

Traducción
Seguridad psicológica, inteligencia emocional y liderazgo en un momento de cambio.
Mckinsey

Versión original en inglés: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/psychological-safety-emotional-intelligence-and-leadership-in-a-time-of-flux?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=daa4476029ac464886fa058087b672ca&hctky=11554892&hdpid=aac1b2c7-7fe0-4e6f-891d-07cd58141dd1>

Estamos viviendo un período de incertidumbre extraordinaria: sobre nuestra seguridad física, nuestra seguridad económica y las condiciones diarias en las que operaremos durante los próximos seis, 12, 18 meses o más. La consecuencia: una corriente subterránea de trastornos emocionales caracterizados por niveles crecientes de ansiedad, depresión, miedo y estrés. Al mismo tiempo, los líderes se enfrentan a estos desafíos a nivel individual, también son responsables de apoyar a una gran variedad de personas, las cuales a su vez tienen su propia gama de experiencias, emociones y recursos para responder, y muchos de los que pagan un costo psicológico que todavía se entiende mal.

Para obtener algunas ideas sobre a qué se enfrentan las organizaciones y cómo los líderes pueden responder, el socio principal de McKinsey y líder de Práctica de la Organización Aaron De Smet habló con tres expertos: Amy Edmondson, profesora de liderazgo y gestión de Novartis en la Harvard Business School y autora, más recientemente, de *The Fearless Organization: Creando seguridad psicológica en el lugar de trabajo para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento* (Wiley, 2018); Richard Boyatzis, pionero en el campo del liderazgo emocionalmente inteligente, profesor de comportamiento organizacional en la Universidad Case Western Reserve y coautor de *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth* (Harvard Business Review Press, 2019); y Bill Schaninger, socio principal de McKinsey quien dirigió la creación del Índice de Salud Organizacional de McKinsey y que es coautor de *Beyond Performance 2.0: Un enfoque comprobado para liderar el cambio a gran escala* (Wiley, 2019). La siguiente es una versión editada de su conversación.

Aaron De Smet: La seguridad física esta en lo más alto en la lista de todos en este momento. Sin embargo, en este período en el que las personas también experimentan alguna forma de ansiedad, depresión, dolor y miedo, ¿eso hace que el desafío de crear un entorno psicológicamente seguro sea más fácil o más difícil?

Amy Edmondson: La seguridad psicológica significa ausencia de miedo interpersonal. Cuando la seguridad psicológica está presente, las personas pueden hablar con contenido relevante para el trabajo. Para muchas personas durante la pandemia, la explicitud de la falta de seguridad física se ha experimentado como un miedo compartido, lo que les ha permitido ser más abiertos e íntimos y más capaces de expresar sus pensamientos y preocupaciones con sus colegas. Este miedo colectivo se convierte así en un potencial impulsor de la colaboración y la innovación, contribuyendo aún más a un entorno abierto para producir y compartir ideas que, en condiciones

normales, pueden haber quedado sin compartir. Por contradictorio que parezca, en muchos entornos veo más seguridad psicológica durante la pandemia debido al mayor temor colectivo sobre algo muy real y, por cierto, muy externo.

Esto es claramente diferente para los trabajadores esenciales, muchos de los cuales pueden no sentirse físicamente seguros mientras se les exige que se presenten en el trabajo, y es posible que no se sientan capaces de hablar sobre eso. Entonces tenemos estas dos poblaciones muy diferentes.

Aaron De Smet: Recientemente, me uní a una videoconferencia para un cliente estadounidense que acababa de reabrir sus oficinas a unos pocos empleados. Lo que me llamó la atención fue que, aunque todos estaban sentados por separado en sus propias oficinas en llamadas de Zoom y en realidad no se reunían cara a cara con sus colegas, todos se habían presentado, el primer día, ansiosos por volver a su lugar de trabajo. Parecían consolarse mucho de que al menos estaban de vuelta en sus oficinas. ¿Qué piensas de eso?

Amy Edmondson: Sospecho que, para muchas personas, los días de la semana se confunden. Y, ya sea que vea o no personas en una sala de conferencias cara a cara o en Zoom, simplemente poder regresar a su lugar de trabajo puede convertirse en un paso tranquilizador hacia la normalidad, incluso si no ha vuelto a la normalidad por completo.

Richard Boyatzis: Curiosamente, el estrés inducido, ya sea por la incertidumbre actual o incluso en tiempos normales con la preocupación por los objetivos, las métricas y las finanzas, puede causar la activación del estado psicofisiológico del atractor emocional negativo. Este estado defensivo llena tu cerebro de pensamientos negativos. Y lo que se vuelve muy claro en momentos como estos es que una vez que el estrés se despierta, incluso levemente, puede causar desorientación y deterioro cognitivo y perceptivo. Un estudio mostró cómo nuestra visión periférica cae de 180 grados a 30 grados [en momentos de estrés]. Lo que significa que pronto podremos comenzar a ver cosas potencialmente peligrosas que no lo son.

La interrupción de nuestras vidas, la pérdida de interacciones familiares normales y los temores económicos y financieros de perder nuestros medios de vida se convierten en una fuente de amenaza más grande que el virus en sí. Es por eso que volver a las rutinas y hacer cosas que eran normales realmente ayuda a contrarrestar este estado defensivo.

Aaron De Smet: ¿Hasta qué punto la tecnología está ayudando u obstaculizando nuestro bienestar emocional y psicológico?

Bill Schaninger: Gran parte de nuestra vida laboral que anteriormente condujo a la pertenencia y la identidad ha sido interrumpida y reemplazada por tecnologías como Zoom y Slack que se han convertido en nuestras nuevas ataduras a la conectividad. Puede ser que nuestras interacciones con nuestros equipos y colegas necesiten un ritmo y una cadencia diferentes. A pesar de que las interacciones cara a cara permiten un nivel de intimidad y comprensión que puede perderse en un monitor, con formatos de video como Zoom aún puede captar señales y detectar si alguien

está en algún período de angustia leve. Saltar a la orientación de la tarea demasiado rápido casi puede parecer una violación para la persona al otro lado de la llamada. Hacer una pausa para reconocer dónde está la persona y lo que necesita puede generar confianza con el tiempo y hacer que la interacción compartida sea emocionalmente menos riesgosa. Sin embargo, esto también podría hacer que los intercambios reales sean aún más agotadores a medida que se detiene para dudar de las interacciones.

Richard Boyatzis: En el lado positivo, estamos viendo una mayor adopción de estas nuevas herramientas por parte de audiencias más amplias que consideran útil comunicarse con una red más amplia de amigos y colegas con mayor frecuencia. Esto puede ayudar a las personas a sentirse parte de una experiencia humana más amplia y a recuperar el sentido de la identidad humana. Sin embargo, los medios electrónicos de comunicación (todas las formas de redes sociales, correo electrónico, mensajes de texto, incluso Zoom) son más alexitimicas¹ que las interacciones cara a cara. Por lo tanto, no solo tenemos esta mayor incertidumbre que provoca más estrés, sino que estamos expuestos a menos oportunidades para sintonizar con las emociones de los demás. En última instancia, estamos minimizando las emociones más de lo que estamos acostumbrados.

Amy Edmondson: Otro aspecto de las redes sociales es que establecen un contexto evaluativo. Cuando pasamos nuestra vida en línea, como muchos de nosotros estamos actualmente, más que en los días previos a COVID-19, estamos entrando en un dominio de evaluación más explícito. Y eso crea otra fuente de ansiedad también.

Richard Boyatzis: De hecho, los estudios neurológicos y de neuroimagen de personas que usan diversas formas de medios sociales y medios electrónicos respaldan eso, Amy. Activan partes de la red de tareas positivas, que está directamente relacionada con la respuesta al estrés. Cuando estamos en este modo de comparación social o de evaluación, nadie se siente bien. Incluso los mejores artistas se preocupan.

Aaron De Smet: Durante décadas, muchos líderes han deambulado por sus lugares de trabajo o fábricas para conversar con los empleados y tener una mejor idea de lo que sucede en la empresa. ¿Cómo pueden los líderes recrear estas conversaciones informales y orgánicas cuando no están físicamente en el espacio?

Amy Edmondson: Lo que hace que la administración al deambular sea tan exitosa es la capacidad de establecer un vínculo genuino entre una tarea o trabajo y un propósito general más amplio. Por ejemplo, considere la historia clásica del empleado de la NASA que entendió cómo su limpieza del piso ayudó a conseguir un hombre en la luna. Ese vínculo, que podría no ser inmediatamente obvio para una persona que limpia el piso, puede volverse exquisitamente claro con un poco de liderazgo que ayuda a las personas a buscar y luego establecer esas conexiones.

¹ La alexitimia es la incapacidad de identificar y describir emociones. Usado aquí, significa falta de emoción.

Y ahora, con herramientas como Zoom, las comunicaciones se han vuelto más explícitas y estructuradas; los líderes deben hacer preguntas directas sobre lo que funciona y lo que no funciona, y deben participar en debates reflexivos sobre cómo, en un contexto de rápida evolución, la visión de lo que esperamos que suceda está cambiando en consecuencia. Aunque no es tan espontáneo como caminar, estos chats Zoom, cuando se mantienen en tamaños relativamente pequeños, aún pueden desarrollar las acciones de vinculación del tejido conectivo con una visión compartida para el futuro.

Amy Edmondson, profesora, Harvard Business School

Richard Boyatzis: Uno de los beneficios que creo que se dejó de lado en el libro *In Search of Excellence* de Tom Peters y Robert Waterman es la ola de afecto positivo que la gestión puede tener en un individuo y una organización. Por ejemplo, cuando Herb Kelleher todavía estaba en Southwest, una vez al año se presentaba en la sede de Boeing y le pedía [que reservara] dos horas para caminar por una de las líneas de producción. Mientras caminaba, se detenía para saludar a diferentes trabajadores y preguntarles en qué partes estaban trabajando. Ya sea por aviónica o una aleta o algo en los frenos, Herb encontraría un enlace directo a cómo ese mecanismo ayudó a sus clientes a vivir mejor sus vidas. Como un ex vicepresidente senior de Boeing me explicó: "Caminar con Herb por la línea de producción se sintió como una marejada de afecto positivo". Los trabajadores se alejaron sintiéndose escuchados y con un nuevo sentido de conexión con una red y un propósito más grandes.

Imagine ahora el comienzo de una reunión de Zoom, cuando todos se están contactando entre sí, y los únicos aspectos destacados compartidos son cosas horribles y negativas. Esto reduciría la moral de todos. Los líderes necesitan escuchar, pero también son responsables de agregar positividad. Podría ser tan simple como mostrar entusiasmo genuino por algo en lo que estás trabajando para levantar el ánimo del equipo incluso en Zoom.

Aaron De Smet: Hemos argumentado que los líderes tienen la responsabilidad de mantener un nivel de calma y resolución positiva en tiempos de crisis. ¿Por qué es esto tan importante y cómo pueden seguir siendo modelos a seguir, bajo incertidumbre y angustia prolongadas?

Richard Boyatzis: Sabemos que los seres humanos están programados para captar inconscientemente las emociones de los demás en ocho a 40 milésimas de segundo. Cuando estás en una posición más poderosa, como un líder, un padre, un entrenador, un profesor, tiendes a ser más contagioso. La pregunta interesante es: "¿Es probable que lo recojan tanto a través de Zoom como cara a cara?" Probablemente no, pero probablemente más que en una llamada telefónica, y ciertamente mucho más que en un correo electrónico.

El grado en que los líderes pueden manejar su propio estrés y sentimientos, y la razón por la cual la autoconciencia emocional y la atención plena son tan importantes en tiempos de crisis, es porque los líderes se convierten en contagios emocionales, infligiendo sentimientos positivos o negativos en los demás, ya sean miembros de la familia, amigos, colegas o subordinados. Y, aunque a veces los líderes quieren inducir algo de estrés en una situación para insertar nueva

energía e impulso, la mayoría de las veces es mejor involucrar a las personas en actividades positivas para retener un mayor nivel de creatividad, productividad y compromiso.

Para mantener ese nivel de perspectiva positiva, hay un conjunto de actividades individuales, como meditación, yoga, oración y ejercicio, que pueden activar el sistema nervioso parasimpático y ayudar a renovar el cuerpo y la mente. Otras formas de interacciones sociales también pueden llenarnos de energía sostenible, como ayudar a otros menos afortunados, tener una relación amorosa, pasar tiempo con las mascotas y divertirse y divertirse. Los estudios han demostrado que no podemos ser positivamente infecciosos con los demás, y excitarlos e involucrarlos, a menos que nos sintamos inspirados y sostenidos primero. Creo que eso es lo que los líderes que manejan puestos de alto estrés deben hacer para cuidarse y luego involucrar y cuidar a los demás.

No podemos ser positivamente contagiosos con los demás a menos que nos sintamos inspirados y sostenidos primero. Eso es lo que los líderes que manejan puestos de alto estrés deben hacer para cuidarse y luego involucrar y cuidar a los demás.

Amy Edmondson: Como líder en este momento, no quieres fingir tus emociones. Hay una enorme necesidad de autenticidad y transparencia. Y eso significa que algunos líderes podrían tener que entrenarse para ser afectuosos, curiosos y positivos, lo cual es difícil de hacer cuando estás en un estado de amenaza o miedo, cuando la autoprotección se convierte en un instinto abrumador. Existe una fuerte tentación de sumergirse directamente en los negocios sin reconocer lo que otros podrían enfrentar. Por lo tanto, la mejor práctica es detenerse, pausar, respirar y recordar que está realmente interesado en lo que está sucediendo para los demás.

Como líder, si no está modelando comportamientos sostenibles (cuidarse, dormir lo suficiente, tomar los descansos necesarios), hace que sea muy difícil para los demás hacer lo mismo. Y eso es de vital importancia para toda la empresa. Los líderes pueden necesitar resistir el impulso de caer en la trampa de la mentalidad del héroe, sacrificándose por el bien mayor porque puede hacer más daño que ayuda.

Aaron De Smet: ¿Esto significa que estamos viendo el final del héroe CEO?

Bill Schaninger: Podemos estar experimentando una resaca de 30 años del ascenso del héroe CEO. Muchas personas que hoy son organizaciones líderes habrían comenzado sus carreras en la época de los CEOs en ascenso como Jack Welch y Larry Bossidy, quienes se convirtieron en la encarnación de las organizaciones que lideraron. A pesar de que hemos visto en los últimos 30 años la evisceración de muchas funciones en la gerencia media, el líder, que es todo para todos, ha seguido aumentando, y me pregunto si, para algunos, puede ser una gran parte de su propio sentido de identidad y de sí mismos.

Y, sin embargo, hemos visto que COVID-19 acelera el cambio del liderazgo autoritario clásico a nuevas formas de toma de decisiones distribuidas, donde las decisiones son llevadas a las periferias de la organización para satisfacer las demandas de ciclos comerciales más rápidos. La crisis actual solo ha hecho que este cambio sea aún más crítico para la supervivencia empresarial.

Los CEO que todavía intentan cumplir con los mandatos de arriba hacia abajo podrían convertirse rápidamente en el impedimento más que en la solución.

Richard Boyatzis: Existe una mayor necesidad de ayudar al liderazgo y la alta gerencia a darse cuenta de que se supone que no deben hacer todos los trabajos. Es imperativo que valoren su talento, no solo con fines de retención, sino que se hagan a un lado y les permitan tener éxito en sus trabajos.

Amy Edmondson: Parece haber una reformulación fundamental del papel del líder. Si tienes el dedo en cada pastel, no estás haciendo tu trabajo. Con los líderes que actualmente no pueden estar físicamente en todas partes, este podría ser un buen momento para revisar los hábitos de trabajo, asistir a menos reuniones, tomar menos decisiones funcionales y darse el tiempo para concentrarse en el panorama general.

Aaron De Smet: Una de las cosas en las que los líderes podrían estar pensando en este momento es: "¿Cómo capturamos y presentamos los aspectos positivos muy delgados, quizás, pero muy reales de esta experiencia compartida?" ¿Qué consejo les darías?

Richard Boyatzis: Mi investigación ha demostrado cómo una visión compartida o un sentido de propósito compartido es el predictor más fuerte de la efectividad del liderazgo organizacional, el compromiso, la ciudadanía organizacional e incluso la innovación de productos. Además, los estudios de neuroimagen y hormonales han demostrado que las dos formas de entrar en ese estado fisiológico y neurológico donde las personas están más abiertas a las ideas, más conectadas y más comprometidas son cuando se aseguran de que el sentido del propósito, no los objetivos, es claro y cuando la gente sabe que te importas el uno al otro.

Este es un momento para que los líderes traten de invocar o provocar un cierto grado de reflexión, gastando el tiempo para hablar sobre un sentido compartido de propósito y valores centrales, mientras que también gastan el tiempo para registrarse emocionalmente. De hecho, tendrá el doble beneficio de ayudar a las personas a superar el sufrimiento actual y comenzar a imaginar y crear su nuevo futuro juntos.

Amy Edmondson: El propósito y la visión son críticos hoy en día, pero solo en la medida en que ambos se reconozcan como actualizables y reflejen un proceso de aprendizaje continuo. Dado este estado de incertidumbre, es probable que el exceso de confianza y el exceso de compromiso se perciban como falsos. En cambio, los líderes deberían enmarcar explícitamente la oportunidad como un ejercicio creativo. La resolución de problemas que se avecina es un deporte de equipo, por lo que desea comenzar identificando y nombrando cuál podría ser la oportunidad creativa, invitando a las personas a ayudar a elaborar este viaje juntos. De todos modos, corregirá el curso, por lo que deberá confiar el uno en el otro para avanzar.

Bill Schaninger: En nuestra investigación con equipos de alto rendimiento, les hemos pedido a los clientes que reflexionen sobre sus "experiencias pico", y muchas, particularmente las compañías de energía, casi siempre reflexionarían sobre el regreso de los desastres naturales.

Muchos describen un período en el que todas las manos están en la cubierta, la burocracia es eliminada y los equipos se unen en torno a un llamado moral superior.

Oiríamos frases como "Refire the Southeast", "Ponga en marcha la planta de energía", "Ponga gasolina". Y, para ese período, el lazo que une sería colectivo, compartido y unánime. Es una dinámica interesante que estamos viendo ahora durante la pandemia, pero, a medida que salimos de la crisis actual, me pregunto si puede comenzar a fragmentarse nuevamente, o si podemos aprender y retener algunos de estos aspectos positivos.