

Managing Employees

Cuando su empleado se siente enfadado, triste o abatido

por Christina Bradley, Lindy Greer, y Jeffrey Sanchez-Burks

De la Edición (Julio–Agosto 2024)



Evan Kafka/Gallery Stock

Resumen. Lidar con las emociones negativas de los empleados no es fácil, pero saber qué hacer o decir puede marcar una enorme diferencia para su bienestar, la calidad de las relaciones con ellos y el rendimiento del equipo. El problema es que muchos líderes no responden... [más](#)



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

Pasa por el cubículo de su empleado. Tiene los codos en su escritorio y apoya la frente sobre sus manos. Está emanando estrés. ¿Dice algo? Si lo hace, ¿qué debe decir?

Lidiar con cuidado las emociones negativas de los empleados es una habilidad de liderazgo fundamental pero difícil. Cuando los empleados están enfadados, tristes o abatidos, saber qué es lo correcto que decir (o qué no decir) puede marcar una gran diferencia para su bienestar, la calidad de la relación con ellos y la capacidad de su equipo para rendir. En nuestra investigación sobre las emociones en el lugar de trabajo y nuestro compromiso con una amplia variedad de organizaciones globales (incluidas Exxon Mobil, General Motors, Oracle y PepsiCo), hemos identificado cómo los líderes pueden responder a las emociones de los demás de manera que se mantenga la salud de los trabajadores y la cultura y la eficacia de sus organizaciones.

Hemos descubierto que los mejores líderes prestan mucha atención a los objetivos que los empleados tienen en el lugar de trabajo (sentirse valorados y conectados, tener un propósito y desempeñar bien su trabajo) y reaccionan ante las emociones de las personas de manera que apoyen esos objetivos. También saben cuándo simplemente reconocer los sentimientos de los empleados, cuándo dar consejos y cuándo dar a los empleados el espacio y el tiempo para gestionar sus emociones en privado.



Las decisiones que toman los líderes aquí son importantes. En un reseña De 220 estudios sobre los efectos de la forma en que las personas responden a las emociones de los demás en el trabajo, que se publicaron en 2024, encontramos pruebas claras de que lo que dicen o hacen los líderes cuando ven que los empleados están molestos, frustrados o abrumados puede tener enormes consecuencias.

Por otra parte, en un estudio que realizamos en 2018 comprobamos si las reacciones de los líderes ante las emociones de los empleados influían en el rendimiento del equipo. Hicimos que 190 equipos realizaran una compleja tarea de toma de decisiones. En la mitad de los equipos, los líderes recibieron instrucciones de reconocer los sentimientos de sus empleados durante el debate en equipo y se les dieron varias sugerencias sobre cómo hacerlo. Por ejemplo, si ven a alguien con un aspecto infeliz, pueden decir: «Ey, me doy cuenta de que parece estar deprimido». O podrían preguntar algo como: «¿Qué opina de esa decisión?» En los otros equipos, los líderes recibieron instrucciones de no reconocer las emociones de los empleados. ¿El resultado? Los equipos cuyos líderes reconocieron las emociones de los miembros obtuvieron un desempeño significativamente mejor que aquellos cuyos líderes no lo hicieron.

En este artículo ofrecemos a los líderes una hoja de ruta para brindar apoyo emocional a sus empleados. Pero primero abordemos tres conceptos erróneos comunes.

Idea errónea #1: Hablar de las emociones en el trabajo no es profesional

Muchos líderes creen que hablar de las emociones en el trabajo puede aumentar las tensiones o distraer a los empleados de hacer su trabajo. Esto puede deberse a la idea de larga data de que la gente no debería expresar sus emociones en el lugar de trabajo. En una encuesta a 2.250 trabajadores del Reino Unido realizada en



octubre de 2019 por Totaljobs, una plataforma de contratación en línea, El 51% de los directivos dijeron que las emociones deben suprimirse en el trabajo. En los países occidentales, en particular, hablar de los sentimientos en el trabajo se ha considerado «poco profesional» durante mucho tiempo.

Si bien no dejarse llevar por las emociones de los demás puede tener beneficios ocasionales, la mayoría de las veces hay enormes ventajas. Por ejemplo, una serie de estudios publicados en 2021 por Alisa Yu, Justin Berg y Julian Zlatev descubrieron que reconocer las emociones de los colegas—por ejemplo, decir: «Comprendo que le preocupe la fecha límite» o simplemente: «Parece que está un poco deprimido» —puede generar confianza. Transmite la voluntad de invertir en la persona y la relación haciendo todo lo posible por registrarse. Del mismo modo, un estudio de campo y dos experimentos de laboratorio publicados en 2022 por Michael Parke y sus colegas descubrieron que la dirección de los equipos con una cultura propicia para expresar y responder a las emociones superó a los equipos que esperaba que sus miembros comprobaran sus sentimientos en la puerta.

En resumen, al contrario de lo que muchos piensan, es más probable que los líderes ayuden a sus equipos a alcanzar sus objetivos profesionales cuando se atreven a interactuar con las emociones de sus empleados.

Idea errónea #2: Involucrarse en asuntos personales es demasiado peligroso

Los líderes suelen ser reacios a interactuar con los sentimientos de los miembros de su equipo porque no creen que tener un derecho intervenir en los asuntos personales de los empleados. Puede que tampoco sepan cómo responder adecuadamente y se preocupen por decir o hacer algo incorrecto.



Sin embargo, las emociones son puentes que conectan a las personas. Hacer todo lo posible por demostrar a los empleados que le importa cómo se sienten les demuestra que no están solos en su experiencia y que usted los cuida. Esto podría ser tan simple como hacer saber a los empleados que están pasando por un mal momento que está disponible para hablar si así lo desean o hacer algo especial, como hacer un cumplido, contar un chiste o dejar una galleta o una flor en su escritorio.

Si le preocupa sobrepasar los límites preguntando a sus empleados cómo se sienten, empiece con gestos más sencillos, como reconocer la tensión en una sala durante una reunión difícil. Por ejemplo, en una reunión en la que estuvimos, el líder se esforzó por llamar la atención de una empleada que se sentía dolida por el comentario de un colega y le hizo una pequeña sonrisa y un guiño, reconociendo que había visto lo que el empleado sentía y lo había entendido. Esto ayudó al empleado a gestionar sus propias emociones y a reagruparse para seguir participando activamente en la conversación.

Idea errónea #3: Las personas que comparten sus emociones quieren que usted resuelva sus problemas

Como a menudo se espera que los líderes arreglen las cosas en el trabajo, muchos asumen que su trabajo también consiste en abordar los problemas que causan angustia a los empleados. En consecuencia, inmediatamente intervienen y ofrecen consejos en lugar de escuchar primero y entender más sobre lo que sus empleados realmente buscan. Nuestra publicación investigación indica que en aproximadamente el 80% de esas situaciones, los líderes intentan cambiar, en lugar de simplemente aceptar, las emociones de los demás.

Si bien a veces los empleados pueden querer la ayuda de sus líderes con un tema, hay casos en los que simplemente quieren informar a sus líderes sobre lo que están experimentando y que los escuchen y entiendan. Es crucial que los gerentes reconozcan



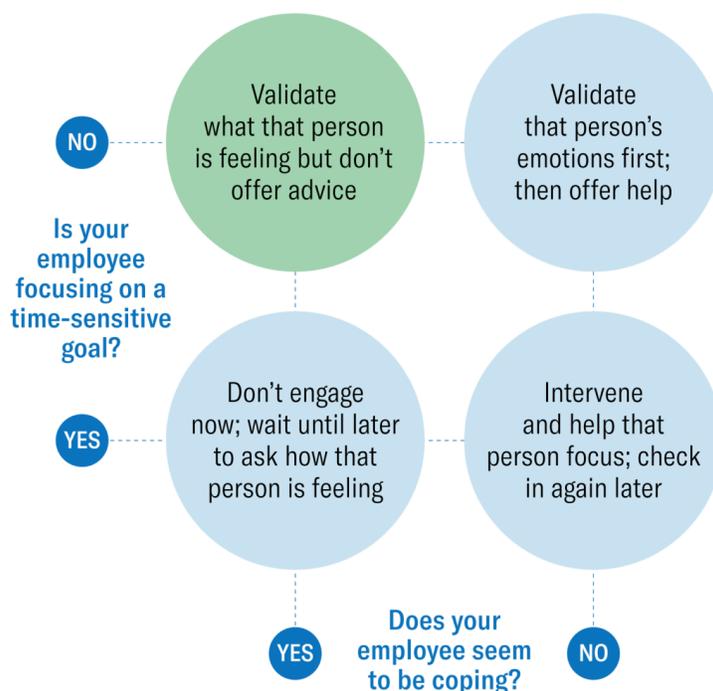
su sesgo a la hora de encontrar soluciones y que escuchen atentamente lo que los empleados necesitan cuando comparten lo que sienten.

Un marco para respuestas eficaces

Al abordar las emociones de un empleado, empiece por hacer dos preguntas interrelacionadas: (1) ¿Su empleado parece estar haciendo frente a las emociones? (2) ¿Su empleado se centra en un objetivo laboral urgente? Las respuestas determinarán cuál de los cuatro enfoques será el más útil. (Consulte la exposición «Descubriendo cómo responder a las emociones de un empleado».)

Figuring Out How to Respond to an Employee's Emotions

The answers to two questions will point you to the best approach.



HBR

Ver más gráficos de HBR en Datos e imágenes >

Contexto A: Su empleado parece estar haciendo frente y no se centra en un objetivo laboral urgente. He aquí un ejemplo



hipotético. Diga que cuando se encuentra con su empleado, Alex, al salir al aparcamiento al final del día, menciona que está bastante deprimido con todo en el trabajo. Aunque parece que quiere compartir lo que siente, no parece necesitar ni buscar su ayuda. En este escenario, lo mejor es hacerle saber que lo escucha y transmitirle que sea lo que sea que sienta está bien, pero no se apresure a darle consejos.

Hay varios enfoques que puede adoptar en este caso. Podría validar sus emociones haciéndole saber que son normales y diciéndole: «Tiene mucho sentido que se sienta así. Ha sido duro». Como alternativa, puede demostrar que siente curiosidad por el origen de su tristeza preguntándole: «Desde su punto de vista, ¿qué pasó para que se sintiera así?» También podría reconocer la situación que causó la emoción comentando: «Ha sido un día duro, ¿no? Creo que todo el mundo se siente un poco deprimido».

Aunque parezca que no está haciendo mucho, validar las emociones de los demás a menudo puede ser mejor que ayudarlos a encontrar una solución a su angustia, una estrategia respaldada por un par de experimentos con 318 participantes realizados por Razia Sahi y sus colegas. En esa investigación se pidió a las personas que compartieran experiencias que les hacían sentir emociones negativas. Luego recibieron una respuesta. La mitad recibió una respuesta validadora, como «Comprendo por qué reaccionó así». La otra mitad recibió una respuesta orientada a la solución, por ejemplo: «Es mejor que esto suceda ahora que más tarde», «Intente ver ambos lados de la situación» o «Intente centrarse en las cosas positivas de la vida». Los investigadores descubrieron sistemáticamente que el simple hecho de validar la emoción de la persona, sin intentar ofrecer una solución, se percibía como la respuesta más reconfortante, útil y preferida.



Es importante tener en cuenta que, más a menudo de lo que esperamos, las personas nos desahogan sus emociones sin la intención de que les demos consejos. Puede que solo quieran sentirse conectados y vistos y escuchados por un colega. Pero con demasiada frecuencia nos metemos e intentamos arreglar lo que sea que les moleste, aunque no nos lo pidan.

Contexto B: Su empleado se centra en un objetivo laboral urgente, pero parece que está gestionando las cosas emocionalmente.

Pensemos en Diego, que está de luto por el fallecimiento de su querido perro y está a punto de entrar en una sala repleta para hacer una presentación importante. Si bien puede que aprecie su preocupación en otro contexto, reconocer su tristeza en este momento podría sabotear sus esfuerzos al abrir las compuertas de sentimientos que ha intentado disipar temporalmente.





Evan Kafka/Galería Stock

Cuando las personas parecen sobrellevar bien sus emociones mientras gestionan un trabajo apremiante, no es el momento de comprometerse. Evite hacer declaraciones como «Parece nervioso» o «No se preocupe, no es para tanto» o preguntar: «¿Se siente bien?»

Espere una oportunidad, una vez completada la crucial tarea, para registrarse y decirle que le importa y que está ahí para ayudarlo si es necesario.

Contexto C: Su empleado está trabajando en una tarea importante y urgente y no parece que se las arregle



emocionalmente. En esos casos, si el empleado ha pedido o es evidente que necesita ayuda, tiene que intervenir. Una cirujana tratante que entrevistamos nos dijo que cuando los médicos residentes de su equipo se ven obviamente abrumados por el miedo durante los procedimientos difíciles, tiene que ayudarlos a gestionar sus emociones en el momento. Ella les dirá con calma que se concentren u ofrecerá una afirmación como: «Confío en sus habilidades, confío en su entrenamiento» para reducir su ansiedad. Si eso no es suficiente, tomará medidas adicionales, como asumir ella misma la difícil tarea o delegarla en otro miembro del equipo quirúrgico.

Cuando la presión es alta y la gente necesita ayuda inmediata para gestionar una emoción para poder centrarse en una tarea crítica, hay varias tácticas que puede aplicar. Una es decir algo positivo — ya sea un consuelo, un cumplido o una broma— para sacarlos de la espiral negativa que podría hacer descarrilar a ellos, a su equipo y a su misión. Un comandante de los Navy SEAL nos dijo que cuando se da cuenta de que alguien de su equipo se tambalea emocionalmente, encuentra un momento de calma y se acerca a esa persona y le hace una broma o le dice algo alentador como: «Puede hacerlo. Aguante». A continuación, seguirá vigilando de cerca al miembro del equipo para determinar si es necesaria más intervención para ayudar a esa persona a concentrarse.

**¿Tiene una respuesta a la que acudir?
Por ejemplo, como muchos, puede
que tienda a pasar al modo solución
demasiado rápido.**

¿Cómo sabe si la gente no se las arregla bien? Si bien pueden pedir ayuda de forma explícita, es muy probable que tenga que deducirla de sus expresiones faciales, tono de voz, postura, patrones de respiración o incapacidad para concentrarse.



Los líderes también deberían ponerse en contacto con los empleados una vez finalizada la tarea. Cuando ayuda a las personas a gestionar sus emociones y a mantener el rumbo, puede sugerir sin darse cuenta que lo que sentían no estaba justificado o que no le importan realmente. Por lo tanto, asegúrese de hacer un seguimiento para explicar por qué hizo lo que hizo y hacerles saber que valora lo que sienten. Por ejemplo, el cirujano tratante podría decirle al residente: «Necesitaba ayudarlo a concentrarse, ya que era un punto crítico de la cirugía, pero quiero comprobarlo ahora para ver cómo está, fue un procedimiento difícil». Este enfoque puede hacer que alguien se sienta visto y escuchado, lo que contribuye a una mejor cultura de equipo.

Contexto D: Su empleado no parece estar arreglándolas, pero no está trabajando en una tarea urgente. Imagínese que está en una reunión con Melissa. Le cuenta que, si bien no se enfrenta a una fecha límite apremiante, se siente sobrecargada con todo lo que tiene que hacer, y le preocupa tener que entregar proyectos que le entusiasman. En lugar de pasar inmediatamente al modo de resolución de problemas diciendo algo como: «Bueno, así es como gestiono esas situaciones...» o, lo que es peor, cambiar de tema o no interactuar con lo que ha compartido, tenga en cuenta que ahora mismo tiene tiempo para abordar sus emociones, porque no está intentando lograr algo urgente.

Aceptar los sentimientos de sus empleados antes de ofrecer ayuda es la respuesta más eficaz en esta situación. Las personas que se sienten comprendidas están más dispuestas a considerar las sugerencias y están más agradecidas por la ayuda. Pruebe esta respuesta en dos pasos: comience por hacerle saber a su empleada que reconoce sus sentimientos y que son comprensibles. Empiece con un comentario de validación como: «Eso es mucho; yo también me sentiría abrumado». Una vez que sienta que la escucha, puede seguir con un consejo, diciendo algo como: «¿Estaría bien si compartiera algunas formas de gestionar mi



tiempo? Quizá algunas de mis estrategias puedan ayudarlo». O puede ofrecerse a ayudarla a priorizar sus proyectos y a encontrar formas de delegar algunas de sus tareas menos importantes.



Evan Kafka/Galería Stock

Cuando el tiempo lo permita, poder participar en ambos pasos... aceptar la emoción y luego ayudar a cambiar el estado de ánimo —es la estrategia más impactante que un líder puede utilizar para apoyar a un empleado. Por ejemplo, en un par de experimentos, Lisanne Pauw y sus colegas pidieron a la gente que se imaginara que estaban hablando con un amigo sobre una situación en la que estaban experimentando una emoción negativa intensa. Luego, el amigo les pidió que evaluaran la utilidad de una variedad de respuestas: solo aceptar la emoción, solo brindar ayuda o aceptar primero la emoción seguida de brindar ayuda. ¿La respuesta con la evaluación más alta? El de dos pasos: validar la emoción y, a continuación, ayudar a resolver la situación que la causa.

También puede utilizar este enfoque para gestionar su equipo emociones colectivas, como hizo el querido entrenador Ted Lasso en la serie homónima de Apple TV+ después de que su equipo sufriera una dura derrota. Primero reconoció las emociones del



equipo diciendo: «Este es un momento triste. Para todos nosotros. No hay nada que pueda decir de pie delante de usted ahora mismo que pueda quitárselo». Luego aconsejó a sus jugadores que, una vez que se sintieran un poco mejor, deberían, como un pez de colores con una memoria de 10 segundos, seguir adelante y centrarse en el siguiente juego.

Desarrollando sus habilidades

En nuestro trabajo hemos descubierto que hay tres formas en las que los líderes pueden desarrollar su capacidad para apoyar las emociones de sus empleados.

Identifique su comportamiento por defecto. ¿Tiene una respuesta a la que acudir? Si lo hace, no está solo. Es común quedarse atrapado en el hábito de actuar de la misma manera cada vez, con todo el mundo. Por ejemplo, como muchos, puede que tienda a pasar al modo solución demasiado rápido.

Para combatir esa tendencia, trate de ser consciente de lo que hace en diferentes contextos. ¿Su respuesta coincide con lo que se necesita en cada situación?

Preste atención a las reacciones de los demás (y a las suyas).

¿Sus empleados parecían estar agradecidos por su preocupación? ¿Le dieron algún comentario que pudiera ayudarlo a responder mejor a ellos o a los demás la próxima vez? ¿Qué le dice su reacción sobre sus necesidades? Sea curioso.

Además, aprenda de las respuestas de los demás a sus propias emociones. ¿Qué se siente cuando alguien le dice que se recupere en un momento difícil cuando solo quiere un reconocimiento? ¿O cuando alguien reconoce sus emociones y le pregunta cómo está?

Amplíe su repertorio. Gestionar las emociones de los empleados de una manera que se adapte a cada contexto requiere tener una cartera de respuestas entre las que elegir. Puede ampliar el suyo observando cómo los demás responden a las emociones de las



personas. Tal vez un colega dé consejos especialmente buenos y un amigo sepa cómo hacer preguntas que le ayuden a ver una perspectiva diferente.

Cuando descubra nuevos y mejores enfoques, intente experimentar con ellos. Incluso un encuentro mundano mientras hace cola en el mercado es una oportunidad para poner a prueba una nueva forma de interactuar positivamente con quienes lo rodean, como pedir disculpas por causar frustración cuando detiene la cola o ofrecer una sonrisa a otro cliente que parece triste. Estos pequeños experimentos pueden ayudarlo a prepararse cuando hay mucho en juego y necesita saber exactamente cómo abordar a un miembro del equipo molesto.

...

Los líderes deben ser capaces de responder de manera solidaria a las emociones de sus empleados. Eso requiere que aprendan a gestionar los sentimientos de los demás en diferentes contextos, sean más conscientes de su propio comportamiento y perfeccionen sus habilidades. Si pueden dominar esas tres cosas, el resultado será una organización más sana y exitosa.

A version of this article appeared in the July–August 2024 issue of Harvard Business Review.

Christina Bradley is a doctoral student in the Management & Organizations department at the University of Michigan’s Ross School of Business. Her research focuses on how to talk about emotions at work.



Lindy Greer is a professor of management and organizations at the Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan, where she directs the Sanger Leadership Center.

✕ @lindredg

JS

Jeffrey Sanchez-Burks, a professor at the University of Michigan Ross School of Business, studies culture, emotions, and the creative process.

Recommended For You

PODCAST
The Right Way to Manage Emotions on Your Team

The logo for HBR IDEACAST, featuring the letters 'HBR' in red and 'IDEACAST' in grey on a light grey background.

How CEOs Build Confidence in Their Leadership



Case Study: Are the Right People in the Right Seats?



Stop Playing Favorites

