

## Management and Performance Associates – Mayo 2010

### ¡Cuando el jefe enciende la llama... de los celos!

#### **"Cometer una injusticia es peor que sufrirla"** **Aristóteles, Filósofo griego**

**Londres | Escena 1:** *Tobías no podía creer lo que estaba escuchando. Frente a todos sus colegas, su jefe – luego de finalizar una presentación sobre estrategias de crecimiento - recibía alegremente y en forma personalizada los elogios del Gerente General, sobre una presentación cuyo formato y contenido le pertenecían... ¡a Tobías! La sangre le hervía no solo por la injusticia que sentía al no recibir esos elogios, sino porque además, su jefe, ni siquiera atinó a reconocerle públicamente el mérito que merecía.*

**Buenos Aires | Escena 2:** *Ángela no podía disimular su rabia, al escuchar por tercera vez durante la misma semana, como Marcelo recibía de boca de su jefe, un elogio público, desmedido e injusto. Peor aún, el elogio comenzaba siempre con las mismas palabras: "Sería bueno que siguieran los pasos de Marcelo..."*

**Singapur | Escena 3:** *Solo una palabra bastó para que Andy sintiera sus emociones fuera de control. Esa palabra fue "esfuerzo". Su jefe, sin el menor atisbo de entender sobre inteligencia emocional dijo en público: "Quiero anunciarles que este año será Juana quien cobrará el bono, por el esfuerzo y la lealtad demostrados con la empresa a lo largo del año"...*

Estos tres ejemplos, sencillos, pero que se repiten a menudo a lo ancho y a lo alto del planeta, se unen en un punto: **los celos producidos entre colegas o compañeros de trabajo, por las injusticias provocadas por los jefes.** Y una breve visita a *Wikipedia* alcanza para comprobar que los celos "son una respuesta emocional, mental y conductual que surge ante la percepción de parte de la persona "celosa" de una amenaza externa que pone en peligro una relación personal importante con la persona "celada".

Cuando la persona que provoca estos celos es el jefe, estamos frente a una situación muy compleja, con tres efectos inmediatos y demoledores en sus empleados: **rabia** (respuesta emocional), **desconfianza** (respuesta mental) y **desmotivación** (respuesta conductual). Y peor aún, estos jefes, a veces, ni siquiera son conscientes de los celos que sus actitudes provocan, sea por esa innata incapacidad de leer las emociones del otro, o simplemente por no tener conciencia sobre el efecto nefasto de sus acciones.

**Los celos, en resumen, traen consecuencias altamente negativas para la organización.** Y además de las mencionadas, existen también el estrés, la multiplicación de los chismes, la caída de la colaboración y el incremento de personas buscando mejores y más verdes pasturas en otras organizaciones.

Por lo tanto, si usted tiene el privilegio y la responsabilidad de ser jefe, recuerde estas tres ideas, que podrán ayudarlo a evitar injusticias y celos entre sus colaboradores:

#### **1 | Haga todos los esfuerzos posibles por no crear situaciones que puedan interpretarse como injustas o arbitrarias o que demuestren favoritismo.**

- **Establezca estándares de desempeño que sean claros y concretos.**

Como dijimos en nuestro artículo de Agosto de 2008, los corredores olímpicos tienen muy en claro las reglas de juego: si alguien alcanza la meta una millonésima de segundo antes que ellos, otro será quien merezca la medalla. Esto no cura la desilusión, pero garantiza un proceso limpio y justo. La reglas claras, habitualmente, no es moneda corriente en el mundo corporativo. Los empleados raramente tienen en claro su nivel de desempeño, especialmente cuando se los compara con sus pares. Los gerentes deben establecer de antemano estándares de desempeño con claridad y precisión, y deben comunicarlos sin ambigüedades y hacerlos visibles para todas las personas dentro del equipo.

El reconocimiento en público, además de devolver el mérito a quien lo merece, sirve de ejemplo a los demás miembros del equipo. Pero, antes de brindarlo, el jefe tiene que estar 200% seguro de haber establecido las reglas de juego (metas y expectativas de desempeño) con claridad y precisión para todos, y de puntualizar los hechos objetivos y el impacto en el desempeño que origina el mérito, para no crear una sensación de injusticia entre los demás miembros del equipo. Los celos, en definitiva, no son el problema para quien llega en segundo lugar. Las dudas sobre quién llegó en primer lugar es el tema crucial. Y como todos sabemos, para evitar dudas, en las olimpiadas todo queda registrado por las cámaras. En su realidad laboral, las cámaras son los hechos objetivos que fundamentan el *feedback*.



- **Anótelo en la palma de su mano con tinta indeleble: Solo el desempeño que alcanza o excede la meta se premia. No haga mezclas tóxicas.**

El esfuerzo se agradece. El potencial se desarrolla. Y solo cuando el esfuerzo y el potencial se transforman en desempeño que alcanza o excede la meta, se transforma en un premio. Cualquier otra combinación es percibida como una injusticia, y es caldo de cultivo para celos. Pero, para evitar que proliferen los Andy de Singapur, nuevamente, debemos trabajar con anticipación en la definición y la comunicación de reglas claras y objetivas, especialmente para que las personas, por sí mismas, puedan identificarse o no en la categoría de "High Performer" (Persona de Alto Desempeño). Y quizás, el desafío mayor sea que las demás personas puedan llegar a ver al High Performer como tal. Y eso depende de cuan SMART (\*) sean las metas que usted defina.

- **Si invita a sus colaboradores a almorzar, asegúrese de no invitar siempre a la misma persona.**

Hay varias razones para realizar un almuerzo privado, con solo uno de sus colaboradores (discutir un proyecto especial, conocer a la persona y especialmente conocer que la motiva, entender sus problemas o los de su área y hasta realizar una sesión de *coaching*). El problema es cuando se almuerza SOLO con una persona, y siempre con esa persona. La idea, en todo caso, es tener varios almuerzos privados, asegurándose de almorzar con todos, en varios momentos diferentes. Se ahorrará varios dolores de cabeza y toneladas de chismes.

## 2 | Haga un esfuerzo adicional: mejore su inteligencia emocional.

Luego de leer sobre el tema (y el libro de Daniel Goleman "*Primal Leadership*" es un excelente comienzo), manténgase alerta a las señales que indiquen la posible aparición de celos en su entorno. Y si aparecen, hable tan pronto como sea posible, con la persona que demuestre estar celosa. Entienda que es lo que pasa, escuche, pida ejemplos sobre cómo sus propias acciones pueden estar impactando – negativamente – en dicha persona y en el equipo en general. Pida que le brinden señales claras cuando esto pueda estar ocurriendo. Y pregúntese... ¿no seré yo quien enciende la llama de los celos?

## 3 | Cree un clima de confianza.

Invite a las personas de su equipo a desarrollar su propia inteligencia emocional, siendo conscientes de sus propias emociones, hablando y ventilando emociones positivas y negativas, tan pronto como se manifiesten y ayudando a los demás a hacer lo propio.

Esta toma de conciencia temprana y la posibilidad de compartirla ayudarán a mejorar el clima de confianza en su equipo.

**Finalmente, recuerde las sabias palabras del dramaturgo Español, muerto en 1954, Jacinto Benavente: "El que es celoso, no es nunca celoso por lo que ve; con lo que se imagina basta".**

(\*) SMART

S: Específica

M: Medible

A: Alcanzable

R: Relevante a la estrategia del negocio

T: Con un límite establecido en el tiempo

## Compartiendo las mejores prácticas "¿Celos profesionales?"

¿A quién o quienes beneficia? ¿Cuál es la estrategia de interacción de grupos detrás de la segmentación de las relaciones? ¿Cuánto tiempo puede un gerente sostener una estrategia de crecimiento individual por sobre un plan a largo plazo para el grupo? ¿Cómo potenciar recursos sin crear sub divisiones en los grupos? ¿Qué estrategia utilizar para ser efectivo en el coaching/mentoring, sin que parezca que el tiempo del jefe se distribuye en forma despareja? Si uno se responde esas preguntas sabrá por dónde empezar a construir un grupo altamente efectivo. Comparto algunas prácticas que favorecerán la equidad y la mejor distribución de recursos por parte de los gerentes:

- **Staff meetings (reuniones de equipo)**

Crear espacios de grupo para compartir la estrategia y discutir temas críticos de todos y cada uno de los equipos.

- **Mentoring**

Adoptar un programa formal donde se pueda intercambiar experiencias y enriquecer el desarrollo profesional de al menos un Gerente de alto potencial una vez por año.

- **Seminario de integración de equipos**

Trabajar al menos una vez al año en la construcción de bases de confianza, con objetivos claros y resultados esperados. Potenciar fortalezas individuales y grupales.

- **Talent Review Program (Programa de revisión de talentos)**

Gestionar planes especiales para todos sus reportes directos, incluyendo identificación de sucesores, *high potentials* (personas de alto potencial), y personas listas para una promoción, identificando necesidades de crecimiento y cursos o seminarios. Hacer un seguimiento uno por uno, al menos dos veces por año."

**Martin Krawiecki | CITI | Buenos Aires  
Latin America Client Service Head  
Global Transaction Services**

**Hasta la próxima!**