

# »» Carreras & capital humano.



La empresa familiar es disciplinada

PÁGINA 42

## Piénselo bien: ¿es usted un buen o mal compañero de trabajo?

Once millones de españoles sufren mal clima laboral. Para transformarlo cada persona debe resolver sus conflictos interiores

**BORJA VILASECA**

Imagine que está en su puesto de trabajo. Sí, en ese extraño lugar en el que pasa al menos ocho horas de lunes a viernes por un salario siempre mejorable, conviviendo con desconocidos que usted no ha escogido y a los que ve más que a su propia familia y a sus amigos más íntimos. Vuelva a pensar en el sitio donde trabaja y eche un vistazo a su derecha y a su izquierda. Ahora mire hacia delante y hacia atrás. ¿Ha tenido algún rifirrafe con alguna de las personas que está viendo? ¿Se lleva realmente bien con todas ellas? ¿Hay alguien a quien no soporta?

Si es sincero consigo mismo seguramente admita haber discutido e incluso haberse enfadado con alguno de sus compañeros, por mucho que los demás no se hayan dado cuenta. Y que reconozca estar harto de una o dos personas en concreto, a las que al menos en su fuero interno no les pasa ni una... Por todo ello, ¿siente antipatía crónica o le guarda rencor a algún miembro de su equipo en particular? ¿Es posible que le rondan pensamientos negativos, e incluso violentos, sobre alguno de sus compañeros?

Quizás le saque de quicio ese colega tan victimista que siem-

pre aparece en el momento menos oportuno, contándole lo desafortunada que es su vida y la manía que le tiene el jefe y el resto de colaboradores. O tal vez aquel otro tan chistoso, que parece haberla tomado con usted, soltando bromas que no suelen hacerle ni pizca de gracia... Quien sabe, igual convive con alguno de estos personajes, pero en realidad el que más le molesta es uno que sin saber muy bien por qué compite agresivamente contra usted, tratando de dejarle en evidencia cada vez que el jefe hace acto de presencia.

Respire hondo y haga una pausa. Puede que ahora mismo esté pensando que no es culpa suya, que usted es una buena persona y que ha tenido mala suerte por tener que compartir tanto tiempo en compañía de gente tan conflictiva. Pero sepa que los expertos en comportamiento organizacional afirman que estos sentimientos normalmente son recíprocos.

A usted también se le critica por los pasillos y a veces por aquellos de los que menos se lo espera. ¿Ha pensado alguna vez qué opinión tienen los demás sobre usted? Y sincérese todavía un poco más: ¿ha barajado la posibilidad de que puede que no sean los demás, sino que en realidad el compañero conflictivo sea usted mismo?

Todas estas inquietudes forman parte del día a día de las organizaciones españolas. Entre otros informes que intentan cuantificar la gestión y el impacto de todos estos intangibles, destaca el Estudio Cisneros 2006, de la Universidad de Alcalá de Henares, cuyas conclusiones se basan en una encuesta realizada sobre 4.500 trabajadores de la Comunidad de Madrid.

Según sus conclusiones, entre otras fuentes de tensión y

**La falta de apoyo y comunicación en el equipo crean las mayores tensiones**

**Desconfianza en las motivaciones ajenas es sinónimo de inseguridad propia**

preocupación laboral, el 55,7% de los profesionales (más de 11 millones de españoles) señala como uno de los principales factores "el mal ambiente que se respira entre compañeros". Le siguen "la falta de comunicación en el seno de trabajo" (51,5%); "la falta de apoyo por parte de

los compañeros" (45,1%) y "las envidias y rivalidades que se dan entre los miembros de un mismo equipo", que afecta al 39,4% de los empleados.

Fruto de esta competitividad, cada vez se dan más casos de acoso laboral, más conocido como *mobbing*, que ya es uno de los mayores problemas relacionados con la salud laboral en España. Según un estudio de la consultora Mobbing Research, este acoso afecta al 12,5% de los empleados (unos 2,5 millones de personas), que acaban por salir voluntariamente de las empresas, causar baja por depresión o incluso suicidarse. Los expertos en psicología laboral aseguran que las víctimas de esta violencia psicológica suelen ser personas que destacan en un entorno laboral mediocre.

Y todavía hay más datos que ponen de manifiesto la jungla en la que parecen haberse convertido la gran mayoría de empresas españolas. El año pasado, por ejemplo, la consultora de recursos humanos Otto Walter realizó un análisis basado en más de 3.000 experiencias de unos 650 directivos españoles, que en un 90% de los casos afirmó haberse tenido que "enfrentar a trabajadores provocadores de conflictos, que contaminan el clima laboral, criticando y manipulando al resto de compañeros con su actitud negativa, acusadora y victimista".

Lo cierto es que "la empresa es una red de relaciones humanas cuya finalidad es conseguir una serie de resultados que tan sólo pueden obtenerse trabajando en equipo", apunta el *coach* Vicenç Olivé, codirector del Instituto Gestalt, que imparte cursos para la mejora del ambiente laboral. Eso sí, "debido a la hipervelocidad, el estrés y el cansancio generalizado, en mayor o menor medida el conflicto suele ser uno de los rasgos inherentes a la vida de cualquier trabajador", constata este experto.

"La gran mayoría de estos desencuentros personales son pequeños malentendidos, que ponen de manifiesto que no es lo mismo hablar que comunicarse", afirma Olivé. "Y esta carencia relacional genera una serie de choques, que a su vez crean y fortalecen redes neuronales negativas con las personas que forman parte de nuestro entorno laboral más inmediato". Por eso "nos solemos poner nerviosos o de mal humor cada vez que nos cruzamos con alguno de los compañeros con los que hemos teni-



### Actitudes más nocivas...

- ▶ **Ser conflictivo y negativo**, quejándose siempre de los demás
- ▶ **Ser indolente y pasivo**, escaqueándose de sus responsabilidades
- ▶ **Ser arrogante y prepotente**, creyéndose superior a los demás
- ▶ **Ser muy orgulloso** y no aceptar ayuda de nadie
- ▶ **Ser muy susceptible** y ponerse fácilmente a la defensiva
- ▶ **Ser autoritario**, imponiendo su voluntad sobre los demás

- ▶ **Ser falso e hipócrita**, mintiendo para parecer mejor de lo que es
- ▶ **Ser irrespetuoso y muy crítico**, menospreciando el trabajo de los demás
- ▶ **Ser cobarde** y no decir lo que de verdad se piensa
- ▶ **Ser egocéntrico e indiferente** y no escuchar las demandas de los demás

Fuentes: Decálogo realizado por expertos en comportamiento organizacional de Otto Walter, Eurotalent e INFOVA

### ...Y más proactivas

- ▶ **Ser constructivo**, viendo el lado positivo de las cosas que pasan
- ▶ **Tener sentido del humor** y amenizar el ambiente en la medida de lo posible
- ▶ **Ser cercano y accesible**, compartiendo experiencias personales y profesionales
- ▶ **Ser humilde**, empatizando con las necesidades y deseos de los demás
- ▶ **Ser sereno** y estar tranquilo para poder relacionarse armoniosamente
- ▶ **Ser auténtico**, mostrando coherencia entre lo que se dice y se hace

- ▶ **Ser responsable** de uno mismo, dejando de culpar a la empresa y a los demás
- ▶ **Ser valiente y asertivo** para decir lo que se piensa con respeto
- ▶ **Ser tolerante** para aceptar y respetar posturas e ideas diferentes
- ▶ **Ser justo** en el trato con los demás, sin preferencias subjetivas y partidistas

Fuentes: Decálogo realizado por expertos en comportamiento organizacional de Otto Walter, Eurotalent e INFOVA

do algún desencuentro en el pasado", concluye.

Sea como fuere, "la manera en la que interactuamos con nuestros compañeros de trabajo dice mucho acerca de una relación mucho más profunda y que es la causante de todos y cada uno de estos conflictos laborales: la relación que tenemos con nosotros mismos", afirma el médico Mario Alonso, profesor de liderazgo, comunicación y creatividad del Euroforum, del IDDI y del centro de formación Garrigues. En su opinión, "no vemos a los demás como son, sino como somos nosotros".

Es decir, que "cuando desconfiamos de las motivaciones de los demás, suele indicar que nos sentimos inseguros y que apenas confiamos en nosotros mismos". O que "cuando nos molesta que no nos reconozcan nuestros méritos, suele significar que carecemos de autoestima". E incluso "cuando nos quejamos de que los demás son muy críticos con nuestro trabajo, seguramente sea porque somos muy



BeFree contrata a autónomos en proyectos cortos

PÁGINA 45

## »» Carreras & capital humano.



MARA

susceptibles y exigentes con nosotros mismos". De ahí que "en vez de señalar a los demás como los responsables de nuestros problemas relacionales, hemos de mirar en nuestro interior para encontrar la solución que andamos buscando", reflexiona.

Más que nada porque "al conocer, comprender y cambiar al observador [a nosotros mismos] es cuando empieza a transformarse lo observado", añade Alonso. "La evolución natural que están siguiendo cada vez más profesionales consiste en

abandonar el papel de víctima, que les llevaba a reaccionar negativamente frente a lo que les pasaba, para convertirse en protagonistas, ofreciendo la mejor respuesta frente a cada circunstancia".

Llegados a este punto, volva-

mos un momento a usted. ¿Qué es lo que realmente puede hacer para cambiar su relación con sus compañeros de trabajo? Cambiarse a sí mismo. Para lograrlo, "es necesario ser consciente de cuál es nuestro estado de ánimo cada vez que interac-

tuamos con los demás", explica el *coach* Enrique Simó, experto en inteligencia emocional y desarrollo personal. Sobre todo porque "cuando carecemos de energía vital, solemos vivir más inconscientemente, filtrando lo que nos sucede de una manera más egocéntrica y, por tanto, más negativa y conflictiva".

Así, "para poder relacionarnos más armoniosamente, es fundamental vivir más conscientemente, creando espacio entre lo que nos pasa y la respuesta o actitud que tomamos frente a lo que nos pasa". También "es importante comprender que todo el mundo lo hace lo mejor que puede—según su grado de comprensión y conciencia—, igual que tú mismo lo haces lo mejor que puedes". De ahí que "si quieres que los demás te acepten tal como eres, lo mejor que puedes hacer es empezar por aceptar a los demás tal como son". Y concluye: "Cuando emites malestar, negatividad o toxicidad, al primero al que envenenas es a ti mismo". ■

## Los rumores de Sócrates

En el día a día laboral, los rumores que circulan de boca en boca por toda la organización suelen ser una de las mayores fuentes de toxicidad entre los profesionales que trabajan en una misma empresa. "El contenido de estos mensajes suele ahondar en cosas que ya han pasado y que normalmente afectan a otras personas o en asuntos que todavía no han sucedido y que pueden tener consecuencias sobre quienes los comunican", explica el *coach* Enrique Simó, experto en autoconocimiento y desarrollo personal.

Y lo cierto es que esta "charla banal" supone un "desgaste notable de energía", que en la mayoría de los casos "no trae consigo nada bueno ni constructivo". Para romper la cadena que suelen crear los rumores, Simó insta a los profesionales a que simplemente tengan presente una historia del filósofo griego Sócrates, en la que se reflexiona acerca de los tres filtros de la comunicación:

"Se cuenta que un conocido del maestro le dijo que acababa de oír algo acerca de uno de sus discípulos.

—Antes me gustaría que pasaras la prueba del triple filtro—afirmó Sócrates—. El primero es el de la Verdad. ¿Estás seguro de que lo que vas a decirme es cierto?

—Me acabo de enterar y...

—...es decir, que no sabes si es cierto. El

segundo filtro es el de la Bondad. ¿Quieres contarme algo bueno sobre mi discípulo?

—Todo lo contrario.

—Con que quieres contarme algo malo de él y sin saber si es cierto. No obstante, aún podría pasar el tercer filtro, el de la Utilidad. ¿Me va a ser útil?

—No mucho.

—Si no es cierto ni bueno ni útil, ¿para qué contarlo?—concluyó el maestro".

Aunque este mensaje es de fácil comprensión, su puesta en práctica es más complicada, sobre todo por "la inercia e inconsciencia en la que se mueven las relaciones humanas en el trabajo", dice Simó, para quien, "se trata de que cada profesional se responsabilice de lo que piensa y dice, comprendiendo el impacto que pueden tener sus acciones en la cultura organizacional". ■