



# ¿Adaptarse o caer?: mi rol como líder en situaciones de crisis

**Autores: José De la Maza y Matías Mantero.  
MIDE Organizaciones.**

**A la luz de la crisis social y sanitaria que afecta a nuestro país, cabe preguntarse: ¿cómo pueden los y las líderes ejercer su influencia cuando la situación es incierta y las personas en los equipos se encuentran con múltiples incertidumbres? ¿Qué aspectos de los modelos de liderazgo facilitarían la capacidad del o la líder para influir en otras personas y ayudarlas a adaptarse con una rapidez adecuada a la vertiginosidad con que ocurren los cambios hoy?**



Desde hace varias décadas, la investigación sobre el mundo del trabajo ha propuesto variados modelos para explicar las características que los y las líderes deben desplegar frente a los equipos o frente a las situaciones en las que se desenvuelven en su quehacer laboral. Dentro de esta abundancia de marcos conceptuales, uno de los conceptos que más se repite pone el acento en el liderazgo como un proceso en que, en una situación dada, una persona ejerce influencia sobre otra persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta (Hersey & Blanchard, 1969; Graeff, 1997; García, Jiménez & Gutiérrez, 2012). Lo relevante de este concepto es que se puede aplicar a cualquier situación en la que haya una relación de influencia de una jefatura hacia sus seguidores(as) y en cualquier contexto organizacional (empresas, instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro, etc.).

El presente artículo pretende aportar un acercamiento para comprender dichas interrogantes a través de una síntesis de la literatura que se ha ido generando como resultado de la pandemia, así como entregar recomendaciones prácticas para que las jefaturas puedan apoyar los veloces procesos de cambio a los que están siendo sometidas las organizaciones a nivel mundial.



## Desarrollo

Cuando las personas se enfrentan a cambios, situaciones complejas o las antiguas formas de funcionar dejan de hacerlo es esperable, por un lado, que aparezcan resistencias al cambio y, por otro, que surja un estado de estrés asociado a la ansiedad y preocupaciones respecto a lo que será el futuro (Robbins, 2004). Desde marzo a la fecha, las organizaciones se han visto enfrentadas a una situación extrema y exigente, derivada de la crisis sanitaria del Covid – 19. Casi sin aviso ni tiempo, debieron ajustarse las formas de trabajar y de relacionarse con otros integrantes de la organización, convirtiéndose los y las líderes en parte fundamental del engranaje al ser quienes han tenido la responsabilidad de guiar a sus equipos y, al mismo tiempo, servir de canal de comunicación entre los(as) trabajadores(as) y la dirección.

En este contexto, parte de las miradas se han volcado hacia las jefaturas, esperando que sean ellos(as) quienes den respuestas y brinden una guía para que sus equipos puedan desempeñarse en la incertidumbre, no solo en términos “formales” (¿cómo puedo organizar mi trabajo?), sino que también relacionales (¿qué hago con lo que pasa? ¿cómo lo enfrento?). Se espera de los y las líderes claridad y protección, además de guía y estabilidad (Rao & Sutton, 2020, en McKinsey & Company).

En términos generales, para adaptarse a una situación de cambio (sobre todo un cambio forzoso), las organizaciones deben aumentar la velocidad con que se toman decisiones, mejorar la productividad, utilizar la tecnología y dar formas nuevas, y acelerar el alcance y la escala de la innovación (De Smet, Pachtod, Relyea & Sternfels, 2020, en McKinsey & Company). En este contexto, y frente a la incertidumbre, las personas esperan que los y las líderes las ayuden a obtener claridad de cómo desenvolverse en ese escenario variable, y entregarles cierta esperanza de un futuro mejor. Incluso se visualiza que post pandemia habrá una mayor demanda en el rol de cuidado de las jefaturas con sus equipos y cómo estos cuidan a los(as) integrantes de las organizaciones que lideran, e incluso cómo se cuidan a sí mismos (Yawson, 2020). Luego de la pandemia, es probable que se abran nuevos escenarios en las formas en cómo entendemos el mundo del trabajo y la fuerza laboral tendrá presiones crecientes de rápidas adaptaciones, donde el trabajo remoto se verá como una opción real y probablemente muy apetecida por las nuevas generaciones. Aparejado a lo anterior, surgirán desafíos nuevos de aspectos que antes dábamos por sentado, por ejemplo, el sentido de comunidad que entrega el trabajo presencial podría cambiar, y las organizaciones deberán resolver cómo integrar, alinear y liderar los equipos de manera virtual.

En ese contexto, las organizaciones tienen la oportunidad de convertir la actual crisis en una oportunidad de transformación organizacional, siendo los y las líderes quienes pueden ayudar a las personas a ir convirtiendo paulatinamente la

amenaza en un desafío (Pasmore, McCauley, Cahill, Smith, Ainsworth & Palus, 2020), entendiendo que, bajo una situación de estrés, las personas pueden reaccionar sintiéndose amenazadas o desafiadas, aunque no lo hayan comunicado explícitamente.

Es aquí donde la jefatura debe ser capaz de generar espacios de conversación significativos con los equipos, para identificar cuáles son las reacciones y emociones que están teniendo sus colaboradores(as), y abrir espacios seguros para el relato de sus experiencias, donde todas las situaciones sean reconocidas y validadas como legítimas y relevantes. El o la líder debe, entonces, además de proveer una dirección clara respecto a los lineamientos que se han definido (o que se están definiendo) en la organización para hacer frente al cambio, entregar señales de optimismo y confianza a los equipos, y abrir espacios para que las personas puedan proponer ideas, entregar sugerencias, hacer preguntas, etc. Esto permitirá, por un lado, comprometer a las personas en ser entes activos en la búsqueda de soluciones y, por otro, sostener un espíritu de equipo en que se perciba que “estamos juntos en esto”, y que todos tienen que trabajar colaborativamente para resolver esta situación. A pesar de la distancia y el entorno virtual, es necesario que las jefaturas faciliten instancias para que los(as) colaboradores(as) puedan sentir cercanía.

Para lograr dar respuesta a los desafíos a los que se verán expuestos los líderes, hay que considerar un aspecto del liderazgo que en tiempos pasados no se apreciaba como algo necesariamente crítico: la humildad. Este concepto ha sido definido como el reconocimiento de las propias limitaciones y tener una percepción precisa o adecuada de sí mismo(a), las propias habilidades y los logros individuales (Tangney, 2000), dejando de lado la tendencia de las personas a confiar excesivamente en sus propias ideas y juicios. También, se entiende como la capacidad de conducirse en las relaciones con una actitud modesta, cercana y amable, de reconocer las propias limitaciones y estar abierto a pedir ayuda si es necesario, actuando con paciencia, comprensión y real preocupación por los demás (Cifuentes, C., 2004). Yendo más allá, es interesante analizar el concepto de humildad intelectual, la cual se relaciona específicamente con las percepciones sobre el conocimiento, creencias, opiniones e ideas de uno(a) mismo(a), y supone aceptar que las propias capacidades cognitivas y el conocimiento son limitados e imperfectos.

De acuerdo a lo planteado por las últimas investigaciones (Krumrei – Mancuso, 2017), este tipo de humildad hace que las jefaturas no se sientan amenazadas cuando existan desacuerdos y se muestren abiertas a revisar sus propios puntos de vista, respetando los otros. Incluso, la humildad intelectual ha sido asociada con altos niveles de gratitud, altruismo y benevolencia, así como con más bajos niveles de poder, lo cual permite que las jefaturas se aproximen a los problemas del equipo con empatía, mediante una mirada más humana respecto a lo que están pasando.

Retomando la reflexión anterior, ¿qué tiene que ver esto con el contexto de crisis? Mucho en verdad, ya que, en estos escenarios de incertidumbre, es donde se ponen en juego los aspectos “más humanos” y de cuidado del otro. Ya no basta con solo tener un rol de supervisión (hacia dónde se orientará la organización y el trabajo), si no que será la cercanía con que actúen los y las líderes un aspecto clave para actuar con empatía, y ayudar a una mejor adaptación de sus equipos. Reconocer las propias capacidades y limitaciones juega un papel clave para sostener la cercanía de los equipos, y para acompañar a las personas en la crisis (y luego de esta). Aun cuando no sea un par jerárquico, la jefatura debe intencionar el mostrarse como uno más del equipo, con un rol y responsabilidades distintas, pero verdaderamente preocupado de lo que están haciendo y sintiendo los demás. En este sentido, al ponerse en el lugar de los demás, al permitir la apertura de los espacios interpersonales y al acoger las preocupaciones y demandas de los(as) integrantes del equipo, las jefaturas y la organización serán capaces de administrar adecuadamente la incertidumbre, implementando acciones que impacten a un nivel global y, simultáneamente, otras que aborden lo individual y las particularidades de los equipos, y las personas que los componen.

Además, se debe considerar que no todas las personas tienen las mismas reacciones frente a similares situaciones, por lo que un abordaje únicamente global y que no reconozca las particularidades de los integrantes de la organización, probablemente esté destinado al fracaso. Complementando el punto anterior, es importante considerar que la empresa o institución es un ente en sí mismo, donde probablemente las jefaturas no serán los “salvadores” de la organización, ya que no poseen poderes extraordinarios y también son personas que reaccionan y se afectan con las situaciones de cambio, sobre todo las que implican un cambio forzoso. Por tanto, los y las líderes deben aprender a mirarse a sí mismos y reconocer si necesitan ayuda, ya que la situación actual con todos los ajustes y cambios en la forma de trabajar, más el contexto de incertidumbre, probablemente generarán un estado de “sentirse algo sobrepasados”. Ser reflexivos, mantener la calma y saber cuáles son las reacciones personales y las de los demás será de mucha ayuda para que las jefaturas puedan cumplir con lo que se espera de ellos durante y después de la crisis.

## CONCLUSIÓN



La actual crisis que afecta al mundo está forzando cambios en la forma de estructurar el trabajo, genera incertidumbre y estrés en los equipos, y posiciona a las jefaturas en un rol donde se espera que no solo que sean los responsables de guiar la correcta ejecución del trabajo, sino que, además, de contener a sus colaboradores(as) y ayudarles a transitar con calma la adaptación.

Hoy más que nunca las jefaturas deben actuar con cercanía y empatía, y además ser capaces de influir en sus colaboradores(as), facilitando el ajuste de su comportamiento a la situación de crisis en la que se encuentra el mundo y el país. Es esperable no solo que surjan las habituales resistencias al cambio, sino que, además, el estrés asociado a la incertidumbre respecto al futuro, por lo que la guía y protección que pueden entregar quienes lideran los equipos emerge como un aspecto central para facilitar la transformación de las personas y de los ambientes de trabajo.

En dicha adaptación, será importante que las jefaturas entreguen lineamientos claros respecto a cómo hacer el trabajo y, al mismo tiempo, generar una visión empática y humilde, tanto de sí mismos como de los procesos individuales que los integrantes de su equipo están experimentando. Es recomendable que se abran espacios de conversación seguros y significativos, reconociendo las experiencias, alegrías y temores, tanto individuales como colectivos.

Finalmente, algunas de las acciones que las jefaturas pueden implementar para facilitar la adaptación en tiempos de crisis son:

1. Proveer una dirección clara y transparente, dando cuenta de la realidad organizacional y de lo que se espera de cada uno(a) de los integrantes del equipo.
2. Abrir espacios de conversación cercanos para que las personas puedan plantear sus ideas y preocupaciones, las cuales deben ser atendidas y, en la medida de lo posible, incorporadas a la realización del trabajo.
3. Conducirse con una actitud modesta, cercana y amable. Las personas necesitan sentirse acompañadas en la crisis y es necesario generar cercanía a pesar de la distancia.
4. Empatizar, ponerse en el lugar de los demás y reconocer que, como jefatura, también es una persona que reacciona a los cambios del entorno.
5. Pedir ayuda en caso de necesitarse, entendiendo que independiente del rol que cada uno tiene en la organización, todos somos personas.

Como reflexión final, si bien no podemos escoger gran parte de las cosas que ocurren, sí podemos, en parte, escoger la forma en cómo enfrentamos lo nos que ocurre. Por tanto, el ser activos en buscar soluciones y adaptaciones en situaciones como las que estamos viviendo será clave para transformar esta crisis en una oportunidad o, al menos, hacerla más llevadera para nosotros, nuestros pares y nuestras jefaturas.