



# Seis reflexiones sobre cómo liderar a través de la incertidumbre

Publicado en marzo 29 de 2020, <https://www.linkedin.com/pulse/6-thoughts-leading-through-uncertainty-katya-andresen/><sup>1</sup>

**Katya Andresen**, Directora de Mercadeo y Experiencia del cliente /escritora

Katya Andresen, es una vendedora veterana, profesional sin fines de lucro, influenciadora en LinkedIn y autora de: *Robin Hood Marketing: Stealing Corporate Savvy to Sell Just Causes*.

En una reunión hace unos días, me preguntaron cuánto tiempo estarán trabajando nuestros equipos desde casa. La respuesta, por supuesto, es que no lo sé, aunque realmente desearía saberlo. El coronavirus (COVID-19) ha cambiado casi todos los aspectos de nuestra existencia, incluida la condición pintoresca antes conocida como certeza. Y eso es todo lo que es definitivo. El resto queda por ver: ¿cuánto tiempo, cuántos y cuáles efectos aún están por llegar?

Si hay un eslogan sobre nuestra crisis económica y de salud en este momento, es "en este momento de incertidumbre". Son las primeras palabras de tanto que se escribe y se dice. Mira cuántas veces tengo que incluirlo en este post. Tantas vidas y medios de subsistencia se han derrumbado a pesar de cimientos que se sentían sólidos hace sólo unas semanas. Mi corazón está con todos los que luchan contra esta pérdida de confianza y normalidad. Mi gratitud fluye hacia todos los que nos ayudaron a encontrar nuestro equilibrio en lo que se siente como arenas movedizas, desde valientes profesionales de la salud hasta trabajadores que almacenan estantes las 24 horas del día, maestros que intentan educar a sus estudiantes de forma remota y aquellos de nosotros que nos quedamos en casa. Seamos quienes seamos y dondequiera que estemos, todos estamos en la primera línea de la incertidumbre.

Es un difícil lugar para estar. De todas las condiciones humanas, la incertidumbre es una de las más difíciles de atravesar. Coloca nuestras mentes en una estresante confusión de pensamientos de supervivencia. Estamos programados para hacer muchos cálculos sobre el nivel de amenazas que nos rodean y pocos sobre nuestra capacidad para manejarlas. Este cálculo es una especie de aviso cognitivo con el que intentamos salvarnos de daños, pero el pavor que generan pesa mucho. De acuerdo con Psychology Today, estamos más tranquilos cuando nos dicen que vamos a experimentar dolor que cuando nos dicen que tenemos un 50% de posibilidades de ese destino. Y se ha documentado que la incertidumbre laboral tiene un mayor impacto en la salud que la pérdida del empleo, aunque yo diría que ambos son devastadores.

En este momento de incertidumbre, nos encontramos profundamente vulnerables. Queremos hacer cualquier cosa para deshacernos de esa incomodidad. Como líderes, hay un doble impacto: la gente nos busca para tener certeza donde no la hay, y queremos hacer cualquier cosa para librarlos de esa incomodidad. Quiero más que nada evitar este dolor a mi equipo, a mis amigos y familiares, a las personas sobre las que leo en las noticias. El problema es que no existe un

---

<sup>1</sup> Original en Inglés. Traducción al Español de Ximena Combariza E., de GFSC.

## Liderando en la incertidumbre

antídoto para la incertidumbre. Entonces, ¿qué vamos a hacer? No podemos proporcionar respuestas definitivas sobre el futuro, pero podemos encontrar un camino hacia la seguridad.

Aquí hay seis cosas en las cuales pensar:

1. **Siga liderando.** Hace unos años, leí el maravilloso libro de Atul Gawande, *The Checklist Manifesto*. El libro se centra en cómo las listas de verificación simples son herramientas invaluable para evitar o manejar desastres. Una lista de verificación para los pilotos que manejan una crisis comienza con un comando simple: "Vuela el avión". Independientemente de la emergencia que se esté desarrollando a su alrededor, lo primero y más importante es recordar que todavía debe manejar los controles, incluso si se han vuelto incontrolables. Su papel es seguir liderando, de manera verbal y visible, lo mejor que pueda. Liderar a veces es simplemente decir que hay turbulencias, en lugar de intentar solucionar los eventos físicos inesperados. Ante la falta de información, la gente teme lo peor. Así que la incertidumbre no es una excusa para esconderse hasta saber más. Es un momento para dar un paso al frente y decir la verdad de lo que sabes y lo que no.
2. **Busque tener más certeza acerca de la incertidumbre.** Aprenda todo lo que pueda sobre la incertidumbre y su impacto psicológico (como he descrito brevemente aquí). Ayuda tener este conocimiento más profundo de lo que nos está superando, incluso si hay poco que hacer para superarlo. Le prepara para pensar en cómo cuidarte a ti mismo para que pueda cuidar a los demás durante todo el tiempo. Las personas son su preocupación más importante, y basarse en lo que todos estamos enfrentando es un requisito previo para presentarse y comunicarse de una manera completamente humana, profundamente empática y tranquilizadamente transparente.
3. **Reconozca la incertidumbre.** La razón por la que todo el mundo sigue declarando que estamos en un momento incierto es que estamos seguros de que lo estamos. Reconocer abiertamente este hecho tiene valor. Reconocer nuestra condición colectiva, dándonos la capacidad de ver que todos la tenemos, rodear con los brazos su forma y lamentar sus efectos como comunidad. Este proceso genera una especie de energía que permite que las emociones se muevan a través de nosotros en lugar de quedarse atrapadas en nuestro interior. También nos hace sentir menos solos. Nombrar lo que sentimos alimenta nuestra humanidad compartida. La incertidumbre en compañía es mejor que la incertidumbre en soledad.
4. **Sea flexible ante la nueva normalidad.** Viví en Asia al principio de mi carrera, donde se ha obtenido sabiduría al observar cómo el bambú soporta una tormenta. El viento no rompe el bambú porque es increíblemente flexible. Puede doblarse y balancearse, y por esa razón, no se rompe en dos. Los tiempos de la incertidumbre exigen ese tipo de flexibilidad. Los vientos pueden soplar en cualquier número de direcciones, por lo que debemos prepararnos para cambiar de rumbo en todas esas direcciones, según sea necesario. No hacemos un plan; debemos hacer muchos planes. Y cada día, tenemos que revisar qué plan nos parece mejor, porque eso también puede cambiar. Las prioridades pueden cambiar a medida que cambiamos de dirección. Explicar esta nueva normalidad es importante, para que su equipo pueda ver que lo que está sucediendo no es una toma de decisiones caótica, sino más bien fortaleza basada en la flexibilidad.

5. **Equilibre el realismo y el optimismo.** El gurú de la administración [Jim Collins](#) acuñó el término la paradoja de Stockdale, basado en la mentalidad del almirante Jim Stockdale de sobrevivir años de encarcelamiento y tortura como el oficial militar de más alto rango en el llamado Hanoi Hilton. Está relacionado con lo que Viktor Frankl llamó optimismo trágico y lo que Zadie Smith describe como [una negociación entre optimismo y desesperación](#). Stockdale dijo que nunca debes confundir la fe en que prevalecerás al final, que nunca puedes permitirte perder, con la disciplina para enfrentar los hechos más brutales de tu realidad actual, sean los que sean. Dijo que las personas que se aferraban a la idea de que estarían fuera de la prisión en Navidad o Pascua murieron con el corazón roto. "No saldremos para Navidad", se dijo, pero "nunca dudé en mi fe absoluta de que no solo prevalecería, saldría de esto, sino que también prevalecería convirtiéndolo en el evento definitorio de mi vida que me haría una persona mejor y más fuerte".
  
6. **Renueve el sentido de propósito.** Como describe la historia de Stockdale, un sentido de propósito es una fuerza poderosa y de base en medio de la tormenta de incertidumbre. La normalidad puede ser destruida, pero lo que queda en nuestras vidas puede recordarnos por qué estamos aquí y qué es lo más importante. Veo este sentido de propósito surgiendo a mi alrededor, tan seguro como el cambio de estaciones. Tal vez sea una oleada de gratitud por tener tiempo, en lugar de ver el día como horas para llenar. Tal vez sea un acto generativo en un momento de destrucción, desde salvar una vida hasta enviarle a un colega una nota de agradecimiento. Ayude a quienes le rodean a conectarse consigo mismos, entre ellos y con un propósito más amplio. Nuestro sentido de significado se encuentra en esos lazos y en las cosas que surgen de estos esfuerzos.

Estas son algunas ideas para navegar por la incertidumbre. Está bien tropezar en ese difícil viaje. Yo lo haré. Todos lo haremos. Entonces, sobre todo, tenemos que extender la consideración a nosotros mismos y a todos los que nos rodean. Consideración para aquellos que luchan por mantenerse saludables. Consideración para la persona gruñona que responde rápidamente a la llamada de Zoom. Consideración para la enfermera que se sacrifica de manera profunda. Y consideración hacia nuestro sentimiento de culpa por sentirnos relativamente afortunados. Estamos en un momento de duelo colectivo, que exige compasión colectiva. En este momento de incertidumbre, la esencia de nuestra humanidad es lo único, lo más importante, con lo que debemos contar.