

Qué necesitan los empleados de los líderes en tiempos de incertidumbre

 hbr.org/2024/02/what-employees-need-from-leaders-in-uncertain-times

February 28, 2024

Resumen.

Una cosa es superar un rango normal de incertidumbre con sus altibajos. Pero, ¿cómo lidera cuando las inflexiones, las interrupciones, las dislocaciones y otras condiciones de amenaza se acumulan, como lo ha hecho en los últimos años? Si bien el líder tiene poco o ningún control sobre el entorno competitivo externo, tiene una influencia asombrosa en el entorno de rendimiento interno, incluidos el compromiso, la moral y la productividad de los empleados. ¿Cómo pueden los líderes ayudar a su pueblo a prosperar en una incertidumbre extrema? El autor presenta cuatro estrategias prácticas para ayudarlo a contratar a los empleados en las circunstancias más implacables.

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta [encuesta](#) para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las [preguntas frecuentes](#).

[Read in English](#)

A medida que aumenta el nivel de turbulencia en muchas organizaciones, los líderes se encuentran liderando en la era de la superación. Basta con mirar el [Índice de incertidumbre mundial](#) (WUI) tendencia alcista a largo plazo. En este contexto, podríamos invocar la de Clayton Christensen [teoría del trabajo por hacer](#) y pregunte: ¿Por qué contratamos líderes? ¿Cuál es su trabajo?

Una respuesta es que contratamos líderes para que nos guíen en la incertidumbre. Un estado de «equilibrio bien ordenado, indoloro, contento y que se autoperpetúa» ese filósofo político [Isaiah Berlin describió](#) es algo sobre lo que solo podemos leer. La incertidumbre es una certeza, por lo que los líderes siempre tendrán una gran demanda. Pero, ¿están a la altura de las circunstancias?

Una cosa es superar un rango normal de incertidumbre con sus altibajos. Pero, ¿cómo lidera cuando las inflexiones, las interrupciones, las dislocaciones y otras condiciones de amenaza se acumulan, como lo ha hecho en los últimos años? ¿Cómo lidera cuando la volatilidad pasa a ser potencialmente debilitante para los miembros de la organización? ¿Cómo puede inyectar motivación en las venas de sus empleados y sacar aún más energía del sistema organizativo? ¿Cómo puede «salir al encuentro del futuro sombrío sin miedo», como dijo Longfellow?

En mis 30 años trabajando con líderes de una amplia gama de sectores, está claro que la incertidumbre extrema no tiene por qué provocar desánimo, desconexión o pérdida de productividad. De hecho, he sido testigo de muchos ejemplos contradictorios en los que el rendimiento sube a medida que aumenta la incertidumbre. ¿Cómo es posible?

Si bien el líder tiene poco o ningún control sobre el entorno competitivo externo, tiene una influencia asombrosa en el entorno de rendimiento interno, incluidos el compromiso, la moral y la productividad de los empleados. ¿Cómo pueden los líderes ayudar a su pueblo a prosperar en una incertidumbre extrema? Estas son cuatro estrategias prácticas que le ayudarán a contratar a los empleados en las circunstancias más implacables:

Cree una gran confianza

Un líder de confianza contrarresta la extrema incertidumbre del entorno con la extrema previsibilidad de su propio comportamiento. Durante muchos años trabajé con un CEO de Fortune 500 que creó una relación de gran confianza con su gente; en otras palabras, los empleados tenían una comprensión predictiva de su comportamiento. Como me dijo el vicepresidente de Recursos Humanos: «Conocemos sus valores, conocemos sus habilidades, conocemos su trayectoria, así que podemos pronosticar cómo reaccionará y qué hará. Es absolutamente predecible, ¡en el buen sentido!» Cuando un líder cumple las expectativas con el tiempo, crea un contrato informal con los empleados, un vínculo de gran confianza que se refuerza mutuamente.

En un contexto de extrema incertidumbre, solo los líderes confiables sacan el máximo esfuerzo discrecional de su pueblo. Siguen presentándose y actuando porque han ganado lo que el filósofo Russell Hardin llamó un «epistemología de la confianza a pie de calle»: Lo han observado en las trincheras a lo largo del tiempo y pueden estimar la probabilidad de una actuación futura en función de su carácter y competencia. Su confiabilidad se convierte en un depósito de sus miedos, lo que les permite seguir adelante con más confianza.

Inocular con visión

Parte de la función de un líder es pintar un retrato del futuro e inspirar a otros a hacerlo. En tiempos de extrema incertidumbre, una visión da a las personas una motivación duradera más allá del instinto de supervivencia para realizar el trabajo y absorber el estrés. Si puede empaquetar la ambición de la organización en una visión bien elaborada, ayudará a otros a ver la incertidumbre extrema como una parte necesaria del viaje hacia el destino final. La visión le da a su gente algo estable a lo que aferrarse cuando las cosas se ponen tormentosas.

Pensemos, por ejemplo, en la naturaleza hipercíclica de la industria mundial de semiconductores. Trabajé con un CEO en este ámbito que se apoya en gran medida en la visión. Reconoce y anticipa fácilmente la perturbación que acompaña a cada recesión a corto plazo y alerta constantemente a la organización para que espere estos trastornos a lo largo del camino. Pero también condiciona a la organización para que mire más allá de la agitación transitoria y busque una visión más amplia y a largo plazo de lograr el liderazgo mundial en la industria. La visión de largo plazo vacuna contra el desánimo a corto plazo. Esta es la sofisticación oculta de una visión bien elaborada, que proporciona un estímulo productivo para capear una incertidumbre extrema. Al ampliar el rango de visión, las personas adquieren la perspectiva que tanto necesitan.

Aumentar la honestidad y la transparencia

Un tercer contrapeso a la incertidumbre extrema son la honestidad y la transparencia. No hay nada peor que un líder que intenta crear una falsa certeza con una retórica que no coincide con la realidad. Me estremece ver a los líderes hacer intentos carismáticos para disipar los temores de la gente con promesas que no pueden cumplir. He oído a líderes decir cosas como: «El mercado se recuperará en los próximos seis meses», «Nadie perderá su puesto de trabajo», «Estas prioridades están grabadas en piedra», «Este nuevo producto superará con creces nuestra conservadora previsión de ingresos» y «Esto no afectará a su equipo».

En condiciones de extrema incertidumbre, las personas tienden a desarrollar una rigidez ante las amenazas y una capacidad degradada para interactuar y tomar decisiones. También son catastróficas, ya que llenan un vacío de comunicación con conversaciones negativas, interpretaciones distorsionadas, predicciones nefastas y escenarios fatalistas. Es importante expresar su confianza en su capacidad para afrontar el futuro, pero asegúrese de no dar garantías infundadas, lo cual es simplemente peligroso.

Por ejemplo, vi a una directora sénior de operaciones dirigir a su equipo a través de una reorganización por quiebra según el capítulo 11. En lugar de dejar un vacío de comunicación para que su equipo lo llenara con rumores e inmovilizadoras especulaciones, tomó el camino opuesto al aumentar la calidad y la frecuencia de la comunicación con su equipo. Para preparar a los miembros de su equipo para la extrema incertidumbre que se avecinaba, los reunió para mantener una conversación abierta y fluida. Les ayudó a entender que era una guardiana —no una amortiguadora— de la realidad y que, a medida que viajaban juntos a través de esta experiencia de quiebra, cuatro cosas siempre serían ciertas:

- No tendría todos los datos.
- No pudo eliminar todo el riesgo.
- No podía prometer cero pérdidas.
- No pudo eliminar todo el dolor.

Comunicar estas verdades obvias y, a la vez, desarmadoras, envueltas en un compromiso personal, creó una calidad de cohesión de equipo que nunca había logrado en el pasado. En lugar de rechazar el esfuerzo discrecional y la productividad como respuesta a una incertidumbre extrema, el equipo los aumentó. Los indicadores de rendimiento, rendimiento y calidad aumentaron. Tras todo un año de extrema incertidumbre, la empresa salió con éxito del proceso de quiebra.

Enmarcar la incertidumbre como una oportunidad

Una última forma de liderar en tiempos de extrema incertidumbre es enmarcar lo desconocido como una oportunidad. Tenga en cuenta que las organizaciones hacen básicamente dos cosas: ejecutar e innovar. La ejecución es la creación y la entrega de valor *hoy*. Lo hacemos de explotando las «certezas» del status quo, que incluye cosas

como la estrategia, la capacidad y los recursos actuales. La innovación, por otro lado, se refiere a crear y ofrecer valor *mañana*, que logramos explorando las incertidumbres. El solo hecho de que algo sea incierto significa que no se puede explotar con fines de lucro hoy en día.

Trabajo con un CEO que disfruta de cada recesión del ciclo económico por esta misma razón. Cuando una espesa niebla de incertidumbre se apodera de su sector, ve que es su mejor oportunidad para explorar nuevos mercados, productos y adquisiciones. En el contexto de la disminución de la demanda, espera a que sus competidores recurran a una austeridad que reduce costes mientras aprovecha su fuerte balance para hacerse con activos infravalorados y planificar las recompensas de la explotación cuando el mercado se recupere. Su interpretación de la incertidumbre como oportunidad ha transformado la cultura de la organización y la percepción que los empleados tienen de ella. En esencia, el CEO ha desvinculado el miedo de la incertidumbre y lo ha sustituido por confianza, curiosidad y anticipación. Mientras los competidores hibernan, esta organización se acelera.

. . .

En tiempos de extrema incertidumbre, el líder puede proporcionar estabilidad interna ante la agitación externa. Cada vez más, un mundo voluble requerirá la capacidad de adaptación de una organización versátil. Los líderes tendrán que encontrar formas de crear confianza y continuidad en medio de una incertidumbre extrema. Lo pueden hacer creando una confianza sólida, inoculando la visión, aumentando la honestidad y la transparencia y formulando la incertidumbre como una oportunidad.

Timothy R. Clark is an Oxford-trained social scientist and founder and CEO of LeaderFactor, a global leadership consulting and training firm. He works with CEOs and their teams, helping them achieve data-driven cultural transformation and is the developer of the EQindex emotional intelligence assessment. His most recent book is *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation* (Berrett-Koehler 2020).