

Revisado y ampliado con más idiotas, más locos y más incompetentes

«Cualquier persona que tenga que trabajar ha de leer este libro».  
USA Today

# Cómo trabajar para un idiota

**SOBREVIVE Y PROSPERA SIN MATAR A TU JEFE**

**John Hoover**

De Vecchi  
**DVE**  
ediciones

John Hoover

# **Cómo trabajar para un idiota**

«Parkstone International Publishing»

2011

## **Hoover J.**

Cómo trabajar para un idiota / J. Hoover — «Parkstone International Publishing», 2011

En este libro, el autor, experto coach, intenta ayudarnos en nuestro día a día cuando nos toca convivir en el trabajo con jefes idiotas (i-jefes). Ante la cruda realidad de que no existe un mundo sin idiotas, nos ofrece una perspectiva tranquilizadora desde la que este hecho ya no pueda perturbarnos. Un libro muy divertido, con grandes dosis de humor, que facilita consejos muy sensatos y pasos sólidos para sobrellevar la dosis diaria de autoritaria estupidez sin cometer ningún crimen... Nueva edición totalmente revisada y aumentada de un libro editado por primera vez en USA en 2001, y en España, la antigua edición que publicaba r Aguilar a comienzas de año. Un best seller internacional.

© Hoover J., 2011  
© Parkstone International  
Publishing, 2011

# Содержание

Dedicatoria y agradecimientos	7
Introducción	8
1. Confesiones de un idiota rehabilitado	12
2. ¿El verdadero idiota puede levantarse, por favor?	29
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**John Hoover**  
**Cómo trabajar para un idiota**  
***Revisado y ampliado con más idiotas,***  
***más insensatez y más incompetencia***  
**SOBREVIVE Y PROSPERA SIN MATAR A TU JEFE**

John Hoover, Doctor en Filosofía  
Con ilustraciones de Steve Lait



A pesar de haber puesto el máximo cuidado en la redacción de esta obra, el autor o el editor no pueden en modo alguno responsabilizarse por las informaciones (fórmulas, recetas, técnicas, etc.) vertidas en el texto. Se aconseja, en el caso de problemas específicos – a menudo únicos– de cada lector en particular, que se consulte con una persona cualificada para obtener las informaciones más completas, más exactas y lo más actualizadas posible. DE VECCHI EDICIONES, S. A.

De Vecchi Ediciones participa en la plataforma digital **zонаebooks.com**

Desde su página web ([www.zonaeboks.com](http://www.zonaeboks.com)) podrá descargarse todas las obras de nuestro catálogo disponibles en este formato.

*Título original:* How to work for an idiot, revised & expanded. With More Idiots, More Insanity, and More Incompetency

© 2011, John Hoover, PhD.

*Edición original en inglés publicada por Career Press, 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444, USA*

*Todos los derechos reservados.*

*Ilustraciones de Steve Lait.*

*Traducción de Trilítera Servicios Editoriales, S.L.L.*

© De Vecchi Ediciones, S. A. 2012

Avda. Diagonal, 519-521 – 08029 Barcelona

Depósito legal: B. 31.654-2012

ISBN: 978-84-315-5452-1

Editorial De Vecchi, S. A. de C. V.

Nogal, 16 Col. Sta. María Ribera

06400 Delegación Cuauhtémoc

## México

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de DE VECCHI EDICIONES.

## Dedicatoria y agradecimientos

A estas alturas de mi vida, agradezco que mi jefe no sea un idiota. De hecho, Amy Friedman, jefa ejecutiva y socia fundadora de Partners International, donde yo me encargo de la práctica de *coaching* ejecutivo, es una líder empresarial comprensiva y cariñosa, conocida por todos por su capacidad de mantener una relación entrañable a la par que duradera con todos los que la rodean. Mis otros dos jefes en Partners International desde 2006 hasta la actualidad, Paul Gorrell y Trish Kyle, son profesionales de gran talento, con recursos y comprometidos con el aprendizaje corporativo. Por este motivo, quiero regalar la mitad de esta dedicatoria a todos los buenos jefes que hay ahí fuera, como Amy, Trish y Paul, que son lo bastante innovadores como para entender que el ingrediente clave del éxito es saber reírse de uno mismo. La otra mitad de la dedicatoria va dirigida a todos aquellos que sufren el peso de trabajar para otro tipo de jefes. No perdáis la fe.

Esta edición no podría ver la luz si no fuera por la confianza y las magníficas dotes de mando que ha demostrado mi editor, Ron Fry, quien tuvo la genial idea de apoyar este título con relaciones públicas y marketing creativo. Laurie Kelly-Pye y Michael Pye, de Career Press, también forman parte del éxito de este libro desde su publicación original en 2003. Kirsten Dalley ha editado esta edición con brillantez, ofreciéndole a mi madre, Ruth Schultz Hoover, una gran escritora y la supereditora de la primera edición del libro, la oportunidad de seguir el proceso de esta nueva edición muy de cerca, hasta llegar a la imprenta.

Muchísimas gracias a mis águilas legales, Mark Merriman y Andy Tavel, de Frankfurt Kurnit Klein y Selz PC, de Nueva York.

Podría nombrar una legión de agradecimientos si el espacio me lo permitiera. Por ejemplo, quiero dar las gracias de todo corazón a mi buena amiga Paula Hammon, quien siempre se muestra dispuesta a dar consejos útiles a este idiota rehabilitado. A mi hermana, Ann Bourke, que es una aliada en mi misión de rescatar a personas de sus idiotas interiores, empezando conmigo. También quiero agradecer la experiencia de haber podido trabajar con colegas de gran talento en la industria del coaching ejecutivo en la Fielding Graduate University, en la City University de Nueva York y en la American Management Association. Y, sobre todo, quiero dar las gracias a mi querido Dios, que ha olvidado por completo lo burro que he sido en muchísimas ocasiones, tanto en mis asuntos personales como profesionales. Es una bendición.

## Introducción

Este libro contiene todos los escombros que quedaron cuando mi cabeza explotó. Durante años escribí libros sobre liderazgo, creatividad y rendimiento organizativo, viajé por todo lo ancho y largo del globo ensalzando las virtudes de la innovación, la organización llana, el liderazgo colaborativo y la responsabilidad compartida en el lugar de trabajo. Mis clientes me daban la bienvenida y asentían con la cabeza mientras yo les enseñaba los principios del trabajo en equipo y la comunicación abierta. Incluso esperaban educadamente a que acabara mi charla y saliera del edificio para ignorar mis consejos con toda tranquilidad.

*Cómo trabajar para un idiota* es mi venganza.

A pesar de lo que estás pensando, el idiota que más me preocupa no es el que está en la esquina, o en el ático de un edificio de oficinas, sino el que se encuentra en el espejo. Tras aceptar que mi impotencia personal se hallaba por encima de mi estupidez y asumir que mi vida era incontrolable, me apunté a un programa de rehabilitación para criaturas descarriadas y encontré la serenidad, libre de idiotez. No hallé un mundo sin idiotas, sino una tranquilizadora perspectiva desde la cual ya no podían perturbarme.

Después de estudiar el pequeño contratiempo evolutivo que ocasionaron los jefes idiotas (i-jefes), descubrí por qué las hembras de algunas especies se comen a sus crías en vez de permitir que se conviertan en jefes que imponen su ignorancia sobre los demás con una autoridad poco institucional. Muchos de los informes que redacté durante mis primeros días como jefe habrían abierto el apetito posparto de mi madre, sin duda.

Publicar un libro de estas características tiene sus consecuencias. Soy *coach* ejecutivo, superviso una práctica de coaching ejecutivo en la empresa Partners International en la ciudad de Nueva York e incluso colaboré en el lanzamiento de un programa certificado sobre coaching en la City University de Nueva York, donde imparto clases de coaching en el contexto empresarial. Algunas personas se asombran al escuchar la palabra *idiota* en mi discurso: no suele considerarse un término cariñoso en una empresa educada. Algunas personas, en especial aquellas que trabajan en los departamentos de recursos humanos, que, al fin y al cabo, son los que se encargan de contratar mis servicios como coach y consultor, opinan que es una palabra peyorativa, incluso ofensiva. Como jefe idiota rehabilitado, creo que utilizar un lenguaje que describe con acierto mi historia supone un fantástico recordatorio para mí y, al mismo tiempo, un puente con quienes utilizan este tipo de lenguaje, ya sea en silencio o en voz alta, cuando hablan de sus jefes con amigos, colegas, familiares y *coaches*.

### LA IRA ESTÁ FUERA DE CONTROL

Allí donde exista este tipo de lenguaje hay trabajo pendiente que hacer. Muchas personas están enfadadas, son autodestructivas y echan la culpa de ello a sus jefes. Necesitan la ayuda de alguien que pueda pulsar la pausa en la Máquina de la Cortesía, les ayude a arremangarse la camisa, se comprometa con ellas, se ría y lllore junto a ellas durante el viaje que les convertirá en personas distintas, capaces de mostrar su agradecimiento hacia los demás e invertir sus esfuerzos con el fin de que la empresa para la que trabajan tenga éxito en su sector del mercado.

Si no crees que hay una corriente de ira y resentimiento fluyendo bajo la superficie de todos los chistes y el humor acerca de los jefes actuales (empezando por el eternamente famoso *Dilbert*, de Scott Adams, pasando por la serie *The Office*, de la BBC y de la NBC, sin olvidarnos de la película *El diablo viste de Prada*, de Fox 2000 Pictures, ni de *Cómo acabar con tu jefe*, de New Line Cinema), es que no estás muy atento. Desde la publicación de la primera edición de *Cómo*

*trabajar para un idiota*, en 2003, el tsunami de críticas a los jefes ha alcanzado nuevos límites. Bien seas el que manda o el subordinado, ha llegado el momento de tomarse esta sátira del jefe con un poco más de seriedad.

En su momento escribí este libro básicamente para desahogarme de forma humorística, pero enseguida descubrí que muchísima gente lo compraba porque estaba desesperada. Las críticas que dejaba la gente en Amazon.com sobre la primera edición se convirtieron en un curioso debate entre lectores con un gran sentido del humor y otros que albergaban fantasías homicidas sobre sus jefes. Hubo quien compró el libro porque esperaba humor, logró su objetivo y se lo pasó pipa. Cinco estrellas. También hubo alguno que esperaba que la primera edición contuviera técnicas y métodos secretos aún sin publicar para desbancar a un jefe sin ser descubierto. Algunos lectores creyeron que mi intención era compartir distintas formas de enfrentarse al jefe, hacerle papilla y encima ser recompensado con un aumento de sueldo y viajes con todos los gastos pagados a Filadelfia, o quizá pensaban que se convertirían en el centro de los aplausos y que la gente les arrinconaría pidiendo autógrafos en su camino a la cafetería de empleados o a las ferias comerciales del sector.

Estos últimos lectores sufrieron una gran decepción y así lo describieron en sus mordaces reseñas, llamándome farsante e impostor por haberles prometido que les enseñaría cómo trabajar para un idiota, cuando el verdadero aprendizaje para trabajar con un idiota es *no ser el idiota*. Algunos críticos de Amazon.com a quienes les gustó el libro empezaron a atacar a aquellos lectores que lo odiaban, enfatizando que estos no habían entendido el mensaje principal; de esta manera, la página de críticas de Amazon.com se acabó convirtiendo en un foro.

Por desgracia, ninguno de los dos bandos del debate pilló un detalle del mensaje, lo cual deja en evidencia mi paupérrima capacidad como comunicador. Aquellos que leyeron la primera edición y se desternillaron de risa supieron apreciar la sátira y el sacrilegio, pero obviaron algunos mensajes sustanciales basados en cómo manejar al jefe. Aquellos que compraron el libro y leyeron entre líneas en busca del mensaje secreto e invisible, la pista de unas instrucciones ocultas para llevar a cabo un jeficidio a prueba de balas, el crimen perfecto por el que ningún jurado del mundo llegara a condenarlos, no encontraron nada de eso y se sintieron engañados por el autor.

Pero el corazón se me rompió definitivamente cuando recibí numerosos correos de distintas partes del mundo (la primera edición se tradujo a casi una veintena de idiomas) en la página [www.howtoworkforanidiot.com](http://www.howtoworkforanidiot.com), en los que se me decía que muchos de los que habían comprado el libro – el cual les había encantado y con el que se habían reído a carcajada limpia, llegando incluso a dejar un ejemplar encima del escritorio de sus peores enemigos mientras estos estaban fuera para, de este modo, asegurarse de que lo vieran– no consideraban que la información sobre la gestión de los jefes que contenían estas páginas fuera legítima. Después de que algunas personas perdieran su trabajo o no recibieran el ascenso que tanto ansiaban en su empresa, me escribieron relatándome su momento de revelación cuando comprendieron lo siguiente: «Oh, realmente existe un arte y una ciencia sobre la gestión de los jefes y se suponía que debía hacer esto». Esto le ocurrió a un gran periodista, quien escribió una excelente crítica sobre el libro, aunque decidió desafiar a su nuevo y jovencísimo director y recibió una carta de despido como respuesta a sus esfuerzos.

## COMO LOS TRES MONOS SABIOS

El tono de este libro es claramente irreverente porque, además del despilfarro de dinero, el fraude, la negligencia o la estupidez, nada consume los recursos más valiosos de una empresa con mayor rapidez que las vacas sagradas. Estas pastan en un campo sagrado en casi todas las empresas, incluso en las organizaciones sin afán de lucro. Siempre me he topado con ellas. Las vacas sagradas y el campo sagrado forman parte de una cultura no documentada que a nadie se le permite reconocer públicamente, por no hablar de desafiarla. Tan sólo un puñado de líderes empresariales adquirieron ejemplares de la primera edición de *Cómo trabajar para un idiota* con el fin de que sus empleados

leyeran el libro, porque la mayoría de ellos sentía que esto violaría de manera explícita el código empresarial del «no ver, no oír y no decir nada malo». Tenían razón: infringía este código.

Sólo porque los trabajadores no se paseen por la oficina insultando a sus jefes y llamándoles idiotas a la cara no significa que no lo piensen. Sólo porque los empleados no se enzarcan en peleas a vida o muerte entre sí no significa que trabajen a gusto. Hay mucho más poder y, por lo tanto, un mayor peligro potencial en lo que la gente encierra en su corazón que en aquello que decide mostrar a los demás. Cualquiera que lleve bastante tiempo en una empresa es consciente de que la compañía opera siguiendo unas reglas tácitas y según un organigrama no oficial. Fingir lo contrario sería actuar como una de esas figuras de los tres monos sabios que ni ve, ni escucha, ni dice nada malo.

## **HAMBURGUESAS CON QUESO EN EL PARAÍSO**

Tal como dijo una vez Mark Twain, «las vacas sagradas hacen las hamburguesas más sabrosas». Siento que mi misión como buen cristiano es cuidar del ganado, alimentar a los pobres con carne de vacuno y vestirlos con pantalones, chaquetas, cinturones, zapatos, sombreros y guantes de cuero que antaño fueron reses sagradas que pastaban por propiedades sagradas. Pero no te sorprendas si es tu propiedad la que está en juego. He aquí la verdad: «Nadie ha avanzado jamás en su carrera profesional haciendo quedar a su jefe como un inútil». (De todos modos, los jefes no suelen necesitar ayuda para eso). Tu brillantez como empleado viene de ayudar a tu i-jefe a brillar, no de eclipsarle. Tu próximo ascenso o despido dependerá de una conversación que tendrá lugar cuando tú no estés cerca. Todo lo que pienses, digas y hagas, incluso cuando creas que nadie está prestándote atención, aparecerá en dicha conversación.

Este libro contiene respuestas auténticas para problemas de verdad, incluyendo:

- Idioma idiota: cómo hablar y entender correctamente el idioma de tu jefe idiota.
- Comida idiota: qué hacer durante una comida cuando tu i-jefe tiene un trocito de lechuga entre los dientes.
- Talento desaprovechado: cómo parecer más tonto que tu jefe y conservar el trabajo.
- Castigo basado en la competencia: cuando pagas el precio por hacer las cosas bien.
- Reconducir la ira: porque guardar rencor a tu jefe es como beberse una copa de veneno y esperar que sea él quien estire la pata.
- Estupidez situacional: porque no todos los jefes son idiotas y no todos los idiotas son jefes; la flexibilidad es fundamental en el mundo de los incompetentes.

Esta nueva edición contiene dos tipos nuevos de jefe: el jefe reacio y el jefe inepto, además de nuevo material sobre cómo todos los tipos de jefes se alinean en una matriz de diez características y competencias de liderazgo. Tal y como verás, algunos de los resultados son bastante aterradores. Esta nueva edición trata la estupidez situacional de un modo más contemporáneo y afilado, lo que, con toda probabilidad, me acarreará más pleitos que la primera edición. Además, en esta nueva edición también hay más conversaciones transgeneracionales. Los miembros de la vieja escuela charlan con los de la generación Y, y viceversa, en busca de un terreno común.

## **AVISO LEGAL**

La lectura de este libro en una reunión, cuando se supone que debes estar prestando atención, no es muy recomendable, porque reírse a carcajada limpia puede ser motivo de despido. (Quizá te estés riendo de ti mismo, pero tu i-jefe no lo sabrá). Tampoco se recomienda leerlo durante el inicio de un discurso, sermón o funeral si quieres que tu esposa, marido o hijos vuelvan a dirigirte la palabra. Toma precauciones cuando lo leas en un avión, pues, hoy en día, muchos pilotos llevan

armas. Si tienes la suerte de que no te disparen, puede que las autoridades locales te lleven a un calabozo de tu ciudad de destino, donde permanecerás alrededor de setenta y dos horas arrestado. *Caveat emptor.*

Quizá tengamos la oportunidad de trabajar juntos en un taller de coaching y podamos examinar la situación de tu jefe a través de una lente lo bastante afilada para revelar las verdades más ocultas, tanto de él como de ti. Lo creas o no, lo pasaremos en grande, tanto como lo harás tú al leer esta nueva edición. Quizá en un momento dado te entren ganas de golpearme con mi libro. Tal como decía el personaje de John Nash en la película *Una mente maravillosa*, de 2001: «No tiene sentido estar chalado si no puedes divertirse un poco».

Te invito a que te pongas en contacto conmigo en [www.howtoworkforanidiot.com](http://www.howtoworkforanidiot.com) y desahogues tu rabia contra tu jefe idiota, le nomines para el premio de idiota del mes o incluso despotriques de este libro. Sin embargo, si piensas poner una queja, dudo mucho que expongas algo que no haya oído ya a estas alturas. Escribir este libro no es el primer error que cometo en mi vida.

Lee sin prisa pero sin pausa, mastica la información y trágatela con cuidado.

## 1. Confesiones de un idiota rehabilitado

Esta no es una fábula empresarial que narra las aventuras de Barry, Larry, Frederica o Ferdinand mientras navegan por las traicioneras aguas del liderazgo o cultivan el equipo perfecto de gran rendimiento. El número de fábulas que ha acumulado la publicidad empresarial es más que notable. Los cuentos y las parábolas son unas herramientas de enseñanza maravillosas y, de hecho, pueden ser muy útiles para muchas personas. Intentaré utilizar alguna fábula en mi próximo libro. Sin embargo, *Cómo trabajar para un idiota* es una advertencia urgente para todas aquellas personas que están sobre el alféizar de las ventanas de su oficina, listas para saltar y acabar con su existencia porque consideran que su vida en la oficina carece de sentido. Todas ellas se levantarán un día y descubrirán que han estado observando su rutina a través de una lente equivocada. Para todas estas personas, la idea de tener que realizar su trabajo para un jefe idiota durante el resto de su carrera profesional es como encontrarse al borde de un abismo, una situación desesperada.

Esa persona podría haber sido yo durante la mayor parte de mi vida laboral y, si todavía piensas que tu jefe es el único culpable de las penas e infortunios en *tu* vida laboral, también podrías ser tú. Especifico lo de vida laboral porque ya traté el resto de la existencia en *How to Live With an Idiot* (Cómo vivir con un idiota), los mismos principios y normas de compromiso pero con distinta sede, expectativas y parámetros de conducta.

Este es un libro sobre mí, pero también sobre ti. Trata de problemas y personas reales, y va de estar vivo frente a estar muerto. En concreto, es un libro dedicado a los muertos vivientes que han perdido la alegría que un día hallaron en su lugar de trabajo, pero que siguen apareciendo en la oficina cada día y cobran la nómina a fin de mes. También va destinado a personas tan enfadadas y molestas con los defectos de sus jefes que se han convertido en seres invisibles para sus compañeros de trabajo, que, en una situación diferente, podrían hacerles sentir vivos y llenos de energía. La ira es un factor importantísimo en la insatisfacción laboral, así que he decidido dedicar el último capítulo a este tema, titulándolo «Recalibrar expectativas, reconducir la ira».

Hay un punto en que nuestro cargamento de expectativas respecto a cómo creemos que nuestro jefe debería tratarnos se estrella contra las rocas de la cruda realidad. La mayoría de lo que estás a punto de leer a continuación trata sobre aprender a nadar entre las olas de las expectativas que se rompen contra esas rocas de cruda realidad y de no ahogarse entre la espuma del mar.

La promesa de este libro es que tú y yo podemos pasar el resto de nuestras vidas, en especial nuestra carrera profesional, con una sensación de paz y felicidad que surge tras aceptar las cartas que nos han tocado. Para jugarlas necesitamos conocer muy bien el juego; el dominio de este, junto con la dignidad, no incluye quejas, gimoteos ni cualquier tipo de ruidito fruto del resentimiento que podamos hacer mientras apretamos los dientes. Debemos estar presentes en la partida y mantener la esperanza de que alguien o algo cambie las reglas a nuestro favor.

Las normas son las normas. Si pudiera cambiarlas, lo habría hecho mil veces, y las que puedo modificar, las modifico. Pero el comportamiento humano es como es y el papel del trabajo no ha sufrido cambio alguno desde que Adán y Eva mordieron algo más que una manzana, se vistieron, salieron a la calle y encontraron un trabajo de verdad. Tratar de abrirse camino en el mundo laboral de malas maneras y fingir que así es como realmente queremos que sea suele meternos en problemas a casi todos.

Esto no quiere decir que nuestra vida laboral sea inútil. Todo lo contrario, hay un montón de razones para no perder la esperanza en un mañana mejor. Mientras sigamos anclados a una percepción retorcida y distorsionada de las relaciones laborales *porque consideramos que así deben ser*, estaremos apagando la llama de la vela de la esperanza. Tal como Theodore Roosevelt dijo una vez, se trata de empezar desde donde estamos, utilizando lo que tenemos a nuestro alcance y haciendo todo lo que esté en nuestras manos.

## LA CRUDA REALIDAD

Tener claro cómo la condición humana puede afectar las condiciones laborales es el primer paso. Todo empieza cuando uno se rinde y admite que quizá haya otra explicación además de la propia para entender el mundo. Mira tú por dónde, existen otras formas de trabajar y relacionarse con los compañeros de la oficina, muy distintas a las que hemos utilizado durante todos estos años. Además, también existe una gran verdad gobernada por un Poder Superior, el cual asegura que ha estado tratando de seducirnos, atraernos y persuadirnos para implantar estos mensajes en nuestros cerebros desde hace mucho, mucho tiempo. El Poder Superior conoce qué realidad nos conviene para nuestro propio bien, individual y colectivo. Con un poco de suerte, utilizaremos nuestra queridísima voluntad para alejarnos del rechazo y dirigimos hacia la luz de la realidad.

Si te pareces un poco a mí, habrás alcanzado récords mundiales de tozudez en tu empeño por resistirte a la sabiduría que tu Poder Superior ha intentado transmitirte en tantas ocasiones. Como coach ejecutivo, hago todo lo que está en mi mano para evitar imponer mi ignorancia a mis clientes, porque esa no es una aproximación muy hábil para ayudar a alguien a solucionar sus problemas o superar retos profesionales y personales. En cambio, procuro establecer un entorno seguro en el cual mis clientes puedan acceder a la sabiduría que ya poseen o enfrentarse a esa gran verdad. Si ellos me lo permiten, intento facilitarles, a través de preguntas algo peliagudas, una armonización entre lo mejor para ellos y lo mejor para la empresa que los ha contratado. En resumen, trato de alinear las habilidades de mis clientes con las necesidades de la empresa. Una asociación sana entre jefe y empleado supone el nirvana para ambos.

Pero esto no resulta fácil. Ninguna relación que merezca la pena es sencilla, excepto en la fase de luna de miel, cuando la realidad brilla por su ausencia. Cuando dejamos de ver el mundo de color de rosa, la cesta de la colada empieza a llenarse de calcetines malolientes y ropa interior sucia, de forma que las expectativas iniciales irrealmente optimistas que ambos tenían, tanto a nivel profesional como personal, empiezan a agitarse como aguas turbulentas. Antes de que te des cuenta, aquella relación inicialmente armoniosa tanto en el campo personal como en el profesional se habrá convertido en la tormenta perfecta y las posibilidades de sobrevivir indemne al chaparrón son muy pocas. Es bastante más probable que la tormenta te cambie para siempre. Saldrás magullado, apaleado y, lo peor de todo, con un carácter cínico y eternamente rencoroso. Tus expectativas de labrarte una carrera profesional perfecta yacerán en el fondo del mar con Bob Esponja.

Para un baile como el tango, por ejemplo, se necesitan dos personas: nadie puede hacerlo solo. En *The coaching connection* (La conexión coaching), Paul J. Gorrell y yo escribimos sobre tratar la relación entre un ejecutivo que recibía el coaching y la empresa que se lo pagaba como si fuera entre clientes. Esta idea forma parte integral del concepto de «coaching contextual» de mi colega Paul. Del mismo modo, cuando estaba en la universidad cursando un máster sobre terapia familiar y matrimonial, aprendí que el marido que acude a mi consulta no es mi cliente, ni tampoco su esposa. Es la relación que mantienen, de hecho, su matrimonio, lo que yo me dispongo a tratar.

Ya verás que despotricar del jefe es una de las indulgencias más habituales y, para muchos, de las más satisfactorias existentes. Tú y yo debemos abandonar esta costumbre si realmente deseamos recuperar una sensación de plenitud en el trabajo que desarrollamos. Cuando a ti y a mí se nos hace difícil, o incluso traumático, charlar con la persona que está por encima de nosotros en el trabajo, la solución universal de insultar al jefe no tiene mucho sentido, y menos cuando a él le parece la mar de bien ponernos verdes si tiene un mal día. Dos personas no discuten si una no quiere. La verdadera solución (escríbete esto en la palma de la mano y que se te quede grabado en la cabeza para siempre) sólo surgirá cuando domines el arte de la aceptación y el reconocimiento.

Suena muy bonito pero un poco confuso, ¿verdad? No hagas caso. Aprender a trabajar con, para y alrededor de idiotas requiere un verdadero cambio de comportamiento *por nuestra parte*.

Pero la experiencia de esta iluminación no tiene que ser negativa. Pregunta a los lectores que se divertieron con el sentido del humor de este libro y se lo tomaron a cachondeo la primera vez que lo leyeron. Ahora me escriben correos explicándome cómo han aplicado mis consejos y, dejando a un lado las bromas, no han perdido sus trabajos, lo cual les ha dejado patidifusos. Algunas de las reseñas en Amazon.com reflejan esto. Hasta donde yo sé, *Cómo trabajar para un idiota* fue un éxito de ventas teniendo en cuenta que se trataba de un libro empresarial; al público le encantó su humor y la sátira mordaz. Las apariciones en programas como *Today*, de la cadena NBC, o *Fox and Friends*, de la CNN, junto a más de un centenar de entrevistas en otros programas y al hecho de que el *New York Times* le dedicara al libro media página de la sección de negocios del domingo, colaboraron, y mucho, en esta broma. Neil Cavuto me invitó a su programa *Your World* en dos ocasiones y se lo pasó bomba con la sátira. Pero a pesar de la tremenda cobertura de la que gozó la primera edición de este libro, muchos lectores no pillaron el mensaje más claro y evidente: a la hora de trabajar para un idiota (o cualquier otro jefe), *no seas tú el idiota*.



A medida que leas esta nueva edición, verás que a veces hago referencia al cliché de abrazar al niño que llevamos dentro. Debo admitir que la idea del niño interior parece un galimatías sensiblero de la década de 1980. Sea como fuere, yo tenía un *idiota interior* que causó grandes estragos en mis aspiraciones profesionales. Olvídate de mi niño interior. A lo largo de mi carrera laboral, cuando me llevaba fatal con mi jefe, con mis compañeros o con mis subordinados, mi idiota interior se desataba y, orgulloso, ignoraba por completo cualquier gran verdad o Poder Superior, tratando de imponer lo que en aquel momento yo consideraba mi sabiduría soberana, inmutable e incorregible sobre los demás, causando unos efectos catastróficos.

Quiero abrazar a mi idiota interior, de acuerdo. Quiero estrecharle. Estrecharle con fuerza. Quiero agarrarle por el cuello y asfixiarle hasta que deje de respirar. No creo que pase un día sin que ese maldito idiota me avergüence de un modo u otro. Te puedo garantizar que no pasa una semana en la que no ponga en peligro una amistad o una relación con un cliente. Es una gárgola repugnante y sabe encontrar el momento ideal, por lo general cuando estoy estresado, ansioso o

asustado, para asomar su asquerosa cabecita y hacer un comentario lunático y fuera de lugar. Si me encuentras en una reunión parlotando como un idiota, escupiendo chorradas de las que más tarde me arrepentiré, se trata de mi miniyó, mi idiota interior, que se ha escapado de su jaula y está intentando ayudarme a salir de una situación tensa o comprometida haciéndome hablar como una cotorra. Por favor, busca algo con que golpearlos, a mí y a mi álter ego idiota. No quiero abogar por el uso de la violencia; de hecho, poco más puedo hacer aparte de tomármelo a risa, porque aporrear a mi idiota interior sería golpearme a mí mismo. Lo único que necesito es tenerle contento, implicado, satisfecho y seguro de sí mismo. Sólo de esta manera se comportará bien. Como tu jefe idiota, ¿eh? No tengo la necesidad de expresar este tipo de cosas con una parábola o fábula. Lo cierto es que resulta muy duro digerir la verdad cuando te la dicen así, directa, de golpe y porrazo, pero podemos masticarla y tragarla antes de tomar otro bocado. Los escenarios empresariales de la vida real ya son lo bastante demenciales sin utilizar una sola gota de ficción. Dicho esto, debo admitir que existen algunos personajes en el libro que me he inventado para cubrir algunos huecos en una historia basada en hechos reales. Así que táchame de la lista de petulantes. Tan sólo soy un escritor, un educador empresarial y coach ejecutivo que supervisa la práctica de coaching ejecutivo de la empresa neoyorquina Partners International, pero, en todos esos campos, tengo un problema que debo solucionar. Así que abróchate el cinturón. Mi idiota interior es real, tanto como el tuyo, y no creo que vayan a comportarse demasiado bien durante el viaje que estamos a punto de emprender.

## **CONÓCETE A TI MISMO**

El escritor John Irving aconseja a los autores sin experiencia que escriban sobre lo que saben. Publiqué cinco libros de carácter empresarial antes de darme cuenta de que tenía que escribir desde el terreno personal. Eso fue hace ya más de diez libros o reediciones. Ahora, igual que entonces, me asiento sobre un montón de fragmentos que antaño conformaban una casa de cristal. No recuerdo quién lanzó la primera piedra: quizá fuera yo o puede que no; qué más da. El bombardeo de piedras fue tan intenso que incluso olvidé por qué querían derribarme. Ah, sí, ahora me acuerdo. Yo me dedicaba a señalar a todo el mundo con el dedo, acusándoles continuamente de cosas de las cuales yo también era culpable. Por cada piedrecita que lanzaba, recibía el impacto de una más grande. Utilizaba las acusaciones como justificación y me creía víctima de las críticas de mis compañeros. Atacar a los demás me salía de forma natural y, de hecho, creía que era lo correcto; sin embargo, cuando yo recibía un trato recíproco, esto me parecía forzado e injusto. Sólo porque vivía en una casita de cristal esto no implicaba que quería que los demás me vieran. ¿O sí?

## **MI CASA ES TU CASA**

¿Vives en una casa de cristal? ¿Acusas a tu jefe idiota de cosas por las que tú también podrías ser condenado? No son preguntas fáciles, ni que estemos acostumbrados a hacernos de vez en cuando, y por esa razón te las hago. Los defectos que nos fastidian de quienes nos rodean suelen corresponderse con las mismas características molestas que nosotros poseemos. Nuestros propios fallos nos parecen irritantes cuando los observamos en las palabras y acciones de los demás, y resulta imposible describir lo fastidiosos que pueden llegar a ser cuando los vemos en las palabras y acciones de alguien con poder y autoridad sobre nosotros.

Ahora que mi casita de cristal se ha hecho añicos, puedo escribir sobre la falsa confianza, la falsa seguridad y el falso orgullo, pues conozco estos atributos a la perfección. En algún momento de mi infancia se me cruzaron los cables; si no fue al nacer, fue poco después. ¿Fue la naturaleza o la educación? ¿La genética o mi entorno? Da igual. Ahora rezo a diario a fin de que Dios me conceda serenidad para aceptar la naturaleza y valor para cambiar la educación. Tal y como el

teólogo Neinholt Niebuhr indica, la sabiduría es la capacidad de distinguir ambas cosas: aceptar lo que viene dado y tratar de cambiar lo que esté en nuestra mano. Temas de autorrealización personal aparte, no puedo evitar sentirme un tanto trastornado y molesto ante el hecho de que nadie me explicara estas diferencias después de haber desperdiciado gran parte de mi vida. Pero eso también sería echarle la culpa a otro. Quizá debería agacharme y coger otra piedra.

## NO SEAS UNA VÍCTIMA DE TUS PROPIOS ATAQUES

Cuando escuchas la palabra *gatillo*, ¿piensas en ese acontecimiento o instante en que toda la hostilidad y rencor que has reprimido estallan manchando todas las paredes de la sala de reuniones con todo tipo de desechos tóxicos? ¿Qué o quién te impulsa a apretar el gatillo o suele sacarte de tus casillas? Si te paras a pensar durante un momento en tu martirio, tu cruz o cualquier cosa que te provoque malestar, sin duda podrás elaborar una lista detallada de problemas personales que debes afrontar. Las probabilidades de conseguir que alguien en una posición de poder o autoridad deje de hacer esas cosas que te desquician son nulas. En general, el modo de actuar o de hablar que tiene la gente está más allá de tu control.

Sin embargo, sí tienes la sartén por el mango cuando se trata de poner el seguro a tus gatillos internos para que no se disparen y, por lo tanto, de disminuir la probabilidad de que tu i-jefe o compañeros de trabajo te enerven. El ejercicio de autocontrol por tu parte cambiará por completo la dinámica entre tu jefe y tú, sea idiota o no. Desactivar conscientemente tus gatillos es el mejor modo de alcanzar la inmunidad contra el fastidio, la tensión y la ansiedad. Continuarás sintiéndolos, pero estarás más tranquilo.

¿Qué más da el poder que tenga un idiota, siempre y cuando no pueda utilizarlo para molestarte? Reducir la capacidad de tu i-jefe para ponerte histérico, ya lo haga de forma intencionada o no, es una manera maravillosa, y me atrevo a decir *fenomenal*, de autodeterminación. Y, al igual que la dignidad, nadie puede arrebatártela.

### Enfrentarse a alguien «de gatillo fácil»

– Me llamo John y soy idiota.

Así es como me presento al grupo que se reúne en la sala embaldosada ubicada en el sótano de la iglesia cada miércoles a las siete de la tarde.

– Hola, John – responde el coro entre sorbo y sorbo de café. Algunos me saludan en voz alta, como si quisieran darme una cálida bienvenida. Otros, en cambio, susurran, como si el hecho de hablar entre murmullos pudiera ocultar su presencia allí.

– Solía pensar que mi casa de cristal era el lugar perfecto para vivir – continúo.

– Habla más alto – comenta uno de los que balbuceaban, cuya voz, de repente, suena alta y clara–. No te oímos.

Molestos por tal interrupción, mis instintos me empujan a atacarle con una mezcla tóxica de sarcasmo e indirectas para poner en entredicho su inteligencia y, en caso que esté muy, muy irritado, la de sus antepasados. Eso es lo que hacemos aquellos que nos consideramos superlistos, los que orbitamos alrededor de la estupidez. Cuestionamos la inteligencia de los demás, sobre todo después de que nos hayan pillado haciendo o diciendo alguna tontería. Eso es lo que yo llamo *cháchara enfermiza* y por eso hablo de un proceso de rehabilitación. Al menos ahora puedo controlarme antes de lanzar una piedra. Casi siempre.

De forma instintiva me agacho para recoger piedras y formular una pregunta envenenada que lanzaré como un dardo como «¿Alguien ha olvidado tomarse su medicación esta mañana?». Pero ahora soy capaz de retomar el control antes de abrir la boca y soltar alguna lindeza. En ese momento, cuando la piedra está a punto de impactar contra mi objetivo, la realidad cae sobre mí

como lluvia ácida, devorando todas mis pretensiones. *Estaba murmurando*; me declaro culpable del delito. Si estoy en una reunión de idiotas en rehabilitación, tratando de librarme de las ideas y comportamientos que han limitado mi potencial personal y profesional durante todos esos años, ¿por qué sigo murmurando? El ácido corroe otra capa y decido compartir mi mala conciencia con el grupo.

– Aprendí que vivir en una casa de cristal no es una buena idea si piensas lanzar piedras contra ella.

– Qué original – dice el Sr. Susurros, *sotto voce*.

No tardo en recoger otra piedra e inspirar, no para calmar los nervios, sino para tener el oxígeno suficiente para gritar a pleno pulmón. Y justo entonces me doy cuenta de que los demás le están mirando fijamente.

– No interrumpas más – regaña una mujer–. Ya conoces las normas.

«Sí –pienso para mí–. Eso».

Siento un gran alivio y me noto cómodo, protegido, pues alguien ha dado la cara por mí y le he importado. De inmediato, la ira se desvanece de mi cuerpo y el Sr. Susurros me produce compasión. El tipo se deja caer en la silla plegable de metal y recoge el vaso de espuma de poliestireno del suelo. Cuando veo que alguien se pone de mi lado y se preocupa por mí, todos los pensamientos tóxicos se esfuman y una tremenda curiosidad por conocer a los demás ocupa su lugar. Incluso empiezo a preguntarme cómo soy. Tu jefe idiota también necesita sentir que alguien lo apoya, le guarda las espaldas y lo defiende. Nunca te olvides de que él y tú sois, por encima de todo, seres humanos y, sin duda, él o ella responderá igual que tú a ciertas situaciones o sentimientos. Esto es fundamental porque cuando sientes que nadie te apoya ni te valora, tiendes a mostrarte más quisquilloso y desconfiado. Tu jefe idiota hace exactamente lo mismo.

Busca formas de apoyar a tu jefe idiota, sobre todo en momentos de incertidumbre y duda. Al hacerlo, se sentirá de la misma manera que yo cuando esa mujer me defendió de mi detractor delante de todo el grupo; hice una nueva mejor amiga. Intenta recordar la última vez que alguien se puso de tu lado y lo gritó a los cuatro vientos, en especial cómo te sentiste. Puedes provocar esa sensación en tu jefe: inténtalo y ya verás como la tensión se evapora. Envíale un correo esperanzador, coméntale en el pasillo lo bien que ha manejado una situación y felicítale por ello. Sin embargo, no te excedas: mantente dentro del contexto laboral y, sobre todo, no endulces demasiado tus palabras.

## LAS «C» ASESINAS

Es preferible dejar a un lado las cuatro «C» asesinas (criticar, culpar, combatir o chulear al jefe), si quieres mejorar tu relación con tu i-jefe. Quizá te parezca divertido dar rienda suelta a estas cuatro acciones y, a la larga, incluso justo por todo lo que tu jefe te ha hecho sufrir. Pero al final eres tú el que resultará herido. *Al final*, literal y figuradamente. Una satisfacción con retraso es la palabra clave aquí, con una demora suficiente para que sustituyas estas fantasías de blandir una espada justiciera por un plan sólido para engendrar y mantener un entorno saludable en el que puedas navegar con serenidad, sin importar las tormentas tropicales que tu jefe esté dispuesto a descargar sobre ti.

### «C» asesina n.º 1: criticar al jefe

Me encuentro con muchísima gente que está condicionada desde la infancia a detestar y desafiar cualquier clase de autoridad. Sinceramente: ¿cuántos de vosotros habéis tenido padres que os han transmitido la afabilidad, la tolerancia y el respeto por la autoridad como valores positivos de una persona? ¿Predicaban con el ejemplo además de daros la charla? ¿O exponían sus problemas

con el jefe durante la cena familiar? ¿Se producía un subtexto de venganza y revolución que jamás llegó a articularse en voz alta pero que, sin embargo, era entendido así por todos?

Formamos parte de una sociedad que convierte canciones como *You can take this job and shove it* (Métete el trabajo donde te quepa) en un auténtico éxito de ventas. ¿Cuánto crees que vendería una canción titulada *Me encanta mi trabajo y haré lo que pueda para conservarlo?* ¿Dónde está la resonancia con el espíritu asediado e intimidado del trabajador? Sin importar si vestimos traje y corbata o mono de trabajo, cargamos con un legado que, de vez en cuando, asoma la cabeza en nuestra cultura en forma de película, como *Trabajo basura*, de serie televisiva, como *The Office*, o de tira cómica, como *Dilbert*. Si esto no fuera cierto, ya habrías dejado este libro en la estantería o tal vez lo habrías puesto a la venta en eBay.

No muerdas el anzuelo: no te enzarces en conversaciones que tu jefe pueda oír desde el despacho y que exigen un control de daños posterior. Cuando veas que estás a punto de entablar una conversación basada en el tema «C» con amigos, familiares, compañeros de trabajo o perfectos desconocidos, da media vuelta y aléjate de ese maldito lugar lo antes posible.

No permitas que tu reputación se aparte del camino del éxito y para ello:

1. Cambia el tema de conversación hacia uno de los retos empresariales a los cuales estés enfrentándote en el mercado. Es muy fácil caer en la costumbre de despotricar del jefe en vez de fijarse en quién se levanta cada mañana con el objetivo expreso de dejarte sin trabajo, es decir, tu competencia.

2. Supera la oferta y reconduce la charla hacia la economía mundial o doméstica. Es mejor nadar entre esas aguas y, además, resulta un tema de conversación muchísimo más interesante a largo plazo. En otras palabras, céntrate en un panorama más general.

3. Admite que muchos aspectos de la vida son desafiantes y exigen un gran esfuerzo. ¿Qué tienen de nuevo? De manera educada, rechaza la invitación de insultar a tu jefe (o al jefe de otra persona) y propón otro tema de conversación. Por ejemplo, puedes decir que uno de tus principios vitales es hallar un modo en que todos ganen. Después desvía el debate hacia otra persona de la conversación.

### **Es un espejo, no una ventana**

Antes de cruzar esa fina línea entre la idiotez activa y la recuperación, no entendía que considerar a los demás como papanatas fuera, en el fondo, una autocrítica. No quería que mi jefe dejara de ser un idiota, sino que quería ocupar su puesto y convertirme en el idiota alfa. No quería que mi jefe dejara de fastidiarme con impunidad: ansiaba tener el poder de fastidiarle a él y a los demás sin recibir ningún castigo. Mi misión no consistía en crear un ambiente laboral más agradable y saludable: codiciaba la autoridad para amargar la vida a los demás.

Cuando por fin me di cuenta de que los demás sólo veían al idiota que era (y que sigo siendo), me sentí desnudo. Peor aún, tuve la sensación de haber estado viviendo dentro de un sueño en el que yo aparecía desnudo sin saberlo. Fue muy embarazoso, pero ¿qué puedo hacer ahora al respecto? Supongo que lo único posible es aceptar mi desnudez. Eso, o taparme las partes pudendas con unas hojitas. Construir otra casa de cristal con paredes más gruesas no funcionará, porque siempre habrá piedras más grandes y pesadas para hacerla añicos otra vez.

Ahora puedo escribir sobre ser un idiota desde una posición de conocimiento, tal y como John Irving sugiere, porque caí en la trampa. Siguiendo mi propio plan para alcanzar el éxito, acabé en el desvío hacia la carretera de la idiotez absoluta.

En aquel entonces, el éxito era sinónimo de alcanzar la libertad de hacer lo que quisiera, cuando quisiera, y de obtener recursos ilimitados. Además, también deseaba gozar de un anonimato absoluto para no tener que dar explicaciones a nadie sobre las decisiones que tomara y, por si fuera

poco, quería conseguirlo sin levantar un dedo. Quería transformarme en un híbrido de William Randolph Hearst Junior, Howard Hughes, Donald Trump y algún miembro de la familia Kennedy. Conviérteme en el príncipe Carlos de Inglaterra, por favor. Al menos Mark Zuckerberg inventó el código de Facebook para ganar su fortuna. En lo más profundo de mi corazón, no quiero eso; deseo forrarme al viejo estilo, heredando una fortuna. Dame la oportunidad de nacer con un pan debajo del brazo. Ups, demasiado tarde.

Que sea un jefe idiota rehabilitado no quiere decir que haya dejado de codiciar todas esas cosas. Las sirenas nunca dejan de sonar, ni yo de fantasear. Lo que sí ha cambiado es mi actitud hacia los objetos que deseo y las condiciones bajo las cuales quiero vivir y trabajar. Ahora soy capaz de aceptar que jamás tendré la misma vida que esos bebés que nacen con un pan debajo del brazo. Soy consciente de que este libro jamás me permitirá jugar en la misma liga que Zuckerberg. Sin embargo, estoy agradecido por todo lo que tengo. Si algún día logro acercarme al estado financiero del que estos tipos gozan (o gozaron), será gracias a mis esfuerzos y a mi Poder Superior. Siempre tendré oportunidades de ganar la lotería.

Como idiota rehabilitado, disfruto de una vida más feliz, pacífica y satisfactoria. Aunque mi pasado haya sido un desastre, todavía estoy a tiempo de conseguir que mi vida tenga sentido.

### **Idiotas, idiotas por todas partes: quédate con lo que vale la pena**

Para hacer que tu vida tenga sentido debes aceptar que siempre habrá: idiotas, idiotas rehabilitados, como yo, y aquellos que ignoran por completo que son idiotas. La idiotez suele definirse como un estado de estupidez permanente; lo siento, pero no estoy de acuerdo con esta definición. Como idiota rehabilitado, sé que siempre seré vulnerable a pensamientos, palabras y actos estúpidos. Pero al menos puedo reducir la frecuencia con que se suceden. Esto puede sonar muy ridículo, pero, por la gracia de mi Poder Superior, he sobrevivido a mi estupidez. Puedo ejercer cierto control sobre ella, minimizar sus enfermizos efectos y estar menos molesto con las actitudes estúpidas de los demás.

Podemos observar a Jim Carrey y Jeff Daniels interpretando a dos idiotas en una película como *Dos tontos muy tontos* y partinos de risa. Lo mismo pasa con Owen Wilson y Jason Sudeikis en *Carta blanca* o Jack Black en *Año uno*. Pero cuando un tonto muy tonto dirige una empresa, una organización o una agencia gubernamental deja de ser gracioso. La asquerosa realidad es que los idiotas en activo merodean a nuestro alrededor. Los tentáculos de su estupidez rozan la vida de millones de personas y su poder no tiene límites. Por suerte, los idiotas no suelen ser conscientes del poder que les han concedido. Si los i-jefes supieran las balas que tienen en la recámara, las cosas se pondrían feas, muy feas. ¿Por qué la estupidez tiene tanto poder? La respuesta la encontrarás en las páginas de este libro, aunque no basta con una frase o una expresión ingeniosa. Se deben construir contextos y cambiar paradigmas. Y muchas ideas tienen que salir de la caja.

### **«C» asesina n.º 2: culpar al jefe**

¿Quién no le ha echado la culpa al jefe por un lío que uno mismo ha provocado? Sí, ese soy yo levantando la mano. Se trata de responsabilidad y aceptar la culpa cuando es nuestra y (respira hondo) también cuando no. Paul Watzlawick escribió un gran libro titulado *The Pragmatics of Human Communication* (La pragmática de la comunicación humana), cuya tesis principal era la siguiente: «Uno jamás puede no comunicarse». Watzlawick utiliza con inteligencia la doble negación para reiterar el mensaje de que ser un acusica en el trabajo es anunciar a los cuatro vientos que no tienes interés alguno en formar parte del equipo, de la solución o del futuro. Recuerda, todo lo que digas o hagas, incluso en ciertas ocasiones aquello que pienses, podrá ser utilizado

en tu contra. Todo el mundo con quien hables, ya sea cara a cara, por teléfono o virtualmente, interpretará a su modo el mensaje que tú intentas comunicar. Asegúrate de que todo lo que hagas comunique *algo*.

Siempre que estés tentado a transferir la responsabilidad a tu jefe con el objetivo de evitar que un error te acabe salpicando, piensa creativamente. Pese a la ineptitud de tu jefe, tú formas parte de su equipo. Es más probable que el jefe te identifique como un miembro del equipo de [inserta el nombre de tu jefe]. No te verán como un testigo inocente si el grupo fracasa, así que piensa en la responsabilidad como un esfuerzo de equipo.

Algunas de las características principales de culpar al jefe son:

1. Culpar a los demás de algunos problemas es acusarse a uno mismo. Entonces, ¿para qué queremos llegar a eso? Señalar con un dedo proverbial a mi jefe es como señalarme a mí con otros tres dedos proverbiales.

2. Cada vez que surja una responsabilidad de la que hacerse cargo, abalázate sobre ella como si fuera una oportunidad. Cuando dices «yo me encargo de esa parte» o «ya me responsabilizo yo de esa parte del programa», en realidad estás lanzando un mensaje sólido al resto del equipo: no estás dispuesto a quedarte en una esquina ocupándote de asuntos de poca importancia. Quieres invertir en tu éxito y en el de los demás.

3. Culpamos a una persona, pero no al problema. Cuando se inicie la búsqueda del chivo expiatorio, apunta alto y redirige la conversación hacia el problema que estáis intentando solucionar. ¿Cuál es el orden del día y cómo puedes alterarlo para producir un mejor resultado la próxima vez? Si a estas alturas no lo tienes muy claro, John Hoover asegura que debemos centrarnos en buscar soluciones y deshacernos de todo tipo de búsquedas de culpables y discusiones personales lo antes posible, a menos que queramos que el agujero negro de la culpa nos absorba.

### **Preguntas cósmicas**

Todos los que estamos comprometidos en proteger el universo de idiotas debemos alcanzar un pacto y rezar mucho. Además de cuidar y alimentar a mis mejores ángeles, tengo una lista de preguntitas para Dios que, si mis oraciones no consiguen una respuesta manifiesta, espero que él mismo me responda cuando le vea en el cielo. Te animo a que también te hagas preguntas en voz alta. Si el Todopoderoso nos responde rápido, sabremos que nuestras preguntas son las acertadas y de este modo podremos empezar a idear soluciones sostenibles para la pandemia del i-jefe. A continuación te presento algunos ejemplos de preguntas a tu Poder Superior:

- ¿Por qué creaste idiotas en primer lugar?
- ¿Por qué la gente inteligente sufre preocupaciones, miedos y ansiedad mientras que los idiotas duermen con placidez y se levantan completamente descansados?
- ¿Cuál es el objetivo de mantener a los idiotas ajenos a la carnicería que ellos mismos han creado?
- ¿Cuál es el sentido de la existencia de los idiotas?
- ¿Cómo encajan los idiotas en la gran obra del mundo?

La pregunta que planea sobre la mente de cualquier trabajador del mundo es: «¿Por qué Dios permite que los idiotas asciendan hasta llegar a ser jefes?». En un mundo en el que los futbolistas cobran mucho más que los científicos que investigan la cura del cáncer y donde a la población le preocupa la opinión de actores de Hollywood y músicos multimillonarios sobre la política mundial y el calentamiento global, lo cierto es que el hecho de que los idiotas lleguen a ser jefes parece el menor de los males.

## Poner a prueba la teoría

Ya ves por qué este tipo de preguntas tan profundas deben hacerse de forma gradual. La orca *Shamu* no pudo tragarse una pastilla de grandes dimensiones de una vez. La pregunta inicial, y más importante, que debes hacerte, a menos que no *estés dispuesto* a hacértela, es: «¿Soy un idiota?». El siguiente cuestionario te ayudará a determinar si perteneces a esa categoría o no. Si crees que someterte a este cuestionario de zopencos va a ponerte nervioso, no te preocupes y utiliza las preguntas para evaluar a tu jefe. Responde las preguntas con sinceridad; tú mismo decidirás si la prueba es precisa y certera cuando compruebes si los resultados concuerdan con tus ideas preconcebidas o no.

1. Cuando algo va mal en la oficina, yo...
  - a. Le echo la culpa a otra persona de forma automática.
  - b. Dejo lo que estoy haciendo para valorar los daños.
  - c. Pido una *pizza*.
  - d. Todas las anteriores.
2. Al recibir la orden de reducir el personal a mi cargo...
  - a. Me fijo en los resultados de cada trabajador en el equipo de fútbol del departamento.
  - b. Me deshago de las personas que me desafían y me hacen pensar e innovar.
  - c. Pido una *pizza*.
  - d. Todas las anteriores.
3. Cuando recibo órdenes de aumentar la producción, yo...
  - a. Amenazo con despedir a las personas que me desafían y me obligan a pensar e innovar.
  - b. Empiezo a escribir una lista de personas culpables de la baja producción.
  - c. Pido una *pizza*.
  - d. Todas las anteriores.
4. Cuando recibo órdenes de reducir costes, yo...
  - a. Cancelo la cena de empresa de Navidad.
  - b. Obligo a los trabajadores a comprarse el material de oficina.
  - c. Obligo a los trabajadores a pagarse su *pizza*.
  - d. Todas las anteriores.
5. Cuando recibo órdenes de premiar a los trabajadores por su esfuerzo, yo...
  - a. Me fijo en las camisetas de los trabajadores que juegan en el equipo de fútbol del departamento.
  - b. Dejo que los trabajadores encarguen material de oficina extra.
  - c. Pido una *pizza*.
  - d. Todas las anteriores.

Cada respuesta *a* vale un punto; las *b*, dos; las *c*, tres y, por último, las *d*, cuatro. Las equivalencias de la puntuación total son las siguientes: cuatro puntos, estúpido sin más; de cinco a doce, un verdadero idiota; de trece a diecinueve, un completo idiota; veinte puntos, un idiota colosal. ¿Has respondido pensando en tu jefe? ¿Qué tal le ha ido?

### «C» asesina n.º 3: combatir con el jefe

Esta «C» suele ser asesina porque muchos i-jefes son legendarios por su costumbre de tomar decisiones malísimas y obligarte a acatarlas sin protestar o, lo que es peor aún, a encargarte del

trabajo sucio. En la medida en que puedas influir en tu jefe para tomar una decisión más acertada, por favor, utiliza tu energía. En los próximos capítulos encontrarás técnicas para ejercer influencia en aquellos puntos donde tengas una autoridad limitada. De momento, averigua cuándo es mejor agachar la cabeza y seguir las instrucciones de tu jefe para, en un futuro, conseguir un ascenso.

No estoy sugiriendo, y jamás animaría a nadie a creerlo, que la resistencia es inútil, sobre todo cuando se trabaja codo con codo con un jefe incompetente. Eso sería abdicar del poder que sí tienes para tomar decisiones bien fundadas respecto a tu vida y trabajo. Pero está en tus manos comportarte como una persona sensata y decidir cuándo es mejor seguir el curso del río, flotar en el agua o remar a contracorriente. Los riesgos que estés dispuesto a asumir dependen únicamente de ti. Nadie puede arrebatarte esa decisión, *ni tampoco* tu dignidad.

Discutir con el jefe significa alejarse de la responsabilidad de hacer lo que se te ha pedido y no protestar al respecto, o de no hacer lo que se te ha pedido y no protestar al respecto. No, no me refiero a que debas cerrar el pico literalmente y convertirte en un pasivo-agresivo. Lo que quiero decir es que no deberías murmurar tu desagrado, rezongar, gimotear, tratar a la gente o a sus ideas de «estúpidos» ni enzarzarte en una discusión torpe o inútil. Cuando veas que estás a punto de rebatir una minucia, un asunto sin importancia, piénsatelo dos veces antes de hacerlo. Discutiendo con el jefe sólo conseguirás forjarte una reputación horrenda, convirtiéndote en un compañero insoportable en vez de una persona con ideas creativas y sentido común. Lo mismo ocurre cuando despotricas del jefe. ¿De verdad es tan importante ganarse la aprobación de los trabajadores más descontentos y asqueados? ¿Dónde quieres que coloquemos tu foto en el diccionario: junto a *fastidio* o al lado de *buenas ideas y sensatez*?

He aquí algunas pistas que te ayudarán a resistir la tentación de discutir con él:

1. Da igual el trabajo que tu jefe te encargue: hazlo con dignidad. No digo que te pasees por la oficina cantando *The Greatest Love of All* de Whitney Houston, a menos que te guste hacerlo. Mi mensaje es que aunque tu i-jefe te obligue a hacer tareas cutres no tienes por qué comportarte de un modo cutre. Hagas lo que hagas, muestra una conducta respetable hacia los demás.

2. Si quieres rebatir algo a tu jefe, empieza a practicar la frase proverbial «Sí, y...» en vez del típico «Sí, pero...» o el simple «Pero...». Por ejemplo, puedes decir «Si vamos a seguir por ese camino, creo que deberíamos tener los ojos bien abiertos y estar preparados para adaptarnos a cualquier respuesta que podamos recibir». Ale, ya está, ya lo has dicho y nadie puede discutirlo. Estás comportándote de forma estratégica, y tu jefe sentirá que le estás guardando las espaldas.

3. Cuando tus compañeros de trabajo, o incluso tus subordinados, intentan inducir un comportamiento agresivo en ti o tratan de animarte para que te pelees con tu jefe, reconduce la conversación hacia el principio que estás tratando de seguir. Di, por ejemplo, «Ya lo sé, ya lo sé», porque en realidad lo sabes. Ya lo has pillado. Pero de inmediato añade algo como «El problema que estamos solucionando aquí es...».

### **El mito de la imitación**

Mucha gente se gana ascensos y llega a ser jefe sin tan siquiera haber participado en un taller de liderazgo o realizado una formación de desarrollo personal. Por este motivo, es muy habitual que los jefes idiotas imiten las formas de liderazgo y las prácticas de sus predecesores. Así es como aprendemos a ser padres, ¿verdad? O hacemos lo mismo que ellos o lo contrario, y ninguna de las dos opciones es la mejor en la mayoría de los casos. Ya que los i-jefes no están preparados, formados ni aclimatados a las prácticas más acertadas para un liderazgo efectivo, su aprendizaje depende de ti. Ese es tu pequeño secreto. Prepara tu programación didáctica y sé constante con ella.

Imagina que eres un detective forense del CSI. Fíjate en las fotografías y cuadros que tu i-jefe cuelga en las paredes de la oficina y qué objetos coloca con orgullo a su alrededor. ¿Qué animales

están dibujados en el calendario? Presta especial atención a las palabras y expresiones que utiliza. ¿Tu i-jefe sabe escribir sin faltas de ortografía? ¿Sabe utilizar un ordenador? ¿Podría construir uno? ¿Es capaz de crear *software*? ¿Puede deletrear esta última palabra? ¿El niño que aparece en la fotografía de su escritorio es feo a morir? ¿Puedes armarte de valor y alabar a tu i-jefe por todas las cosas por las que siente un evidente aprecio y cariño, incluyendo el niño (no muy mono) que sólo una madre podría querer? Ten paciencia; esto no ocurre de la noche a la mañana. Por lo menos así tendrás una motivación en el trabajo. Piensa que de este modo podrás estar satisfecho, pues así estás mejorando el entorno laboral de todos tus compañeros. No te sientas como un trepa ni te culpes por tratar de mejorar la relación con tu jefe: se trata de pura supervivencia. Considérate un misionero de los incompetentes. Estás limpiando el depósito de agua de todos los pececitos que nadan en ese acuario; eres uno de los buenos.

## **UNA REGLA TÁCITA PARA EL ÉXITO LABORAL: NO ERES INVISIBLE**

Recuerda que uno jamás puede no comunicarse. Es bastante probable que la gente te observe y lo haga en mayor grado de lo que imaginas. Esta regla implícita del éxito laboral sorprende a muchas personas cuando la escuchan por primera vez porque debería tratarse de algo muy obvio. Tu futuro dependerá de conversaciones que tienen lugar cuando tú no estás presente. La decisión de concederte un aumento de sueldo o un ascenso, de renovarte el contrato o despedirte, se tomará cuando tú no estés en el despacho, y tendrá lugar en el cursillo de golf, en el hotel, en el restaurante o allí donde la decisión pueda tomarse, vaya. Para cuando alguien se siente frente a ti para comunicarte la decisión, los mismos que la tomaron ni se acordarán de ella. Tú y yo debemos aprender no sólo a intuir qué se puede decir en ese tipo de conversaciones que ocurren en nuestra ausencia, sino también a asegurarnos de que podemos modificarlas como queramos, para empezar.

Si sientes que eres invisible y que el resto de la oficina te ignora, es más que probable que tu trabajo no sea muy impresionante o importante para quienes te rodean o están por encima de ti. Todos ellos se comportan como si tú no existieras. Pon en marcha todas tus habilidades detectivescas, fijate en qué tipos de comportamiento aprueban y empieza a mostrarte justo así. Como coach ejecutivo, suelo destacar que adoptar el lenguaje metafórico de alguien, enmarcar ideas en el contexto que tú y esa persona conocéis y después transmitir las utilizando esa clase de lenguaje en una reunión o en un correo electrónico dos semanas después produce un resultado positivo casi inmediato a tu favor. Incluso aunque no tengas pensado alterar tu estilo personal o tus hábitos laborales a largo plazo, el experimento te demostrará que cualquier cosa que digas o hagas influye en todas tus relaciones, mucho más de lo que puedas llegarte a imaginar.

Complace a la gente y te ganarás su reconocimiento. Debes distinguir entre lo que tu i-jefe percibe como comportamiento positivo y negativo. Sin pasarte, verás que los comportamientos negativos y positivos convertirán a aquellos que se creen invisibles en visibles. Si no captas la atención de tu i-jefe, nunca te ganarás su reconocimiento ni su premio: todo tu trabajo caerá en una zona muerta.

Los jefes idiotas suelen carecer de imaginación o, en caso contrario, se conciben a sí mismos como unas personas mejores y más gloriosas de lo que lo son en realidad. Esta deficiencia, sumada a la restricción del campo visual en forma de efecto túnel que todos los jefes idiotas padecen, simboliza el barco que se hunde incluso antes de haber llegado a chocar contra un iceberg.

Si deseas más atención, sólo debes decir o hacer cosas que garanticen la atención idiota por parte de tu jefe. Además, debes exagerarlas para cerciorarte de que tu jefe no las pase por alto. Si intentas impresionar a tu i-jefe regando las plantas de la oficina, hazlo con la manguera antiincendios que cuelga junto al ascensor. Si quieres que tu jefe se dé cuenta de que estás pasando la aspiradora por la moqueta, extrae el silenciador del aparato para que el ruido ensordezca a los trabajadores de la primera planta; después, da un par de vueltas corriendo alrededor de su escritorio.

## Conviértete en una persona influyente

Un antiguo jefe ejecutivo de la también antigua marca de detergentes Maytag me confesó que cuando le contrataron como administrador no se atrevía a tomar un café en la oficina porque su despacho estaba al otro extremo del pasillo. Para llegar al cuarto de baño tenía que cruzar todo el corredor y pasar por delante del despacho de Fred Maytag Junior, y no quería que el nieto del fundador (que en aquel momento era el presidente de la empresa) le viera visitando al Sr. Roca muy a menudo. Así que dejó de tomar café por la mañana. ¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar para mejorar tu situación? El ex cafetero estaba intentando evitar causar una impresión negativa. Yo te sugiero que desarrolles y emplees ciertas tácticas para generar de forma intencionada y sistemática la impresión deseada. Aquí tienes algunas:

- Si estás dispuesto a cuidar las plantas de la oficina, hazlo cuando tu jefe pueda ser testigo de ello, pero sólo si ese tipo de comportamiento juega a tu favor.
- Si ves algo tirado en el suelo, recógelo, pues nunca sabes quién te está vigilando. Si tienes la oportunidad de patrullar la zona cuando tu jefe está presente, haz una demostración razonable y creíble. Hazle ver que eres lo que Disney llamaba un personaje de un «espectáculo soberbio».
- Si se presenta la oportunidad de echarle una mano al jefe con cualquier asunto, desde ayudarlo a cargar con una pesada caja hasta reiniciar el ordenador, ofrécete voluntario. Recuerda las «C» asesinas y haz exactamente lo contrario: no critiques, culpes, combatas y chulees al jefe.
- Trae pastelitos de vez en cuando y, si lo haces, no dejes la caja en la zona de cafetería y ya está. Pasa por delante del despacho de tu jefe, abre la caja y dile: «Tienes una opción preferente antes de que los deje en la cafetería para las masas».
- Si tu jefe expresa su frustración con una situación en la que puedes aportar una solución razonable, ofrécele tu ayuda. No muestres una actitud prepotente porque empeorarás su inseguridad; en cambio, haz alguna sugerencia en forma de pregunta: «¿No crees que te sería de gran ayuda que...?» o «¿Qué tal si intentamos...?».
- En cualquier momento y situación, sé positivo. No seas exagerado y no aturdas a la gente hasta el punto de que tengan ganas de vomitarte encima, sino simplemente sé positivo: eso significa encontrar maneras de llevarse bien con gente complicada, saludar a los superiores de tu jefe con actitud optimista y asegurarte de que este sabe que formas parte del equipo.
- Llega temprano y márchate tarde. Si no quieres que tu vida familiar se resienta por ello, no les des la tabarra a los tuyos con la propuesta que se te acaba de ocurrir en casa y madruga para llegar pronto a la oficina y trabajar en esa idea.

Que consigas trabajar a gusto con tus compañeros o con las personas en posición de poder depende de una actitud, de la tuya en concreto. «Pero, Dr. Hoover – replicarás–, tengo problemas serios y necesito soluciones del mismo tenor». Estoy de acuerdo. He estado en la misma posición que tú, haciendo eso, y conservo aún la alfombrilla del ratón para demostrártelo. Da igual lo mala que sea tu situación, la solución empieza en tu cabeza y está en tus manos. Piensa en cómo puedes convertirte en una influencia positiva para el ambiente que se respira en tu oficina. Pero, tal y como Jack Welch dijo una vez, diviértete un poco.

Si crees que ordenar la cafetería mientras tu jefe te mira o que ofrecerle los primeros pastelitos es un poco cursi es que no entiendes su funcionamiento cerebral. Henry Ford aseguró que estaría dispuesto a pagar más dinero por la capacidad de una persona de llevarse bien con sus compañeros que por cualquier otra cualidad de un gerente. Si crees que dejar de lado el resentimiento y la hostilidad y sustituirlos por una conducta útil a la par que positiva es algo propio de *boyscouts* significa que no te estás tomando muy en serio la idea de mejorar tu atmósfera laboral (dicho en

otras palabras: tu carrera profesional). No existe una forma más eficaz de impresionar a un jefe que ser su apoyo, ni nada más deprimente para este que un detractor. Hasta un idiota sabe esto.

Piénsalo de otro modo y considera la conclusión lógica de todo lo anterior. Es *tu* oficina la que estás ordenando. Te gusta tener esas plantas animando la vida laboral, al igual que al resto de la gente. Un jefe contento, idiota o no, es clave para un entorno laboral agradable. Sé honesto y trata de ver las cosas como son. Hacer todas esas cosas, por muy tontas que puedan parecer, para cambiar tu actitud y mejorar tus condiciones laborales. ¿Acaso no vale la pena?

#### «C» asesina n.º 4: chulear al jefe

Provocar o chulear al jefe se ha convertido en el pasatiempo nacional para muchos trabajadores, por encima incluso del fútbol. Algunas personas están atrapadas en ese espacio en que el jefe es el enemigo y no pueden pasar ni un solo día sin aludir irónicamente a la persona que está al mando, con independencia de quién sea o de las circunstancias que le rodeen. Cuando tú y yo nos damos cuenta de que el jefe vive en una especie de jaula – atrapado, por un lado, entre nosotros, sus empleados, y los problemas que esperamos que solucione, y, por otro, por los conflictos que sus superiores esperan que solucione por ellos–, sólo tenemos dos opciones.

La primera es pasarnos nuestro tiempo productivo golpeando los barrotes de la jaula de nuestro jefe con palos para atormentarle aún más. Pocas personas harían esto abiertamente a menos que tuvieran apoyándolas un poderoso colectivo que negociara acuerdos de mejoras laborales. Pero incluso eso ya no es lo que era. Desde luego, puedes estar tranquilo si tu jefe trabaja para tu tío Billy o, mejor aún, para papá. Si ninguno de los anteriores es tu caso, provocar o chulear al jefe puede ser algo bastante peligroso. La segunda opción es darse cuenta de que la presión a la que está sometido tu jefe es una oportunidad para ti: aprovéchala, afloja las cuerdas y ponte en su lugar. Aunque un i-jefe probablemente no aflojaría las cuerdas como lo harías tú por él, no te olvides de que hay ojos puestos sobre ti y que uno jamás puede no comunicarse. Si alguna vez has leído alguna fábula de Esopo, recordarás que Androcles salvó su vida tras arrancar una espina de la zarpa de su enemigo natural, el león. Si alguna vez has llegado a creer que el jefe es tu enemigo natural, da la vuelta a esto de forma deliberada y empieza a actuar con amabilidad y a ofrecer tu ayuda. ¿Demasiado tierno para ti? Llámalo interés propio.

En cambio, no te «olvides» de poner en copia a tu jefe en aquellos correos electrónicos importantes, no te «olvides» de invitarle a las reuniones adecuadas o no te «olvides» de transmitirle todo lo que estás aprendiendo en tu carrera profesional, unos conocimientos importantes y relevantes. Así evitarás que se muera de vergüenza cuando necesite una determinada información de la que no dispone porque tú le has soslayado. Intuyo que no quieres mezclarte con los típicos lameculos que no dejan de hacerle la pelota al jefe todo el día, esos mismos que aparentan sacarle la espina de la zarpa para después colocarla de forma estratégica en alguna silla donde vaya a sentarse y reírse tontamente de ello. Cuando la tentación es chulear o atormentar al jefe, quizá haya llegado el momento de reunirse con el equipo y aprovechar la oportunidad de dar a conocer tu postura sobre el tema. Quizá sea un poco exagerado o puede que no.

- Si resulta evidente que tu jefe trabaja con una mano atada tras la espalda, piensa que sus iguales le mirarán con lástima. Tu jefe siempre tendrá un compañero compasivo que le echará una mano. Recuerda que muchísima gente te observa y, por lo tanto, estará esperando impaciente tu respuesta: entre ellos, los compañeros de tu jefe y sus superiores, tus propios compañeros y tus subordinados. Asegúrate de que la actitud que adoptes con tu jefe sea la misma que demuestras ante los demás grupos, en especial con tus iguales y subordinados.

- Programa actos de amabilidad. En serio, esta clase de cosas son demasiado importantes para dejarlas en manos de la casualidad, por lo que no debes esperar a que llegue el momento

propicio para hacerlas. Ten en cuenta que no estoy hablando de preparar el café, a menos que quieras hacerlo, sino que me refiero a gestionar tu departamento recorriéndote los pasillos. La fama de Dave Packard, de Hewlett & Packard, se atribuye a esta habilidad. Si tu jefe no lo hace, vete a dar una vuelta con él y transmítele un informe provisional sobre algún asunto importante.

- Convierte la jaula de tu jefe en un lugar habitable manteniendo los principios y la personalidad bajo control. Si sabes de dónde proviene su estrés, asume alguna de sus tareas para aliviarlo, aunque no las realices todas, pues ya tienes bastante trabajo. Sin embargo, el gesto de ofrecer tu ayuda bastará para lanzar un mensaje claro: tú has «escogido» trabajar para esa empresa, y no al revés. Ese tipo de detalles pueden ayudar a reconducir las conversaciones críticas en las que no estás presente hacia donde quieras.

## EL GEN DE LA ESTUPIDEZ

Ten cuidado con tu diagnóstico de la idiotez, pues, a veces, lo que parece ser un idiota es una persona normal y corriente con «idiotasincrasias». Todos tenemos «idiotasincrasias» y ese tipo de rarezas se exageran si padecemos cansancio o deshidratación. Si un colega llega a la oficina con cada calcetín de un color distinto, podemos pensar que se trata de un genio loco, de una persona que marca tendencias o de alguien simplemente daltónico. Sin embargo, tendemos a considerar que es un idiota y punto.

La estupidez es distinta al alcoholismo, la drogadicción o el tabaquismo. Bueno, quizá no tanto, pero ese es otro tema. La analogía que estoy a punto de hacer nace libremente de los programas de recuperación basados en doce pasos. Mi intención no es desacreditar estas terapias, desde luego, sino que se trata de una manera de recordar cómo y dónde pasaba las noches de los miércoles. El caso es que la estupidez es casi tan omnipresente como el oxígeno, y no podemos controlar la de los demás. No somos la causa de ella, no podemos curarla y no podemos asumir el control. La única estupidez que podemos manejar es la nuestra.

### Pasos para poner freno a la estupidez

Cuando por fin te conviertas en un idiota consciente, inteligente y trascendente (en el sentido de que traspases los límites de la experiencia normal), uno que puede reflejar simultáneamente el pasado, el presente y el futuro de su condición personal y de sus circunstancias, ya no puedes volver a introducirte entre la población idiota y no destacar en ella. Tu inteligencia, si es que la tienes, te atormentará día y noche. Padecerás un trastorno del sueño grave (que exagerará tus «idiotasincrasias»), empezarás a sufrir episodios psicóticos, te ingresarán en un centro psiquiátrico, un abogado de oficio conseguirá sacarte de ahí, regresarás a casa y tu familia estará preocupada por ti hasta que tu perro te encuentre durmiendo en el garaje.

La única alternativa razonable que te queda es aceptar lo inevitable, la estupidez en forma de idiota. Bienvenido al mundo real. Te sería más sencillo cambiar el clima de todo el planeta que ejercer el más mínimo efecto sobre el número y la distribución de idiotas sobre la faz de la tierra. A veces me da la sensación de que unos extraterrestres idiotas con forma humana han invadido nuestro astro. Quizá es una conspiración cósmica para impedir que sigamos explorando el espacio y nos alejemos de nuestro vecindario. Puede que los ocupantes de las galaxias vecinas ya sospecharan hace mucho tiempo que el mercado inmobiliario de nuestro planeta se vendría abajo.

Tú estás aquí; yo también. Sea cual sea su procedencia, los idiotas están aquí. Ellos son los únicos que no lo saben. ¿No podemos intentar llevarnos bien y ya está? Yo diría que sí... bueno, depende. Tenemos que concentrarnos en nuestro viaje personal hacia la rehabilitación, la iluminación y el enriquecimiento propio. Los auténticos idiotas probablemente no leerán este libro, así que podemos decir que esto es una conversación privada entre nosotros. La buena noticia es que

podemos tener una vida plena y gozar de una carrera profesional gratificante a pesar de trabajar para idiotas; la mala noticia es que tenemos que hacer todo el trabajo. No te enfades conmigo. Los idiotas en activo (que no están en recuperación) no tienen ni la menor idea de lo que ocurre a su alrededor, así que dime: ¿cómo podrían ayudar? ¿No te parece que una vida plena y una carrera gratificante sí que merecen ese esfuerzo? Yo diría que sí, rotundamente. Ahora dirijámonos al paso uno de nuestro viaje hacia el nirvana a prueba de idiotas (por así decirlo).

¿Te has fijado que he intentado dejar a mi idiota interior fuera de este último sermón? Mi conciencia no está tranquila si no me incluyo: debo ser sincero, coger a mi idiota interior de la mano y unirle a la fiesta. Estoy rehabilitado, pero sigo siendo un idiota. Trato de no olvidar que he sido un trabajador idiota, un jefe idiota, un esposo idiota, un estudiante idiota y un profesor idiota. He sido un grano en el culo para tantísimas personas que ya he perdido la cuenta. Así pues, te invito a que me acompañes, admitas tus errores, sufras en tus propias carnes la catarsis de hablar abiertamente sobre tus «idiotasincrasias» e inicies tu propio viaje hacia una experiencia sin idiotas. Al igual que los programas de rehabilitación típicos, el programa de idiotas anónimos cuenta con doce pasos.

PASO UNO: «ADMITO QUE NO PUEDO ACTUAR SOBRE LA  
ESTUPIDEZ  
DE LOS DEMÁS Y QUE MI VIDA SE HA VUELTO TAN ESTÚPIDA  
QUE NO PUEDO MANEJARLA».

No dejes que este primer paso te deprima demasiado. De hecho, la estupidez no es una enfermedad, aunque al menos debería clasificarse como un síndrome. No podemos iniciar nuestro camino hacia la recuperación hasta que confesemos y admitamos el lío en que nos hemos metido. A la mayoría de la gente le resulta intolerable sentir impotencia, y ni piensa en admitirla, pues implica una pérdida de control (un dominio que, por cierto, jamás han tenido) y no están dispuestos a llegar tan lejos. Te presento a los muertos vivientes: estos zombis merodean por nuestro planeta pensando que pueden cambiar a los idiotas que les rodean. Mi propuesta es alcanzar el éxito a pesar de los idiotas que pululan por nuestra vida.

Si intentaras dominar la estupidez ajena en vez de la propia, tu vida sería incontrolable. ¿Tengo que repetirlo otra vez? Es una carga demasiado pesada; déjala pasar. Tu Poder Interior puede soportar la idiotez de los demás. Tú y yo tenemos que invertir nuestros recursos en gestionar nuestra propia estupidez: *ahora* estamos siendo razonables. Si no perdemos la perspectiva ni olvidamos el contexto de este asunto del idiota universal, hay esperanza. Intentar gestionar nuestra estupidez sin respetar la que nos rodea es como conducir en sentido contrario por la autopista; de esta manera nos buscamos problemas, problemas serios. Sin embargo, si conduces por tu carril y te preocupas sólo de tus asuntos, esto no te garantiza que algún idiota pirado acabe chocando contra ti. Cada uno de nosotros es un coche en una carretera abarrotada de vehículos; no le quites ojo a tu retrovisor.

La confesión es buena para el alma; aunque siempre requiere algo de creatividad, déjate llevar. Reconocer la propia impotencia es el primer paso de la recuperación. Los siguientes revelarán quién tiene el poder y qué técnicas puedes utilizar para alcanzar la serenidad. Reflexiona sobre lo que he comentado antes sobre el autocontrol. Al fin y al cabo, tú eres tu propio jefe, aunque estés bajo las órdenes de otra persona. ¿Eres tu propio jefe idiota, como yo? ¿Puedes ser un i-jefe rehabilitado, como yo? El hecho de que la relación con tu jefe sea más o menos efectiva depende de ti. ¿Serás el típico empleado «mono de feria»? ¿O el simio se dará cuenta del mal comportamiento de su jefe y se lo pensará dos veces?

En los próximos capítulos, iremos al grano y examinaremos el tema del idiota a fondo y los distintos papeles que jugamos en él. Si consigues ver paralelismos con tu propia experiencia, te darás cuenta de que es mucho más sencillo tratar con tu i-jefe en la oficina. No estoy sugiriendo el tipo de reflexión que conduce al arrepentimiento, pero cambiar tu forma de pensar y conducta no

ocurre de forma natural ni sin esfuerzos por tu parte. Echar un vistazo a tu pasado sólo servirá para predecir tu futuro, a menos que decidas tomar otro camino. Bienvenido al viaje.

## EJERCICIO PARA EL PASO UNO

Piensa en lo que más te molesta de la relación con tu jefe o con tus compañeros de trabajo. Elabora una lista con tres columnas. Titula la primera: «Cosas que no puedo cambiar»; la segunda: «Cosas que sí puedo cambiar», y la tercera: «Actividades en las que invertiré esfuerzos». El ejercicio te ayudará a organizar tus ideas y a centrar tus esfuerzos en actividades en las que puedas destacar. Esta tarea te servirá para liberarte de la tiranía y las opresión de aquellas cosas que no puedes controlar. De este modo, te verás desafiado a tomar responsabilidad de todas aquellas cosas que sí puedes controlar.

Del mismo modo que uno jamás no comunica, la gente no hace nada sin motivo. Si te has estrujado el cerebro al acabar el ejercicio y te preguntas por qué te preocupas tantísimo por controlar cosas que están más allá de tu control y evitas asumir un dominio activo sobre las cosas que sí puedes controlar, tengo una pregunta aún más sorprendente para ti. En el largometraje *El último show*, Jearlyn Steel cantaba *¿Por qué trabajamos tanto para conseguir lo que no queremos?*. Si consigues responder a esta pregunta, por favor, envíame un mensaje.

Existe una razón que explica por qué algunos de nosotros nos comportamos así. Las soluciones que dependen de cambiar procesos de pensamiento seguramente no ayudarán mucho, puesto que para empezar fue el pensamiento ilógico el que nos metió en este lío. Tan sólo un comportamiento totalmente nuevo efectuará el cambio que tú y yo queremos. Haz el ejercicio: no intentes darle muchas vueltas. Invertir esfuerzos en actividades que sí puedes controlar producirá resultados positivos: diviértete.

## 2. ¿El verdadero idiota puede levantarse, por favor?

Si piensas que eres más listo y tienes más talento, recursos e ingenio que tu jefe, y estás molesto con él por todo lo anterior, ¿quién es el auténtico idiota aquí? Si verdaderamente eres más inteligente y tienes más talento y recursos que tu superior, aquí tienes la oportunidad de demostrarlo, aunque sólo sea para tu propia tranquilidad. Cuando digo demostrarlo me refiero al fino y elegante arte de controlar cada milímetro de tu bienestar físico, emocional y espiritual a pesar de trabajar para un idiota.

No todos los jefes son idiotas, ni viceversa. Algunos jefes se encuentran bastante por encima de la idiotez, e incluso los jefes idiotas tienen sus virtudes. La mayoría de los jefes tienen alguna habilidad. Aquí, hasta el más tonto hace relojes: ya conoces el refrán. El jefe idiota no es, por norma general, bueno; sin embargo, cuando aprendas algo más de los demás tipos de jefe, agradecerás tener a uno que es simplemente idiota. Ha llegado el momento de ajustar tu radar para empezar a distinguir las señales que emiten todos los jefes. No son iguales, y, por lo tanto, no podemos enfrentarnos a ellos del mismo modo.

Es un error, quizá uno fatídico, asumir que tu jefe es idiota si en realidad no lo es. Enseguida te darás cuenta de que utilizar técnicas de modificación de idiotas sobre un no-idiota es tan efectivo como emplear un aerosol nasal para eliminar una piedra del riñón. Según el tipo de jefe para el que trabajas, el uso de un enfoque equivocado puede conducir al desesperado estado de desear tener una piedra en el riñón. He organizado el mundo de los jefes en diez categorías muy generales:

- Buenos jefes
- Jefes endiosados
- Jefes maquiavélicos
- Jefes sádicos
- Jefes masoquistas
- Jefes paranoicos
- Jefes reacios
- Jefes ineptos
- Jefes colegas
- Jefes idiotas

### EJERCICIO

Puesto que vamos a examinar cada tipo de jefe, clasifica a todos los jefes para los cuales hayas trabajado, incluyendo al actual, en la categoría apropiada. Haz una lista con todos sus nombres y escribe una nota al lado de cada uno con la categoría o categorías que los representan. Sería una buena idea que esperaras a acabar de leer este capítulo para entender mejor a cada tipo de jefe. Un vistazo al capítulo 3 te aportará una visión más amplia, pues verás una matriz de 10 # 10 de todos los tipos de jefe.

Cuando ya hayas elaborado una lista con todos tus jefes anteriores y actuales, y el tipo donde se incluyen, verás que tu historia laboral muestra un patrón un tanto preocupante. Tras haber sido un jefe idiota y un trabajador idiota, he descubierto que existen patrones que se repiten a lo largo de la vida personal, lo cual puede significar que:

- a) Sentimos cierta atracción hacia un tipo específico de jefe que satisface el deseo subliminal de autocastigo.
- b) Existe un tipo de jefe que predomina en el sector donde trabajamos.
- c) Nosotros somos los idiotas.
- d) Todas las respuestas anteriores.

Como coach ejecutivo, te recuerdo que hay un denominador común en cada experiencia laboral y con cada uno de los jefes a los que has prestado tus servicios: tú. Haz los cálculos necesarios; tú eres la constante en todos los trabajos. Hay quien ha conseguido llevarse bien con los distintos tipos de jefes que he enumerado en este libro, o en cualquier otro. Hay quien ha acabado como el rosario de la aurora con todos los jefes que ha tenido, incluso con aquellos que clasificaríamos con la etiqueta de buenos. Da igual en qué extremo del espectro te sitúes, la pregunta sobre la que reflexiones es la siguiente: ¿con qué tipo de jefe te has llevado mejor? ¿Con cuál has mantenido una peor relación y te has peleado constantemente? Y, lo más importante, ¿cuál ha sido tu papel tanto en las buenas como en las malas experiencias? Estudiar los tipos de jefe que he comentado antes te ayudará a trazar el mejor camino hacia las aguas plácidas de la gestión de jefes. Cuando completes el primer ejercicio del capítulo 1, ten en cuenta el tipo de jefe que tienes delante. ¿El cambio de tipo de jefe alteraría el ejercicio? ¿Hasta qué punto? Quizá no puedas cambiar a la persona, pero sí puedes modificar la naturaleza de la relación. El poder está en tus manos, en el caso de que tengas el valor de utilizarlo.

## BUENOS JEFES

Por muy increíble que parezca, existen buenos jefes ahí fuera. Quiero empezar con este tipo porque encontrarlos es tan raro como dar con un miembro de la generación X o un *hippy* (o a ambos) en un concierto de Wayne Newton. No es imposible, por supuesto, pero no es una apuesta segura. Dicho esto, si ves que un compañero de trabajo se echa hacia atrás en su cubículo con los ojos cerrados y con una sonrisa bobalicona en su rostro, lo más probable es que esté rememorando los buenos tiempos, cuando trabajaba para un buen jefe. Todos los que han estado bajo las órdenes de uno suelen ponerse nostálgicos. Aquellos que jamás han disfrutado de ese placer sólo pueden dejar volar su imaginación. A lo largo de los capítulos de este libro, verás que acostumbro a nombrar a los buenos jefes al final; únicamente hay una explicación para ello, y es que aquellos con una personalidad desastrosa suelen ser más numerosos. Poco después de la primera edición de este libro, en el número de junio de la revista *CPA Journal* se publicaban los resultados de una encuesta donde se identificaban las cinco razones principales por las que la gente dejaba su trabajo. En el mismo estudio también se enumeraban las cinco razones principales por las que la gente opta por conservar su trabajo:

- Tener un buen sueldo
- Llevarse bien con los compañeros de trabajo
- Gozar de seguridad laboral y construir una igualdad/jerarquía
- Disfrutar de ciertos beneficios, como seguro médico o dental y planes de pensiones
- Estar acostumbrado al trabajo

Según el mismo estudio, las cinco razones principales por las que la gente deja su trabajo son:

- Más dinero
- Mejores beneficios
- Más oportunidades para el crecimiento laboral
- Menos estrés o presión
- Un cambio de aires

Así pues, los temas principales para el bienestar de los empleados son: satisfacción laboral, apoyo social, compensación y un futuro prometedor. Sospecho que «no llevarse bien con el jefe» no era una de las opciones disponibles en el estudio. Los resultados de la investigación, junto con mis décadas de experiencia como ejecutivo corporativo, coach ejecutivo y asesor de comunicación, indican que las prácticas de gestión constituyen el factor que determina si una persona se queda en una empresa o deja su puesto de trabajo. He conocido a personas que deciden dejar trabajos muy bien remunerados sin haber hecho ni siquiera una entrevista para otro puesto porque la relación con su jefe y la empresa es demasiado dolorosa. Muchos trabajadores envenenan su relación con el jefe o con sus subordinados, lo cual puede producir una situación poco beneficiosa donde a la larga la empresa decide que se vayan a buscar la felicidad a otro lugar.

Tras dirigir un estudio de permanencia de los trabajadores titulado *Las diez razones principales por las que la gente deja su trabajo*, su autor, el asesor de negocios internacionales Gregory P. Smith, llegó a la siguiente conclusión: «La gente no deja su trabajo, sino a su jefe». Sin embargo, también he visto la otra cara de la moneda. He conocido a gente que ha preferido quedarse en una empresa que le pagaba un sueldo bajísimo o rechazar oportunidades de ascenso para quedarse al lado de su jefe. He visto a gente rechazar aumentos de sueldo u oportunidades de un puesto mejor en empresas fantásticas por la misma razón. Mucha gente tiene la presciencia de saber cuándo han encontrado el auténtico tesoro.

Ser un buen jefe es muy, pero que muy fácil. Por eso me pregunto por qué hay tantísimos jefes que no entienden lo anterior. Si un buen jefe es el factor más influyente a la hora de retener al personal de calidad, ¿por qué las empresas no prestan más atención e invierten más recursos en ascender a las personas con autoridad más populares (aquellas que infunden respeto, admiración, poseen capacidades demostrables y facultades para liderar a los demás)? Apuesto a que conoces al menos un i-jefe que no ha tomado una buena decisión desde la época de la administración Clinton y, sin embargo, sigue en el poder. Sin duda, también habrás conocido a un jefe estupendo que, por casualidad o no, se topó con la persona equivocada, cruzó la línea que no debía o cortó el cable erróneo, aunque fuera involuntariamente, y no has vuelto a saber de él o ella.

Antes de tirar más piedras, debo confesar que tardé muchísimo tiempo en entender esto y, a decir verdad, no acabo de pillar del todo cómo funciona. Las formas en que pensamos y actuamos son como los neumáticos del coche: no les damos ninguna importancia hasta que, un día, descubrimos que tenemos la rueda pinchada. Para que un jefe idiota cambie (y, créeme, puede hacerlo), deben ocurrir una serie de incidentes de proporciones colosales. Sólo así, un i-jefe se dará cuenta del problema. A veces es cuestión de presentarle a un coach ejecutivo y, de este modo, su ceguera desaparecerá. Una vez el jefe idiota sea consciente del problema y se dé cuenta de que es él o ella, puede iniciar la transformación a buen jefe adoptando una de las reglas de oro del liderazgo, muy simple y a la vez muy profunda: dirige tal y como te gustaría que te dirigieran. Qué novedad, ¿no? Debo admitir que es mucho más fácil decirlo que hacerlo por un gran número de razones que se discutirán en las próximas páginas.

En pocas palabras, los buenos jefes mandan del modo en que les gustaría que les mandaran. En la mayoría de las interacciones humanas, cuanto más simple es algo, más efectivo resulta. Todos queremos respuestas poco complicadas, tomar el camino más sencillo y ganar dinero fácil. Deseamos llevar una vida simple, sin complicaciones. ¿Alguna vez has escuchado un anuncio de electrodomésticos que prometa «en sólo tres difíciles pasos»? Staples, una tienda de material

de oficina, llevó a cabo una campaña publicitaria que giraba en torno al eslogan «Eso ha sido fácil». Todavía siguen vendiendo un botón gigante de color rojo con la palabra «Fácil» que recita el eslogan cuando pulsas el botón. Los buenos jefes tienen dos dedos de frente y pueden llegar a imaginarse cómo les gustaría que les trataran sus superiores y, por lo tanto, intuir que a sus empleados les gustaría recibir ese mismo trato.

El modo en que nos comunicamos con los demás es un buen punto de partida cuando queremos ser mejores jefes o sobrevivir a uno pésimo. Recuerda que la misma talla no sirve para todo el mundo. Los buenos jefes transmiten información clara y concisa y te animan a ti y al resto de tu equipo a actuar de la misma manera. A los buenos jefes no les gusta tener que hacerte veinte preguntas para adivinar qué quieres decir y, por si lo dudabas, tampoco leen la mente. En general, los buenos jefes no hacen ese tipo de cosas, no son telépatas.

### **Elimina el misterio**

Si cada vez que tu jefe te pregunta qué asunto te llevas entre manos le haces jugar a *¿Quién quiere ser millonario?*, obligándole así a hacerte un montón de preguntas al respecto, es que tenéis un problema, y de carácter serio.

Forzar a alguien a adivinar información importante que sólo tú conoces tiene un nombre: se denomina conducta pasivo-agresiva. Suele ser fruto de tu rencor y resentimiento; tendemos a ser pasivo-agresivos con aquellas personas a quienes ansiamos castigar. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste el vacío o castigaste con tu silencio a alguien con quien estabas bien? Es muy fácil poner a prueba este concepto: simplemente invierte la situación y piensa cómo te sientes cuando tu jefe se niega a revelarte cierta información. Sin duda dejarás volar tu imaginación: «¿No confía en mí? ¿Cree que soy tan estúpido que contaré el gran secreto a los cuatro vientos? ¿Le asusta que pueda utilizar esa información para recibir todo tipo de elogios?». Se te pasarán miles de cosas por la cabeza, pero ninguna cariñosa respecto a tu jefe. Si él también duda de ti, ¿por qué esperas que se muestre agradable y simpático?

La desconfianza siempre conduce a la desazón. ¿Cuántas veces las personas comen juntas sólo para especular sobre lo que está sucediendo en la oficina? ¿Cuántas veces escuchas conversaciones entre susurros por teléfono? ¿Alguna vez has estado en la situación de encontrarte en el lavabo justo en el momento en que tu jefe entra con alguien más? Sin duda, te habrás quedado inmóvil, con la esperanza de escuchar información que afecte a tu trabajo, ¿me equivoco? ¿Eres consciente de cuántas veces pones la oreja para intentar escuchar la conversación que mantienen dos compañeros de trabajo en el cubículo contiguo? Recuerda el capítulo 1: la conversación que determinará tu futuro ascenso, o despido, tendrá lugar cuando tú no estés presente.

Los buenos jefes saben que compartir información en el momento oportuno hace sentir a la gente incluida, respetada y reconocida por su capacidad de contribución, por no mencionar su capacidad de producción. Los buenos jefes convierten la comunicación abierta en una prioridad y mantienen a todo el mundo informado continuamente; y además les gusta saber qué piensan los demás. No sólo cuando conectan sus dispositivos inalámbricos, entre las tres y las cuatro de la tarde de cada tercer martes del mes, sino siempre. Es tan fácil y simple que todos los jefes que no hacen esto deberían someterse a una evaluación psiquiátrica y, si fuera necesario, a una terapia de electroshock. ¿Cuáles son los beneficios de este compromiso que no se entienden? ¡Zas!

Un trato equitativo de todos los miembros del equipo es casi tan importante como la comunicación. Y digo «casi tan importante» porque si la gente va a recibir un trato desigual, es preferible que nos lo digan a la cara en vez de fingir que no está pasando. Lo peor del tratamiento preferente es la farsa de que todo el mundo recibe el mismo trato. A la gente no le importa ser Cenicienta antes de su golpe de suerte, pero detesta que le prometan un príncipe azul y un zapato de cristal si después esto no va a ocurrir.

## **Los buenos jefes son justos**

La imparcialidad en la oficina significa, simple y llanamente, aplicar las normas con equidad y sin tener en cuenta la opinión política de nadie. Incluso aunque las normas sean un engorro, aplicarlas de forma imparcial con todo el mundo ayuda a construir buenas relaciones. Poner la zancadilla a unos y dar vía libre a otros produce hostilidad, resentimiento e incluso venganza, si va demasiado lejos. Comunicarse de forma abierta y honesta con los demás y actuar con equidad es cuestión de tratar a los otros del mismo modo que te gustaría que lo hicieran contigo. Repite conmigo: «Dirige de la misma manera que te gustaría que te mandaran». Parece muy fácil, y además funciona. Y lo hace con todo el mundo, independientemente del lugar que ocupes en la cadena alimenticia de la empresa. Los buenos jefes tratan igual a sus superiores que a sus subordinados: todos son personas. Sin embargo, ¿cuántas veces te has encontrado con un doble rasero? Peor aún, ¿cuántas veces lo usas tú mismo? Reconozco que soy culpable de eso.

Los buenos empleados suelen ser buenos jefes, del mismo modo que estos son trabajadores excelentes para sus superiores y sus compañeros, porque los factores importantes son los mismos. Los comportamientos positivos que propician buenas relaciones funcionan en cualquier situación. En cambio, los trabajadores indulgentes consigo mismos suelen convertirse en jefes igual de indulgentes. La gente que exprime al más pequeño haría lo mismo con uno de mayor tamaño si tuviera la oportunidad de hacerlo. Si no eres una persona justa e imparcial o no te comunicas de forma abierta, jamás podrás llegar a ser ese jefe de ensueño que todo empleado fantasea con tener. Saber mandar en cualquier situación es un concepto muy importante que aprender, porque las implicaciones de ello tienen un gran alcance. Si conoces a algún buen jefe, piensa que también debe de ser un trabajador maravilloso. Los valores que demuestra en tu presencia son los mismos por los que se rige cuando tú no estás delante.

Ser un buen jefe es muy sencillo y hace que te preguntes por qué alguien de este planeta querría invertir tantos esfuerzos y energías para convertirse en uno horrendo. Supongo que se debe a que uno no conoce nada más y se ha acostumbrado a actuar como un monito de feria. O quizá ha escogido el modelo de jefe equivocado de todas las opciones disponibles. Por mucho que las personas más sociales de la oficina se empeñen en hacer creer que los animales y los niños son capaces de apañárselas por sí mismos sin hacerse daño los unos a los otros, siempre hay planes secretos y un motivo oculto. Cuando tienes un jefe despreciable, es más que probable que haya alguien tramando algún plan.

La imparcialidad es un don fantástico, pero no albergues expectativas poco realistas. Como i-jefe rehabilitado, en el sótano de aquella iglesia, aprendí que la justicia es algo muy poco habitual, además de tener un precio excesivo. Si te topas con una relación imparcial entre un jefe y un subordinado, considéralo la guinda del pastel.

## **La sangre tira**

Cuando el hijo del jefe trabaja en la empresa, tienes que ser un cabeza de chorlito para no comprender que para él rigen unas normas especiales. No tienes que haber estudiado mucha historia para aprender que la sangre tira y el dinero familiar todavía más. He conocido a cabezas de familia despedir a empleados con gran talento y capacidad, leales y dedicados a su trabajo, para entregar sus negocios a un hijo o una hija cuyas facultades mentales son un ejemplo de que se han reducido generación tras generación. Esta capacidad limitada suele contribuir a la desaparición de la empresa. Normalmente, la primera generación establece el negocio, la segunda lo hace prosperar, la tercera apenas es capaz de sostenerlo y la cuarta acaba por destrozar todo lo que queda de la

empresa. No me refiero únicamente a los negocios familiares, sino a grandes empresas con cientos de millones de beneficios. Imagínate.

También hay excepciones. He conocido a alguna cuarta generación que sigue contribuyendo al crecimiento del negocio familiar. También me he encontrado con fundadores que han estado al mando de la empresa todos los días de su vida, y la han llevado de la prosperidad a la más absoluta ruina sin que sus hijos pudieran llegar a hacerse cargo del negocio. Al igual que muchas otras cosas contra las que me rebelé hace tiempo, el nepotismo se encuentra en mi lista de «Supéralo y continúa con tu vida». En el primer ejercicio que propongo al final del capítulo 1, el nepotismo iría, sin duda, en la lista de cosas que no puedo cambiar ni controlar. Incluso cuando este se encuentra dentro del orden del día, la comunicación abierta y sincera, junto con la imparcialidad y todo lo demás, pueden ser muy útiles. Trabajar para un negocio familiar puede ser una experiencia muy gratificante.

## JEFES ENDIOSADOS

Hay personas que se creen Dios. Llámalo si quieres narcisismo con matices ilusorios, pero nadie sabe cómo ni por qué algunas personas se consideran todopoderosas, o algo por el estilo, aunque podría tratarse de un caso extremo de prepotencia. No hay nada malo en querer imitar cualidades típicas de un dios, pero si me dices que te imaginas que eres la reencarnación de la voz que salía de la zarza ardiente, bueno, entonces estarías empezando a asustarme.

Un jefe endiosado no es un jefe idiota en el sentido clásico. Pensar que eres Dios trasciende los límites de la ignorancia; es parecido a creerte que eres Napoleón Bonaparte. Por su propia seguridad, y por el bien de la población mundial, los jefes endiosados deberían estar encerrados en una cárcel cuya llave yaciera en lo más profundo de un río. Por supuesto, ejércitos de abogados de oficio les sacarían de esa cárcel antes de que llegara la medianoche, así que ¿para qué molestarse? Por muy irónico que parezca, los jefes endiosados suelen encontrarse en las iglesias o empresas apostólicas donde, para empezar, se considera que el auténtico jefe es el Dios verdadero y único, así que todo este asunto acostumbra a solucionarse bastante rápido. En estos casos, el mortal mal encaminado simplemente trata de usurpar la autoridad. El Señor seguramente no considera a los jefes endiosados como una amenaza, sino más bien como un fastidio y/o un alivio cómico. Deberías respirar hondo y hacer lo mismo, a menos que trabajes para uno de ellos. Si tienes un jefe endiosado, espero y rezo para que sea un persona adorable y compasiva, porque el fuego y la gasolina pueden ser muy peligrosos en las manos equivocadas. Con un poco de suerte, ese megalómano no esperará que vayas vestido con sandalias y un hábito. Una vez más, cuánta más autoridad institucional tenga un jefe endiosado, resulta más esencial encontrar un modo de coexistir en paz con él. Si consideras oportuno apaciguar a tu jefe endiosado, reza para obtener el perdón de tu verdadero Poder Superior y acude a la iglesia. Cada vez que veas a tu jefe endiosado por la mañana, inclina la cabeza a modo de reverencia. Cuando te dé la sensación de que está tristón o deprimido, sal del despacho y entrégale diezmos y ofrendas en forma de su comida, brebaje o artilugio favoritos. Si tu jefe endiosado te deja claro que le has fallado o decepcionado, no discutas con él; simplemente ruega que te perdone. Cuando tu jefe endiosado esté enfadado, encuentra algo o alguien que puedas sacrificar sobre su escritorio. Johnson, el de contabilidad, sería una buena ofrenda para incinerarlo: únicamente ve con cuidado para que las cenizas no caigan en la alfombra de tu jefe.



Utiliza tu imaginación. El hecho de no creer que el Dios de verdad pudiera crear tal estado de devoción en el lugar de trabajo explica por qué la mayoría de jefes endiosados son un fastidio. Por lo tanto, empieza creyéndotelo y considera la posibilidad de que esté jugando a ser una divinidad para compensar su tremenda falta de confianza. En cualquier caso, vale la pena tratar de imaginar qué le satisfaría y entregárselo. Intentar minar la autoridad de un jefe endiosado o competir con él siempre tiene el mismo resultado: él gana y tú pierdes.

He aquí algunos indicadores que debes tener en cuenta cuando trabajas con un jefe endiosado:

- Asegúrate de que te diriges a tu jefe endiosado tal y como a él le gusta. Si le agrada que le llamen Sr. Johnson en vez de Joe, hazlo. Oponerte a este tipo de cosas sólo servirá para alterarte aún más, lo cual influenciará, y de forma negativa, en las condiciones laborales que esperas mantener.

- Sigue sus normas. Aunque estas reglas entren en conflicto con la política de la empresa, adopta una postura neutral y hazle creer que haces las cosas a su manera, desde el formato de los correos electrónicos hasta el tipo de cuadros que puedes colgar en tu cubículo.

- Pierde las batallas y gana la guerra. Los jefes endiosados están obstinados con el poder porque este esconde la incompetencia, en muchas ocasiones. Sin embargo, ellos viven en el interior de su propia ilusión y no son capaces de ver algo tan evidente como la mala gestión o la incompetencia. Esto juega a tu favor, así que aprovéchate de ello. El jefe endiosado es capaz de echarle una mano si está contento contigo y esa es la guerra que tú quieres vencer. ¿Para qué enredarte en batallitas? Pasa de los juegos de niños y céntrate en los asuntos de mayores.

- Ofrece sacrificios. En serio. Es posible que te cueste menos de lo que imaginas. Si le gustan las rosquillas, tal y como he mencionado en el capítulo 1, has de aparecer un día por su despacho y ofrecerle una, o la caja entera. Si le gustan las barritas de cereales, llévale algunas (y cómete una cuando estés con él). Puede que sean minucias, pero los jefes endiosados están convencidos de que si no eres uno de ellos, estás contra ellos. Deja guardado tu orgullo en el armario. Si sigues anclado en la desafiante expresión «por encima de mi cadáver», el jefe endiosado estará más que encantado de que se haga realidad.

- Pide perdón por pensar cosas que no procedan de la mente del jefe endiosado. No es tan difícil: si dices cosas como «Si estás de acuerdo con ello...», «¿Te importaría que...?» o «¿Qué te

parece si...?», tu jefe endiosado entenderá lo siguiente: «Tienes el poder de concederme...» y, a la larga, «Tu voluntad es lo más importante aquí».

- Reconoce su presencia. Los jefes endiosados no se creen invisibles, por lo que no cometes el error de ignorarle. Cuando se dirija a una reunión o entre en la cafetería, dale la bienvenida verbalmente. Si en ese momento no tienes ganas, establece contacto visual y asiente con la cabeza para darle a entender que su llegada ha captado tu atención.

Si se cumpliera la voluntad de tu jefe endiosado, se produciría un anuncio en la cafetería de empleados cada vez que llegara que diría: «Damas y caballeros, por favor, levántense para saludar al jefe Todopoderoso»; cuando las puertas del ascensor se abrieran, la vocecita metálica que anuncia los pisos estaría programada para decir: «Por favor, háganse a un lado para dejar pasar al jefe Todopoderoso». A ti y a mí nos suena ridículo, pero para un jefe endiosado se trata de música celestial, además de una idea fantástica, así que alguien debería encargarse de cumplir sus deseos. Los jefes endiosados pueden ser cómicos y graciosos, pero te aconsejo que respetes su poder. No hacerlo sería arriesgarse a atraer una plaga de langostas que devorarían todo lo que se encontrara en la nevera de la sala de personal.

## JEFES MAQUIAVÉLICOS

Los jefes maquiavélicos son increíblemente inteligentes y, además, son capaces de canalizar su formidable intelecto no hacia fantasías de autodeificación, sino hacia la búsqueda implacable del poder. Ellos ven el universo como una gigantesca pirámide y la cúspide les pertenece por derecho divino. Los jefes maquiavélicos destinan cada pizca de su ser a conseguir alcanzar ese punto tan alto. Les da igual tener que pasar por encima de los demás para llegar hasta allí; nadie será capaz de impedirselo. Si en la ascensión de los maquiavélicos hasta la cima te sientes atropellado, no te lo tomes como algo personal. No es por ti; nunca lo fue y jamás lo será, a menos que te interpongas en su camino. Ese momento en que tú estás en medio del camino entorpeciendo su carrera hacia la meta es tuyo para siempre, y continuará presente a lo largo de los años en tus peores pesadillas.



Los jefes maquiavélicos son demasiado listos y astutos para ser considerados jefes idiotas. Sólo son incompetentes con asuntos que les son indiferentes, como la salud y el bienestar de los demás o los objetivos de la empresa. Poseen una gran capacidad de concentración, son tenaces y muy eficientes; en otras palabras, son máquinas de matar. Apartan los obstáculos que entorpecen su camino utilizando cualquier medio que necesiten. No te atrevas a cruzar el paso de cebra cuando haya un maquiavélico al volante, aunque el semáforo de los peatones esté en verde.

Si trabajas a las órdenes de un maquiavélico, existen varias formas de protegerte. Puedes decir cosas como «Jefe, no sé si te habías fijado en que la alfombra del despacho del director adjunto hace juego con sus ojos». Si además ese directivo de tu empresa conduce un Lexus 430, añade: «Para mí, eres el típico tío que conduciría un Lexus 430». O puedes pasar de tanto simbolismo y apelar directamente a su insaciable apetito de poder con frases como «Esta empresa iría sobre ruedas si tú la dirigieras». Decir a los jefes endiosados y a los maquiavélicos lo que quieren oír es siempre una apuesta segura. La resistencia es inútil, además de potencialmente letal.

Al igual que un jefe endiosado, el maquiavélico tiene una percepción de sí mismo muy idealizada y le importa un comino tu vida, a menos que te utilice para su propio beneficio. Tómate esto como una oportunidad: mostrar una actitud adecuada con respecto a tu jefe maquiavélico mejorará el ambiente laboral y, quizá, evitará que te despidan.

Aquí tienes algunos trucos para manejar a un maquiavélico:

- Utiliza las palabras *para ti* muy a menudo. Simplemente con decir «Yo me encargo de eso», el maquiavélico interpreta que estás amenazándole con pisarle la cabeza o quitarle protagonismo. Sin duda, tu intención no es tal, pero si un jefe maquiavélico sospecha que quieres desbancarle, te hará papilla, créeme. Para que tu vida no corra peligro, tu jefe maquiavélico debe creer que todo tu trabajo lo haces sólo para que él o ella se lleve los aplausos y el reconocimiento.

- Imita su retórica. Puesto que todo lo que un maquiavélico dice y hace está estratégicamente planificado para alcanzar la cúspide de la pirámide, no dudes en utilizar su mismo lenguaje. Si el maquiavélico cree que estás trabajando en su nombre, incluso cuando él no anda por ahí, es muy probable que empiece a cederte parte de su autoridad institucional para que puedas hacer más cosas por él. Entonces, y sólo en ese momento, podrás utilizar esa autoridad adicional para realizar buenas obras. Así, encontrarás un modo de ayudar a los demás, no sólo por puro entretenimiento, sino también en tu propio beneficio.

- Pon su inteligencia en alerta. Cuando descubras algo interesante, cuéntaselo: envíale un correo electrónico o menciónaselo al pasar por delante de su despacho. Puesto que está en constante competición con todo el mundo (o eso es lo que piensa), el maquiavélico agradecerá cualquier dato que pueda resultarle útil. Puede que, en tu opinión, esa información no sea importante, pero recuerda que tu jefe está obsesionado con su lucha por la supremacía. Esta es una buena forma de fortalecer tus «comunicaciones positivas». Los maquiavélicos son famosos por matar al mensajero que entrega malas noticias, sin importar lo objetivo que este sea. Así que suaviza las malas noticias al comunicarlas.

- Que sea el primero en enterarse. Asegúrate de que tu jefe maquiavélico sea la primera persona en conocer cualquier noticia. Aunque parezca una banalidad inútil y absurda, deja que sea tu jefe quien decida si quiere escucharla o no. Si cree que estás ocultando cierta información, concluirá que estás tratando de competir con él, y las cosas se pondrán muy feas para ti en un abrir y cerrar de ojos. Tu objetivo es desintoxicar tu ambiente laboral, ¿recuerdas? Para garantizar esta seguridad, redacta informes y compártelos con tu jefe maquiavélico, ensalzando siempre el buen hacer de sus trabajadores. No tienes que ser siniestro ni críptico en estos informes. Un maquiavélico es perfectamente capaz de recibir una noticia inofensiva y hallar en ella amenazas ocultas.

- Acepta sus invitaciones. El hecho de que un maquiavélico te invite a algo es una prueba irrefutable de que te considera fundamental para su carrera: no echés a perder esta oportunidad.

Es posible que tus compañeros de oficina cuchicheen a tus espaldas cuando se den cuenta de que el jefe empieza a incluirte en sus planes. De hecho, puedo garantizarte que ocurrirá; lo único que debes hacer es recordarles quién eres. Tener acceso a la autoridad institucional del maquiavélico sólo puede conllevar cosas positivas para todo el equipo.

• Formula tus contribuciones según lo que pueda impresionar a tu jefe maquiavélico: «Sin duda, lo que has hecho ha puesto al Sr. Big de muy buen humor». Incluir los logros de tu jefe maquiavélico en el estratégico orden del día de la empresa contribuirá a tu desparpajo planificador. Deberías desarrollar ambas habilidades. Además, le estarás demostrando al maquiavélico, una vez más, que estás promoviendo sus aspiraciones profesionales uniendo los puntos entre las cosas de las cuales puede atribuirse el mérito y aquellas que construyen una valiosísima equidad ante los ojos de aquellos que el jefe maquiavélico debe complacer para seguir ascendiendo.

La diferencia entre una carrera de éxitos y una estancada depende de si consideras estas tácticas como un sacrificio o una oportunidad. Ten cuidado y presta atención a tus actitudes y conductas, pues tu jefe las observará desde su punto de vista. Aunque él y tú bailéis a ritmos distintos, recuerda que él establece el tempo en la oficina. Aprender una nueva cadencia te será más útil que formar tu propia banda de percusión. De lo contrario, sólo conseguirás frustrarte y decepcionar a tu jefe, quien acto seguido te echará a la calle de una patada.

## JEFES SÁDICOS

Hola, Cruela. Cada vez que los jefes sádicos oyen lo que quieren, como por ejemplo «auch», lo único que conseguimos es recibir otro castigo, unas veces más sutil y otras explícito. Pongamos por ejemplo la típica bromita del jefe sádico, que empapela la oficina con carteles donde podemos leer: «Cuando quiera tu opinión, ya te la daré». Ja, ja. Por lo visto, los jefes sádicos no se dan cuenta del mensaje que, en realidad, la gente capta de ese pseudohumor: un recordatorio de quién manda allí. Nunca entenderé por qué hay tanta gente que está convencida de que dejar clara la disparidad de poder en el lugar de trabajo es algo positivo y beneficioso.

Al igual que un felino jugueteando con un ratón pero que no llega a matarlo, un jefe sádico jamás te dejará escapar; te mantendrá vivo sólo para torturarte. Si intentas pedir un traslado a otro departamento, aparecerá como por arte de magia en tu puerta, con una sonrisa de oreja a oreja y con tu petición de traslado en la mano con la palabra D-E-N-E-G-A-D-A escrita en enormes letras rojas. Te pellizcarás para despertar de esa horrenda pesadilla, pero enseguida te darás cuenta de que no se trata de un sueño y de que tu jefe sigue ahí, con esa sonrisa maléfica. Es posible que incluso cuelgue la noticia en la puerta de la nevera de la sala de personal para que más tarde descubras que todo el mundo se ha enterado de la noticia. Si le persigues para hacer que cambie de opinión, ten por seguro que acudirá al mismo papa para conseguir que tu solicitud de traslado sea rechazada. Para un sádico, el dolor es como un afrodisiaco.

Hay quien denomina a estos tipos jefes matones. Por norma general, los sádicos intimidan a la gente. Si les comentas que ese abuso de poder está acabando contigo, el sádico y el matón no dudarán en intimidarte todavía más. Ignorar el abuso, o fingir que te da lo mismo, puede disuadir a un matón (quien, sin duda, está intentando infligir el mismo dolor que él siente). Es muy complicado explicar qué se esconde tras los castigos de un sádico; cuando este goza de autoridad institucional para golpear y herir, la motivación principal se convierte en algo inmaterial. Los jefes sádicos alivian su sufrimiento... infligiendo dolor a los demás.

Si trabajas para un jefe sádico, asegúrate de que los signos de tu malestar sean evidentes. Tal y como describo aquí, es fundamental que no te escondas cuando llores, rechines los dientes o te rasgues las vestiduras en tu cubículo o en el baño. Hazlo a los cuatro vientos. Contento de que estés sufriendo tanto, tu jefe sádico te dejará durante unos días y buscará otras víctimas.

Aquí tienes algunos comentarios que deberías tener en mente si trabajas para un jefe sádico.

- Finge estar muy ocupado y con muchísimo trabajo. No desafíes a un jefe sádico asegurando que estás libre; en cambio, protesta por el volumen de trabajo que te ha asignado: «Llevo dos semanas trabajando en este informe y no sé si conseguiré entregarlo en la fecha asignada. Además, acabo de darme cuenta de que tengo que volver a calcular todas las medias de los últimos seis años». Haz que tu trabajo parezca excesivo y agobiante. El jefe sádico te dedicará una sonrisa en señal de aprobación y supondrá que ya tienes demasiado trabajo para hacerte sufrir. Quizá inventarte el tema de las medias sea un poco exagerado, pero mientras estés trabajando duro y esforzándote mucho, ¿qué importa una pequeña hipérbole de vez en cuando?

- Debes estar siempre preparado para responder con rapidez, aunque no con alegría, a un jefe sádico. Acepta el trabajo adicional que te manda, pero no con una sonrisa. Asegúrate de mencionar que te ocuparás de ese tema después de que acabes con las otras doce tareas que te ha pedido hacer desde que has llegado esa mañana. Debes entender de una vez por todas que, a ojos de un sádico, el dolor es poder; en concreto, tu dolor es su poder. Si intentas luchar contra este, sólo estarás entrando en el juego. Para no perder la cordura, has de intentar encontrar un modo de discernir entre los asuntos importantes y los superficiales. Tienes que aplicar este criterio cuando haya una figura de autoridad institucional a tu alrededor. No entierres el hacha de guerra en tu propia cabeza.

- Los jefes sádicos disfrutan viéndote sufrir hasta límites insospechados, pero jamás quieren verte agonizando. Eso significaría que deberías estar de baja médica y, de este modo, el sádico no podría hacerte la vida imposible. (Un sádico realmente superdotado y creativo puede exigirte que trabajes desde la camilla del hospital en vez de permitir que veas *¿Quién quiere ser millonario?*, pero no te podrá obligar a trabajar desde el ataúd). De hecho, los jefes sádicos se lo pasan de maravilla cuando ven que todos sus subordinados están con el agua al cuello.

- No organices actividades en un departamento dirigido por un jefe sádico. En el caso de que se celebren, mantenlas en el más absoluto secreto. No salgas de la oficina vestido con el uniforme de jugar al fútbol. Si el jefe sádico te ve a punto de irte a pasar un rato de diversión, ten pon seguro que te obligará a quedarte en el despacho a trabajar y te perderás el partido. Quizá puedas programar gemidos y lamentos para que suenen por los altavoces de tu ordenador, después de salir de hurtadillas de la empresa. Pensándolo mejor, olvídalo: ni siquiera un libro empresarial en tono satírico sobre jefes horrendos puede ir tan lejos. Si un sádico descubriera tal artimaña, se daría inicio a la temporada de caza. Tu cubículo parecería una zona de guerra, con pilas y pilas de informes que llegarían hasta el techo y una papelerera llena a rebosar.

- No permitas que te pille perdiendo el tiempo. La holgazanería invita al castigo en forma de trabajo y más trabajo. No estoy diciendo que finjas trabajar. De hecho, tienes bastaste que hacer y puedes estar ocupado en actividades productivas sin tener que comportarte como un embustero. Para crear un mejor ambiente laboral, debes trabajar en actividades importantes que te proporcionen una gratificación personal. Si alguna vez has probado a devolverle el golpe a un jefe sádico, no hace falta que te recuerde qué puede pasar.

- Mírale a los ojos. Todo el dolor que inflige lo ha sentido en sus propias carnes por culpa de alguien más poderoso. Esto también ocurre en el caso del matón. Sea cual sea la razón, el sufrimiento se ha convertido en un modo de vida para ambos. A veces, establecer contacto visual alivia un poco la tensión, siempre y cuando lo mires con empatía y audacia; ¡una señal de miedo y serás historia! Si el contacto visual le exaspera todavía más, no insistas.

Si trabajas en el departamento de un jefe sádico, te aconsejo que des la impresión de estar ocupado y concentrado en tu trabajo y dejes a un lado actitudes más serias que son difíciles de ignorar por él. Esto no significa que no puedas mostrarte positivo y optimista cuando estás lejos

de la órbita del sádico; todo lo contrario, aumentarás las posibilidades de que alguien te contrate y te aleje de su lado.

El hecho de que tu jefe sea un sádico seguramente no es algo nuevo en la empresa. La gente ubicada en los puestos más altos de la cadena alimenticia de la empresa saben más de lo que tú imaginas, aunque no lo demuestren cuando tú andas por ahí. Si te comportas de forma adusta y seria en cualquier situación y con todos tus compañeros, no sabrán si el problema es tuyo o de tu jefe.

Por último, jamás despotriques de tu jefe sádico delante de sus superiores. De hecho, nunca lo critiques, estés donde estés. Si los demás ven una actitud positiva en ti cuando tu jefe no merodea por los alrededores, se lamentarán por tu situación e incluso puede que admiren tu tenacidad. Con un jefe sádico, procura no hacerte el listillo.

## JEFES MASOQUISTAS

Decir en voz alta lo que un jefe masoquista quiere oír – «Eres un baboso»– no es lo más apropiado. Y, además, si alguien escucha por casualidad el comentario e ignora por completo la situación, puede enfrentarse a ti. Desgraciadamente, felicitar a los masoquistas sólo sirve para molestarlos aún más y, en general, responden con un acto despreciable para poner las cosas en su lugar.

Tal y como su nombre indica, los masoquistas creen que deberían recibir todo tipo de castigos y están dispuestos a arrastrar a todos los que entren en su área de influencia hacia su agujero negro de inutilidad. Su necesidad de ser castigados es tan imperiosa que incluso se castigarían a sí mismos si nadie decide hacerlo. En casos extremos, un jefe masoquista puede negarse a creer que nadie le critique como se merece. Los jefes masoquistas no son idiotas en el sentido clásico de la palabra, pero se acercan bastante. Este tipo de jefes atraen a codependientes como moscas a un picnic de domingo; estos últimos se vuelven locos para llenar ese agujero negro del alma del masoquista, lo cual es imposible, por supuesto. Sin embargo, el esfuerzo hercúleo continúa un día tras otro. Los codependientes llenan por completo los oídos del masoquista, quien les vomita encima todas sus afirmaciones. Si quieres jugar al exorcista, tú mismo.

Es muy fácil distinguir aquellos departamentos que están gestionados por jefes masoquistas. Para empezar, nadie moverá un dedo, a menos que no sea para marcar el número de la policía e informar de que el jefe masoquista está a punto de arrojararse por la ventana. Si logran acabar un par de tareas podríamos decir que están a punto de conseguir alguno de los objetivos del departamento. Pero eso podría parecer todo un éxito y, como todos sabemos, este es lo opuesto al fracaso absoluto; así que de eso nada. Los jefes masoquistas se aseguran de que su departamento fracase para que sus superiores les castiguen por eso, lo cual ellos valoran mucho, desde luego.

El mejor modo para tratar con un jefe masoquista es salir del departamento donde trabaja. Estos jefes jamás consiguen estar satisfechos con su trabajo y tampoco están dispuestos a permitir que tus logros les hagan sentir mejor, o más valorados. Hacer algo que pueda contentar a tu jefe puede desembocar en una respuesta de este tipo: «Oh, genial, me alegro por ti. Supongo que en breve te ascenderán y no dudarás en darme una patada para que me caiga por la escalera empresarial. Perfecto, adelante. Si eso te hace feliz, acepta el ascenso». Ese comentario basta para coger tu logro, hacer una pelota y lanzarlo a la basura. Lo más probable es que tu jefe masoquista ya se haya colocado la papelera sobre la cabeza para darse golpes contra la pared. Aquí tienes una lista de cosas que debes recordar cuando te enfrentas a un jefe masoquista:

- La mayoría de los jefes masoquistas interpretan el típico «yo gano, tú ganas» de otra forma. Entienden que si uno gana, el otro pierde. Retorcido, ya lo sé, pero no encuentro una forma más sencilla de explicarlo. Un jefe masoquista ve su vida como un fracaso monumental y desea arrastrarte hacia su derrota. Tu jefe masoquista está convencido de que cualquier logro o éxito que

tú consigas le hará parecer, en comparación, un fracasado. Es aconsejable, tanto para ti como para él, que sobrevivas a esta tralla. Lo que es bueno para ti también lo es para él, porque de ese modo el masoquista consigue parecer el malo de la película.

- La mayoría de los jefes esperan que todos sus empleados los incluyan en las cadenas de correos electrónicos y en el anuncio de algún acontecimiento especial porque les gusta decidir si asistirán o no, dependiendo de lo que haya en juego. Sin embargo, el jefe masoquista sólo quiere confirmar que todo el mundo está precisamente donde no está él. Pero quizá con eso no baste; el jefe masoquista también querrá que todos los asistentes se lo pasen de maravilla sin él.

- No entables conversaciones de aire pesimista con tu jefe masoquista y tampoco intentes animarle, bajo ningún concepto. Aunque a los demás jefes les encante atribuirse el mérito de tus logros, los jefes masoquistas rechazan formar parte de tus éxitos, a no ser que eso les haga quedar fatal. Si puedes aportar algo brillante y útil, sobre todo algo que pueda desencadenar elogios o reconocimiento, no incluyas a tu jefe. Hacer protagonista a un jefe masoquista sólo servirá para ponerle de mal humor.

- Prevé las cosas que pueden llegar a ocurrir. El estrafalario y retorcido modo de pensar del jefe masoquista vuelve a entrar en escena aquí. Si bien la mayoría de la gente realiza un análisis de fuerza/debilidad y oportunidad/amenaza para predecir y prepararse para cualquier posible problema y así aprovecharse de las ventajas, al jefe masoquista le aterra la idea de que todo salga bien, tal y como planeó. Necesita un análisis de riesgos que le asegure la probabilidad de éxito para poder estar preparado y acabar con el proyecto en el último momento si lo considera necesario. Cuando el equipo de un jefe masoquista consigue un logro sólo puede significar dos cosas: que el jefe está de vacaciones o de baja médica.

- No le invites a la fiesta. Tu jefe masoquista prefiere quedarse solo en casa mientras vosotros os lo pasáis pipa. En circunstancias más normales (si es que podemos llamar trabajar para un jefe masoquista o sádico una «circunstancia normal»), el jefe asistiría a la fiesta si pudiera sacar algún beneficio de ello. El masoquista es más feliz estando solo.

- Utiliza el lenguaje corporal. Haz exactamente lo contrario de lo que harías para cualquier otro jefe; en otras palabras, ignora a tu jefe masoquista. Encuentra un modo de decir algo como «Sé que estás sometido a mucha presión. Pero al fin y al cabo te la mereces y tu fracaso está cantado. Además, si estuviera en mis manos, te pondría de patitas en la calle para sacarte de tu miserable vida. Así, supongo que estaría cumpliendo tu más ansiada profecía. Créeme, lo haría. Pero lo único que puedo hacer es deslustrar tu reputación. Espero que eso te sirva de ayuda».

No suelo aconsejar a nadie que deje su trabajo, pero tal y como W. C. Fields dijo en una ocasión: «Si al principio no consigues tu objetivo, vuelve a intentarlo. Después ríndete. De nada sirve ser un completo imbécil». Como ya he mencionado antes, el mejor modo de tratar con un jefe masoquista es alejarse de él. Pero vigila: no dejes el departamento demasiado rápido. Independientemente del tipo de jefe que tendrás en tu nuevo empleo, todo (reconocimiento, inclusión, atribución de méritos) funcionará de forma inversa. Podría ser peligroso tener que aprender a conducir por el otro lado de la carretera. Mi consejo: sal de ahí antes de caer en la trampa que tu jefe ha colocado para sí mismo, a menos que seas un sádico. En ese caso, puedes jugar con el masoquista como el gato con el ratoncito indefenso, y así los dos seréis felices para siempre. Eso sí que es un «yo gano, tú ganas».

## **JEFES PARANOICOS**

Un jefe paranoico es otra buena pieza. Para él, todo el mundo va en contra suya, incluyéndote a ti. Trabajar para un jefe paranoico puede ser una tortura, pues todo lo percibe como una amenaza. Todo lo que hagas y digas es un intento de socavar su puesto, o eso es lo que él cree. ¿Qué puedes

hacer? Una vez más, muy poco. La paranoia es como un campo de minas, aunque sólo existe en la imaginación del paranoico y, por lo tanto, no es accesible ni para ti ni para los demás.

El jefe endiosado utiliza su imaginación de otro modo; podríamos decir que el jefe endiosado es demasiado optimista sobre el lugar que ocupa en el universo. Sin embargo, el paranoico es, sin duda, pesimista y cree que todo el mundo está en su contra. El jefe endiosado considera que es inalcanzable. El jefe paranoico, por el contrario, invierte toda su energía en buscar y demostrar todas las conspiraciones que hay contra él. A veces, encuentra una, aunque la mayor parte del tiempo se la inventa. Sea como fuere, la concentración y el liderazgo que deberían destinarse a los objetivos empresariales se malgastan y toda operación acaba convirtiéndose en un fracaso, lo cual no hace más que confirmar sus sospechas de que alguien estaba tramando una conspiración para sabotear la operación desde el principio.

Escapar de un jefe paranoico no es muy complicado. Si eres capaz de hacerle creer que formas parte de la conspiración, hará todo lo que esté en su mano para castigarte, lo cual equivale en la mayoría de las empresas a un traslado. Aunque sea éticamente sospechoso, quizá te atrevas a toser en las reuniones; de inmediato, tu jefe paranoico dejará lo que está haciendo para decir «¿Qué? ¿Qué pasa?». Tú mira a tu alrededor y responde «Nada». Unos noventa segundos después, indica a uno de tus cómplices que tosa. Tamborilea los dedos sobre la mesa de reuniones, como si estuvieras imitando el código morse, y hazle una señal a otro de tus cómplices para que haga lo mismo. Cuando tu jefe paranoico pregunte una vez más qué está sucediendo, encoge los hombros. Si niegas sus acusaciones, él sospechará aún más de ti y no parará hasta conseguir echarte de su departamento.

Aquí tienes algunos trucos que debes tener en mente si trabajas para un jefe paranoico:

- Mantén todas tus actividades a la vista. Si estás charlando con un compañero en la zona de descanso y pillas a tu jefe paranoico mirándote desde la esquina, saludale con la mano e invítale a acercarse. Si decide no unirse a la conversación, sonríe y continúa hablando como si tal cosa. Evita cualquier tipo de reacción después de que rechace tu invitación. Cuando vuelvas a tu lugar de trabajo, detente en el despacho de tu jefe paranoico y di algo como «Phyllis y yo estábamos comentando que...». Puede que no se crea lo que le estás contando, pero al menos no le has dado la espalda para continuar hablando con tu compañero.

- Al igual que con el maquiavélico, mantén informado a tu jefe paranoico de todo. Con esto no te aseguro que no registre tus correos electrónicos en busca de una prueba que demuestre una conspiración en su contra. Contra eso, no puedes hacer nada. Sin embargo, sí puedes adoptar un lenguaje que le ayudará a sintonizar un canal claro de comunicación. Una frase como «Tal y como discutimos en nuestra última reunión...» indica que, sea cual sea el asunto que estáis a punto de debatir, ya es un tema de dominio público. Y una expresión del tipo «Quizá quieres corroborarlo con Ralph o Phyllis...» indica que no te importa que otras personas echen un vistazo a tu trabajo.

- Llega un momento en que parece que no puedas hacer nada más. Sólo te falta trasladarte al despacho de tu jefe paranoico para que él pueda escuchar cada una de tus llamadas telefónicas o apoyar su barbilla sobre tu hombro para leer los correos que envías y recibes. El ejemplo de la sala de descanso también puede aplicarse a reuniones a las que, en general, tu jefe paranoico evitaría asistir a toda costa. Invítale a todos los acontecimientos y envíale actualizaciones de todo lo que ocurre cuando no está en la oficina.

- Convence a alguien en quien confíe, si es que se fía de alguien, para que le ayude a sentirse menos amenazado. Sociabilizarse es, sin ninguna clase de duda, lo último que desea hacer tu jefe paranoico, pero quizá pueda ser el mejor modo de ganarse su confianza. Además, si se relaja un poco, cabe la posibilidad de que te desvele por qué es tan paranoico. Esa información te será de gran ayuda para mejorar vuestra relación de ahí en adelante.

- Compartirlo todo con tu jefe paranoico es una forma excelente de diluir su miedo al secretismo. Sin embargo, manifestar abiertamente que compartes toda la información con él puede

tener otro efecto: que quiera entablar una conversación más larga y profunda. Ahí es adonde quieres llegar, a que tu jefe paranoico se atreva a mantener ese tipo de conversaciones contigo. De hecho, es una forma un tanto solapada de ponerlo en una situación un tanto paradójica. Quieres que su diálogo interior empiece por cuestionarse a sí mismo: «Si todo el mundo habla de estas cosas tan a la ligera, delante de mí incluso, ¿dónde esconden los secretos?».

- Ponte el uniforme. En vez de seguir al rebaño al salir del despacho para dirigirte al partido de fútbol de la empresa (lo cual tu jefe paranoico interpretará como una señal que indica que acudes a una reunión clandestina), anima a tus compañeros de trabajo a que se pongan las camisetas de jugar al fútbol antes de irse. No es que no puedas conspirar en contra de tu jefe vestido así, pero al menos le darás la impresión de que haces algo legítimo. Y, por supuesto, invítale a participar en el partido. Si rechaza tu invitación, tráele fotografías o háblale del partido a la mañana siguiente en el despacho. O envíale fotos durante el partido. Es una forma distinta de salir del trabajo que nada tiene que ver con el «escabullirse del despacho a toda costa». Deberías considerar también esta opción si trabajas para un jefe sádico.

Hay un límite en el pensamiento de un jefe paranoico; incluso su imaginación tiene fronteras. Si todos los empleados llevan uniforme de fútbol al final del día y le envías mensajes de texto o correos electrónicos con fotografías adjuntas del partido, cuesta creer que incluso un paranoico exacerbado pueda sospechar que estás en un sótano oscuro, tramando un plan para desbancarle. Si pasas por delante de su despacho de camino a comer con tus compañeros y te tomas la molestia de pararte en su puerta para preguntarle: «Vamos a comer, ¿te apetece venir?», yo te diría: «Buen trabajo». Si le traes un trozo de pastel del restaurante o le ofreces la *pizza* que ha sobrado, te diría: «Un movimiento brillante».

Los jefes paranoicos tienen una cura posible. Empieza cualquier conversación con un preámbulo cautivador, como «¿Puedo contarte algo que me ronda por la cabeza?». Naturalmente, tu jefe paranoico esperará que le confieses que has estado conspirando contra él. Otras formas de entablar una charla serían «Mi vocecita interior me dice que debería...» o «¿Alguna vez te preguntas...?». A esto yo lo llamo *cargar tu conversación*. Del mismo modo que un director cinematográfico decide qué entra en el plano y qué no, tú puedes dirigir tu conversación hacia un lugar donde tu jefe paranoico sienta compasión por ti.

Como has visto, puedes hacer muchas cosas para mejorar tu entorno laboral. En cambio, si decides *no* modificar el ambiente, piensa que sólo conseguirás potenciar lo que precisamente no quieres. La inacción en la oficina no es inofensiva; la pasividad tiene consecuencias.

## JEFES REACIOS

A mucha gente no le apetece ser el jefe, pero necesitan el sueldo. En general, los cerebritos que toman las decisiones de la empresa, en concreto aquellas que afectan a la gestión de talento, sucesión y desarrollo empresarial y humano, destacan por un factor común y es que parecen gritar a los cuatro vientos «¡No me asciendas!».

Como coach ejecutivo, he perdido la cuenta de todos los brillantes expertos con los que he charlado mientras estaban a punto de lanzarse por la cornisa porque hacía mucho tiempo que habían dejado de hacer aquello que verdaderamente les apasionaba. Abandonaron un trabajo que se les daba de maravilla para aceptar un nuevo empleo que, en esencia, no contenía ninguna de sus tareas preferidas y tuvieron que invertir casi toda su vida para cumplir con el calendario empresarial de objetivos. Este alejamiento está presente en todas las historias melancólicas y tristes en que la gente «descarta» permanecer en la empresa para obtener una subida salarial y quedarse allí el resto de su vida, hasta que se jubilen o les despidan. Tras la crisis económica que se inició en 2008 muchos de los empleados que estaban desesperados por dejar de trabajar en su empresa vieron cómo la jubilación se alejaba de sus objetivos a corto plazo; esto hizo

que numerosos jefes que no querían serlo y que jamás lo habían deseado no tuvieran más remedio que pasarse otro puñado de largos años ejerciendo la misma profesión.

En el fondo, la implosión fiscal es economía básica. Las mentes empresariales brillantes del siglo XXI continúan ignorando lo que ha estado pasando delante de sus narices: la gente está dispuesta a dejar un trabajo que le encanta a cambio de cobrar más dinero a final de mes. Mientras las mejores compensaciones y los paquetes de beneficios se entreguen a aquellos que dirigen y gestionan a los demás, los empleados más críticos de una empresa serán relegados a puestos donde no desarrollarán las tareas que la empresa más valora de ellos. Las empresas ignoran continuamente a trabajadores con potencial de jefes buenos y, en cambio, promocionan a técnicos estelares y vendedores en la entropía.

Todo esto forma parte de un fenómeno que yo denomino *procreación idiota* y que explico con más detalle en el capítulo 4. Por ahora, basta con decir que alejar a la gente de un trabajo que les apasiona y extorsionarles (recuerda el asunto del dinero) para hacer algo que detestan no ayuda mucho a crear jefes entusiastas y hábiles. Las generaciones más jóvenes reconocen que, cuando se les invita a unirse al mundo de la gestión, también se topan con jefes igual de desagradables. La mayor diferencia entre una persona de mediana edad que se arma de valor y acepta un trabajo que odia sólo por dinero y un joven que hace lo mismo está en la expresión de su desagrado. Contrata a un joven y ofrécele un puesto que odie y, créeme, le oirás quejarse día tras día. Que Dios les bendiga. Ha llegado el momento de que alguien se levante y diga: «Este trabajo apesta».

Trucos para aguantar a un jefe reacio:

- Si acabas trabajando para un jefe reacio, muestra empatía. No digas cosas como «Dios, cómo me alegro de que seas el jefe», pues es posible que crea que te estás burlando de él. Si tu jefe reacio ronda la treintena, es muy probable que esté resignado a ello, así que no hagas ningún comentario al respecto, a menos que después del trabajo te vayas a tomar una copa con él.

- Si el léxico juvenil es demasiado chirriante para ti, aprende a decir «Qué plomazo. Este trabajo apesta de verdad» de una forma más especial y adecuada. Mientras tu jefe reacio reconoce el carácter desagradable de la situación insostenible en la que se encuentra, tú sigue adelante y ofrécele ayuda para aligerarle la carga. Decir algo como «Ningún problema, deja que yo me ocupe de eso» puede dar la impresión de que no tienes otra opción más que ocuparte de algo que debería ser responsabilidad del jefe reacio, pero no es así. Te marcarías un puntazo.

- Someterte a una revisión de tu propio rendimiento porque tu jefe reacio no va a tomarse la molestia de hacerlo no es tan rebuscado como crees. De hecho, este tipo de jefes suelen apreciar el hecho de que rellenes todo el papeleo. Pídele a tu jefe reacio que te reenvíe los documentos que el departamento de recursos humanos le envió hace tres semanas y que tan alegremente enterró entre los papeles de su escritorio. Haz una valoración de ti mismo. Seguramente la empresa no tendrá dinero en la caja fuerte para ofrecerte un aumento salarial, así que evítale un problema a tu jefe reacio y, si tienes ocasión, aprovéchate de ello.

- Deja que el jefe reacio haga lo que le encanta. Si era un acérrimo de los códigos antes de ser nombrado director ejecutivo, deja que sea él quien los escriba. Si era un comercial feliz, deja que sea él quien se encargue de las llamadas. Si era un analista feliz, deja que analice. Sabes que lo único que no soporta es merodear por la oficina para ver que ahora tú te encargas de asuntos que, en términos oficiales, él ya no puede manejar. Así que marca un horario de forma que tú puedas operar al máximo nivel posible sin tener que estar recordándole constantemente a tu jefe que estás allí. Si se da cuenta de tu presencia, actúa como si no lo necesitaras ni quisieras nada en absoluto.

No podría ser un buen coach ejecutivo si no creyera en la posibilidad eterna de la salvación, incluso en las circunstancias más funestas y extremas. Así que presta especial atención a las señales que tu jefe reacio pueda estar enviándote. Quizá le has caído en gracia y no lo sabes. Recuerda que

no lo expresará con muchas palabras, pero si empieza diciendo cosas como «Me gustaría que fueras sincero y me dijeras si estás a gusto en tu puesto de trabajo», quiere decir que, sin darse cuenta, está tomando otro camino para dirigir el departamento. Si muestra una chispa de interés en lo que pasa a su alrededor, coge algunas hojas secas, ramitas y astillas, sopla la chispa, echa leña al fuego y mira a ver si puedes generar un poquito más de calor. Si a un jefe reacio le entran más ganas de mandar cuando tú andas por ahí, quizá es que hayas colaborado a que la experiencia sea más agradable.

La diferencia entre un jefe reacio más o menos invisible o ausente y uno insensible y de estilo «Apártate de mí, mindundi» suele estar en la relación que mantienen ambos con sus subordinados directos. Si los subalternos confirman las sospechas del jefe reacio de que los empleados son como un dolor de muelas, no dudes de que este experimentará dolor. Si, en cambio, los subordinados se comportan como adultos maduros y saben trabajar de forma autónoma y eficiente, es probable que el jefe reacio afloje un poco la tensión. Tú puedes jugar un papel decente en esa situación ayudando a tus compañeros a entender que tu jefe reacio es una persona capaz de desarrollar su trabajo. «Sólo necesita un poco de espacio y oxígeno para estar más cómodo», podrías explicarles. Si consideras ese vacío en la gestión de un departamento como una oportunidad que el jefe reacio ha creado, podrías salir de allí como un héroe.

Los jefes reacios pueden tomar dos caminos: o bien enterrar la cabeza como un avestruz, evitando así cualquier contacto con sus empleados directos, o poquito a poco ir cogiendo el gusto a dirigir a los demás. Si tu jefe reacio está completamente absorbido por el ordenador y no se le puede interrumpir en siete horas esto significa que está hundiéndose en su miseria, y por lo tanto, es muy probable que esté destinado al fracaso más absoluto. Por otro lado, tu capacidad de liderazgo puede salir a relucir entonces. Si tu jefe reacio está conectado a su ordenador tan sólo tres horas al día, ha llegado el momento de inspeccionar los alrededores, leer las instrucciones del artefacto y reunir las piezas.

## JEFES INEPTOS

Es mejor tener un jefe reacio que uno inepto. Al menos el primero prefiere mantener todo lo que sabe, o no conoce, sobre gestión y liderazgo en secreto, sin decírtelo a la cara (normalmente porque no quiere ni vértela). En cambio, los jefes ineptos desean serlo a pesar de no poseer las capacidades más básicas para mandar y dirigir a un equipo. Sin embargo, por muy retorcido que pueda parecer, a veces son capaces de generar unos cuantos seguidores gracias a su carisma personal. Esta cualidad seguramente ha sido la razón principal de su ascenso, a pesar de su falta absoluta de credenciales de liderazgo.

Te adelanto que algunos puristas del campo del liderazgo estarán gritando ahora mismo que «¡El liderazgo y la gestión no son lo mismo!». Sí, sí. Tengo dos másteres, un doctorado y créditos universitarios que tendré que devolver hasta el día en que me muera: he captado la idea. Pero todas las personas que reciben un sueldo por dirigir el trabajo de departamentos enteros y empleados individuales deben ser capaces de inspirar cierta admiración, incluso a los directores ejecutivos. O quizá me atrevería a decir que *especialmente* a los directores ejecutivos.

Sin embargo, cuando esta capacidad de inspirar admiración es la única virtud que posee un nuevo jefe, créeme, se avecinan problemas. Es cuestión de tiempo que todas sus carencias salgan a la superficie, y sus superiores no tardarán en exagerar esta falta de capacidad a la hora de gestionar un departamento. Durante los primeros meses de trabajo de un jefe inepto, resulta difícil darse cuenta de los evidentes huecos en su capacidad de gestión, y más si está como una cabra. El hecho es que, por lo visto, nadie se da cuenta de que la mayoría de jefes están pirados hasta que ascienden y se instalan definitivamente en su puesto de trabajo. Y, como suele ocurrir, el jefe chalado parece ser una persona normal y corriente hasta que cruza ese inevitable y a la vez letal umbral que

desencadena una fusión nuclear. Cuando esto pasa llega un correo electrónico o suena el teléfono en el despacho del coach ejecutivo.

Los jefes ineptos no son conscientes de que no tienen ni idea de lo que no tienen ni idea; me parece justo. A falta de tal iluminación, asumen que todo el mundo debería reaccionar a ciertas situaciones igual que ellos. Los jefes ineptos tienen mucho que aprender o, mejor dicho, deben aprenderlo todo sobre su oficio. La cuestión es: ¿pueden hacerlo lo bastante rápido para evitar un descarrilamiento del tren, que es un escenario seguro que producirá la ignorancia en la gestión y dirección de un departamento? Si trabajas para un jefe inepto debes tomar una decisión: ¿te tirarás a las piscinas y le ayudarás a aprender lo que necesita saber para mantener la empresa a flote? Y si es así, ¿por qué?

Debes tener muy claro si tu jefe tiene el potencial suficiente para convertirse en alguien eficaz. O si es capaz de llegar a ser un buen jefe en el caso de que se le diera la oportunidad de adquirir unas capacidades de liderazgo. Si te equivocas, es posible que crees un monstruo que te devorará vivo. Si decides enfrentarte a tu jefe inepto, ya sea de forma activa o pasiva, alguien se aprovechará de ello. O peor aún, lo primero que tu jefe inepto aprenderá será a erradicar las influencias enemigas, como por ejemplo, tú.

Aquí tienes algunas cosas que deberías tener en mente cuando trabajes para un jefe inepto:

- ¿Quién nace enseñado? ¿Qué padres primerizos conocen los pormenores de la paternidad? Sabemos que podemos aprender por imitación, pero los primogénitos de cualquier familia recibirán, sin duda, la misma educación que recibieron sus padres, una herencia que pasa de generación en generación, o de manera premeditada e intencionada una educación completamente opuesta. Cada aproximación tiene sus virtudes y sus defectos.

- Del mismo modo, si un jefe nuevo no ha recibido formación alguna en gestión o liderazgo, es probable que caiga en la imitación, *n'est-ce pas*? Esto pasa desde los inicios de la humanidad. Si Adán y Eva hubieran sido mejores padres, su hijo mayor no le habría dado un porrazo a su hermano pequeño.

- Los hijos también ayudan a criar a sus padres, en cierto sentido, y ahora es un momento perfecto para hacer un buen uso de esa experiencia. Tus padres estaban destinados a serlo, por mucho que tú te hubieras empeñado en cambiarlos por personas distintas. ¿Quién no ha tenido esa misma sensación con su jefe? Utiliza tu mano izquierda.

- Mantén la mente despejada y confía, de todo corazón, que todo lo bueno que hagas por los demás acabará repercutiendo en ti. Tus buenas acciones están cósmicamente alineadas con todas las cosas buenas que te ocurran. Cuando hablo de «los demás», en realidad me estoy refiriendo a incluir en este grupo a tu jefe, además de a tus compañeros y subordinados que también trabajan bajo la autoridad institucional de él.

- No caigas en la tentación de ganar autoridad popular a costa de tu jefe. Al igual que sucede con el proverbial jefe idiota, del que te hablaré en breve, un jefe inepto suele ser objeto de burlas. A ciertas personas les ofende sobremanera la incapacidad de un jefe inepto de darles lo que desean; para estos trabajadores enfadados o socarrones, el jefe es como un padre de alquiler. Y, por lo visto, no se le da demasiado bien. Lo he dicho unas mil veces: «Jamás un empleado ha mejorado su carrera profesional dejando a su jefe como un estúpido».

- Echa una mano al jefe inepto para que aprenda a hacer su trabajo. ¿Aprender el qué? A cómo gestionar el departamento charlando con los empleados, tanto de forma literal como virtual, y así encontrar a gente (es decir, a ti) que está haciendo su trabajo a las mil maravillas. Enséñale a felicitar a la gente (a ti) cuando hace las cosas bien porque de ese modo se esforzará más. Muéstrale cómo recompensar a la gente (a ti) por el valor que aporta a la empresa. Dile cómo debe crear un ambiente de compañerismo y apoyo mutuo, donde todo el mundo pueda beneficiarse de los esfuerzos de los demás.

• Pese a mis constantes avisos de que tener mano izquierda es una forma de interés propio, esto no se trata de ti ni de mí. Cuando hablamos de trabajar en equipo tenemos que incluir a todo el mundo, desde el primero hasta el último. Ese es el ambiente laboral en el que deseas trabajar y, de hecho, es el que tu jefe inepto, con tu ayuda, puede construir y preservar. Para muchos, ver cómo su jefe inepto fracasa en una tarea que apenas requiere preparación es una tentación demasiado irresistible. Por mucho que te cueste creerlo, alguien situado más arriba que tú en la cadena alimenticia decidió asignar a tu jefe inepto ese cargo con autoridad institucional. Para una persona inteligente, es decir, alguien capaz de controlar a su idiota interior (ya sabes, en este caso, el que disfrutaría viendo a los jefes sufrir), este es un buen momento para resistirse a esta tentación y darse cuenta de que su jefe inepto es su puerta de acceso al poder, además de una oportunidad para incorporar a la empresa valores que considera importantes, como la verdad, la justicia y una perspectiva global. Si el jefe inepto carece de la capacidad de gestionar a sus subordinados, no dudes que tampoco sabrá arreglárselas muy bien con sus superiores. Ayudar a tu jefe inepto a prepararse las presentaciones, las reuniones importantes o la redacción de informes relevantes puede ser tu oportunidad de ascender. ¿No te parece genial?

## **JEFES COLEGAS**

«No necesito más amigos, ¿y tú?». Cuando escribí esta frase por primera vez en 2003, era demasiado simplista. El hecho es que la gente es la alegría y el propósito de mi vida y mi trabajo. No puedo ser feliz sin personas a las que ayudar y atender. Me convertiría en un lamentable coach ejecutivo si sólo hablara de mí y de mi ego. Quizá de ese modo mi cuenta bancaria tendrías más ceros, pero ¿sería un profesional acorde con su certificación? No, gracias. Sin embargo, reconozco que soy más servicial que animador y, por lo tanto, me siento realizado y estimulado cuando gozo del apoyo, los estímulos y la responsabilidad que sólo los que piensan como yo pueden ofrecerme. El problema es que un jefe colega asume que piensa de la misma manera que tú cuando, en realidad, no es así. No estoy diciendo que no debemos respetar puntos de vista distintos al nuestro ni tratar de ser inclusivos y receptivos a opiniones opuestas a la nuestra. Pero el objetivo del clásico jefe colega es meterse en tu cerebro y establecer allí su residencia.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.