva de líderes sénior en marcas líderes mundiales como Adobe, Netflix, PwC, Dropbox, Stripe y numerosas empresas de alto crecimiento.



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