

RELACIONES EN EL TRABAJO: ESLABÓN CRÍTICO PARA LA FELICIDAD LABORAL. COMENTARIOS DESDE LA PRÁCTICA

*Myrthala Berenice Rodríguez Rangel

*Licenciada en Pedagogía por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Maestra en Tecnología Educativa por parte del I.T.E.S.M. Profesional en el área de organizaciones y funciones de Recursos Humanos, tales como capacitación, atracción de talento, desarrollo organizacional, compensaciones y beneficios, entre otras, tanto en México como en Japón, en empresas de talla internacional.

Recibido: 29 de septiembre de 2020

Aceptado: 14 de octubre de 2020

Resumen

Uno de los factores más importantes para alcanzar el bienestar laboral es la relación con las personas que se encuentran cercanas a la actividad desempeñada. El líder tiene impacto en las decisiones relevantes en la consecución del éxito en una organización dado su poder de decisión, de ahí que el conflicto constante con esta figura de autoridad sea parteaguas en la decisión de permanecer o no en un empleo. Los compañeros también impactan el grado de satisfacción, al ser aliados o enemigos en constantes interacciones. Como colaborador individual, es recomendable la autoevaluación de conductas no deseadas, evitando así convertirse uno mismo en el compañero que no queremos tener al lado.

Palabras clave: Cultura de trabajo. Ambiente laboral. Interacción en el trabajo. Liderazgo. Compañerismo. Comportamiento.

Como profesional de Recursos Humanos, he tenido oportunidad de escuchar a un gran número de personas externar sus dudas antes de “firmar” (como dicen) de manera definitiva su contrato a fin de aventurarse en un empleo. La mayoría se enfoca en las responsabilidades del puesto, muy sabio de su parte. Después, continúan con el salario y prestaciones ofrecidos, que

aunque parezca insólito, hay quién aún siente pena por entrar en detalles sobre cuánto y cómo recibirá su compensación. Al final vienen los pequeños detalles, o esos que parecen serlo, pero en realidad tienen mucho peso a la hora de la verdad: horarios de trabajo, flexibilidad y oportunidades para ausentarse, entre otros.

Muy pocos candidatos preguntan cómo es el ambiente de trabajo al que están próximos a adherirse. Si se tratase de una alberca, las preguntas antes de meterse serían: ¿es profunda? ¿el agua está fría? Pues no, ellos no tratan de averiguarlo. Se lanzan a ver qué encuentran y en el mejor de los casos, es justo lo que buscaban y no hay decisión que lamentar.

¿Por qué eso es importante? Las organizaciones como los individuos tienen una forma de ser que los caracteriza; la llamada cultura organizacional que se refiere a cómo se hacen las cosas ahí, que va desde los saludos en la mañana hasta la forma de presentar proyectos e ideas a los altos mandos y se fundamentan en lo que dicha organización cree sobre el deber ser. El ambiente, así, es el resultado de esas creencias y se percibe en el aire como si fuera un aroma que envuelve todo. De este modo, hay lugares de trabajo que son hostiles, otros que aparentan ser divertidos y relajados, los hay también muy acelerados. Y no es porque alguien lo diga a los colaboradores abiertamente o esté escrito en algún ma-

nual institucional, solo “se siente”.

Son múltiples los factores de la cultura en la organización que contribuyen a que el ambiente sea de tal manera, pero esto sin duda tiene un impacto en las personas que la conforman. A la inversa también, quienes se incorporan al grupo van aportando algo al ambiente mismo. Al final el resultado es esa personalidad de la organización de la que hablaba antes.

Si es entonces tan importante como para idealmente influir en nuestra decisión de pertenecer o no al grupo, ¿por qué no lo tenemos en mente? Mi mejor supuesto es que sí lo está, pero no le damos el lugar que se merece al pensar que no es crítico. En mi experiencia, esta aseveración en incierta.

Por supuesto que es crítico. Quienes tienen un empleo de tiempo completo o parcial, conviven de cinco a seis días de la semana con las mismas personas en una gran variedad de situaciones y a la vez, en rutinas compartidas. Hace años una compañera me dijo: Odio mi trabajo, aquí, no me pagan bien por no estar titulada, pero me encanta trabajar con ustedes. Refiriéndose al grupo de compañeras que trabajábamos a la par a diario y nos divertíamos mucho no solo durante el desempeño de las actividades de trabajo, sino fuera del mismo en cenas, paseos, viajes y demás. Tiempo después tuvo roces con todas, y decidió renunciar casi de inmediato.

La gente que nos rodea en el trabajo es sumamente importante para definir cómo nos sentimos en el día a día. La frase tan repetida y gastada “yo no vengo al trabajo a hacer amigos, vengo a trabajar en lo mío” no es ya válida, si es que alguna vez lo fue. La firma internacional *Gallup* ha desarrollado una encuesta de aplicación estandarizada (solo se traduce al idioma del país de aplicación) que llaman *Q12*, consta de doce preguntas de gran impacto en la forma que los colaboradores se sienten y que repercute positivamente en la productividad (Harter et al., 2009). Una de las interrogativas es: “¿Tienes un mejor amigo en el

trabajo?”. De las miles de preguntas posibles, han incluido esa por la importancia de las conexiones en el ámbito personal.

Tener buena relación con los demás en el trabajo es de lo mejor que puede pasarle a alguien. Ayuda a sentirse apoyado, siempre se cuenta con quién recurrir para rebotar ideas, hacer alianzas sólidas, y... es más difícil discutir de manera inapropiada con alguien que se estima, ¿cierto? Seguramente hay desventajas, pero la balanza se inclina hacia el lado positivo en ello.

El jefe, la relación inevitable

De todas las posibles relaciones en el trabajo, la que se mantiene con la persona de quien recibimos indicaciones, evalúa nuestro desempeño, distribuye las cargas de trabajo, decide ascensos e influencia sobre el salario, es la más crítica: esta persona es conocida como el líder y se encuentra arriba en la cadena de mando.

Cuando un líder está en la posición de seleccionar miembros nuevos para unirse a su equipo, ya sea por contratación o movimientos dentro de la misma organización, es muy común que busque perfiles similares al suyo o al menos, personas con las cuales encuentra similitudes en cuanto a personalidad. Este hecho contribuye a esa “personalidad” del equipo de la que se ha hablado y a que puedan mantenerse las condiciones de armonía por un cierto tiempo.

¿Pero qué pasa cuando, en términos simples, si no hay una buena relación con el jefe? En principio lo que puede venir a la mente es la imagen de un campo de batalla, donde las conversaciones regulares aparentan ser pleitos constantes. También podría ser lo opuesto, una relación distante donde ambos miembros se evitan mutuamente ante la antipatía que sienten.

Esto es solo la superficie, ya que hay algo peor que subyace y afecta el desempeño cotidiano de ambos, se trata de la falta de confianza. Si la relación es mala, la confianza no se forjará

como es necesario para trabajar exitosamente. Pensemos el siguiente escenario: un empleado descubre que a un proveedor a quien se le compra algún producto para mantener el edificio en buenas condiciones, se le ha estado pagando doble. Pareciera evidente que de inmediato debe reportarse la situación y corregir el error de un modo u otro. ¿Qué ocurre cuando no hay confianza con la persona a quien se le debe reportar lo que pasó? El individuo puede pensar que te van a regañar, a culpar sin saber todo lo que llevó a esa equivocación, o peor aún: que lo acusarán de recibir algo a manera de soborno por ocultar los pagos adicionales.

Este ejemplo puede parecer paranoico para quienes no han experimentado problemas con sus jefes, pero cuando es así ese tipo de pensamientos invaden la mente de quien lo vive. Desde cosas pequeñas como solicitar vacaciones, hasta tareas de impacto como el plan de actividades del próximo año, se vuelven un martirio. Me atrevo a decir que no hay manera de ser feliz en el transcurso de las actividades laborales, si la relación con el jefe es mala. Fantasear con que el superior desaparezca repentinamente no llevará a ningún lado, pero sí hay acciones que se pueden tomar para tratar de ir poco a poco limando asperezas, para al menos llevar la situación a niveles aceptables y sanos.

Primeramente, hablar con respeto, evitando el uso de sarcasmo (aun cuando sea algo normal en nuestro hablar cotidiano), de doble sentido, ataques pasivo-agresivos o críticas ocultas en frases inocentes pero que resultan obvias para quien escucha. Lo que esas manifestaciones de inconformidad provocan es hacer evidente la mala relación que llevan. Se podría pensar: ¿qué, acaso no puedo expresarme? Claro que se puede, pero inteligentemente, no tratando de exponer a tu jefe frente a otros o haciéndolo sentir incómodo en privado.

También, evita hacer alianzas contra ellos. Es muy común buscar aliados que nos den la razón.

Es gratificante descubrir que otros piensan igual, ya que refuerza en la mente que estás en lo correcto. “La señora X es muy injusta al evaluar, ¿verdad?” “Sí, lo he notado y ya había escuchado lo mismo antes, me lo comentaron en el segundo piso”. Estas acciones esparcirán la información rápidamente, descubriendo quien propicia esos comentarios y eso no ayudará en nada.

Lo mejor que se puede hacer es tratar de decir lo que se piensa de manera directa pero siempre con tacto y empatía. Si esto es algo que no se puede hacer fácilmente, un consejo es escribir antes lo que se pretenda decir, para tener oportunidad de corregir y mantener presentes las ideas principales. Una variante es utilizar correos electrónicos siempre y cuando los temas lo permitan, por ejemplo, un *mail* de dos cuartillas no es aceptable, eso ya debe ser una conversación interpersonal.

Al final hay una relación de subordinación, y el subalterno eres tú. Tu jefe está en una posición que le permite “llevar las de ganar” la mayoría de los casos, así que en algún punto debes tomar la decisión de continuar ahí o emigrar si consideras que la relación está tan arruinada que no queda mucho por hacer de tu parte. Difícilmente el superior va a cambiar a menos que por sí encuentre una necesidad de cambio, y no está en tus manos que eso pase, menos aún si decides confrontarlo en una guerra declarada, donde lo que hará es tratar de deshacerse de ti o aminorar tu impacto en el equipo. Con esta situación en el entorno laboral jamás se conseguirá un ascenso u obtener mejores oportunidades si no se logra trabajar en armonía con el jefe. Después de todo, si fueras el líder, ¿querrías tener en tu equipo al enemigo?

Los compañeros, potenciales amigos o piedras en el camino

Del mismo modo que la relación con el jefe tiene un impacto emocional en el trabajo, los compañeros también juegan un rol importante en

la consecución del bienestar laboral. ¿Cómo es la relación con ellos? Si eres estudiante, ¿cómo podrías describir tu interacción con los otros alumnos? ¿Te sientes satisfecho, o hay algo que te gustaría modificar?

El primer paso para abrir un buen camino hacia una relación agradable con los compañeros es manifestar empatía. Si no te consideras una persona que fácilmente se pone en el lugar de los demás para entender sus perspectivas, vas a tener muchas dificultades a lo largo de la carrera profesional y vivirás pensando que son ellos quienes están mal permanentemente. Ojo: esto no quiere decir que termines cediendo ante cualquier situación o que llegues a pensar que todos están en lo correcto. Entender los puntos de vista de los demás así como la forma en la que reaccionas ante los problemas, te convertirá en un gran compañero.

Es también importante desarrollar la escucha activa, es decir, poner atención al hablante para no solo oír lo que la persona tiene que decirnos tal cual, sino al advertir cómo lo expresa y lo que intenta transmitir con el lenguaje corporal, y comprender el mensaje. Esta habilidad es tomada por los otros como una característica agradable e indudablemente los atrae para trabajar en armonía.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando existen en el entorno laboral compañeros que actúan de forma molesta? Lo que sucede no con mucha frecuencia son confrontaciones que parecen peleas, sobre todo si las personalidades de las partes involucradas son fuertes. Es común que los compañeros enemistados formen grupos antagónicos que se atacan abierta o indirectamente. Y es ahí donde aparecen las conductas infantiles, chismes, venganzas bobas y demás acciones que hacen que la relación sea cada vez peor al haber unido fuerzas no precisamente para el bien.

Es recomendable alejarse de este tipo de comportamientos, abordando los problemas que se presenten con los compañeros de manera franca

y directa. A veces se dificulta por estar ambos en el mismo nivel organizacional, pero no es imposible. Ya sea que te moleste que alguien se coma la manzana que dejaste en el refrigerador o que se burle de ti en reuniones de trabajo, es importante que se lo hagas saber en lugar de buscar otras formas de quejarte, que no van a solucionar el problema, sino empeorarlo.

Contar con aliados positivos en el trabajo ayudará no solo a sentirse bien, sino que favorecerá los resultados. Al llevar una sana relación, los compañeros se ayudan entre sí, como cuando alguno necesita que cubran su ausencia, o bien se apoyan en la generación de ideas compartiendo contenidos o habilidades mutuamente y demás consecuencias positivas. Al leer esto, puede pensarse que lo descrito es algo lógico y fácil, pero en mis años de experiencia profesional, jamás he visto un grupo de compañeros que logre de manera consistente permanecer en armonía por años; se trata de un reto.

¿Y si yo soy el problema?

“Claro que no, son ellos los que (insertar aquí las razones para excusar las propias conductas desagradables)”. La mayoría de las veces se dedica más tiempo y atención a ver qué están haciendo mal las personas que nos rodean, pero muy poco o nada para reflexionar sobre nuestros comportamientos y actitudes que pudieran estar haciendo miserable la vida de los demás en el trabajo.

A continuación, se presentan diez características identificadas a partir de mi ejercicio profesional, entre distintas generaciones de compañeros, que describen a un mal compañero o compañera. Mientras se leen, invito a realizar un análisis sobre las conductas expresadas; ¿hasta qué punto describen la situación propia, y qué tan frecuentemente se actúa así? Para que el ejercicio tenga mejores resultados de reflexión, es conveniente evitar las justificaciones.

1. *¿Miento?* A nadie le gusta darse cuenta que le han visto la cara. La confianza es, como se explicó anteriormente, fundamental entre colaboradores. No se puede bajar la guardia y tener conversaciones reales cuando no hay confianza en la contraparte, y qué mejor manera de perderla que a través de engaños. Puede ser que por un tiempo algo así pase desapercibido, pero eventualmente eso será descubierto y nada ni nadie podrá quitar la etiqueta de mentiroso.

2. *¿Soy negativo?* Probablemente hay alguien que constantemente se está quejando, y hace de las quejas su modo de comunicarse. La situación es incómoda porque no solo se quejan, sino esperan que alguien más se “enganche” y se una a sus lamentaciones. Es increíble cómo hasta a las buenas noticias se le ve lo malo. Para descubrir esto, invito a realizar el siguiente ejercicio: Llevar la cuenta mentalmente de cuántas quejas hay en un día cualquiera, desde que inicia la jornada hasta antes de dormir. Considerar no solo las quejas que se expresan, sino también las que se piensan; por ejemplo: haberse quedado dormido, salir tarde de casa y quejarse del tráfico causado por el desfase en el horario. Puede sorprender la cantidad de quejas “innecesarias” que pasan por la mente.

3. *¿Genero pleitos?* Es normal que en cualquier grupo donde hay personas interactuando surjan conflictos. Lo que no está bien es que seas esto se busque a la menor oportunidad, tener roces con otros en lugar de buscar soluciones conjuntas. Pareciera que el hecho de pelear es la meta. Quizá el que inicia los pleitos disfruta esos encuentros, pero los demás no y evitarán trabajar de cerca con alguien así.

4. *¿Reconozco mis errores?* También entre los compañeros que no son precisamente los favoritos de todos, se encuentran quienes nunca se equivocan, y no dudan en hacerle saber a los demás que siempre tienen la razón. Esta postura suele ir de la mano con la idea complementaria de “ustedes están mal”. No aceptar las fallas de

muestra un rechazo total hacia la retroalimentación, haciendo muy difícil para todos (jefe y compañeros) trabajar con alguien que no acepta las correcciones o sugerencias de mejora.

5. *¿Alguien me robó el crédito?* Dado que muchos de nosotros acudimos a trabajar con la intención de dar lo mejor que nuestra capacidad nos permite, y así lo hacemos, es muy molesto cuando llega otra persona y se atribuye los resultados obtenidos, ya sea de manera individual o en grupo. Aunque esto no es algo tan común, debido a que es visible lo que cada quién hace en un grupo de trabajo, cuando esto ocurre, afecta profundamente a las partes que fueron excluidas del reconocimiento ante un cierto logro.

6. *¿Soy flojo?* Partiendo nuevamente del punto arriba mencionado, la mayoría de los compañeros se esfuerza día a día, y ver que alguien al lado no contribuye de manera equitativa a los resultados del equipo ocasiona conflictos; es complicado “hacernos de la vista gorda” ante la injusticia de que alguien que está a nuestro lado recibe beneficios muy parecidos a los nuestros mientras pierde el tiempo en distracciones, o pospone la realización de actividades para hacer menos que los demás. Esta característica no puede mantenerse por mucho tiempo, pues a la larga la organización tiende a expulsarlos, a menos que se tenga una fuerte cultura de complicidad donde la mayoría actúa así. Espero no se lea esto y se piense: “Ajá, así es en mi trabajo”... si es así, sugiero que se cambie de empleo por otro con un ambiente más retador lo más pronto posible.

7. *¿Soy chismoso?* No conozco un ambiente de trabajo en el cual no exista comunicación informal, y sería muy ingenuo pedir que no se hable nunca de nadie. No va a suceder. Pero cuando los chismes toman un enfoque dañino, pueden llegar a causar daños en la vida personal o profesional de los afectados. No importa si el contenido del chisme es real o ficticio: si se trata de temas que resultan dolorosos o perjudiciales de alguna manera para la persona afectada, hay que

omitirlo. Regularmente el chismoso lleva la información a otros por la satisfacción que le da el tener una primicia, o la leve sensación de admiración que causa en otros al demostrarles que sabe algo que los demás no; o simplemente se hace por atacar a alguien con quien se lleva una mala relación. Antes de esparcir un rumor, conviene preguntarse: ¿soy la mala persona que esparce chismes? La mayoría de las veces ya no se esparcirá dicho rumor, y la imagen ante los demás será de una persona prudente.

8. *¿No escucho?* Al trabajar en conjunto con otros, la habilidad de escuchar es sumamente importante. Al no poner atención, se lanza el mensaje de “no me interesa lo que tengas que decir” y las personas se alejan poco a poco, aunque haya una actitud amable o servicial, o las ideas sean muy buenas. Si se considera tener esta característica, hay que hacer ejercicios conscientes de escucha, para dar oportunidad a los otros de expresarse y confirmar que se ha entendido lo que los otros quieren decir.

9. *¿Me autoengaño?* Ya se habló antes de las personas que se fijan en los demás, no se detienen a analizar su propia conducta ni el impacto que tienen en los otros. Este perfil suele no estar consciente de sus puntos débiles. Al no estarlo, no busca mejorar, y sus ojos no notan la diferencia entre su trabajo realizado de manera deficiente y el de los demás, con mejor calidad. Aunque sus intenciones sean buenas, se hace odioso ante los otros que no leen su mente y solo notan que cree que está bien, o al menos al nivel de los demás, cuando no es así.

Hay un último punto que había omitido al respecto. Cuando pedí retroalimentación a mi equipo actual sobre este listado, de manera unánime

me pidieron incluir a “los barberos”. Había al principio cierta resistencia por la dificultad de describir claramente por qué eso está mal, pero ante su insistencia, decidí hacer una mención especial ante esta característica, mal vista sin duda. Al tratar de entender por qué la gente rechaza a los barberos, llegué a una conclusión simple: pareciera que tratan de encontrar alternativas al trabajo duro, o atajos para crecer u obtener beneficios en la organización. Al hacerlo, manifiestan una cierta dosis de varias de las características que describen al mal compañero. Hay una línea clara entre llevar una sincera relación con los superiores, y entre buscar complacerlos y seguir la corriente.

Nunca se podrá controlar lo que hacen aquellos que rodean a una persona en su trabajo: solo se pueden guiar las acciones por realizar. Al hacerlo, el ambiente alrededor se modifica, idealmente para bien. Así que si se desea ser feliz en el trabajo, hay que empezar a ser la mejor versión de sí mismo, por ser el compañero que todos quisieran tener, y lo demás viene solo como consecuencia. Si esto no ocurre a pesar de los esfuerzos realizados, entonces es momento de actualizar el *currículum vitae* y encontrar otro espacio en donde sí haya una sensación de pertenencia.

Bibliografía

- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B.
- Harter, J., Schmidt, F., Killham, E. y Agrawal, S. (2009). *Q12 Meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. GALLUP.
- Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Ediciones Urano.
- Stone, D. y Heen, Sh. (2014). *Thanks for the Feedback*. Penguin Group.