

Qué hacer cuando un subordinado directo lo está intimidando

Ludmila N. Praslova, Ron Carucci y Caroline Stokes

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

El estereotipo del bully (acosador, agresor) en el lugar de trabajo es un jefe agresivo que degrada a un miembro tranquilo del equipo. Sin embargo, en última instancia, la intimidación tiene que ver con el poder, y la autoridad posicional es solo una fuente de poder. Según el Workplace Bullying Institute, un 14% de todo el bullying (acoso, intimidación) laboral en los Estados Unidos es el acoso contra los gerentes por parte de los subordinados. Se ha demostrado que los supervisores intimidados sufren las mismas consecuencias que las otras víctimas: depresión, ansiedad, pérdida de confianza y, a veces, incluso pérdida de trabajo y descarrilamiento de carrera. Sin embargo, discutir sus experiencias sigue siendo un tabú, envuelto en vergüenza e ignorancia fingida.

Por qué ocurre el acoso contraestereotipado

Los lugares de trabajo de alto estrés, junto con la polarización social y política, el aumento de los sentimientos de merecimiento y la falta de alfabetización psicológica crean una tormenta perfecta de condiciones que aumentan la probabilidad de intimidación, incluyendo la intimidación ascendente. ¿Cómo puede un gerente individual en un entorno complejo proteger su salud mental, la productividad de su unidad y su carrera? He aquí algunas sugerencias.

Si usted es un gerente agredido

Ser intimidado a menudo conduce a un aumento en las hormonas del estrés, lo que dificulta pensar con claridad. Esta reacción de "lucha" puede dar lugar a que actúe precipitadamente o incluso a que se congele. Cuando se enfrente a una situación difícil, intente pasar algún tiempo en un ambiente tranquilo y considere el mejor curso de acción. He aquí algunas cosas en las que pensar:

No ceda a la vergüenza. La vergüenza que sienten los líderes que no pueden hacer frente a aquellos a quienes dirigen es intensa y crea la necesidad de encubrir la situación. Resista esa tentación. En su lugar, llame la atención sobre el comportamiento inapropiado tan pronto como pueda. El comportamiento dañino de otra persona no es un reflejo de su liderazgo, pero no hacer nada al respecto sí puede convertirse en dicho reflejo.

Resista el encanto de la evasión. Escapar del dolor de ser acosado es una tentación comprensible. Encerrarse en el trabajo, aislarse de los sistemas de apoyo importantes y minimizar la gravedad del problema puede sentirse como seguridad, pero esa seguridad es ilusoria y de corta duración. No hablar con una persona en la que confía permite que la manipulación penetre más profundamente en su mente.

Este artículo es útil para:

- Conocer por qué ocurre el acoso contraestereotipado.
- Detectar los patrones de la intimidación ascendente.
- Prevenir el acoso.

El comportamiento dañino de otra persona no es un reflejo de su liderazgo, pero no hacer nada al respecto sí puede convertirse en dicho reflejo.

Escriba lo que está pasando. Tomar notas tiene varios beneficios. En primer lugar, los acosadores encubiertos manipulan: es probable que intenten negar los hechos o presenten una versión alternativa. Tener notas ayudará a preservar su claridad. Además, si ellos presentan una historia alternativa a otras personas, las notas fechadas serán invaluable. También puede usar notas para replantear su experiencia para apoyar el aprendizaje, la curación y el crecimiento postraumático.

Busque ayuda. Es posible que necesite el apoyo de recursos humanos o algún otro recurso para planificar una mediación. Si bien los acosadores encubiertos quizá no acepten la confrontación, alertar a su equipo de recursos humanos es un paso importante para registrar el comportamiento del acosador.

Controle sus emociones. Reflexione con precaución sobre su resentimiento hacia el comportamiento de un acosador. Ese resentimiento se desbordará, probablemente en un momento inoportuno. Quizá ataque a su agresor o a otra persona. Un entrenador o terapeuta profesional puede ayudarlo a sobrellevar sus emociones.

Prepárese para enfrentar a su acosador. Si bien confrontar a alguien que le está haciendo daño puede resultar desalentador, en las condiciones adecuadas, puede ser lo mejor para ambos. Lo que sea que esté impulsando el comportamiento de su acosador refleja en última instancia su falta de madurez emocional. En algunos casos, la confrontación y la posterior rendición de cuentas pueden ser la corrección de rumbo que necesitan para evitar que su carrera se descarrile cuando su comportamiento de intimidación se vuelva contraproducente.

Recuerde, usted sigue siendo el jefe. Todavía tiene cierta influencia sobre la carrera de su acosador. Y la intimidación es inaceptable. Después de todo, es probable que otros vean que el acosador se está saliendo con la suya. Si no sabe por dónde empezar, considere conseguir un instructor que lo ayude a prepararse para una confrontación.

Decida si es hora de irse. No es su responsabilidad rescatar o reformar a cualquier costo a un agresor maligno, violento o vengativo. Su salud y seguridad son lo primero. Dejar un ambiente insalubre es una victoria, no una vergüenza.

Si usted es un gerente de siguiente nivel

En algún momento, alguien a quien usted lidera podría ser intimidado por sus subordinados directos. Considere estas sugerencias para prevenir el acoso:

Encerrarse en el trabajo, aislarse de los sistemas de apoyo importantes y minimizar la gravedad del problema puede sentirse como seguridad, pero esa seguridad es ilusoria y de corta duración.

Supervise cómo utiliza las reuniones que saltan niveles. Aunque los líderes sénior a menudo mantienen conversaciones con personas de varios niveles por debajo de ellos sin la presencia de los “jefes intermedios”, sea juicioso con respecto a cómo y cuándo inicia estas reuniones. Usarlos para conversaciones grupales tipo preguntas y respuestas o simplemente para asesorar a profesionales más jóvenes suele ser más seguro. Asegúrese de comunicarse con sus subordinados directos para analizar cualquier cosa que haya escuchado y que pueda preocuparles, sin violar la confianza de los empleados.

Escuche, aprenda y no se cofabule. Cuando las personas de varios niveles por debajo de usted lo buscan para hablar sobre su jefe, eso debería generar señales de alerta. Sus quejas pueden o no ser legítimas. Haga preguntas para comprender las preocupaciones del empleado y descubra cómo trataron de resolver el problema. Acepte investigar más a fondo la situación, pero asegúrese de nunca sonar como si estuviera de acuerdo o confirmando sus puntos de vista.

La investigación encontró que los subordinados acosadores a menudo involucran a gerentes de nivel superior para crear un acoso de nivel cruzado contra sus supervisores. Asegúrese de obtener múltiples versiones de la historia antes de sacar conclusiones.

Entrene y apoye a su subordinado directo. Si su subordinado directo reconoce una relación tensa con alguien a quien dirige, escuche con atención. Si necesitan desarrollo de liderazgo, apóyelos con orientación y recursos. Si están siendo intimidados o maltratados, enséñeles a manejarlo. Evite juzgar su liderazgo como débil o ineficaz, pues cada líder tiene necesidades de crecimiento y nadie está equipado para manejar todas las personalidades desafiantes. Investigue, involucre a recursos humanos (si corresponde) o contrate a un entrenador de mediación externo imparcial, pero no socave el liderazgo o la confianza de sus subordinados directos al retirarles su apoyo.

Invierta proactivamente en una cultura psicológicamente saludable. Elimine los mecanismos organizacionales que provocan comportamientos egoístas y desarrolle sistemas para prevenir daños. Cree una cultura inclusiva que sea psicológicamente segura para todos.

La intimidación ascendente es insidiosa, así que aprenda a detectar sus patrones encubiertos. Si es un gerente de siguiente nivel, haga todo lo que pueda para apoyar a sus gerentes cuando estos sean el blanco de empleados manipuladores. Y si usted mismo es el objetivo de tal comportamiento, recuerde que la manipulación y el egoísmo de otras personas no son su culpa.

La investigación encontró que los subordinados acosadores a menudo involucran a gerentes de nivel superior para crear un acoso de nivel cruzado contra sus supervisores.

Sobre los autores:

Ludmila N. Praslova, Ph.D., SHRM-SCP, es profesora de programas de posgrado en psicología industrial-organizacional y funcionaria de enlace de acreditación en la Vanguard University.

Ron Carucci es cofundador y socio directivo de Navalent.

Caroline Stokes se especializa en sustentabilidad empresarial, estrategia de personas y desarrollo de liderazgo ejecutivo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com