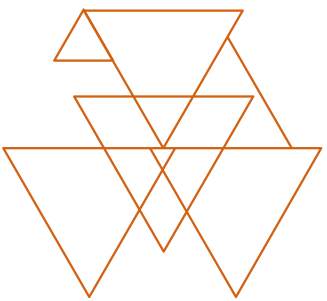
Harvard Business Review Press

Inteligencia Emocional

Cómo tratar con GENTE DIFÍCIL



Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness
Resiliencia
Felicidad
Empatía
El auténtico liderazgo
Influencia y persuasión
Cómo tratar con gente difícil
Liderazgo (Leadership Presence)
Propósito, sentido y pasión
Autoconciencia
Focus
Saber escuchar
Confianza
Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la *Harvard Business Review*:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management
Barcelona · México

Harvard Business Review Press
Boston, Massachusetts

Cómo tratar con Gente Difícil
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Dealing with Difficult People
HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017
All rights reserved.

© Editorial Reverté, S. A., 2019, 2020
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-2-6

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9516-3 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9517-0 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Jofre Homedes Beutnagel
Maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

20

Contenidos

1. **Antes de resolver un conflicto, averigua si está frío o caliente** 1

   Busca el punto medio

   Mark Gerzon

2. **Quitar tensión a las conversaciones tensas** 13

   Cómo hablar cuando estás hecho emocionalmente un lío

   Holly Weeks

3. **El secreto de tratar con personas difíciles: tú eres el protagonista** 49

   Tres nuevas lentes por las que mirar

   Tony Schwartz

4. **Qué hacer cuando un compañero te trata mal** 57

   No te dejes avasallar

   Amy Gallo

5. **Qué hacer con un compañero de trabajo pasivo-agresivo** **73**

No lo acuses

Amy Gallo

6. **Cómo trabajar con alguien que siempre está estresado** **91**

Celebra sus victorias

Rebecca Knight

7. **Cómo ser jefe de alguien a quien todo le parece urgente** **107**

Ayúdale a ver las consecuencias

Liz Kislik

8. **¿Odias a tu jefe?** **117**

Influir en tu jefe cuando chocan vuestras personalidades

Manfred F. R. Kets de Vries

Índice

Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

Antes de resolver un conflicto, averigua si está frío o caliente

Mark Gerzon

Como líder, deberás afrontar algunos conflictos; son gajes del oficio, pero antes de intentar solucionarlos, el primer paso es hacerse esta pregunta:

¿Se trata de un conflicto *frío* o *caliente*?

Para responder a esta pregunta tan fundamental, ten en cuenta estas definiciones:

> Un *conflicto caliente* se caracteriza por la visceralidad de una o varias de las partes enfrentadas, que manifiestan una, o más, de estas conductas: levantar la voz o gritar; exhibir agresividad física, agitación o amenazas; usar

lenguaje incendiario; mostrarse descontrolado y potencialmente explosivo.

Un *conflicto frío* se caracteriza por la indiferencia de una o más de las partes enfrentadas que parecen reprimir sus emociones y manifiestan una o más de estas conductas: murmurar o apretar los labios; estar físicamente retraído o controlado; apartarse, o rehuir el contacto por alguna otra vía; guardar silencio o hablar con un tono pasivo agresivo; mostrarse hermético o frío.

Ninguno de estos tipos de conflicto es constructivo. Tienen muchas más probabilidades de ser productivos los conflictos *tibios*; es decir, los que ya están en el punto medio, abiertos a la discusión, pero sin haberse inflamado a causa de una fuerte hostilidad. Ante un conflicto frío, por lo tanto, necesitarás saber «calentarlo»; mientras que, ante un conflicto caliente, deberás saber «enfriarlo».

Como mejor funciona la resolución de conflictos —igual que la cocina— es a la temperatura óptima. Si el conflicto está demasiado caliente, puede explotar y quemar el acuerdo, o hacer que la rabia o la hostilidad abierta prendan fuego a la relación. Si está demasiado frío, puede congelarse el acuerdo y estancarse la situación, o ser la relación la que se vuelva gélida debido a emociones no expresadas y preocupaciones que se callan. Como líder, te conviene llevar el conflicto a una zona térmica donde pueda ser útil y productivo.

Durante los veinte años que llevo tratando conflictos profesionalmente, me he movido tanto en situaciones calientes como en frías. En mi trabajo con empresas, instituciones educativas y organizaciones religiosas de Estados Unidos, por lo general, he encontrado conflictos fríos; mientras que en mi trabajo con políticos, tanto estadounidenses como de zonas en conflicto del resto del planeta, me he enfrentado a menudo, en mi papel de mediador para Naciones Unidas, con conflictos calientes. He aprendido de

primera mano que entender la distinción *caliente* y *frío* es un primer paso imprescindible ante cualquier tentativa de ejercer de mediador en una organización. Una vez que hayas hecho un diagnóstico definitivo entre caliente y frío, deberás llegar a comprender las dinámicas en las que se basa cada situación.

Si se trata de un conflicto caliente, no conviene reunir en una misma sala a los implicados en él sin haber marcado unas reglas básicas bastante claras para contener una energía potencialmente explosiva. Por ejemplo, si tienes entre manos un conflicto entre dos miembros del consejo que ya se han atacado verbalmente, habrá que estipular reglas básicas claras —*y obtener un consenso en torno a ellas*— al principio de la reunión del consejo, antes de que haya hablado nadie.

Prueba este enfoque: haz que todos se sienten en un círculo y pide que se turnen para hablar, con límites estrictos —pongamos tres minutos por intervención—. Elige una pregunta a la que deban responder todos, y que los obligue a hablar de sí mismos y de

sus sentimientos. Cuando trabajé con miembros de la Cámara de Representantes de Estados Unidos, por ejemplo, la pregunta que abría los retiros que les diseñé era esta: «¿Cómo os afecta personalmente a ti y a tu familia la manera que tiene la Cámara de resolver sus diferencias?». El resultado de este tipo de sesiones de preguntas y respuestas era una ronda inicial de conversaciones que soslayaba los ataques personales, permitía que hablara todo el mundo y, si todo iba bien, reforzaba la confianza entre la gente antes de entrar en terrenos más difíciles.

Si se trata de un conflicto frío, normalmente es posible reunir a las partes implicadas o interesadas y hacer que entablen una comunicación constructiva. Este diálogo, si se gestiona bien, debería «calentar» bastante el conflicto para iniciar el deshielo y poner en marcha el proceso de transformación, aunque no hay que bajar la guardia. Muchas veces, la frialdad del conflicto se debe justamente a la gran cantidad de emociones reprimidas; es decir, tendrás que saber

calentar las cosas sin que se te dispare inesperadamente la temperatura.

Para lograrlo usa el debate y el diálogo. Si un grupo se resiste a afrontar una cuestión difícil, plantea sus diferencias como un debate. Luego, forma dos equipos —o más, si es necesario— y arbitra un debate de verdad. Así se acentuarán las diferencias, y el grupo se verá estimulado a reconocer el conflicto latente.

Más allá de si se trata de un conflicto frío o caliente, el objetivo nunca es transigir, sino tender puentes y encontrar opciones o soluciones innovadoras. *Tender puentes* significa crear vínculos más sólidos y fortalecer la confianza entre los antiguos rivales. *Innovar* —que no es lo mismo que *transigir*— supone encontrar nuevas soluciones o posibilidades.

La resolución de conflictos no se aprende de la noche a la mañana. Hace falta tiempo, práctica y reflexión. Si te encuentras en medio de un conflicto y aún no te has formado las habilidades necesarias para resolverlo, piensa en pedir ayuda a una tercera persona

o a un mediador profesional. Aclarado este punto, si en el momento en que lees esto te encuentras inmerso en un conflicto intenso e inmediato que requiere medidas urgentes, ten presentes los siguientes consejos:

- Convierte el tiempo en tu aliado. No te precipites. Sopesa bien las diferentes opciones, a menos que estés en peligro; de lo contrario, correrás el riesgo de decir o hacer algo de lo que te arrepientas.
- Establece tu objetivo y concéntrate en él. No te distraigas. Cíñete a lo importante.
- Evita los insultos y las acusaciones. Céntrate en el problema, no en las personas.
- Ten cuidado con la arrogancia. Mantente abierto de miras, y tal vez descubras que puedes aprender algo valioso.
- Escucha siempre, pero responde de forma selectiva. No hace falta que abordes cada punto, solo los más determinantes.

- Piénsatelo bien antes de tomar partido. No hables —ni tomes cualquier otra medida— hasta haber escuchado de verdad y a fondo a la otra persona. No te precipites en sacar conclusiones si no has captado todos los matices de la situación.
- Plantéate apelar a terceros. Alguien ajeno al conflicto podría aportar puntos de vista decisivos a ambas partes.
- Deja que tu adversario te conozca. Bajar la guardia, y no cerrarte ante el otro, puede ayudarle a entender tu perspectiva.
- Mira el «termómetro». Si el conflicto sigue estando demasiado caliente, no intentes resolverlo de buenas a primeras. Acuerda retomar el tema cuando se hayan enfriado las cosas.
- Respeta el principio esencial de «no hagas a los demás lo que no te gusta que te hagan». Sé educado y compasivo, y así tal vez tu adversario se anime a hacer lo mismo.

Ten presente que una de las principales maneras de manifestar tu madera de líder es demostrando que eres capaz de moverte en situaciones de conflicto. Cuando mejor se aprende es cuando los conflictos no están demasiado calientes ni demasiado fríos. Si aprendes a controlar la temperatura es mucho más probable que cuando llegue el próximo conflicto, porque inevitablemente llegará, estés en buena posición para abordarlo de forma creativa.

MARK GERZON es autor de *Liderazgo ante la adversidad. Cómo los líderes transforman los conflictos en oportunidades* (Deusto, 2006) y presidente de Mediators Foundation.

Reproducido de hbr.org, publicado originalmente
el 26 de junio de 2014 (producto #H00VQZ).

2

Quitar tensión a las conversaciones tensas

Holly Weeks

Vivimos hablando. Nos lo dicta la naturaleza. Charlamos, cotilleamos, criticamos, bromeamos... Pero a veces —más a menudo de lo que quisiéramos— tenemos conversaciones tensas, momentos delicados que nos pueden doler, o dejar huella, más que ninguna otra conversación. En la vida, las conversaciones tensas son inevitables; en el trabajo abarcan un amplio espectro, desde despedir a un subordinado hasta recibir elogios, por curioso que parezca. Pero cualquiera que sea el contexto, las conversaciones estresantes difieren de otras conversaciones por su carga emocional. Son momentos que provocan incomodidad, nerviosismo, rabia, dolor o miedo, sea en nosotros, sea en nuestro interlocutor. Es tanta la

angustia que crean este tipo de conversaciones que la mayoría de la gente se limita a evitarlas, lo que no es necesariamente una mala estrategia; a fin de cuentas, una de las primeras reglas de combate es que elijas tus batallas. Pero, a veces, el peaje que se paga por soslayar los problemas, apaciguar a las personas difíciles y suavizar los antagonismos puede ser enormemente alto, porque la verdad es que el «escapismo» suele empeorar los problemas o las relaciones.

Si las conversaciones tensas son tan habituales —y dolorosas—, ¿por qué no nos esforzamos más por mejorarlas? Pues justamente por su componente emocional. Cuando no nos implicamos emocionalmente en un problema, sabemos que el conflicto es normal, y puede resolverse o, al menos, gestionarse. Pero, cuando se despiertan las emociones, la mayoría nos alteramos y, como el futbolista que se viene abajo en un partido muy reñido, perdemos la esperanza de poder llegar hasta la portería contraria.

Llevo veinte años impartiendo clases y talleres sobre comunicación en situaciones tensas para algunas

de las principales empresas y universidades de Estados Unidos, y tanto en las aulas como en los laboratorios he aprendido que la mayoría de la gente no se ve capaz de resolver problemas delicados a través de la palabra. Es como si, de repente, perdiéramos nuestras facultades y no pudiéramos pensar nada útil sobre la situación ni sobre cómo podrían obtenerse buenos resultados.

Sin embargo, no tiene por qué ser así. He comprobado que los directivos son perfectamente capaces de mejorar por sí solos una conversación difícil si se enfrentan a ella siendo más conscientes de sí mismos, si se la preparan de antemano y aplican solo tres técnicas de comunicación de eficacia comprobada. Cuidado, que no estoy diciendo que exista una receta única para abordar estas conversaciones. Hay demasiadas variables, demasiada tensión, y las relaciones personales no son extrapolables de una situación difícil a otra, pero sí es posible ver cualquier conversación difícil como una mezcla de un número reducido de conversaciones básicas, cada una de las cuales

comporta problemas claramente definidos. En las siguientes páginas explicaré en detalle cómo se pueden prever y resolver estos problemas, pero antes echaremos un vistazo a tres conversaciones tensas básicas que son las que más a menudo surgen en el entorno laboral.

«Tengo que darte una mala noticia»

Las malas noticias suelen ser difíciles para ambas partes. A menudo, la persona que habla está tensa, y la que escucha tiene miedo de hacia dónde puede derivar la conversación. Veamos el caso de David, director de una ONG, que se vio en la incómoda situación de tener que hablar con Jeremy, un investigador de grandes ambiciones cuyo alto concepto de su propio rendimiento no era compartido por otros integrantes de la organización. Para complicar más las cosas, Jeremy había recibido evaluaciones artificialmente altas, debido a distintas razones; entre otras,

algo intrínseco a la propia cultura de la organización, como que las ONG no eran un espacio proclive a los enfrentamientos. Además, tenía plena confianza en sus capacidades y en su nivel académico. Esta autoconfianza, sumada a la actitud defensiva que adoptaba Jeremy ante cualquier crítica, hasta la más inocente, hacía que los demás —incluido David— evitaran entrar en discusiones sobre las flaquezas que estaban obstaculizando la capacidad de Jeremy para rendir lo suficiente. Un ejemplo de esto era el mordaz sentido del humor de Jeremy, que ya había ofendido a más de uno en su departamento, y fuera de él. Directamente nadie le había comentado nada al respecto pero, a medida que iba pasando el tiempo, cada vez había más gente que se resistía a trabajar con él. Como en los últimos años no había recibido la más mínima crítica, su mordacidad se había enquistado y en la plantilla reinaba el descontento.

En este tipo de conversaciones, el gran reto es empezar con buen tono. Si los primeros compases suenan razonablemente bien, hay muchas posibilidades

de que también lo haga el resto, mientras que un mal principio amenaza con contaminar el resto de la conversación. Hay mucha gente que para ser amable empieza estas conversaciones con un toque ligero. Fue el caso de David, que empezó preguntando: «¿Qué?, ¿qué tal los Red Sox?».

Como es natural, Jeremy se hizo una idea falsa de por dónde iban los tiros y mantuvo su actitud habitual, engreída y superior. David se dio cuenta de ello, por lo que pensó que tenía que quitarse los guantes de seda y, rápidamente, la conversación derivó hacia una brutal sinceridad. Al final del monólogo —porque casi solo habló David—, Jeremy se quedó mirando el suelo con una expresión glacial. Luego, se levantó y se fue sin decir nada. Para David fue un alivio. Desde su punto de vista, había sido una conversación difícil pero rápida. Comentó con ironía que no había llegado demasiada sangre al río. Sin embargo, al cabo de dos días, Jeremy presentó su dimisión, y se llevó consigo mucha memoria organizacional, y mucho talento.

«¿Qué pasa aquí?»

A menudo, las conversaciones tensas nos vienen impuestas. De hecho, algunos de los peores enfrentamientos —sobre todo para las personas reacias al conflicto— son los más imprevistos, los que estallan como las tormentas de verano, con sus rayos y truenos. De repente, la conversación adquiere una gran carga emocional, y empiezan a saltar chispas por todas partes. Lo peor es que nada tiene sentido. Es como si nos hubieran metido en una nube negra de argumentos retorcidos y sensibilidades alteradas.

Veamos el caso de Elizabeth y Rafael, dos jefes de equipo que colaboraban en un mismo proyecto para una consultoría importante. Parecía que todo estaba saliendo mal. No había manera de avanzar. Los dos consultores se habían reunido para ajustar el calendario a los retrasos y repartirse lo más arduo de cara a la semana siguiente. Mientras hablaban, Elizabeth iba escribiendo y borrando en la pizarra blanca. Al final miró a Rafael y le dijo con toda la normalidad del mundo:

—Entonces, ya estamos, ¿no?
Rafael apretó mucho la mandíbula.
—Si tú lo dices… —replicó.
Lo primero que hizo Elizabeth, sobresaltada, fue reproducir mentalmente la conversación, pero no encontró nada que pudiera haber molestado a Rafael. No parecía haber ninguna relación entre la respuesta y la pregunta. En una situación como la de Elizabeth, lo más habitual es sentirse culpable y defenderse negando la acusación tácita de Rafael pero, como a ella no le gustaban los enfrentamientos, trató de suavizar las cosas.
—Rafael —balbuceó—, lo siento, pero ¿pasa algo?
—¿Quién te ha puesto de jefa? —replicó él—. ¿Quién te ha pedido que me asignaras trabajo?

Está claro que Rafael y Elizabeth acababan de toparse con una conversación difícil. Se había producido alguna transgresión sin que Elizabeth supiera muy bien cuál. Se sentía atacada por sorpresa. Su intención era acelerar el trabajo que tenían por delante, pero es obvio que había sido malinterpretada. Rafael,

por su parte, veía una actitud controladora por parte de Elizabeth y sentía que lo estaba poniendo en una situación de inferioridad. Inexplicablemente, parecía que estaban participando más de dos personas en la conversación y que esos interlocutores invisibles estaban generando mucha energía estática. Podríamos preguntarnos qué experiencia de la infancia lleva a Elizabeth a presuponer automáticamente que la tensión de Rafael es culpa suya, y quién influye en la percepción de Rafael de que Elizabeth está usurpando el mando: ¿su padre?, ¿su mujer? Imposible saberlo. Al mismo tiempo, nos da la impresión de que Rafael exagera con su interpretación de la presunta necesidad de mandar de Elizabeth.

A Elizabeth, el rencor de Rafael se le echó encima como una ola. Volvió a disculparse.

—Perdona. ¿Cómo quieres que nos repartamos el trabajo?

A corto plazo, esta deferencia suavizó el ambiente, pero sentó el precedente de una desigualdad que ni a Elizabeth ni a la empresa les parecía correcta. Lo

peor de todo es que, aunque Rafael y Elizabeth permanecieron en el mismo equipo después de este momento tan difícil, Elizabeth no estaba cómoda con ese cambio de estatus, y al cabo de tres meses se salió del proyecto.

«¡Me estás atacando!»

Ahora vamos a fijarnos en las conversaciones agresivamente tensas: aquellas en las que se usan todo tipo de mecanismos psicológicos y retóricos para desequilibrar al interlocutor, minar su posición y hasta ponerlo en evidencia y denigrarlo. Esta «táctica del boicot» adopta muchas formas —palabrotas, manipulaciones, gritos—, y no a todo el mundo lo encienden o enmudecen las mismas. La zona roja no la marca la táctica de boicot por sí sola, sino su combinación con la vulnerabilidad individual.

Veamos el caso de Nick y Karen, dos directivos del mismo nivel de una empresa tecnológica. Karen

estaba dirigiendo una presentación a un cliente, con datos débiles y desorganizados. Ni ella ni el resto de su equipo habían sabido dar respuesta a preguntas muy básicas. Primero, el cliente se mostró paciente. Luego estuvo callado. Al final ya no disimulaba su exasperación. Cuando la presentación empezó a hacer aguas por todas partes, el cliente puso el dedo en la llaga con preguntas que sacaban cada vez más a relucir las deficiencias del equipo.

Ese día en concreto, Nick no formaba parte del equipo de la presentación. Era un simple observador, tan sorprendido como el cliente por el mal desempeño de Karen. Cuando se fue el cliente, Nick le preguntó a Karen qué había pasado, y ella saltó a la defensiva: «No te pongas en plan paternalista, que no eres mi jefe. Siempre me desautorizas». Karen siguió gritando a Nick con una hostilidad palpable. Cada vez que él decía algo, ella lo interrumpía con acusaciones y amenazas: «Ya tengo ganas de que te toque a ti quedarte con el culo al aire, a ver si te gusta». Nick intentó mantener la sensatez, pero Karen seguía en sus trece.

—Tranquilízate, Karen —dijo él al final—. Estás tergiversando todo lo que digo.

En este caso, el problema de Nick no es que Karen esté usando toda una panoplia de tácticas de boicot, sino que todas son agresivas: la acusación, la distorsión, la digresión... Y así se produce una escalada. Si la mayoría somos vulnerables a las tácticas agresivas, es porque no sabemos si la agresividad irá en aumento, ni hasta qué punto. Nick quería evitar la agresión de Karen, pero su insistencia en la racionalidad frente al emocionalismo no surtía efecto. Su enfoque sereno sucumbía al agresivo de Karen. El resultado fue que Nick cayó en la trampa elegida por Karen. Lo que más le afectó fueron las amenazas de esta última de que se vengaría de él con el cliente. No sabía si era solo una rabieta o si lo decía en serio. Decidió recurrir al director, que pasó de la preocupación al enfado con ambos por no haber sabido solventar sus diferencias. Al final, la poca habilidad con la que Nick y Karen gestionaron sus conversaciones difíciles les salió muy cara. La empresa achacó la pérdida del cliente

a la persistente falta de comunicación entre ambos, y no los ascendió.

Prepararse para una conversación tensa

¿Cómo podemos prepararnos para estas tres conversaciones tensas básicas antes de que se produzcan? Una buena manera de empezar es tomar conciencia de nuestros puntos débiles en lo referente a las personas y las situaciones. David, Elizabeth y Nick no supieron controlar a sus interlocutores, pero sus conversaciones tensas habrían mejorado mucho si el grado de conciencia de sus puntos débiles hubiera sido mayor, y más útil. Si alguien es vulnerable a la hostilidad, por ejemplo, es importante que sepa cómo reacciona ante ella. ¿Con una retirada o con una escalada? ¿Callándose o contraatacando? Ninguna de estas reacciones es mejor que la otra, pero saber cómo reaccionas ante una situación tensa te hará aprender mucho de tus

vulnerabilidades, y puede ayudarte a controlar situaciones de estrés.

Acuérdate del problema de Nick. Si se hubiera conocido mejor, habría sabido que ante arrebatos de agresividad como el de Karen se empeñaba en mostrarse racional. Al optar por el distanciamiento, dejaba el control de la conversación en manos de Karen, pero no tenía por qué permitir que se aprovechase —ni ella ni nadie— de su vulnerabilidad. En momentos de autoexamen sereno, cuando no esté enzarzado en una conversación tensa, Nick podría tomarse el tiempo de reflexionar sobre su incapacidad para tolerar los arrebatos de agresividad irracional. Esta conciencia de sí mismo le daría libertad para prepararse, no de cara a las acusaciones inesperadas de Karen, sino a su propia, y previsible, vulnerabilidad ante cualquier ataque repentino como el de ella.

Aunque pueda parecerlo, fomentar la autoconciencia no equivale a analizarse constantemente, sino que en gran medida consiste en algo tan sencillo como hacer más explícito el conocimiento tácito que tenemos

de nosotros mismos. A todos nos ha enseñado la experiencia, por ejemplo, qué tipos de conversaciones y personas no sabemos manejar. Cuando te encuentres en una conversación difícil, hazte la pregunta de si se trata de una de esas situaciones, y de si participa en ella una de esas personas. Por ejemplo, ¿enseñas los dientes ante un competidor dominante? ¿Te cierras en banda al sentirte excluido? Conociendo tus zonas de peligro podrás adelantarte a tu vulnerabilidad y mejorar tu reacción.

En muchos casos, la autoconciencia explícita te ayudará a entablar una conversación para satisfacer tus necesidades, no tus emociones. Volvamos a David, el directivo de la ONG, y a Jeremy, el trabajador pretencioso. Teniendo en cuenta el historial de Jeremy, la estrategia de David —empezar de buenas y luego, al ver que ello no funciona, lanzar una bomba dolorosa pero breve— estaba condenada al fracaso. Como planteamiento habría sido mejor dividir en dos partes la conversación. Durante el primer encuentro, David podría haber sacado a relucir los temas básicos, como eran la

mordacidad de Jeremy y lo decepcionante de su rendimiento. Después podría haber organizado un segundo encuentro para debatirlos. Con un trato gradual de la situación, tanto David como Jeremy habrían tenido tiempo de preparar un auténtico diálogo, no un monólogo de uno de ellos. A fin de cuentas, no era nada urgente. David no tenía por qué agotar el tema de inmediato. De hecho, con más autoconciencia podría haberse percatado de que el enfoque que había elegido no lo determinaba tanto la forma de ser de Jeremy como su propia aversión a los conflictos.

Una magnífica manera de adelantarse a problemas concretos con los que uno se puede encontrar en las conversaciones tensas es ensayar con un amigo neutral. Elige a alguien que no tenga los mismos problemas de comunicación que tú. Lo ideal sería que supiera escuchar y que fuera sincero, pero no crítico. Empieza por el contenido. Explícale a tu amigo lo que quieres decirle a tu interlocutor sin preocuparte por el tono ni por el estilo. Sé agresivo, tímido o mordazmente sarcástico, ve saltando de un punto a

otro de la argumentación, pero di lo que tengas que decir. Luego, vuelve a empezar y piensa en lo que dirías si la situación no tuviera tanta carga emocional. En eso puede ayudarte tu amigo, porque no se altera con la situación. Plasma por escrito lo que se os haya ocurrido juntos, para que no se te olvide más tarde.

Ahora afina el estilo. Cuando te imaginas hablando con la otra persona, tienden a salirte frases muy cargadas, y solo se te ocurre una manera de decir las cosas. En cambio, si tu amigo te pide «dime cómo quieres decirlo», pasa algo interesante: a menudo formulas mucho mejor las cosas, de manera mucho más moderada y aprovechable. Recuerda que puedes decir lo que quieres decir, pero no así. Trabajad también el lenguaje corporal. No tardaréis mucho en reíros de las expresiones que se escapan inconscientemente: cejas que suben y bajan, piernas enroscadas como tiras de regaliz, risitas nerviosas que seguro que se malinterpretan… (si quieres saber más sobre cómo prepararse para una conversación tensa, lee el recuadro «El ADN de la gestión de conversaciones»).

EL ADN DE LA GESTIÓN DE CONVERSACIONES

Todas las técnicas que he encontrado para manejar conversaciones tensas tienen en común tres ingredientes de engañosa sencillez e imprescindibles para el buen desenlace de este tipo de situaciones. Se trata de la claridad, la neutralidad y la moderación, que es con lo que se construye siempre la buena comunicación. Dominarlas multiplicará tus posibilidades de reaccionar bien incluso en la más tensa de las conversaciones. Veamos uno por uno estos tres componentes.

La *claridad* consiste en dejar que las palabras trabajen para nosotros. Evita eufemismos o rodeos, y di claramente lo que quieres decir: «Emily, desde el punto de vista de tu familia, donde mejor estaría tu padre es en la residencia de Somerset Valley, pero no lo cubren sus prestaciones». Por desgracia, es especialmente difícil ser claro a la hora de dar una mala noticia. En momentos tirantes, todos tendemos a dejar de lado la claridad, porque la asociamos a la brutalidad, y

acabamos diciendo cosas como: «Bueno, Dan, lo de este puesto aún no lo tenemos muy claro, pero a partir de ahora barajaremos todos los factores». Se trata de una manera indirecta —y tremendamente desorientadora— de informar a alguien de que no ha conseguido el ascenso que buscaba. Lo cierto es que la sinceridad no tiene nada de brutal en sí. Lo que hace brutal o compasiva una noticia no es su contenido, sino la manera de darla. Que se lo pregunten a los médicos, a los curas o a los policías. Si un mensaje se transmite con habilidad —aunque sea una mala noticia—, el contenido puede ser tolerable. Por ejemplo, cuando un directivo informa directamente a un subordinado de que «el ascenso se lo ha llevado otro» es muy probable que sea una noticia muy desagradable, y la reacción lógica es de tristeza, rabia y angustia; pero, si el contenido es claro, al oyente le será más fácil empezar a procesar

(*continúa*)

la información. De hecho, la claridad en el mensaje no agobia más a su destinatario, sino menos.

El *tono* es la parte no verbal de la comunicación en las conversaciones tensas. Engloba la entonación, las expresiones faciales y el lenguaje corporal consciente e inconsciente. Aunque sea difícil mantener un tono neutro cuando se está a merced de emociones intensas, la neutralidad es la norma deseable en las comunicaciones de crisis, que incluyen las conversaciones tensas. Piensa en la típica neutralidad de la NASA. Por muy duro que sea el mensaje, la NASA lo transmite sin ninguna inflexión: «Houston, tenemos un problema». Esta neutralidad solo se consigue a base de práctica pero, cuando se vuelve tensa una conversación, el mejor punto de partida es siempre un tono neutro.

El último elemento de este triunvirato de habilidades es la ***moderación*** en la forma de expresarse. Nuestro idioma es riquísimo y ofrece múltiples maneras de decir todo lo que haya que decir. Entre estas

maneras, las hay moderadas y otras cuyo efecto, lisa y llanamente, será que tu interlocutor no preste atención a tus palabras... ni a su contenido. En Estados Unidos, por ejemplo, algunas de las expresiones menos moderadas se refieren a amenazas de recurrir a la justicia: «Si el 23 de abril no he recibido un cheque tuyo, no tendré más remedio que llamar a mi abogado». Este tipo de frases aumentan la temperatura de cualquier conversación, y más aún de las tensas. Pero recuerda que en las conversaciones tensas el objetivo no es ganar puntos, ni hacer enemigos. El objetivo es que avance la conversación, oír y ser oído con exactitud y mantener operativo el diálogo entre personas. Por lo tanto, la próxima vez que tengas ganas de cortar a alguien —«¡No me interrumpas tanto!»—, prueba con esto: «¿Puedes esperar un momento? Es que quiero acabar antes de que se me olvide el resto». Expresarte con moderación te ayudará a quitar presión de una conversación tensa.

Gestionar la conversación

Por muy importante que sea reforzar la autoconciencia y ensayar antes de una conversación tensa, con estos dos pasos no hay bastante. Veamos qué puedes hacer durante el desarrollo de la conversación. Para ello nos ayudará el caso de Elizabeth, la jefa de equipo acusada de controladora por su compañero. Como tenía poca agilidad mental en situaciones de confrontación, y lo sabía, necesitaba tener listas unas cuantas frases que pudiera recordar a la primera, para no tener que estar callada o inventarse algo en el último momento. Aunque parezca una solución sencilla, la mayoría de la gente no tenemos a mano un kit de tácticas de conversación. Llenar esta laguna es una de las bases para aprender a gestionar mejor el tipo de conversaciones del que hablamos. Debemos aprender las dotes comunicativas igual que la reanimación cardiopulmonar: con antelación, a sabiendas de que, cuando las necesitemos, será en una situación crítica y tirante. Aquí

tienes tres enfoques de eficacia comprobada. No pasa nada si las palabras exactas no se ajustan a tu estilo. Lo importante es entender cómo funcionan las técnicas y, a partir de ahí, elegir el vocabulario con el que más a gusto estés.

Honrarás al compañero

Cuando David le hizo comentarios negativos a Jeremy, habría sido refrescante que hubiera empezado reconociendo su pesadumbre y su parte de responsabilidad en el problema que les afectaba: «Jeremy —podría haber dicho—, la calidad de tu trabajo se ha visto perjudicada, entre otras cosas porque a tus compañeros les cuesta plantearte los problemas para no ser víctimas de tu humor cortante. En esto tengo parte de culpa, porque no he hablado abiertamente contigo de estas dificultades, cuando la verdad es que te aprecio, te respeto y he trabajado contigo mucho tiempo». La admisión de responsabilidad puede ser una técnica eficaz —sobre todo,

al principio—, porque centra enseguida la atención en las cosas difíciles que tiene que decir quien habla y que tiene que escuchar quien oye, pero sin provocaciones.

¿Es siempre una buena técnica en conversaciones difíciles? No, porque no hay ninguna técnica infalible, pero en este caso logra dar el tono del diálogo entre David y Jeremy. Hace honor al problema, al propio Jeremy, a su relación con David y a la responsabilidad de este último. Cualquier técnica que transmita respeto en una conversación tensa —sobre todo si esta última toma por sorpresa a uno de los interlocutores— merece ser valorada; tanto es así que la capacidad de actuar con dignidad puede hacer, o deshacer, uno de estos episodios de tensión. Lo más importante de todo es que, aunque Jeremy se haya ido de la empresa, aún puede perjudicarla haciendo correr rumores y aprovechando que la conoce por dentro. Cuanto más intolerable haya sido la conversación con David, más probable es que Jeremy quiera hacérselo pagar a la organización.

Reafirma tus intenciones para desarmar al otro

Entre otras cosas, la dificultad de la conversación «¿Qué pasa aquí?» entre Rafael y Elizabeth radica en que la malinterpretación por el primero de las palabras y los actos de la segunda parece influida por reproducciones inmediatas de otras conversaciones tensas que tuvo Rafael en el pasado. Elizabeth no quiere psicoanalizar a Rafael. Al contrario: ahondar en el paisaje interior de este último exacerbaría una situación ya dolorosa de por sí. Entonces, ¿qué puede hacer Elizabeth para distender la situación de forma unilateral?

Elizabeth necesita una técnica que no le exija entender las causas subyacentes por las que Rafael reacciona con tanta intensidad, pero que la ayude a manejar la situación con eficacia. «Entiendo que te hayas tomado mis palabras como te las has tomado, Rafael, pero no estaban dichas con esa intención. Vamos a repasar la lista». Yo lo llamo *técnica de clarificación*, y es muy desarmante. Usándola, Elizabeth puede transformar unilateralmente la confrontación en un punto de

consenso. En vez de discutir con Rafael sobre las percepciones de este último, Elizabeth las reconoce; suyas son, a fin de cuentas. En vez de discutir sobre sus propias intenciones, Elizabeth se hace responsable de ajustar sus palabras a ellas. Y reanuda la conversación por donde la habían dejado (para un análisis más pormenorizado de la desconexión entre lo que queremos decir y lo que decimos, léete el recuadro «La brecha entre la comunicación y la intención»).

LA BRECHA ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA INTENCIÓN

Hay una cosa de lo más habitual en las conversaciones tensas, y es que todos empezamos a fiarnos demasiado de nuestras intenciones. A medida que sube el mercurio en el termómetro emocional, damos por hecho que los demás entienden automáticamente lo que hemos querido decir. Presuponemos, por ejemplo, que la gente sabe que tenemos buenas intenciones. De hecho, se ha demostrado que en las

conversaciones tensas la mayoría de los interlocutores dan por supuesto que el oyente, más allá de lo que digan, cree en sus buenas intenciones. Y en las comunicaciones, la intención nunca puede tener tanto poder, sobre todo cuando la conversación es tensa.

Para saber a qué me refiero, piensa en la última vez que alguien te pidió que no te tomases algo mal. Es muy posible que él lo dijera sinceramente, pero la reacción automática de la mayoría de la gente es tensarse por dentro en previsión de algo como mínimo un poco ofensivo u hostil. Es la reacción que obtendrá siempre esta frase, porque la regla más sencilla de las conversaciones tensas es que no captamos la intención ***a pesar*** de las palabras, sino ***a través*** de ellas. El énfasis, sobre todo en las conversaciones tensas, está puesto en lo que se dice de verdad; no en lo que se quiere decir, ni en lo que se siente. No es que los participantes

(*continúa*)

LA BRECHA ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA INTENCIÓN

en este tipo de conversaciones no tengan sentimientos o intenciones válidos y valiosos, al contrario; pero, cuando hablamos de la gente que se comunica en tensión, de lo que hablamos es de eso: de la comunicación entre personas, no de intenciones.

Por supuesto que todos desearíamos no ser tan explícitos en las conversaciones difíciles y que la otra persona se diera cuenta de lo que queremos decirle sin necesidad de pronunciarlo, pero el resultado es un reparto equivocado del trabajo, en el que es el oyente el que interpreta, en vez del hablante el que comunica. En todas las conversaciones, y sobre todo en las tensas, somos siempre responsables de transmitirnos mutuamente con exactitud lo que queremos decir. En último término, es mucho más digno que un ejecutivo le diga sin rodeos a un trabajador: «Corey, te he pedido cita en recursos humanos porque a partir de finales de julio ya no estarás con nosotros». Obligar a alguien a que adivine tus intenciones no hace sino prolongar la agonía de lo inevitable.

En el caso de Elizabeth, la técnica funcionará al margen de cuáles hayan sido los motivos de Rafael. Si él ha malinterpretado inocentemente las palabras de Elizabeth, ella no se le encara; acepta su interpretación de lo que ha dicho y hecho, y la corrige. Si los motivos de Rafael son hostiles, Elizabeth no se muestra de acuerdo solo para apaciguarlo, sino que lo acepta y lo intenta de nuevo. Nadie queda en mal lugar, ni se marca puntos sobre el otro. Nadie se sale por la tangente.

Enfréntate a las tácticas, no a las personas

Si Rafael ha sumido a Elizabeth en el desconcierto, en el caso de Karen no cabe duda de sus malas intenciones hacia Nick al echarle encima la caballería tras una reunión desastrosa con el cliente. Está claro que Nick no puede impedirle que use las tácticas de boicot que tan bien le han salido en otras ocasiones, pero sí puede distinguir entre la forma de ser de Karen y su conducta. Le será mucho más fácil, por ejemplo,

pensar en las reacciones de Karen como tácticas de boicot que como características personales. Si considera a Karen como una persona tergiversadora, hostil y amenazadora, ¿a qué le lleva? ¿Qué se puede hacer contra el carácter de una persona? En cambio, si Nick ve la conducta de Karen como una serie de tácticas que emplea con él porque hasta entonces siempre le han salido bien, puede pensar en usar técnicas contrarias que las neutralicen.

La mejor manera de neutralizar una táctica es nombrarla. Cuando se ha identificado abiertamente una táctica, cuesta mucho más seguir usándola. Si Nick, por ejemplo, hubiera dicho: «Karen, hemos trabajado juntos mucho tiempo y nos ha ido bastante bien. No sé cómo hablar de lo que fue mal en la reunión, pues tu interpretación de lo que pasó y de lo que está pasando es muy distinta de la mía», habría cambiado por completo el juego; ni habría atacado a Karen, ni habría seguido prestándose a sus tácticas, pero habría convertido en el problema dominante las tácticas de Karen durante la conversación.

Hay otra razón por la que identificar abiertamente una táctica es desarmante, sobre todo si es agresiva. A menudo, consideramos a un interlocutor agresivo como alguien cuya belicosidad es persistente, e incluso interminable, pero no es verdad. La gente está cómoda con un nivel determinado de agresión, y se resiste a elevar ese listón. Si Nick no identifica las tácticas de Karen, ella puede usarlas de manera inconsciente, o intencionadamente; pero si Nick las saca a la luz, Karen tendrá que emplear más agresividad para seguir usando las mismas tácticas. Si ha llegado a su umbral de agresión, o está cerca de él, no continuará, porque se sentiría incómoda. Quizá Nick no pueda frenar a Karen, pero sí puede frenarse ella misma.

La gente se cree que las conversaciones tensas son inevitables, y es verdad, pero eso no quiere decir que siempre tengan que acabar mal. Veamos el caso de una de mis clientas, Jacqueline, única mujer del consejo de dirección de una ingeniería. Otro miembro del consejo, que ya se había burlado varias veces de que fuera feminista, contó un chiste sexista.

No era la primera vez que le sucedía algo así. Jacqueline experimentó reacciones encontradas en su interior, pero esta vez, al ser consciente de que estaba viviendo una situación tensa, estaba más preparada. Primero dejó el chiste en el aire durante un momento. Luego retomó el tema del que habían estado hablando. En vista de que Richard no desistía, sino que lo agravaba con una nueva pulla —«Venga, Jackie, que solo era un chiste»—, se mantuvo en sus trece. «Richard —dijo—, para ti este tipo de humor es una frivolidad, pero estás equivocado, y encima me hace sentir desplazada, porque soy la única mujer de este consejo». No le hizo falta decir más. Si Richard hubiera persistido en su escalada, habría quedado mal. Lo que hizo, de hecho, fue dar marcha atrás: «Bueno, no quiero que mi mujer se entere por segunda vez de que me he portado mal», dijo entre risitas. Jacqueline se quedó callada. Ya había dicho lo que tenía que decir. No le hizo falta ir más allá.

Las conversaciones tensas nunca son fáciles, pero si nos preparamos para ellas, como Jacqueline, tomando

más conciencia de nuestras vulnerabilidades y adoptando mejores técnicas para desempeñarnos en ellas, obtendremos mejores resultados. Los consejos y los instrumentos descritos en este artículo pueden ser de utilidad para reducir unilateralmente la tensión de las conversaciones estresantes. Solo tienes que probarlas. Si no te da resultado una técnica, prueba con otra. Busca una manera de hablar que te resulte natural. En cualquier caso, sigue practicando, porque al final encontrarás la que mejor se adapte a ti.

HOLLY WEEKS es escritora, profesora y asesora, siempre sobre temas comunicativos. Es profesora adjunta de Políticas Públicas en la Harvard Kennedy School, y autora de *Failure to Communicate: How Conversations Go Wrong and What You Can Do to Right Them* (Harvard Business Review Press, 2008).

Adaptado de un artículo de *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2001 (producto #R0107H).

3

El secreto de tratar con personas difíciles: tú eres el protagonista

Tony Schwartz

Es posible que en tu trabajo haya alguien que se pasa el día provocándote, que no te escucha y se atribuye el mérito de tu trabajo, que te hace perder el tiempo con cualquier tontería, un sabelotodo que solo sabe hablar de sí mismo, que le encanta cotillear... ¿Verdad?

Nuestra necesidad emocional más básica es sentirnos valorados y valiosos. Lo contrario nos perturba en lo más profundo y pone en jaque nuestro sentido del equilibrio, de la seguridad y del bienestar. En el nivel más primigenio, puede vivirse como una amenaza a nuestra supervivencia.

Lo dicho se aplica especialmente a cuando es tu jefe la persona con quien tienes dificultades. El

problema es que tener a otras personas a nuestro cargo casi nunca saca lo mejor de nosotros.

«El poder tiende a corromper, y el poder absoluto corrompe absolutamente —dijo hace mucho tiempo lord Acton, en 1887—. No hay peor herejía que el cargo que santifica a quien lo ocupa».

Cuando nos sentimos infravalorados, lo más fácil es adoptar el papel de víctima. Es una opción muy seductora. Culpar a otros de nuestros sentimientos es una forma de autoprotección. Las cosas nunca van mal por culpa nuestra. Esta descarga de responsabilidad nos hace sentirnos mejor a corto plazo.

El problema de ser una víctima es que cedes el poder de influir en tus circunstancias. En lo que se refiere a las personas que te irritan, la dolorosa verdad es la siguiente: no las vas a cambiar. La única persona a quien tienes posibilidades de cambiar es a ti mismo.

Todos, por defecto, tenemos una lente para ver el mundo. La llamamos *realidad*, pero lo cierto es que se trata de un filtro selectivo. Estamos capacitados

para ver el mundo a través de otras lentes, y hay tres de ellas que vale la pena probar cuando te veas en la situación de ceder por defecto a emociones negativas.

La lente del optimismo realista. Para usar esta lente tienes que hacerte dos preguntas sencillas cuando te parezca que te tratan mal o injustamente. La primera es: «¿Cuáles son los hechos de esta situación?». La segunda: «¿Qué historia me estoy contando sobre esos hechos?».

Esta distinción te permite situarte al margen de tu experiencia, en vez de limitarte a reaccionar ante ella. También abre la posibilidad de que la historia que te estés contando no sea necesariamente la única manera de ver tu situación.

El *optimismo realista*, expresión acuñada por la psicóloga Sandra Schneider, consiste en contarte la historia más esperanzadora y empoderadora sobre una determinada circunstancia, sin faltar a los hechos. Se trata de ir más allá de tu habitual reacción cuando te sientes atacado y analizar si existe alguna manera alternativa de ver la situación que en última

instancia te sea más útil. Otra forma de descubrir una posible alternativa es preguntarte: «En este caso, ¿cómo daría lo mejor de mí?».

La lente inversa. Esta lente comporta ver el mundo desde las mismas lentes que lleva la otra persona que te irrita. No equivale a sacrificar tu punto de vista, sino a ampliar tu perspectiva.

Es casi seguro que la persona a la que percibes como difícil ve la situación de otra manera que tú. Con la lente inversa te preguntas: «¿Qué siente esa persona y en qué aspectos tiene sentido?». O, por decirlo con mayor dureza: «¿Cuál es mi parte de responsabilidad en todo esto?».

Aunque parezca contrario a la lógica, una de las maneras más eficaces de reivindicar tu valía cuando la sientes amenazada es encontrar una manera de valorar la perspectiva de la persona por quien te sientes devaluada. Es lo que se llama *empatía*.

A los otros les pasa lo mismo que a ti: tienden a actuar mejor cuando se les tiene en cuenta y se les

valora, sobre todo porque suele ser la inseguridad la que les impulsa a actuar mal.

La lente larga. A veces, lo que más temías de otra persona resulta ser verdad. Te intimida sin ninguna justificación, y no sirve de nada ver las cosas desde su perspectiva. Siempre que puede, se cuelga tus medallas.

Cuando tus actuales circunstancias son indiscutiblemente malas, la lente larga te aporta una manera de ver más allá del presente y de imaginar un futuro mejor. Empieza por esta pregunta: «Al margen de cómo me esté sentando ahora mismo lo que pasa, ¿cómo puedo crecer y aprender de esta experiencia?». ¿No te ha pasado nunca que algo que en el momento mismo te parecía horrible se reveló insignificante con el paso de los meses, o te condujo hacia una oportunidad importante, o en una nueva y positiva dirección?

Mi último jefe me despidió. En su momento me sentó fatal, pero también me sacó de mi zona de confort, y resultó que era adonde tenía que ir.

En retrospectiva, la historia que me cuento es que, a pesar de todos los defectos de aquel jefe, aprendí mucho de él y hoy saco provecho de esas enseñanzas. Entiendo que, desde su punto de vista, me considerase un empleado difícil, pero no me siento devaluado. Lo más importante de todo es que aquel despido me hizo tomar una decisión —fundar la empresa que ahora dirijo— que me ha aportado más felicidad que cualquier trabajo que había tenido hasta entonces.

TONY SCHWARTZ es presidente y director general de The Energy Project, así como autor de *Be Excellent at Anything* (Free Press, 2011). Hazte seguidor de The Energy Project en Facebook, y conecta con Tony en Twitter en @TonySchwartz y @Energy_Project.

Reproducido de hbr.org, publicado originalmente
el 12 de octubre de 2011.

4

Qué hacer cuando un compañero te trata mal

Amy Gallo

Cuando un compañero de trabajo te trata mal, no siempre es fácil saber reaccionar. Hay quien tiene la tentación de pasar por alto esa conducta agresiva con la esperanza de que no vaya a más. Otros plantan cara. ¿Cómo puedes cambiar la dinámica cuando un compañero no te trata bien? Y, en caso de que su conducta persista o empeore, ¿cómo sabes si estás frente a un verdadero acosador?

La opinión de los expertos

«La mala conducta en el trabajo cubre un amplio espectro», con los acosadores propiamente dichos en

un extremo y los simples maleducados en el otro, sostiene Michele Woodward, *coach* de ejecutivos y presentadora del seminario web «Acosadores, bordes y otras molestias: reconoce y neutraliza a las personas difíciles en el trabajo». En tu caso, es posible que no sepas con qué extremo del espectro tratas hasta que intentes tomar medidas. Si se trata de un acosador, puede ser difícil —si no imposible— hacerlo cambiar, dice Gary Namie, fundador del Workplace Bullying Institute y autor de *The Bully at Work*. Sin embargo, en la mayoría de casos no solo puedes, sino que debes, actuar. «Que sepas que hay una solución; no estás indefenso», dice Woodward. Aquí tienes unas cuantas tácticas para tener en cuenta ante un colega agresivo.

Entender el porqué

El primer paso es entender la causa de un comportamiento concreto. Las investigaciones de Nathanael Fast, profesor asistente en la Marshall School of Business de la Universidad del Sur de California,

han corroborado una idea muy extendida: si alguien siente que su ego está en peligro, se nota en sus actos. «Vemos a menudo a gente con poder que, cuando ven cuestionada su competencia, actúan de forma agresiva contra otras personas no tan poderosas», dice Fast, y Namie está de acuerdo: «Las víctimas más habituales son personas capacitadas y estimadas, justamente por la amenaza que suponen». En resumidas cuentas, puede ser útil halagar el ego del agresor. «En nuestro estudio vimos que, si el subordinado se mostraba agradecido con su jefe, el efecto se borraba», explica Fast. Hasta un pequeño gesto, como acabar un correo electrónico con las palabras «muchas gracias por tu ayuda», o elogiar a la persona en cuestión por algo que admiras de verdad, puede ser útil.[1]

Fíjate en lo que haces

En estas situaciones también es necesaria la introspección. «Es muy fácil decir: "No, es que es un borde"», dice Woodward. Sin embargo, es posible que trabajéis

en una cultura muy competitiva o en la que no tenga prioridad la buena educación. Plantéate la posibilidad de que estés malinterpretando su conducta, o reaccionando de manera exagerada, o agravando el problema sin saberlo. ¿Has hecho algo que pueda haber llevado a la persona en cuestión a que se sienta amenazada o a que te considere desleal? Autoevaluarse puede ser difícil, así que pide una segunda opinión a alguien de confianza, a alguien que te diga la verdad, no solo lo que quieres oír. Ahora bien, tampoco te eches una parte desmesurada de la culpa. «Es importante llegar a un equilibrio entre no ser amenazador y no dejarse pisotear, porque para lo único que sirve es para provocar más agresiones», dice Fast. «Es muy corriente que las víctimas den por supuesto que la culpa es suya», cuando no lo es, confirma Namie.

No te dejes avasallar

No tengas miedo de denunciar una mala conducta en cuanto se produzca. «Yo creo firmemente en

corregir las cosas de inmediato —dice Woodward—. Si en una reunión alguien te llama "cariño", dile enseguida: "No me gusta que me llamen así. Llámame por mi nombre, por favor"». Si te incomoda reaccionar de modo tan público e inmediato, Woodward te aconseja que lo expongas cuando te sientas capaz. Al final de la reunión puedes decir: «No me gusta que me llamen "cariño". Es denigrante». Deja claro que no compensa tratarte así. «El mensaje debería ser: No te metas conmigo, que no vale la pena», dice Namie.

Busca ayuda

«A todo el mundo le conviene tener alianzas en el trabajo, gente de todos los niveles, superior, igual e inferior, que pueda salir en su defensa», dice Woodward. Habla con estos apoyos y averigua cómo pueden ayudarte, bien sea confirmando tu punto de vista, bien sea hablando en tu favor. Es posible que al final tengas que recurrir a alguien con más

autoridad, o a recursos humanos, pero antes «debes tratar de arreglar la relación extraoficialmente», dice Woodward.

Pon de manifiesto el coste para la empresa

Si tienes que tomar medidas oficiales, empieza por tu jefe —suponiendo que no sea tu agresor—, aunque es posible que tengas que apelar a instancias más altas en la jerarquía. A partir del momento en el que alguien te escucha, Namie aconseja centrar la conversación en los perjuicios que causa la conducta de la otra persona a la empresa. «Habla de cómo está afectando a la moral y al rendimiento», aconseja Fast. Los alegatos personales no suelen funcionar, y degeneran muchas veces en discusiones del tipo «tu palabra contra la mía». «No cuentes una historia de heridas emocionales —aconseja Namie—. Argumenta que la otra persona está costando dinero a la organización».

Sé consciente de las limitaciones

Si nada de lo expuesto hasta ahora surte efecto, tendrás que hacerte una pregunta: ¿es una mala conducta, una falta de respeto, o estoy sufriendo acoso? Si te encuentras en una situación no solo difícil, sino de malos tratos, Namie y Woodward están de acuerdo en que las posibilidades de cambio son escasas. «La única vez que he visto cambiar a un acosador es cuando ha sido públicamente despedido. Las sanciones no funcionan», asegura Woodward. Lo que tienes que hacer es tomar medidas para protegerte. Si el mundo fuera perfecto, los altos directivos despedirían de inmediato a las personas tóxicas para el entorno laboral, por supuesto, pero Namie y Woodward están de acuerdo en que no sucede casi nunca. «Aunque haya estadísticas muy claras sobre la incidencia [del acoso] en la moral, la retentiva y el rendimiento, es muy difícil que las organizaciones tomen alguna medida», dice Woodward. Si en

tu puesto de trabajo te ves sometido a malos tratos, tal vez la solución más viable sea marcharse, suponiendo que sea posible. El Workplace Bullying Institute ha realizado encuestas por internet según las cuales hay más gente que se queda en una situación de acoso por orgullo —el 40 por ciento de los encuestados— que por motivos económicos —el 38 por ciento—. Si te preocupa dejar que el acosador se salga con la suya, dice Namie, será mejor que te preocupes por tu propio bienestar.[2]

Principios que recordar

Hazlo:

- Saber que la mayoría de la gente actúa con agresividad en el trabajo porque se siente amenazada.
- Preguntarte si estás siendo demasiado susceptible o si estás malinterpretando la situación.

- Denunciar de inmediato la conducta inadecuada.

No lo hagas:

- Cargar con la culpa. Muchos acosadores eligen a víctimas muy capacitadas y estimadas.
- Hacer que la situación vaya a mayores antes de haber intentado resolverla de manera informal y con la ayuda de tus aliados.
- Sufrir innecesariamente. Si la situación persiste, y puedes marcharte, márchate.

Ejemplo #1: No te quedes y sufras

Hace 11 años, Heather Reynolds entró a trabajar en la clínica de otro veterinario, Adam, con la intención de comprar una parte del negocio (los nombres y detalles de estos ejemplos han sido modificados). Al principio, Adam parecía entusiasmado con que viniera

Heather a trabajar con él. «Era positivo, me apoyada y me animaba. Estaba muy muy animado con mi llegada», explica ella. Después de varios meses, Heather compró la mitad de la empresa y se convirtió en socia de Adam.

Las cosas siguieron yendo bien hasta que, al cabo de un año, tras una discusión que no parecía tener importancia, Adam estuvo seis semanas sin dirigirle la palabra a Heather. Cuando ella le pidió explicaciones, él le dijo que se estaba planteando prescindir de ella como socia. Heather se quedó de piedra. Había pedido un préstamo para invertir en la clínica, y no sabía qué hacer.

Al final hicieron las paces, pero Heather no tardó demasiado en darse cuenta de que era una constante: cada vez que había un conflicto, Adam reaccionaba igual. «Si lo contradecía, se cerraba en banda. Si le pedía explicaciones, aún se cerraba más», dice. Al final se dio cuenta de que era más eficaz alimentar su ego. «Si le dorabas la píldora, diciéndole lo bueno que era y lo bien que lo había hecho en algún caso, volvía

a ponerse de tu lado. Aprendí a hacer una especie de baile para sobrevivir».

A pesar de todo, la intransigencia de Adam pasó factura a Heather. El año pasado tuvieron un choque tan grave que Adam estuvo tres meses sin hablar con ella. Heather acudió a un mediador, que la ayudó a darse cuenta de que Adam era un narcisista y un acosador, y que se sentía amenazado por su competencia. A finales del año pasado, Heather le dijo que estaba buscando a alguien que le comprara su parte de la empresa, y él se ofreció a quedarse con ella. «Era lo mejor que podía hacer —dice Heather—. Ojalá me hubiera ido la primera vez que me enseñó cómo era de verdad».

Ejemplo #2: Denuncia la mala conducta

Christine Johnson estaba entusiasmada con su nuevo puesto de directora adjunta de una empresa de comunicación con sede en San Francisco. Al tratarse de

un cargo de nueva creación, iba a tener a sus órdenes a un equipo de trabajadores que ya pertenecían a la empresa. Fue bien recibida por todos, excepto por una persona: Terry. «Lo que no sabía, aunque luego me enteré, era que Terry había aspirado al puesto, y le daba rabia que no se lo hubieran dado», explica Christine.

Durante las primeras semanas, Terry estuvo agresivo. «Me pasaba el día esquivando sus pequeños ataques», recuerda Christine. Terry siempre le preguntaba cómo quería supervisar el trabajo de la plantilla, qué procedimientos había pensado implantar y cuáles tenían que ser sus relaciones en lo referente a los proyectos que llevaba él. Christine, ahora que lo piensa, se da cuenta de que todas las preguntas estaban pensadas para dejarla como una persona sin preparación ni competencia. «Y yo estaba demasiado verde para contestar que aún no lo sabía», dice.

Terry empezó a mandarle cincuenta correos electrónicos antes de las nueve de la mañana, pidiendo confirmación, y si a las once no había contestado, le

escribía para preguntar si había leído los correos. «Me molestaba todo el rato. Hasta me planteé cambiar de trabajo. Me sentía sin aliados, y no estaba segura de que fuera el trabajo que quería», dice. A las cinco semanas de este acoso, se encaró con Terry durante una reunión de personal. «No paraba de hacerme preguntas, hasta que se me acabó la paciencia», dice. Le espetó a Terry con mal tono: «Estoy harta de que me hagas tantas preguntas innecesarias. ¿Puedes parar, por favor?». Terry se echó atrás.

A Christine le daba vergüenza haberse puesto así, pero más tarde, cuando estaba en su despacho, empezaron a pasar varias personas para darle las gracias por haber plantado cara a Terry. «En cuanto tuve un poco de apoyo por parte de mis compañeros, supe que podría con él», dice. Terry, por su parte, cuando vio que Christine no estaba dispuesta a soportar sus malos tratos, se batió en retirada. «Las cosas mejoraron, y el trato se hizo cordial, pero al principio fue horroroso», dice Christine.

AMY GALLO es redactora adjunta de *Harvard Business Review* y autora de *HBR Guide to Dealing with Conflict* (Harvard Business Review, 2017). Escribe y habla sobre dinámicas en el entorno laboral. Visita su web amyegallo.com y síguela en Twitter @amyegallo.

Notas

1. N. J. Fast y S. Chen, «When the Boss Feels Inadequate: Power, Incompetence, and Aggression», *Psychological Science*, 20, n.º 11 (noviembre de 2009), pp. 1406-1413, y «A Simple "Thanks" Can Tame the Barking Boss», *Psychological Science* (30 de octubre de 2013): cort.as/-Dsm8.
2. G. Namie, «2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey», Workplace Bullying Institute, febrero de 2014: cort.as/-DsmA.

Adaptado del contenido publicado en hbr.org
el 16 de octubre de 2014 (producto #H011T2).

5

Qué hacer con un compañero de trabajo pasivo-agresivo

Amy Gallo

Tu compañero de trabajo dice una cosa en la reunión, pero después hace otra. No te saluda al cruzarse contigo en el pasillo y te interrumpe en las reuniones, pero cuando le propones hablar de su conducta insiste en que todo va bien y en que el problema solo existe en tu imaginación. Sin embargo, no es verdad. Está siendo pasivo-agresivo. Puede ser muy frustrante trabajar con alguien así. ¿Qué es mejor, abordar directamente esta conducta o intentar ignorarla? ¿Cómo puedes ir al meollo del asunto si tu compañero finge que no pasa nada?

La opinión de los expertos

No es infrecuente que un compañero de trabajo le haga un comentario pasivo-agresivo a otro sobre un tema especialmente delicado, o cuando le parece que no puede ser directo. «Todos somos culpables de haberlo hecho alguna vez», asegura Amy Su, coautora de *Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence*. Lo que ya es harina de otro costal son las conductas pasivo-agresivas persistentes. «Es gente que a menudo está dispuesta a todo para conseguir lo que quiere, incluso a mentir», explica Annie McKee, fundadora del Teleos Leadership Institute y coautora de *Primal leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. En esos casos hay que tomar precauciones especiales que te ayudarán a ti, y con algo de suerte a tu interlocutor, a hacer bien vuestro trabajo. Aquí tienes unos cuantos consejos.

No te dejes arrastrar

Cuando tu compañero de trabajo finge que no pasa nada, o te acusa de estar exagerando, es difícil no enfadarse o no reaccionar a la defensiva, pero «no es de esas situaciones donde haya que pagar con la misma moneda», dice McKee. Esfuérzate al máximo por mantener la calma. «Puede que al otro le interese que te enfades, para así poder echarte la culpa y, de paso, usarlo como válvula de escape para su nerviosismo —explica Su—. Si reaccionas emotivamente, lo más probable es que quedes (y te sientas) como un tonto. Es tu oportunidad de quedar por encima».

Reflexiona sobre la causa de su actitud

Quien adopta por sistema una conducta pasivo-agresiva no es necesariamente un imbécil. Cabe la posibilidad de que no sepa comunicarse, o que tenga

miedo al conflicto. McKee explica que las conductas pasivo-agresivas son una manera, muchas veces, de que la gente «afirme sus emociones sin entrar en un conflicto verdadero y sano». También hay un componente de egocentrismo. «Parten de la premisa errónea de que los demás deberían saber lo que sienten, y de que sus necesidades y preferencias son más importantes que las de los demás», dice Su. Entiéndelo, pero no pretendas diagnosticar todos los problemas de tu compañero. «Solo hace falta verlo como lo que es —añade Su—: una expresión improductiva de emociones que no sabe compartir de una manera constructiva».

Reconoce tu parte

Es muy probable que algo de culpa tengas en tal situación. Pregúntate si haces algo que contribuya a esa dinámica o que lleve a la otra persona a mostrarse pasivo-agresiva. «Reconoce tu mitad», dice Su. Reflexiona también sobre si has tratado alguna vez a alguien de

la misma manera, y toma conciencia de los síntomas.[1] «Puede pasarle a cualquiera, para dar largas o para evitar algo. Podemos filtrar emociones de una manera perjudicial para otras personas», dice Su.

No te centres en la manera de decirlo, sino en el contenido

Aunque sea lo último que te apetezca, intenta ver la situación desde la perspectiva de tu compañero. ¿Qué opinión o qué punto de vista latentes ha intentado transmitir con su desagradable comentario? «Analiza la postura que está intentando darte a conocer la otra persona», dice McKee. ¿Le parece que tu modo de llevar el proyecto no funciona? ¿O disiente de tus objetivos para el equipo? «No todo el mundo sabe debatir públicamente o expresar lo que piensa», dice Su. Si logras centrarte en el contenido laboral subyacente, trátese de una preocupación o de una pregunta, no en la manera de expresarlo, podrás pasar a abordar el auténtico problema.

Reconoce el problema subyacente

Cuando te hayas serenado y estés en condiciones de entablar una conversación productiva, ve a ver otra vez a la otra persona y dile algo así como: «El otro día, cuando hablamos, diste un buen argumento. Lo que te oí decir fue lo siguiente». Así le ayudarás a hablar del contenido de lo que le preocupa. «Uniéndote a ellos te será más fácil invertir la energía», explica McKee. Hazlo con naturalidad, sin entrar en debates sobre cómo se expresó el parecer en cuestión. «No prestes oídos ni des crédito a la parte tóxica —aconseja Su—. A veces, lo único que quieren es que se escuche su opinión».

Vigila tu lenguaje

Digas lo digas, no acuses a la otra persona de ser pasivo-agresiva. «Podría ser perjudicial para tus intereses», asegura McKee, y Su está de acuerdo: «Es una palabra muy cargada. Pondría a alguien que ya está a la defensiva en una postura de mayor enfado.

No etiquetes, ni juzgues». Según McKee, es preferible explicar el desenlace que tuvieron vuestras conversaciones anteriores y los efectos que han estado teniendo en ti, y posiblemente en otras personas. Si es factible, hazle ver que es una conducta que va en detrimento de lo que más le importa, como alcanzar las metas del equipo.

Ampárate en el colectivo

No hace falta que te enfrentes tú solo a la situación. «No pasa nada por contrastar los hechos con la realidad y tener aliados *in situ* que te digan que no estás mal de la cabeza», dice Su. Ahora bien, asegúrate de formular estas conversaciones como una tentativa de mejorar constructivamente la relación, para que no se entiendan como cotilleos o difamaciones contra la otra persona. Su propone pedir opiniones sinceras; por ejemplo, así: «Me estaba preguntando cómo te sentó el comentario de Emily. ¿Tú cómo lo interpretaste?».

Establece pautas válidas para todos

También puedes recurrir a los demás para buscar una solución a largo plazo. «Como equipo podéis establecer normas saludables», dice McKee. Podéis poneros de acuerdo todos juntos en ser más francos a la hora de hablar de vuestras frustraciones, y dar forma a las conversaciones sinceras y directas que queréis que se produzcan. También podéis haceros mutuamente responsables. Si tu compañero problemático tiende a incumplir lo pactado, podéis aprovechar las reuniones para dejar constancia por escrito lo que le toca hacer a cada uno, a fin de que el reparto de tareas quede claro. La presión positiva de los compañeros y la responsabilidad pública pueden hacer ceder hasta al peor de los incumplidores.

En situaciones extremas, pide ayuda

Cuando un compañero de trabajo trata persistentemente de desautorizarte, o de impedir que hagas tu

trabajo, y los observadores externos confirman tu versión, es posible que no tengas más remedio que llegar más lejos. «Si tenéis el mismo jefe, quizá puedas pedirle ayuda», dice McKee. Podrías decirle a tu jefe: «Hay una actitud concreta que nos ha llamado la atención a muchos, y quería hablar de cómo me está afectando a la hora de cumplir con mi trabajo». Pero «cuidado al meterte en esas aguas —nos advierte McKee—. Cabe la posibilidad de que a tu jefe lo haya engatusado la persona en cuestión y que no vea las mismas conductas, o que él también tenga aversión a los conflictos y no quiera verlas».

Protégete

«Si hay interdependencia entre vuestros trabajos, asegúrate de que estás cumpliendo con tus compromisos y tus plazos —dice Su—. Manda copia a otras personas de los correos electrónicos importantes. No dejes que el otro hable por ti, ni te represente en las reuniones. Después de cada reunión, documenta los acuerdos y

los pasos siguientes». McKee también propone llevar un registro. «Haz un seguimiento de conductas específicas, para disponer de ejemplos en caso de necesidad —propone—. Es difícil rebatir hechos concretos». También aconseja que intentes no trabajar con la otra persona y «reducir al mínimo el contacto. Si tenéis que trabajar juntos, que sea en grupo», porque así es más probable que mejore la conducta de tu compañero. Quizá no puedas quitarle sus hábitos pasivo-agresivos, pero puedes controlar tu manera de reaccionar a ellos.

Principios que recordar

Hazlo:

- Entender por qué suele actuar así la gente: probablemente no estén viendo satisfechas sus necesidades.
- Centrarte en el mensaje que intenta transmitir tu compañero, aunque se equivoque a la hora de formularlo.

- Distanciarte de la situación y plantearte si tienes una parte de culpa en el problema.

No lo hagas:

- Perder la calma. Aborda el problema de trabajo subyacente con tranquilidad y naturalidad.
- Acusar a la persona de actuar de manera pasivo-agresiva. Solo serviría para que se enfadara más.
- Dar por supuesto que puedes cambiar la conducta de tu compañero.

Ejemplo #1: Haz públicamente responsable a tu compañero de trabajo

Una de las compañeras de Mitch Davis en la oficina de orientación del alumnado del instituto público donde trabajaba le estaba poniendo muchas trabas (los nombres y detalles de estos ejemplos han sido modificados). «En una reunión le parecía bien un plan, pero

luego lo saboteaba al no cumplirlo», explica Mitch. Su compañera, Sarah, se defendía diciendo cosas como «yo no lo recuerdo así», o «no creía que hubiéramos acabado de perfilar el plan». Mitch intentó hablar con ella de estos «malentendidos», pero Sarah siempre se lo quitaba de encima. «Me decía que estaba ocupada o que no tenía tiempo de hablar», explica.

Cuando Mitch le dijo a Jim, el jefe de ambos, que un determinado proyecto no se había hecho por culpa de esta extraña dinámica, Jim dijo que también se había fijado en la misma pauta, y él y Mitch idearon un plan para hacer más responsable a Sarah. «Acordamos que Jim solicitaría públicamente un voluntario para tomar notas en cada reunión, [documentando] a quién le tocaba cada tarea y para cuándo tenía que estar hecha», recuerda Mitch. El primer voluntario fue él.

La idea funcionó. Una vez que Mitch envió la lista de tareas, Sarah ya no pudo seguir poniendo excusas. Era responsable ante todos los presentes en las reuniones. A Mitch, por su parte, no le molestó el trabajo adicional: «El esfuerzo de más que invertí era menos

que el tiempo que me pasaba echando pestes de mi compañera y yendo de un lado al otro para recoger los cabos sueltos de lo que dejaba inacabado. De hecho, ayudó a todo el departamento a ser más productivo. Ojalá lo hubiéramos hecho mucho antes».

Ejemplo #2: No tardes demasiado en pedir ayuda

A Emily Sullivan, consultora de marketing digital en una agencia pequeña, la habían ascendido hacía poco, y estaba al frente de un equipo de ocho personas. Uno de sus subordinados directos, Will, había entrado en la agencia solo tres meses antes del ascenso de Emily, y se notaba que no estaba muy contento de tenerla de pronto como nueva jefa. Sin embargo, «era muy bueno en su trabajo, extremadamente competente», recuerda Emily y, dado que hasta entonces habían trabajado «en bastante armonía como compañeros de trabajo», se alegró de tenerlo en el grupo.

Por desgracia, se volvió muy difícil tener a Will como subordinado. Reducía su comunicación con Emily a lo estrictamente necesario, no participaba activamente en las sesiones de formación que organizaba y torpedeaba sus iniciativas. Lo primero que hizo Emily, en sus encuentros en solitario con él, fue preguntarle si pasaba algo. Él dijo que no, pero en vista de que persistía en la misma actitud, Emily salió a tomar un café con él y le preguntó si lo había ofendido sin darse cuenta o si prefería que le mandaran de otra manera. Él reconoció que había un «choque de personalidades», pero lo dejó ahí, y en la oficina siguió tratándola con desprecio. Emily se enteró por otros miembros de la agencia de que llegaba al extremo de tacharla de «vaga e inútil».

«Lo último que quería yo era llevar el problema más arriba en el escalafón, con el riesgo que podía comportar para la carrera de Will», cuenta Emily. A fin de cuentas, Will era un miembro valioso del equipo, y ella quería protegerlo. Al final, sin embargo, se dio cuenta de que habría sido mejor acudir a su jefe desde el primer momento. Cuando lo hizo, el jefe le dejó muy claro que

el no haber sabido gestionar a un integrante clave del equipo equivalía a no haber hecho bien su trabajo.

Al cabo de un año, tanto Emily como Will se fueron voluntariamente de la agencia, pero ninguno de los dos quedó satisfecho con las circunstancias. Emily dice que, si pudiera volver atrás en el tiempo, hablaría antes con su jefe, documentaría mejor la «actitud tóxica» de Will y, si no se produjera una mejora drástica, lo despediría «sin vacilar».

AMY GALLO es redactora adjunta de *Harvard Business Review* y autora de *HBR Guide to Dealing with Conflict* (Harvard Business Review, 2017). Escribe y habla sobre dinámicas en el entorno laboral. Visita su web amyegallo.com y síguela en Twitter @amyegallo.

Nota

1. Véase, por ejemplo, Muriel Maignan Wilkins, «Signs You're Being Passive-Aggressive», hbr.org (20 de junio de 2014): cort.as/-DuRv.

Adaptado del contenido publicado en hbr.org el 11 de enero de 2016 (producto #H02LQP).

6

Cómo trabajar con alguien que siempre está estresado

Rebecca Knight

Todos conocemos a gente que siempre parece estresada, a personas que aseguran estar hasta el cuello de trabajo, sobrecargadas de proyectos y sin un minuto libre. Puede ser difícil trabajar con este tipo de compañeros, pero lo más probable es que no haya otra alternativa. ¿Cómo se trata a los colegas que no toleran el estrés? ¿Qué es mejor, abordar directamente el tema o probar otras tácticas para ayudarlos a tranquilizarse y centrarse? ¿Y cómo puedes protegerte de sus emociones tóxicas?

La opinión de los expertos

El estrés forma parte de la vida cotidiana. «Todos pasamos por épocas de mucho estrés —explica Caroline Webb, autora de *Cómo tener un buen día*—. Son épocas que pueden durar diez minutos, diez días o diez meses». Sin embargo, para algunas personas «el estrés es una pauta habitual». Es gente que siempre «se siente abrumada, constantemente bajo presión y siempre con el agua al cuello». Trabajar en estrecha colaboración con una persona así puede ser todo un reto. «Pero no hay que convertirlos en los malos de la película —sostiene Holly Weeks, autora de *Failure to Communicate*—. No pienses "¿Qué puedo hacer para cambiar a esta persona?". Piensa en cómo neutralizar la situación y en qué puedes hacer para ti mismo». Más allá de si tu compañero te despierta irritación o compasión, aquí tienes unos cuantos trucos para una colaboración más eficaz.

No juzgues

Lo primero es lo primero: asegúrate de no estar siendo demasiado crítico. «El nivel de tolerancia al estrés es enormemente variable. Un estrés que a ti te puede parecer tóxico para otro puede ser estimulante —explica Weeks—. Por eso es peligroso juzgar inadecuada la manera que tiene una persona de enfrentarse al estrés, a menos que seas psicólogo». Intenta no ver esta tendencia de tu compañero «como un defecto de carácter, sino como una característica». Webb señala que es posible que tu colega se limite a reaccionar ante las características del trabajo actual, que es «un no parar». «Antes podíamos irnos a casa y olvidarnos del trabajo hasta el día siguiente», pero «la presión de estar siempre conectado» que impera en nuestros días pesa más a unas personas que a otras.

Reconoce el estrés

Es importante hacer que la persona estresada se sienta «vista y escuchada», afirma Webb. «Dile algo así como: "Me he fijado en que ayer trabajaste hasta bien entrada la noche, y no era la primera vez. ¿Cómo te va?"». Luego, cuando tu compañero haya enumerado el catálogo habitual de presiones, «di: "Debe de ser duro". No importa que lo pienses o no. Es cómo se siente esa persona, y reconocerlo os da a ambos la oportunidad de ir más allá». Al mismo tiempo, dice Weeks, no tienes que «activar» o agitar al compañero haciendo comentarios como «¡No sé cómo lo aguantas! ¡Esta empresa te mata a trabajar!». No sirve de nada. Lo que hay que decir, según Weeks, es algo más neutral, como «pues sí que haces malabarismos».

Elogia

«Una de las mejores maneras de «sacar a una persona estresada del modo lucha o huida [es] con un

cumplido», dice Webb. «La persona en cuestión siente que no controla nada, que es una incompetente y que no la respetan. Un cumplido es una manera fácil de ayudarle a recuperar su mejor versión». Elogiar el rendimiento de alguien en su puesto de trabajo da al elogiado una «imagen de sí mismo [alternativa] como profesional competente y positivo», añade Weeks. Cita algo concreto. Podrías decir, por ejemplo: «La presentación de la semana pasada te salió de maravilla. Estuviste muy tranquilo y muy sereno, y los clientes se quedaron impresionados». Valorar a alguien puede ser una iniciativa de gran potencia. «Cuando le dices a las personas cómo las ves tú, adoptan ese papel».

Ofrece ayuda

Otra estrategia es ofrecer tu apoyo a la persona estresada. «Di: "¿Puedo ayudarte de alguna manera, o alguien de mi equipo?" —propone Webb—. Lo más probable es que no puedas hacer nada, pero tu ofrecimiento dará a la otra persona la oportunidad de pen-

sar en soluciones y no sentirse sola en el mundo». Eso sí, deja claro que no es un cheque en blanco para pedir ayuda a cualquier hora y en cualquier lugar, advierte Weeks. «Deja claro lo que estás en situación de hacer». El mensaje debería ser: «Soy un recurso limitado, pero si te encuentras en apuros, estoy dispuesto a ayudarte».

Fragmenta tus peticiones

Al tratar con compañeros de trabajo estresados, busca vías para «reducir su carga cognitiva», dice Webb. «No empeores su sensación de que no dan abasto». Por ejemplo, puedes abreviar los correos electrónicos que les envías, fraccionar tus peticiones más extensas en pasos más pequeños o fomentar la división de los trabajos en tareas manejables. «Actúa con inteligencia al fragmentar tu petición», añade. Pero no vayas demasiado lejos. Deberás conciliar las deficiencias de tu compañero con tu propio deseo, y necesidad, de terminar las cosas. A fin de cuentas, «tu trabajo es que se haga lo que necesitas que se haga».

Pide una cuantificación

Si parece que los nervios de tu compañero de trabajo están incidiendo en su capacidad de concentración —y si te preocupa sinceramente su salud—, Weeks aconseja que le pidas más detalles. «Dile: "En una escala del uno al diez, ¿qué preocupado debería estar por tu nivel de estrés?". Hazle comprender que tú no puedes calcular lo mal que lo pasa». Puede que te sorprendan las respuestas. «Quizá te digan: "Ah, pues un cinco", en cuyo caso no hará falta que pidas una ambulancia, o quizá te revelen que su mujer tiene cáncer y que están pasando un momento muy difícil». En gran medida, el origen de la tensión «no es asunto tuyo».

Distánciate un poco

El estrés puede ser contagioso; por lo tanto, «sé bastante consciente de ti mismo para saber qué efectos tiene en ti —dice Webb—. Cuando una persona es

tóxica y te roba energía, a veces es necesario buscar la manera de distanciarte de ella, o de limitar vuestras interacciones». No siempre es fácil, claro, y menos si trabajáis en la misma unidad y os asignan los mismos proyectos. En tal caso, dice Weeks, mira la situación por el lado bueno: «En lo que a la tipología humana de las oficinas se refiere, el que te dejará empantanado será el lacónico y relajado, el que no se responsabiliza de lo suyo —explica—. Quizá tus preferencias no se inclinen por el carácter de los estresados, pero dan menos problemas».

Principios que recordar

Hazlo:

- Prestar apoyo preguntando si puedes ayudar en algo. Así, tu compañero de trabajo agobiado por el estrés se sentirá menos solo.
- Mejorar con elogios la imagen que tiene de sí mismo tu compañero.

- Pensar en maneras de reducir su carga cognitiva, como fraccionar el trabajo en tareas más manejables.

No lo hagas:

- Juzgar. El hecho de que tu compañero exteriorice el estrés de una forma diferente a la tuya no es necesariamente un defecto de carácter.
- Activar a la persona. Reconoce el estrés, sencillamente, y luego trata de ayudar a tu compañero a superarlo.
- Dejarte absorber. Es mejor que busques maneras de distanciarte de tu compañero.

Ejemplo #1: Ofrece ayuda y perspectiva

Karoli Hindriks, la fundadora y directora general de Jobbatical, una empresa internacional de colocación, trabajó anteriormente en una compañía donde tenía

a su cargo a una directiva de marketing muy ansiosa. A esta mujer —a quien llamaremos Jenny— «le abrumaba y estresaba tanto su trabajo que empezaba a repercutir seriamente en su rendimiento general —recuerda Karoli—. Todo el mundo se daba cuenta de que trabajaba mucho, pero yo también veía sus ojeras, y lo nerviosa e irritable que estaba».

Karoli era consciente de que no era quién para juzgarla. Todo apuntaba, simplemente, a que Jenny era así. Lo que hizo fue apoyarla y hablar sobre el trabajo que tenía que hacer Jenny en términos de pequeñas etapas, en lugar de una única tarea larga y desalentadora. «Le pedí que se imaginase una habitación muy desordenada que se debía limpiar. Le dije que pensara en que entraba en la habitación y veía la ropa tirada por el suelo, la montaña de envoltorios de caramelos debajo de la cama y la capa de polvo sobre todas las superficies».

«Le dije que tenía dos opciones: o rendirse, venirse abajo y resignarse al desorden, o recoger el primer par de calcetines que viera y alegrarse de estar un paso más cerca de haber hecho limpieza general.

Paso a paso, centímetro a centímetro, objeto a objeto, crearía orden».

Karoli explica que Jenny fue receptiva al mensaje. «Empecé a ver cómo iba compartiendo sus pequeñas victorias y cuánto la alegraban —cuenta—. Su rendimiento mejoró drásticamente, y los miembros de su equipo volvieron a estar cómodos al comunicarse con ella».

Ejemplo #2: Sé empático y elogia las virtudes de tus compañeros de trabajo estresados

Al principio de su trayectoria, Jan Bruce trabajó como editora y correctora en una revista de salud y bienestar para consumidores. «Era un entorno de mucho estrés, en un sector que es como una olla a presión —recuerda—. Por la oficina se pavoneaban muchas personalidades muy marcadas. Había una cultura tóxica, y se tendía a lo despectivo».

A una de sus compañeras más cercanas —a quien llamaremos Abby— empezó a devorarla la tensión del trabajo. «Como había tenido mucho éxito en la organización, y la habían ascendido muchas veces, estaba sometida a una presión extrema», explica Jan. En un momento dado empezó a trabajar tanto que «ya no podía concentrarse. Se estaba poniendo enferma a causa del estrés».

Jan recuerda que se acercó a Abby con «actitud empática» y preocupación. «Le dije: "Sé que te presionan mucho. ¿Cómo lo llevas?", lo que hizo que Abby quisiese hablar conmigo y confiara en mí".

A partir de entonces hablaron varias veces, y Jan vio que Abby estaba decidida a rendir al máximo y triunfar, pero que también necesitaba un respiro y quitarse de encima una parte del estrés. «Su actitud era como de decir: "Yo esto lo superaré. Si trabajo más horas y me esfuerzo más, todo irá bien"».

La reacción de Jan fue elogiar su talento y sus capacidades. «Le dije: "Estás haciendo un trabajo fantástico, te han puesto al frente de toda una nueva

división, y encima tienes a cuatro hijos pequeños en casa. Más allá de lo que puedas sentir hoy, eres de una inteligencia y de una competencia enormes. Eso no lo olvides. Si se te olvida alguna vez, aquí me tienes para recordártelo».

Abby le agradeció su apoyo, y con el paso del tiempo establecieron una relación de trabajo muy estrecha.

Actualmente, Jan es cofundadora y directora general de MeQuilibrium, una plataforma de software que ayuda a empresas y trabajadores a gestionar mejor su creatividad, su salud y su bienestar.

REBECCA KNIGHT es periodista *freelance* en Boston, y da clases en la Wesleyan University. Ha publicado en el *New York Times*, *USA Today* y el *Financial Times*.

Reproducido de hbr.org, publicado originalmente
el 7 de agosto de 2017 (producto #H03TO8).

7

Cómo ser jefe de alguien a quien todo le parece urgente

Liz Kislik

Todos sabemos lo que es impacientarnos por la inacción de un empleado lento o demasiado cauteloso, pero en el otro extremo hay empleados que tienen tal necesidad de resolver las cosas que se precipitan o se pasan de intensos, y meten la pata. Son capaces de llegar a un mal acuerdo solo para poder decir que lo han cerrado, o de emitir una directriz sin pensar a fondo en sus repercusiones solo para poder decir que han tratado un problema con determinación.

El problema es que, a veces, estos empleados pueden haber recibido elogios por ese comportamiento, incluso cuando daba lugar a errores que luego ellos mismos podían «salvar» heroicamente. Cuando la urgencia forma parte de la cultura de una organización,

puede parecer que ir deprisa sea una exigencia, tanto para los líderes como para los empleados que trabajan de cara al público. A nivel básico, dado que la urgencia genera tanta actividad, puede ser difícil reconocerla como un problema organizacional; pero lo es, y no pequeño. Según los ejecutivos, cada día de trabajo se pierden miles de dólares por culpa de decisiones rutinarias o arbitrarias debidas a una toma de decisiones puramente formal y no estratégica.

Sin embargo, a pesar de lo perjudicial que puede ser la urgencia cuando no se controla, los empleados sensibles a ella suelen figurar entre los más comprometidos de la plantilla y, a menudo, destacan por su productividad. Aquí tienes unos cuantos pasos con los que podrás mitigar el impacto negativo de su urgencia, ayudarlos a centrar la intensidad en los objetivos adecuados e inspirarles mejores decisiones a largo plazo antes de actuar.

Ayúdales a que reconozcan cómo influyen en los demás. Haz que tus empleados urgentes comprendan que la

colaboración es buena para todos, incluso para ellos mismos. Un vicepresidente adjunto con quien trabajé tenía una percepción correcta de lo que había que hacer, pero se empecinaba en querer tenerlo todo lo antes posible, y para ello, en muchos casos, actuaba de forma unilateral. Como su urgencia solo abarcaba sus propios objetivos y tareas, era visto como un mal compañero de trabajo, que no sabía trabajar en equipo. Yo animé a su jefe a que subrayara la importancia de la colaboración y a que le pidiera que preparase un equivalente a los «estudios de impacto» para verse obligado a interactuar y cooperar con los demás. Su jefe también aprendió a no seguir elogiándolo por cada logro, sino por el proceso: la planificación conjunta, la coordinación y el éxito interdepartamental.

Anímalos a que tengan en cuenta todas las consecuencias de sus actos. Una de las características de los empleados urgentes es que solo ven las ventajas de actuar deprisa, no los efectos negativos de un exceso de velocidad. Una vicepresidenta de una ONG clienta

mía tenía todo un historial de decisiones apresuradas y sin suficientes datos. Estas decisiones desembocaron en varios despidos desafortunados, a pesar de que le habían pedido que consultase a otras personas y que sopesara con detenimiento cualquier decisión de ese tipo. Después de repetir sus conversaciones de despido con los empleados que ella acababa de contratar, escenificamos el impacto que tendría en ellos y en sus familias el quedarse sin trabajo. Vivir directamente el dolor que estaba provocando despertó finalmente su atención.

Júntalos con gente que piense a largo plazo. Las intervenciones eficaces permiten que los empleados urgentes experimenten de primera mano el éxito que se consigue mediante un enfoque más pausado y reflexivo. Un comercial sénior conseguía muchas ventas por su mezcla de agilidad e intensidad, pero eran tales sus ansias de cerrar las ventas que, en cuanto el posible cliente insinuaba un sí, le ofrecía cualquier cosa en la que pareciera interesado con tal de

concretar el pedido inicial, cuando habría sido mejor fortalecer su posición para obtener más beneficios. Después de una serie de operaciones de valor considerablemente inferior al que habrían podido tener, o con demasiadas condiciones anexas, la dirección emparejó al comercial con un compañero más cerebral que destacaba en la investigación y la planificación. La combinación de energía desbordante y planificación cuidadosa incrementó la cantidad y el valor de las operaciones.

Recurre al coaching para que aprendan a diferenciar entre urgencia y verdadera necesidad. Tratar inquietudes subyacentes mitiga en muchos casos la necesidad aparente de urgencia. Durante un período de crecimiento organizativo, un jefe de equipo caracterizado hasta entonces por su solidez empezó a desquiciar a todo el mundo porque daba la impresión de que no escuchaba a nadie, de que tenía que gestionarlo todo por su cuenta y de que no compartía suficiente información ni decisiones con su equipo, el cual vio

frenados su crecimiento y su evolución. El jefe estaba casi siempre agobiado, y era una rémora para cualquier avance. Lo que hicimos fue analizar varios aspectos de la gestión de proyectos para que se diera cuenta de que tenía controlados todos los elementos. Después le pregunté: «¿Qué presión hay?». Tras debatirlo unos momentos, quedó claro que la presión no se debía tanto al trabajo en sí como a lo solo que se sentía con la tremenda responsabilidad de gestionarlo todo él. Usamos técnicas de *mindfulness* para ayudarlo a sobrellevar esta sensación, y varias otras técnicas para implicar a su equipo y lograr que tomaran conciencia de las repercusiones y aprendieran a adelantarse a ellas, a que aceptaran más responsabilidad y avisaran al jefe cuando las cosas no iban por el buen camino.

Muchas veces, los empleados que se dejan llevar por una urgencia excesiva hacen como si les picase algo y se rascasen, más que centrar sus esfuerzos en incrementar al máximo sus logros y su crecimiento a nivel personal o de la empresa. Una vez que se dan

cuenta de que algo más de reflexión y pausa puede generar resultados notablemente superiores, aprenden a dominar su urgencia en aras de ser mejores líderes y aumentar el rendimiento.

LIZ KISLIK ha colaborado con organizaciones de *Fortune 500*, ONG y empresas familiares —como American Express, la Cruz Roja de Estados Unidos, Staples y Highlights for Children— para ayudarlas a resolver sus grandes retos en términos de rendimiento organizativo, gestión del talento y desarrollo del liderazgo, potenciando al mismo tiempo sus ingresos y sus beneficios. Ha sido profesora adjunta en la Hofstra University y la Universidad de Nueva York, y da abundantes conferencias sobre temas de colaboración, gestión de equipos, desarrollo del liderazgo y mejora de la fidelidad de los clientes.

Reproducido de hbr.org, publicado originalmente
el 2 de agosto de 2017 (producto #H03TJ0).

8

¿Odias a tu jefe?

Manfred F. R. Kets de Vries

Stacey estaba encantada con su trabajo en una empresa tecnológica puntera; al menos, hasta que su jefe se marchó a otra compañía. Parecía que al nuevo jefe, Peter, le cayera mal casi todo el equipo que había heredado, independientemente de su rendimiento individual o colectivo. Era un hombre distante, propenso a controlarlo todo y con tendencia a descartar cualquier proyecto que no se le hubiera ocurrido a él. Al cabo de un año ya había sustituido a varios compañeros de Stacey.

Al principio Stacey —cuyo nombre, como todos los del artículo, ha sido modificado para proteger su intimidad— intentó ganarse la confianza y el respeto de

su nuevo jefe solicitando su opinión y sus consejos, pero Peter se mostró muy poco receptivo, y a pesar de sus esfuerzos Stacey no pudo conectar con él. Después de varios meses, cuando decidió plantear el problema en recursos humanos, la única respuesta fue de simpatía. La empresa no estaba dispuesta a sancionar a Peter, porque ni los resultados de su departamento habían empeorado, ni había habido quejas por parte de nadie más.

Ante la imposibilidad de soslayar o cambiar la dinámica con Peter, Stacey se sintió estresada y deprimida. Cada vez le costaba más hacer bien su trabajo. Tenía miedo de que la única salida fuera irse de una empresa que tanto le gustaba.

La situación de Stacey no es inhabitual. Según el último estudio State of the Global Workplace de Gallup, en algún momento de su carrera uno de cada dos empleados de Estados Unidos ha dejado un trabajo para alejarse de su jefe. En Europa, Asia, Oriente Medio y África, los números son parecidos, o incluso más altos.[1]

Este mismo estudio concuerda con otros anteriores en los que existe una correlación clara entre el compromiso de un empleado —es decir, la motivación y el esfuerzo que pone para alcanzar metas de la organización— y su relación con el jefe. Si un 77 por ciento de los empleados que aseguraban estar comprometidos en el trabajo describían en términos positivos sus relaciones con la dirección —por ejemplo, «mi jefe se centra en mis puntos fuertes»—, entre los «no comprometidos» solo lo hacía el 23 por ciento, y entre los «activamente descomprometidos», un 4 por ciento. Se trata de un dato preocupante, ya que está demostrado que una mano de obra comprometida es uno de los principales impulsores del éxito de una organización. Sin embargo, según Gallup, esta categoría solo reúne al 13 por ciento de los empleados a nivel mundial.

¿Qué hacen los jefes «malos»? Entre las quejas que más a menudo se mencionan figuran el exceso de control, el acoso, esquivar los conflictos, eludir las decisiones, atribuirse méritos ajenos, descargar

culpas en los demás, acaparar información, no escuchar, dar mal ejemplo, ser perezoso y no formar al personal. Con una conducta tan disfuncional, cualquiera estaría descontento y sería improductivo. Sin embargo, más allá de los pecados que pueda cometer tu jefe, gestionar la relación que mantienes con él es un aspecto determinante de tu trabajo, y hacerlo bien, un indicador clave de tu eficacia.

Mi trabajo como investigador, *coach* de directivos y psicoanalista me ha llevado a dedicar varias décadas a colaborar con altos ejecutivos y directivos de alto potencial para ayudarlos a resolver dinámicas disfuncionales con sus superiores. Este artículo analiza las opciones de las que dispone quien se vea en la misma situación. Mucho de lo que se dice parecerá de sentido común, pero he aprendido que a menudo la gente se olvida de que está en su poder mejorar malas situaciones; por eso puede ser muy útil exponer las opciones de manera sistemática.

Practicar la empatía

El primer paso es tener en cuenta qué presiones externas soporta tu jefe. Recuerda que la mayoría de los malos jefes no son personas intrínsecamente malas, sino buena gente con debilidades que pueden verse exacerbadas por la presión de liderar y entregar resultados; por eso es importante no solo tener en cuenta cómo actúan, sino por qué lo hacen.

Muchas investigaciones han demostrado que la práctica de la empatía puede marcar un punto de inflexión en las relaciones difíciles entre un jefe y su subordinado, y no solo en sentido descendente dentro de la jerarquía. Expertos como Stephen Covey y Daniel Goleman hacen hincapié en la importancia de usar este aspecto clave de la inteligencia emocional para influir en los superiores. También la neurociencia da a entender que es una estrategia eficaz, ya que las neuronas espejo del cerebro humano impulsan a la gente a reproducir conductas. Conclusión: si te esfuerzas por empatizar con tu jefe, lo más probable es

que él empiece a empatizar contigo, lo cual será beneficioso para todos.

Sentir simpatía por un jefe que no te da lo que necesitas, o que te cae mal, puede parecer difícil pero, como demostró hace años Goleman, la empatía se aprende; y, según estudios recientes de otros investigadores, como los expertos de la Clínica Menninger, si practicas a conciencia la empatía, tu percepción de los sentimientos ajenos se ajustará más a la realidad.

Recuerdo el caso de George, un comercial de una gran empresa estadounidense a quien no le estaban sirviendo de nada sus esfuerzos por complacer a su jefa, Abby. A George le resultaba enormemente frustrante la falta de atención y respaldo de Abby, hasta que un compañero le dijo que se pusiera en su lugar. George sabía que el jefe de la propia Abby era un verdadero déspota, con fama de poner objetivos imposibles de cumplir. A partir del momento en que lo tuvo en cuenta, George comprendió que Abby no lo ignoraba a propósito, sino que no tenía tiempo de

apoyarlo porque trabajaba en varias iniciativas nuevas e importantes a la vez.

Aun cuando la empatía sea un ejercicio consciente, donde mejor se manifiesta es en situaciones informales, sin cita previa, buscando el momento en el que la otra persona esté más receptiva a tus esfuerzos. En el caso de George, surgió durante un viaje de trabajo que emprendieron él y su jefa para visitar a unos clientes importantes de Singapur. El primer día, a la hora de cenar, George brindó a Abby con prudencia la oportunidad de sincerarse sobre las presiones que sufría, preguntándole cómo iban los nuevos proyectos en la China continental.

Abby resultó estar más que dispuesta a hablar de sus tensiones y sus frustraciones, y la conversación marcó un antes y un después en una relación de trabajo que con el tiempo se volvió muy satisfactoria para ambos. George dejó de preocuparse tanto por la atención que recibía —o que no recibía—, y Abby parecía más abierta a escuchar sus problemas.

Piensa en tu papel

El segundo paso es examinarte a ti mismo. La experiencia me ha enseñado que la gente a quien le cuesta trabajar bien con sus jefes casi siempre forma parte del problema: es su conducta, en cierto modo, la que les impide ser reconocidos y valorados. Probablemente no sea lo que quieres oír, pero es posible que reconocer que puedes estar haciendo algo mal, averiguar de qué se trata y hacer los ajustes necesarios te permita salvar la relación.

Empieza con unas dosis de introspección. Reflexiona con la mayor objetividad posible sobre las críticas que te haya hecho tu jefe. ¿En qué facetas deberías mejorar? ¿Qué aspectos de tu conducta o de tu producción podrían molestarle?

Pregúntate también cuál puede ser la causa de que choquen vuestras personalidades. En muchos casos me basta una conversación bastante breve con mis clientes para averiguar que sus jefes son «figuras transferenciales» que representan a figuras de

autoridad del pasado, con las que el cliente tiene un problema no resuelto. Este tipo de transferencia influye poderosamente en la conducta, y se debe tener en cuenta de manera explícita a la hora de analizar las disfunciones de cualquier relación entre un jefe y su subordinado.

Una clienta, por ejemplo, me explicó que su jefe le recordaba a un profesor de primaria que la había tratado mal, y con quien nunca había logrado conectar. Se parecían físicamente y por su manera autoritaria de comunicarse.

Normalmente, si ha salido a relucir alguna transferencia, se pueden dar pasos para corregirla. Después de nuestras sesiones, mi clienta me dijo que ya no se le hacía tan difícil tomar distancia, separar sus rencores del pasado y sus reacciones del presente y ver los comentarios de su jefe bajo un prisma positivo.

El siguiente paso será que observes a compañeros de trabajo que no tienen problemas con tu jefe y les pidas consejo. Trata de entender las preferencias, manías y susceptibilidades de tu jefe, y obtén pistas

sobre cómo se pueden hacer las cosas de otra manera. Eso sí, al abordar a tus colegas sé muy cuidadoso en cómo formulas tus preguntas. Por ejemplo, en vez de preguntarle a un compañero por qué el jefe siempre te interrumpe cuando hablas, pregúntale: «¿Tú cómo sabes si es un buen momento para hablar o no? ¿Cómo sabes si el jefe quiere que participemos? ¿Cómo expresas desacuerdo?».

Otra manera de pedir consejo a tus compañeros es aprovechar los programas de formación en grupo. Recuerdo el caso de Tom, que durante un taller de desarrollo del liderazgo tuvo que exponer algún problema que le preocupase —como todos los de su pequeño grupo—. Confesó que necesitaba mejorar la relación con su jefe, porque tenía la impresión de que nunca le parecía bien nada de lo que hacía. Sus compañeros contestaron con franqueza. Dijeron que, en las reuniones, cuando intentaba explicar los objetivos de su departamento, muchas veces se liaba, y que se le veía muy poco habilidoso en empoderar a sus subordinados directos. Esa era, a juicio de sus

compañeros, la razón por la que el jefe de Tom no estuviera satisfecho con su rendimiento.

Le aconsejaron que dedicara más tiempo a ensayar y pulir sus presentaciones y, sobre todo, a proponer objetivos menos genéricos y especificar medidas para el éxito. También le aconsejaron que sus subordinados copresentasen con él y elaborasen sus propios informes. Tom hizo unas cuantas preguntas esclarecedoras, y se fue del taller con muchas ganas de poner en práctica los consejos que había recibido. En la sesión de planificación del año siguiente, su jefe le dio la enhorabuena por la calidad de la presentación de su grupo, y más tarde, en un correo electrónico, elogió el trabajo colectivo que empezaba a poner de manifiesto su unidad.

Si tus compañeros de trabajo no te dan ninguna pista sobre cómo puede estar perjudicándote tu propia conducta, el siguiente paso será intentar hablar del problema con tu jefe. También en este punto hay que ser delicado y formular las preguntas de forma positiva: mejor «¿Cómo podría ayudarte a alcanzar

tus objetivos?» que «¿Qué estoy haciendo mal?». Adopta la actitud de quien pide consejo, e incluso de quien busca la figura de un mentor. Pide reunirte a solas con tu jefe, y dale una idea de lo que quieres que se trate en la conversación: problemas de rendimiento y el desarrollo de tus capacidades de gestión.

Si tienes suerte, agradecerá tu predisposición a comunicarte, y sus indicaciones sobre cómo mejorar pondrán las bases de una relación más cercana. Por el contrario, si tu jefe se cierra en banda o te rechaza, será una señal de que tú no eres el problema y te tocará buscar la manera de cambiar la situación, si es que tiene remedio.

Da la posibilidad de cambiar

Solo si llegas a la conclusión de que no eres tú quien malogra la relación con tu jefe será oportuno que des a entender abiertamente que la relación entre los dos no es buena y que te gustaría remediarlo.

Es una conversación que puede propiciarse de múltiples maneras. Si se da el caso de que ya estáis teniendo una discusión sincera, añádelo al final, como una prolongación. Jeanne, una ejecutiva francesa a quien di clases una vez, me explicó la visita que le hicieron a un cliente ella y su jefe, Richard, británico. Las dificultades que les puso el cliente hicieron que empezasen a hablar de lo que había salido mal, y por esa vía Jeanne pudo expresar a su jefe algunas de las frustraciones que le generaba la conducta de él. Así pudieron buscar la manera de mejorar su relación.

Si no se presenta por sí solo uno de estos momentos, deberás ser tú quien inicie la conversación. La mayoría de los expertos en gestión de conflictos aconsejan hacerlo en privado, en situaciones donde no sea probable que os interrumpan, y de las que ninguno de los dos pueda marcharse fácilmente. Para que sea constructiva una conversación es importante que la gente se sienta en un lugar seguro. Por ejemplo, podrías invitar a tu jefe a un restaurante al que no suela ir nadie de vuestra empresa. Explícale que quieres

hablar fuera del despacho sobre problemas que solo os atañen a los dos. Si las fricciones entre ambos han provocado algún problema laboral concreto, como el incumplimiento de un plazo decisivo, puedes decir que quieres hablar de eso y de sus repercusiones en otros proyectos, como hicieron Jeanne y Richard en su análisis. Hazle saber a tu jefe que le espera una conversación difícil, pero ineludible. Si solo le dices que quieres hablar de problemas interpersonales, corres el riesgo de que encuentre alguna crisis a la que dar prioridad.

Es incluso posible que, al iniciar el diálogo, descubras que tu jefe no es consciente de que estés tan descontento. En el caso de Jeanne, por ejemplo, uno de los problemas era que Richard nunca le pedía su opinión y solo prestaba oídos a compañeros —muchos de ellos británicos y de su mismo sexo—, que se la daban sin que se la hubiera pedido. Cuando hablaron, Richard explicó que no quería ponerla en evidencia en las reuniones, pero que tampoco era su intención silenciarla.

Organiza un motín

Si no puedes mejorar la situación cambiando de conducta, o abriendo líneas de comunicación con tu jefe, y si tus compañeros de trabajo coinciden con tu diagnóstico, plantéate la posibilidad de poner el problema en conocimiento de recursos humanos y de los jefes de tu jefe.

A la hora de tomar este camino, sin embargo, tendrás que argumentar bien las razones que convierten a tu jefe en un lastre, alguien cuya mala gestión acabará perjudicando al rendimiento del equipo, la unidad o la organización. También deberás estar dispuesto a amenazar de manera creíble con demandar a la empresa. Necesitarás pruebas documentales del impacto negativo del jefe y de su conducta inadecuada, como declaraciones de testigos y ejemplos de correspondencia que infrinjan claramente las reglas de la compañía o las directrices de recursos humanos. Cuantas más personas estén dispuestas a dejar constancia de quejas y pruebas similares a las

tuyas, más le costará a la dirección ignorar o negar el problema.

Sin datos convincentes que indiquen una pauta de mala conducta, es poco probable que encuentres aliados en recursos humanos. Se pondrán muy a menudo de parte del jefe. Maria, otra ejecutiva con problemas con su jefe a quien aconsejé, empezó buscando ayuda en recursos humanos, pero su jefe, un gran experto en hacerse valer, los convenció de que el auténtico problema era ella. El director de recursos humanos no solo se negó a investigar la cuestión, sino que llegó a decir que era ella la que tenía que adaptarse al jefe.

Son casos de lo más habituales, como son muchos los subordinados que, al no haber preparado bien su argumentación, han acabado perdiendo su trabajo en vez de lograr un cambio en la actitud o los actos de su jefe. Por otra parte, los motines y los chivatazos pueden ser perjudiciales para tus perspectivas laborales futuras. Por eso, presentar una queja formal debería ser siempre el último recurso.

Gana tiempo o vete

Si no consigues cambiar la relación con tu jefe mediante los pasos descritos hasta ahora, y si no hay posibilidades de acción colectiva, tus opciones se ven muy limitadas.

En estas situaciones, la mayoría de los empleados se limitan a cumplir en el trabajo, a la vez que reducen al mínimo el contacto con el jefe. Siempre existe la posibilidad, o la esperanza, de que se vaya. Recuerda, sin embargo, que al ganar tiempo también es necesario establecer un plazo, para que la perseverancia no se convierta en una forma de vida, ya que en ese caso acabarías por sentirte indiferente, desencantado y hasta amargado, lo cual podría extenderse a otros ámbitos, contribuyendo a la depresión y a toda una serie de reacciones psicosomáticas adicionales.

La mejor solución es buscar otro trabajo sin dejar el que tienes, e irte en las condiciones que marques tú. Potencia tu currículum, ponte en contacto

con empresas de colocación, acumula cartas de recomendación y empieza a presentarte a entrevistas. Tener un mal jefe no es culpa tuya, pero seguir teniéndolo sí lo será.

Fue la conclusión a la que acabó llegando Stacey. Después de hacer examen de conciencia, empezó a buscarse otro trabajo, y no tardó mucho en encontrar uno interesante en otra organización, a las órdenes de un jefe con quien se llevaba muy bien. Unos meses después, un antiguo compañero le contó que Peter, su antiguo jefe, se había marchado de la empresa poco después que ella. Aunque su partida se hubiera anunciado como una decisión personal, corría el rumor de que lo había despedido la dirección porque perdía a demasiadas personas valiosas.

MANFRED F. R. KETS DE VRIES es *coach* de directivos, psicoanalista y estudioso de la gestión. Ocupa la cátedra Distinguished Clinical Professor de Desarrollo del Liderazgo y Cambio Organizacional en INSEAD (Francia, Singapur y Abu Dabi). Su último libro es *Riding the Leadership Rollercoaster* (Springer, 2017).

Notas

1. «State of the Global Workplace Report 2013», Gallup: cort.as/-DuoV.
2. J. G. Allen, E. Bleiberg y T. Haslam-Hopwood, «Understanding Mentalizing: Mentalizing as a Compass for Treatment», web de la Clínica Menninger, 2003: cort.as/-DuoZ.

Reproducido de *Harvard Business Review*,
diciembre de 2016 (producto #R1612H).

Índice

acosadores, 59-71
  en el trabajo, 59-71
actos, identificar las consecuencias de los, 111-112
acusaciones, 9, 26, 45, 59, 69-71
alianzas, 63, 81
  en el trabajo, 63, 81
angustia, 15-16
apaciguamiento, suavizar las cosas, 22
arrogancia, 9
ataques personales, 24-27
autoevaluación, 61-62, 126

boicot, tácticas del, 24-27, 43-47

claridad, 32-34
  en la comunicación, 32-34
  en las conversaciones tensas, 32-34
compañeros
  consejos sobre jefes difíciles, 127-129
  honrar a los, 37-38
  mal trato de, 57-71
  perjudiciales, 57-71
  trato con personas difíciles, 49-56
compañeros estresados, 91-105
  ejemplos, 101-105
  tratar con, 94-101
compañeros malos
  ejemplo, 67-69
  tratar con, 59-66
compañeros pasivos-agresivos, 73-89
  ejemplos, 85-89
  problemas subyacentes y, 80
  solicitar ayuda, 82-83
  tratar con, 77-85
compañeros urgentes, 107-115
comportamiento pasivo-agresivo, 73-89
  reacciones emocionales y, 77

compromiso de un empleado, 121
comunicación
  brecha entre intención y, 40-42
  claridad en la, 32-34
  habilidades para la, 36-37
  tono en la, 34
  de malas noticias, 18-20
conciencia de uno mismo, 17, 27-30, 78
conflicto caliente, 3-11
conflicto frío, 3-11
conflicto tibio, 4
conflictos
  calientes o fríos, 3-11
  resolución de, 1-11
  terceras partes en la resolución de, 8-9, 10
conversaciones, gestión de las, 32-40, 43-47
conversaciones tensas, 13-47
  ataques personales, 24-27
  claridad en las, 32-34
  con los jefes, 130-132
  dar malas noticias, 18-20
  escapismo y, 16
  formas de mejorarlas, 17
  gestión de las, 32-40, 43-47
  inesperadas, 21-24
  lenguaje corporal en las, 31, 34
  moderación en las, 32, 34-35
  modos de expresarse, 31, 34-35
  neutralidad en las, 32, 34
  prepararse para, 27-31
  provocadas por las emociones, 15-16
  resumen, 15-18
Covey, Stephen, 123
cumplidos, 96-97, 104-105

debate, 8
debilidades, conocimiento de las propias debilidades, 27-31
diálogo, 8
dignidad, 38

ego en peligro, 60
ejemplos
  compañeros estresados, 101-105
  compañeros malos, 67-69
  compañeros pasivos-agresivos, 85-89, 104-105
elogios, 96-97
emocionalismo, 26
emociones. *Véase* reacciones emocionales
empatía, 54, 123-125
  practicarla con los jefes, 123-125
empresa, coste del mal comportamiento, 64
entonación, 34
empleado, compromiso de un, 121

escapismo, 16
estilo (modo de expresarse)
  moderación en el, 34-35
  práctica del, 31
estrés, 94
  Véase también compañeros estresados
estudios de impacto, 111
eufemismos, 32
expresiones faciales, 34

Fast, Nathanael, 60-61, 62

Gallo, Amy, 57-71, 73-89
Gerzon, Mark, 1-11
gestión de las conversaciones, 32-40, 43-47
Goleman, Daniel, 123

habilidades para la comunicación, 36-37
honrar a los compañeros, 37-38
hostilidad, 4, 5, 27

innovar, 8
inseguridad, 54-55
insultos, 9
intenciones
  brecha entre comunicación e, 40-42
  reafirmar las, 39-40, 43
introspección, 126, 61-62

jefes
  como "figuras transferenciales", 126-127
  conversaciones difíciles con los, 130-132
  hablar con recursos humanos sobre los, 133-134
  mal comportamiento y solicitar ayuda a los, 64
  participativos, 129-130
  practicar la empatía con los, 123-125
  quejas sobre los, 121-122
  relaciones negativas con los, 117-136
  responsabilidad en los problemas con los, 126-130
  solicitar ayuda por malos comportamientos, 82-83
  trato con jefes difíciles, 51-56, 117-136
  trato de los compañeros con los, 127-129

Kets de Vries, Manfred F. R., 117-136

Kislik, Liz, 107-115
Knight, Rebecca, 91-105

lenguaje corporal, en las conversaciones tensas, 31, 34

mal comportamiento
  coste para la empresa, 64
  denunciar el, 62-63, 69-71
  mal trato/agresividad, 57-71
  pasivo-agresivo, 73-89
mal trato de compañeros, 57-71
malas noticias, comunicación de, 18-20
malos tratos, 65-66
McKee, Annie, 76-84
mediadores, 9
mindfulness, 114
moderación, 32, 34-35
  en el estilo (modo de expresarse), 34-35
  en las conversaciones tensas, 32, 34-35

Namie, Gary, 60-65
necesidades emocionales, 51
neurociencia, 123
neutralidad, 32, 34
neutralidad, en las conversaciones tensas, 32, 34

optimismo, 53
optimismo realista, 53

pasivo-agresivo
  compañeros, 73-89
  comportamiento, 73-89
pensadores a largo plazo, 112-113
percepciones, 40, 54
poder, 52
principio esencial, 10
programas de entrenamiento en grupo, 128
psicología, 24, 53, 122, 135

racionalidad, 26, 28
reacciones emocionales, 5, 15, 51
  comportamiento pasivo-agresivo y, 77
  en conversaciones tensas, 15-16
realidad, ver la, 52-56
resolución de conflictos, 1-11
  terceras partes en la, 8-9, 10
responsabilidades
  admitir las, 37-38, 78-79, 126-130
  descarga de, 52

Schneider, Sandra, 53
Schwartz, Tony, 49-56

sinceridad, 32-33
Su, Amy, 76, 78-81, 83-84

tácticas, enfrentarse a las, 43-47
tácticas del boicot, 24-27, 43-47
técnicas en conversaciones
  admitir responsabilidades, 37-38
  enfrentarse a las tácticas, 43-47
  reafirmar las intenciones, 39-40, 43
tender puentes, 8
terceras partes, en la resolución de conflictos, 8-9, 10
tono, 34
  en la comunicación, 34
trabajo
  acosadores en el, 59-71
  alianzas en el, 63, 81
transferencia psicológica, 126-127
transigir, 8

víctima, papel de, 52

Webb, Caroline, 94-96, 97-99
Weeks, Holly, 13-47, 94-100
Woodward, Michele, 60, 63, 65

Notas

Notas

Notas



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y **Dan Gilbert**, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

@revertemanagement

Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



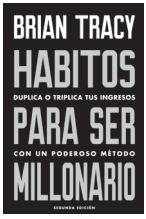
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes** y **Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



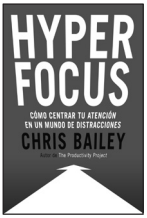
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



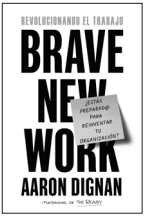
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

El secreto para tratar con personas difíciles consiste en saber controlar tanto sus emociones como las tuyas. ¿Cómo mantener la calma en una conversación tensa? ¿Cómo permanecer firme frente a comentarios pasivo-agresivos? ¿Y cómo saber si eres tú una persona con la que resulta difícil trabajar?

En este libro se exponen las investigaciones que explican nuestras respuestas emocionales ante personas difíciles y muestra cómo desarrollar la empatía y la resiliencia necesarias para conseguir que esas relaciones sean más positivas.

Los libros de esta serie se basan en artículos de expertos, entre ellos:

- Daniel Goleman
- Tony Schwartz
- Nick Morgan
- Daniel Gilbert

CÓMO SER MÁS HUMANO EN EL TRABAJO

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.

REM
REVERTÉ MANAGEMENT