

Cómo tratar con  
**GENTE DIFÍCIL**

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

**Reverté Management**  
Barcelona · México

**Harvard Business Review Press**  
Boston, Massachusetts

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2019**  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement@reverte.com

© Jofre Homedes Beutnagel, 2019, por la traducción

Colección dirigida por: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial: Julio Bueno  
Maquetación: Patricia Reverté  
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*  
ISBN: 978-84-949493-2-6  
Depósito legal: B 15353-2019

Impresión: Liberdúplex, S.L.U.  
Barcelona – España

# 1482

# Contenidos

- 1. Antes de resolver un conflicto, averigua si está frío o caliente** **1**

*Busca el punto medio*

Mark Gerzon

- 2. Quitar tensión a las conversaciones tensas** **13**

*Cómo hablar cuando estás hecho emocionalmente un lío*

Holly Weeks

- 3. El secreto de tratar con personas difíciles: tú eres el protagonista** **49**

*Tres nuevas lentes por las que mirar*

Tony Schwartz

- 4. Qué hacer cuando un compañero te trata mal** **57**

*No te dejes avasallar*

Amy Gallo

- 5. Qué hacer con un compañero de trabajo pasivo-agresivo** **73**  
*No lo acuses*  
Amy Gallo
- 6. Cómo trabajar con alguien que siempre está estresado** **91**  
*Celebra sus victorias*  
Rebecca Knight
- 7. Cómo ser jefe de alguien a quien todo le parece urgente** **107**  
*Ayúdale a ver las consecuencias*  
Liz Kislik
- 8. ¿Odias a tu jefe?** **117**  
*Influir en tu jefe cuando chocan vuestras personalidades*  
Manfred F. R. Kets de Vries

## Índice

# 1

Antes de resolver  
un conflicto,  
averigua si está  
frío o caliente

Mark Gerzon



**C**omo líder, deberás afrontar algunos conflictos; son gajes del oficio, pero antes de intentar solucionarlos, el primer paso es hacerse esta pregunta:

¿Se trata de un conflicto *frío* o *caliente*?

Para responder a esta pregunta tan fundamental, ten en cuenta estas definiciones:

Un *conflicto caliente* se caracteriza por la visceralidad de una o varias de las partes enfrentadas, que manifiestan una, o más, de estas conductas: levantar la voz o gritar; exhibir agresividad física, agitación o amenazas; usar

lenguaje incendiario; mostrarse descontrolado y potencialmente explosivo.

Un *conflicto frío* se caracteriza por la indiferencia de una o más de las partes enfrentadas que parecen reprimir sus emociones y manifiestan una o más de estas conductas: murmurar o apretar los labios; estar físicamente retraído o controlado; apartarse, o rehuir el contacto por alguna otra vía; guardar silencio o hablar con un tono pasivo agresivo; mostrarse hermético o frío.

Ninguno de estos tipos de conflicto es constructivo. Tienen muchas más probabilidades de ser productivos los conflictos *tibios*; es decir, los que ya están en el punto medio, abiertos a la discusión, pero sin haberse inflamado a causa de una fuerte hostilidad. Ante un conflicto frío, por lo tanto, necesitarás saber «calentarlo»; mientras que, ante un conflicto caliente, deberás saber «enfriarlo».



Antes de resolver un conflicto, averigua si está frío o caliente

Como mejor funciona la resolución de conflictos —igual que la cocina— es a la temperatura óptima. Si el conflicto está demasiado caliente, puede explotar y quemar el acuerdo, o hacer que la rabia o la hostilidad abierta prendan fuego a la relación. Si está demasiado frío, puede congelarse el acuerdo y estancarse la situación, o ser la relación la que se vuelva gélida debido a emociones no expresadas y preocupaciones que se callan. Como líder, te conviene llevar el conflicto a una zona térmica donde pueda ser útil y productivo.

Durante los veinte años que llevo tratando conflictos profesionalmente, me he movido tanto en situaciones calientes como en frías. En mi trabajo con empresas, instituciones educativas y organizaciones religiosas de Estados Unidos, por lo general, he encontrado conflictos fríos; mientras que en mi trabajo con políticos, tanto estadounidenses como de zonas en conflicto del resto del planeta, me he enfrentado a menudo, en mi papel de mediador para Naciones Unidas, con conflictos calientes. He aprendido de

primera mano que entender la distinción *caliente* y *frío* es un primer paso imprescindible ante cualquier tentativa de ejercer de mediador en una organización. Una vez que hayas hecho un diagnóstico definitivo entre caliente y frío, deberás llegar a comprender las dinámicas en las que se basa cada situación.

*Si se trata de un conflicto caliente*, no conviene reunir en una misma sala a los implicados en él sin haber marcado unas reglas básicas bastante claras para contener una energía potencialmente explosiva. Por ejemplo, si tienes entre manos un conflicto entre dos miembros del consejo que ya se han atacado verbalmente, habrá que estipular reglas básicas claras —*y obtener un consenso en torno a ellas*— al principio de la reunión del consejo, antes de que haya hablado nadie.

Prueba este enfoque: haz que todos se sienten en un círculo y pide que se turnen para hablar, con límites estrictos —pongamos tres minutos por intervención—. Elige una pregunta a la que deban responder todos, y que los obligue a hablar de sí mismos y de

sus sentimientos. Cuando trabajé con miembros de la Cámara de Representantes de Estados Unidos, por ejemplo, la pregunta que abría los retiros que les diseñé era esta: «¿Cómo os afecta personalmente a ti y a tu familia la manera que tiene la Cámara de resolver sus diferencias?». El resultado de este tipo de sesiones de preguntas y respuestas era una ronda inicial de conversaciones que soslayaba los ataques personales, permitía que hablara todo el mundo y, si todo iba bien, reforzaba la confianza entre la gente antes de entrar en terrenos más difíciles.

*Si se trata de un conflicto frío*, normalmente es posible reunir a las partes implicadas o interesadas y hacer que entablen una comunicación constructiva. Este diálogo, si se gestiona bien, debería «calentar» bastante el conflicto para iniciar el deshielo y poner en marcha el proceso de transformación, aunque no hay que bajar la guardia. Muchas veces, la frialdad del conflicto se debe justamente a la gran cantidad de emociones reprimidas; es decir, tendrás que saber

calentar las cosas sin que se te dispare inesperadamente la temperatura.

Para lograrlo usa el debate y el diálogo. Si un grupo se resiste a afrontar una cuestión difícil, plantea sus diferencias como un debate. Luego, forma dos equipos —o más, si es necesario— y arbitra un debate de verdad. Así se acentuarán las diferencias, y el grupo se verá estimulado a reconocer el conflicto latente.

*Más allá de si se trata de un conflicto frío o caliente, el objetivo nunca es transigir, sino tender puentes y encontrar opciones o soluciones innovadoras. Tender puentes significa crear vínculos más sólidos y fortalecer la confianza entre los antiguos rivales. Innovar —que no es lo mismo que transigir— supone encontrar nuevas soluciones o posibilidades.*

La resolución de conflictos no se aprende de la noche a la mañana. Hace falta tiempo, práctica y reflexión. Si te encuentras en medio de un conflicto y aún no te has formado las habilidades necesarias para resolverlo, piensa en pedir ayuda a una tercera persona

Antes de resolver un conflicto, averigua si está frío o caliente

o a un mediador profesional. Aclarado este punto, si en el momento en que lees esto te encuentras inmerso en un conflicto intenso e inmediato que requiere medidas urgentes, ten presentes los siguientes consejos:

- Convierte el tiempo en tu aliado. No te precipites. Sopesa bien las diferentes opciones, a menos que estés en peligro; de lo contrario, correrás el riesgo de decir o hacer algo de lo que te arrepientas.
- Establece tu objetivo y concéntrate en él. No te distraigas. Cíñete a lo importante.
- Evita los insultos y las acusaciones. Céntrate en el problema, no en las personas.
- Ten cuidado con la arrogancia. Mantente abierto de miras, y tal vez descubras que puedes aprender algo valioso.
- Escucha siempre, pero responde de forma selectiva. No hace falta que abordes cada punto, solo los más determinantes.

## Cómo tratar con gente difícil

- Piénsatelo bien antes de tomar partido. No hables —ni tomes cualquier otra medida— hasta haber escuchado de verdad y a fondo a la otra persona. No te precipites en sacar conclusiones si no has captado todos los matices de la situación.
- Plantéate apelar a terceros. Alguien ajeno al conflicto podría aportar puntos de vista decisivos a ambas partes.
- Deja que tu adversario te conozca. Bajar la guardia, y no cerrarte ante el otro, puede ayudarle a entender tu perspectiva.
- Mira el «termómetro». Si el conflicto sigue estando demasiado caliente, no intentes resolverlo de buenas a primeras. Acuerda retomar el tema cuando se hayan enfriado las cosas.
- Respeta el principio esencial de «no hagas a los demás lo que no te gusta que te hagan». Sé educado y compasivo, y así tal vez tu adversario se anime a hacer lo mismo.

Antes de resolver un conflicto, averigua si está frío o caliente

Ten presente que una de las principales maneras de manifestar tu manera de líder es demostrando que eres capaz de moverte en situaciones de conflicto. Cuando mejor se aprende es cuando los conflictos no están demasiado calientes ni demasiado fríos. Si aprendes a controlar la temperatura es mucho más probable que cuando llegue el próximo conflicto, porque inevitablemente llegará, estés en buena posición para abordarlo de forma creativa.

MARK GERZON es autor de *Liderazgo ante la adversidad. Cómo los líderes transforman los conflictos en oportunidades* (Deusto, 2006) y presidente de Mediators Foundation.

Reproducido de hbr.org, publicado originalmente  
el 26 de junio de 2014 (producto #H00VQZ).



# Serie Inteligencia Emocional

## Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

---

Con la garantía de **Harvard Business Review**

---

Participan investigadores de la talla de  
**Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert**, entre otros

---

Disponibles también en formato **e-book**

---

**Solicita más información en [revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)**

**[www.reverte.com](http://www.reverte.com)**

 [@revertemanagement](https://twitter.com/revertemanagement)



# Consejos inteligentes a partir de una fuente fiable

## Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

## Guías HBR

La colección que incluye las mejores ideas prácticas sobre los temas más buscados del mundo de los negocios.

Títulos publicados

- Controla el Estrés en el Trabajo
- Presentaciones Persuasivas
- Mejora tu Escritura en el Trabajo
- Políticas de Oficina
- Mejora tu productividad
- Céntrate en el Trabajo Importante
- Gestión de Proyectos
- Finanzas Básicas
- Inteligencia Emocional

---

Disponibles también en formato **e-book**

---

**Adquiere ejemplares para tu equipo, tu empresa o tus eventos**

**[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)**

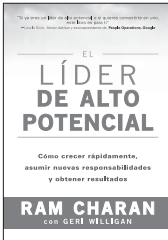
**Reverté Management**



**Harvard  
Business  
Review  
Press**



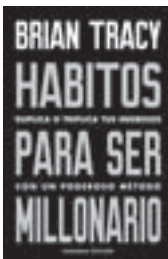
**Michael D Watkins** es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante. Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes** y **Posner**, las principales autoridades en este campo. Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95 % de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, Brian Tracy ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

**Solicita más información en**  
**revertemanagement@reverte.com**  
**www.reverte.com**

También disponibles en formato e-book