



NIVEL SUPERIOR AL HABITUAL

Guía HBR

Relaciones de Poder en la Oficina

Supera las rivalidades
Evita los juegos de poder
Mejora las relaciones

Karen Dillon



Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR

Relaciones de Poder en la Oficina

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Qué aprenderás

Ninguna empresa está exenta de dramas en las relaciones de poder: choque de personalidades, competir por los mismos objetivos, guerras que se inician en los departamentos... Conflictos que pueden desestabilizarte por mucho que mires hacia otro lado y te concentres únicamente en tu trabajo.

Pero no puedes mantenerte al margen de los problemas mucho tiempo. Tienes que saber trabajar de manera productiva con cualquier compañero, incluso con los más competitivos, por el bien de la empresa y de tu propia carrera laboral.

¿Cómo puedes conseguirlo sin cruzar la línea y caer en su mismo juego? No puedes perder de vista en ningún momento que las dinámicas de poder y las reglas no escritas existen en cualquier ámbito: has de saber manejarlas. La palabra «poder» no tiene por qué llevar siempre una carga negativa. Puedes cosechar éxitos en el trabajo sin convertirte en una persona que solo quiera acaparar poder o en un arribista sin escrúpulos. Los expertos consejos de esta guía te ayudarán a conseguirlo y a mejorar en:

- Establecer buenas relaciones con personas de carácter difícil.
- Ganar aliados e influenciar a otros compañeros.
- Sacar el máximo partido a conversaciones complejas pero productivas.
- Pelear por conseguir los recursos que necesitas.
- Abrirte paso sin herir sensibilidades.
- Lidiar con el favorito del jefe.
- Hacer frente a un compañero acosador o a un grupito hermético.

- Reclamar el mérito de tu trabajo cuando lo merezcas.
- Evitar los juegos de poder y las rivalidades inútiles.
- Trabajar codo con codo con un compañero competitivo.

Contenidos

Introducción

SECCIÓN UNO

Retos en la relación de poder con tu jefe

CAPÍTULO 1

El jefe que no te deja crecer

CAPÍTULO 2

El jefe que te enfrenta con tus compañeros

CAPÍTULO 3

El jefe controlador compulsivo

CAPÍTULO 4

El favorito del jefe

CAPÍTULO 5

El jefe desencantado con su trabajo

SECCIÓN DOS

Retos en la relación de poder con tus compañeros

CAPÍTULO 6

El compañero extremadamente competitivo

CAPÍTULO 7

El compañero intimidador

CAPÍTULO 8

Las camarillas

CAPÍTULO 9

El ladrón del mérito ajeno

CAPÍTULO 10

Trato con un excompañero disgustado

SECCIÓN TRES

Relaciones de poder dentro de la empresa

CAPÍTULO 11

Sobrevive a las salidas de empresa

CAPÍTULO 12

Sobrevive a los despidos

SECCIÓN CUATRO

Desarrolla tus capacidades

CAPÍTULO 13

Aborda los conflictos de una manera constructiva

CAPÍTULO 14

Conducir una conversación difícil

CAPÍTULO 15

Trabajar con compañeros a los que no soportas

CAPÍTULO 16

Aprende cuándo cortar los lazos

Créditos

Introducción

En cualquier oficina existe algún juego de poder.

Durante años, fui una ingenua y pensé que trabajaba en una oficina en la que esto no pasaba. Veía la oficina como un lugar donde se mantenía un equilibrio de justicia, un ambiente sano de trabajo y muy abierto, quizás demasiado, en la toma de decisiones. Siempre le comentaba con orgullo a los futuros empleados que los compañeros competían con ellos mismos y no entre ellos. Algo de lo que estaba convencida.

¿Estaba equivocada pensando que todo sucedía así? Hoy en día creo que no, pero solo hasta cierto punto. Competíamos contra nosotros mismos, es verdad, pero también contra los demás. Todos sabíamos que nuestros superiores tenían a sus favoritos. Nos quejábamos cuando ascendían a alguien que creíamos que no se lo merecía o cuando nos asignaban tareas que no veíamos adecuadas. Algunas personas encontraban la forma sutil de abrirse paso a codazos para ascender al cargo más alto de la empresa. Por supuesto, en nuestra oficina también existían los juegos del poder.

La asesoría de gestión empresarial con sede en Reino Unido, Revelation, llevó a cabo un estudio en 2011 que reflejaba que el 95% de los encuestados afirmaban que se habían visto afectados por la manipulación y por las intenciones ocultas de algún compañero de su lugar de trabajo. Si trabajas para una buena empresa y alguno de estos problemas enturbian tu trabajo, puede que compartas oficina con un compañero que no te deja en paz, que constantemente cuestiona tu trabajo y te mina la moral durante las reuniones. Si no, puede que tu jefe propicie que compitas contra tus compañeros o que tengas que lidiar con un hermético grupo de amigos que ejerce un gran e inusitado poder dentro de la empresa. Quizás hayas tenido que hacer frente

a traiciones, a muestras públicas de superioridad o a alianzas que cambian de la noche a la mañana.

No podemos escapar de los juegos de poder. No importa qué cargo desempeñes o qué función cumplas dentro de la empresa. Eso es lo que Franke James, fundador de Office-Politics.com, ha aprendido de miles de profesionales de todas partes del mundo que han compartido sus vivencias en su página web. Afecta a todos los trabajadores, incluso a los autónomos. James sostiene que: «Si tienes que tratar con los clientes, te enfrentarás a una situación en la que las relaciones de poder son ineludibles. Tienes que dejarlas en buen lugar, entender qué ocurre detrás del telón». ¿Significa esto que debes aplicar el ojo por ojo, diente por diente? ¿Deberías confabular y conspirar en el trabajo? ¿Ser el primero en lanzar la piedra? La respuesta es no. Como sostienen los expertos y asesores de esta guía, puedes resistirte o participar en los juegos de poder sin tener que vender tu alma al diablo. Sustentan sus argumentos en investigaciones sobre el terreno, en su trabajo con distintos clientes y en multitud de experiencias personales. Además, todos los consejos se apoyan en ejemplos reales que he incluido en los capítulos, en los que se guarda la identidad de las personas involucradas.

¿Cuál es la solución? Crear dinámicas constructivas y de entendimiento personal entre tus compañeros, trabajar juntos para vuestro beneficio mutuo y, por último, concentraros en conseguir lo mejor para la empresa.

¿Qué pasa si simplemente haces tu trabajo y no te inmutas si algún compañero le dora la píldora al jefe? Beth Weissenberger, asesora ejecutiva y cofundadora del grupo Handel, piensa que eso supondrá el fin de tu carrera laboral. Ha visto multitud de casos así durante los años que lleva dedicada al asesoramiento: normalmente, aquellos que intentan mantenerse completamente al margen de las disputas de poder no consiguen sus metas laborales, metas a las que suelen llegar aquellos que hacen frente a esas con-

tiendas. Weissenberger recomienda a sus clientes que dejen de ponerse nerviosos ante las injusticias que se cometen en la oficina y que construyan una relación positiva con sus compañeros, cosa que les ayudará a hacer mejor su trabajo.

Ron Ashkenas, uno de sus compañeros dedicado al ámbito empresarial en la asesoría Schaffer Consulting, está de acuerdo con ella. Como bien señala: «Resulta sencillo poner como excusa los juegos de poder cuando no se consigue alguna meta o que sirvan como vía de escape de tu frustración. Aunque resulta mucho más efectivo usar las relaciones de poder para hacer bien el trabajo». Esta guía te ayudará a conseguirlo. No es realista afirmar que puedes crear todas tus relaciones laborales con cordialidad y un trato distante. Seamos realistas, si te toca trabajar con auténticos cretinos, no podrás cambiar la situación por muchos consejos que recibas. Pero, si no tienes una estrategia para lidiar con ellos, puede empeorar la situación. Puedes controlar mucho más tu entorno de lo que imaginas. Estas son algunas premisas clave que recoge esta guía:

- **Cuestiona tus reacciones:** Cuando parece que las personas de tu entorno están inmersas en un juego de poder, solemos pensar que sabemos cuáles son sus motivos, pero en ocasiones estamos completamente equivocados. Da un paso atrás y vuelve a evaluar la situación: ¿Qué otra cosa podría motivar su comportamiento? Puede que no sea tan vengativo como parece, o ni siquiera lo haga a propósito.
- **Intenta salir de la ecuación:** Todo el mundo va a trabajar con sus propias peculiaridades, inquietudes y tensiones. Lo que te has tomado como un ataque personal puede que no tenga nada que ver contigo.
- **Acepta que no todos los conflictos son negativos:** Trabajar con un compañero con una actitud agresiva que

te desafía o con alguien a quien no soportas puede que dé como frutos un buen trabajo. Muchas veces, tenemos que estar a la altura de un desafío. No siempre «incómodo» es sinónimo de malo.

- **Toma las riendas de tu destino:** Aunque no juguéis todos con las mismas reglas, no conseguirás nada si solo te quejas de la situación. Asume la responsabilidad de tus progresos. No des razones a tu superior ni a ningún compañero para que te tachen de quejica.
- **Mantén la compostura:** Los acosadores de la oficina y otros jugadores ganan la batalla cada vez que logran alterarte. Jamás les des tal satisfacción, pues solo conseguirías perpetuar el problema. Mantén la calma y perderán su poder.

Cuando me pidieron que escribiera esta guía, no dudé ni un minuto en hacerlo. Como comprendo todos los desafíos a los que nos enfrentamos en nuestro trabajo, sabía que la escribiría desde la empatía. Aunque, en lo más profundo de mi ser, también me sentía un poco petulante: creía que había conseguido salir victoriosa de todos los problemas ligados a las relaciones de poder que se me habían presentado en mi carrera. Pero, después de entrevistar a más de veinte expertos y tras sintetizar sus consejos ante distintos dilemas, reconocí algunos errores cometidos en los años que llevo ejerciendo mi profesión: lamento algunas injusticias, en ocasiones luche en el bando equivocado y me tomé algunos problemas como algo personal cuando no debí hacerlo. A día de hoy, viéndolo todo con perspectiva, desearía haber llevado a cabo antes esta investigación.

Nunca es tarde para aprender, y es algo por lo que debo dar las gracias.

Entonces, ¿cuál sería el punto principal que englobaría todo este aprendizaje? Susan Heathfield, experta en recursos humanos y desarrollo empresarial, aconseja que no intentes

ser el favorito de tu jefe, sino el favorito de tus compañeros. Así, dedicarás tu energía a ser un empleado y un compañero fantástico. Descubrirás que te preocupan menos todos los competidores que están a tu alrededor y estarás más centrado en un objetivo positivo, como puede ser el desarrollar tu carrera o el crecimiento y la realización personal.

SECCIÓN UNO

Retos en la relación de poder con tu jefe

CAPÍTULO 1

El jefe que no te deja crecer

El problema

Hace tiempo que estás realizando el trabajo de tu jefe sin que nadie se dé cuenta. Él confía en ti plenamente para que le ayudes en todo: desde analizar los informes mensuales hasta evaluar las exigencias del mercado para apaciguar a los accionistas malhumorados. Y, a pesar de todo, sigue apareciendo únicamente su nombre en los correos electrónicos que van dirigidos a vuestros superiores para explicar cómo avanzan los proyectos. Te sientes como el tramoyista de la función. Sin ti no habría espectáculo, pero es él el actor principal que, desde el escenario, se lleva el aplauso del público.

¿A qué se debe esta situación?

Cuando la persona que debería guiarte y animarte en tu trabajo mantiene ocultas tus acertadas aportaciones, es evidente que no te está valorando. Aunque no sea su intención minar tu moral o frenar tu carrera, es difícil que te sientas motivado; después de todo, ya sabes que no se van a reconocer tus esfuerzos.

A algunos jefes no les gusta compartir los méritos en el trabajo. A otros les pone nervioso que los puntos fuertes de sus subordinados dejen en evidencia sus carencias. Puede que te encuentres con alguno de estos problemas con un jefe recién llegado a su puesto y que se sienta amenazado por tus amplios conocimientos de la empresa o por tus estrechas relaciones con tus compañeros. O quizás hayas acabado en su equipo tras una reestructuración de puestos de trabajo y él haya descubierto que aportas nuevas cualidades imprescindibles para el equipo, cualidades que todos daban por descontado que él ya tenía.

¿Qué puedes hacer al respecto?

Quizás hayas fantaseado con la idea de cambiar de trabajo, pero probablemente no sea necesario recurrir a esa solución. Puedes mejorar el trato diario con tu jefe, pero tendrás que ser tú quien promueva el cambio.

Controla el problema

Jessica Pryce-Jones, presidenta y fundadora de la asesoría para la mejora del rendimiento en el trabajo iOpener, con sede en Reino Unido, y autora de *Happiness at work*, afirma que a menudo las personas son dadas rápidamente a tildar de desastrosa una relación laboral, antes de asumir su parte de responsabilidad e intentar arreglarla.

¿Cómo puedes hacerlo? Recuerda que tu jefe quiere prosperar en su trabajo, tanto como tú en el tuyo. Pensar así te ayudará a adoptar una actitud constructiva para que puedas dejar a un lado la frustración y mejorar la dinámica de trabajo. Piensa en las cosas que tienes en común con tu jefe y no en vuestras diferencias. Como señala Pryce-Jones, si solo compartís conversaciones de negocios, es poco probable que podáis establecer una relación cercana. Pero si en-