

## Cómo gestionan su papel los 'malos' de la oficina

Insensibles, narcisistas o 'malos'. Algunos profesionales se ven obligados a asumir un papel, que no siempre gusta pero que resulta necesario en la empresa.

**Sue Shellenbarger.** The Wall Street Journal

La mayoría queremos que, en la oficina, nos consideren buenas personas, de esas que desprenden calor y alegría. Sin embargo, no todo el mundo busca gustar. Algunas personas prosperan, o al menos les va bien, desempeñando el papel del malo o la mala de la oficina.

Estos profesionales hacen el trabajo sucio: transmitir comentarios negativos, cancelar proyectos populares o despedir a gente. Para prosperar desempeñando el papel de malo, es necesario buscar la forma de resistir psicológicamente y de aguantar bien la animadversión de los demás.

### Despedidores

Algunas personas, insensibles o narcisistas, no tienen ningún inconveniente en desempeñar ese papel, pero ser el malo de la película es duro para cualquier persona con niveles saludables de empatía. "Quienes asumen el papel del malo, se quedan solos", explica Jennifer Lee Magas, que tuvo que despedir a decenas de empleados en su anterior puesto como abogada especializada en derecho laboral y especialista en recursos humanos. Un indignado compañero de trabajo le lanzó una caja de pañuelos de papel, mientras que otros la llamaban *Terminator*, recuerda Magas, en la actualidad vicepresidente de Magas Media Consultants, en Monroe (Connecticut, EEUU). Consiguó sobrellevar el estrés corriendo en sus horas libres y recaudando fondos para familias con pocos ingresos.

Durante ese periodo, Magas se vio obligada a aplicar políticas con las que no estaba de acuerdo, entre ellas una que prohibía a las madres tomarse días de baja para quedarse en casa cuando sus hijos estuvieran enfermos. Tras haber llegado a la conclusión de que se trataba de una norma injusta, trabajó para convencer a sus superiores de la necesidad de cambiarla. Las cualidades que favorecen el éxito difieren, con frecuencia, de las necesarias para gustar a



Dreamstime

El encargado de despedir es uno de los profesionales más 'temidos' en las empresas.

los demás, afirma Jeffrey Pfeffer, autor de *Leadership BS*, un libro sobre los rasgos y actitudes que ayudan a los líderes a hacerse con el poder.

### Insensibles encantados

Muchos ejecutivos son personas dominantes, que aprenden a sacudirse la hostilidad de los demás, explica el doctor Pfeffer, profesor de comportamiento organizativo de escuela de negocios de Stanford. Un consejero delegado que impartió una charla al alumnado del doctor Pfeffer describió el dolor que causaban sus recortes a sus empleados, y advirtió a los estudiantes: "Si queréis gustar, haceos con un perro".

Algunos ejecutivos asumen encantados el papel del malo. Jonathan Bulkeley, ejecutivo e inversor especializado en tecnología y publicidad en Internet, ha dirigido diversas iniciativas de remodelación empresarial o salvamento de empresas en quiebra, que le han obligado a despedir en total a ocho socios fundadores o consejeros delegados. "He desempeñado el papel del malo muchas, muchas veces", asegura Bulkeley, CEO de Real-Match Inc., empresa de contratación neoyorquina basada en la consecución de resultados y ex consejero delegado de BarnesandNoble.com.

Bulkeley admite que se pone un poco nervioso cuando

tiene que dar malas noticias a un socio fundador o un consejero delegado. "La gente se vuelve loca, deja de hablar contigo, salen del edificio como una exhalación. No es agradable", reconoce. Según aclara, siempre se cerciora de que el directivo en cuestión sea consciente, con mucha antelación, de que no está dando la talla. Llegado el momento de dar la mala noticia, deja claras sus razones y enuncia el mensaje, argumentando que el directivo no se adapta al puesto. "No es cuestión de gustar o de que te quieran. Es cuestión de ser honesto", sostiene. "Si eres una persona íntegra y abierta, puede que no gustes, puede que no estén de acuerdo con lo que haces, pero no van a cuestionar tu integridad".

Normalmente, los directivos contratan a asesores externos cuando no quieren enemistarse con sus compañeros y necesitan despedir a alguien o reprenderlo por sus malos resultados, argumenta David Lewis, presidente de Operations, empresa de asesoría en RRHH.

Incluso en las fiestas de empresa, se necesita un malo "aguafiestas", añade Lewis. Son necesarios para "controlar el consumo de alcohol y garantizar que la reunión no se desmadra".

### De buenos a siniestros

Sarah Hiner, presidenta de la editorial Boardroom, recalca la necesidad de que sus empleados adquieran nuevas aptitudes ahora que la empresa está pasando del medio impreso a nuevos canales digitales. Su jefe de operaciones, Joseph Seibert, está liderando ese "cambio cultural". Como ex jefe de información de Viacom, que ha ayudado a varias empresas a recortar costes y actualizar sus estrategias, está habituado a presionar a la gente para que no se relaje. Es respetuoso y amable con sus empleados, pero evita socializar en el trabajo. Cuando, siendo más joven, hizo amistades en la oficina —rememora Seibert, de 56 años— se dio cuenta de que "de repente, tenías que despedir a un amigo, y te veías tentado de alterar tu decisión porque era tu amigo".

## Recuperación salarial para 2016: el sueldo aumentará un 1,9%

M. Mateos. Madrid

España despierta de su letargo retributivo. Tras varios años de incrementos que apenas superaban el 1%, el año que viene las subidas se aproximan al 2%. Aun así, las previsiones que se desprenden del *Estudio General de Compensación total de Mercer 2015*, sitúan a nuestro país en la zona baja respecto de países como Portugal y Suiza (1,9%) y por encima de Grecia (1,6%). "Aunque los incrementos salariales son más bajos, en comparación presentamos una capacidad adquisitiva más alta respecto a otras regiones. La moderación salarial nos ha reportado una competitividad que nos ha permitido crecer. Ahora el reto es incrementar la retribución que hemos ganado", explica Rafael Barrilero, socio de Mercer.

### El corto y largo plazo

Los directivos y los mandos serán los más beneficiados por este incremento salarial. "Los primeros han tenido su sueldo congelado y no han tenido variable; y los jefes vienen de situaciones en las que se ha dado una promoción y rotación interna, por lo que los sueldos han tendido a la baja", añade Barrilero. En su opinión, lo que se impone de forma definitiva es la retribución variable a corto plazo para incentivar y fidelizar a los profesionales que más aportan a la organización. El número de compañías que ofrece incentivos a corto plazo se mantiene en el 97%. "Volvemos a los índices de concesión anteriores por la mejora económica que permite el mix retributivo más equili-

**Se impone la retribución variable a corto plazo para fidelizar a los que más aportan**

**El 44% de las empresas ya ofrece paquetes de compensación flexible a su plantilla**

brado en el corto plazo", resalta. Barrilero también aprecia un retroceso de los incentivos a largo plazo: 68% en 2014, 42% este año.

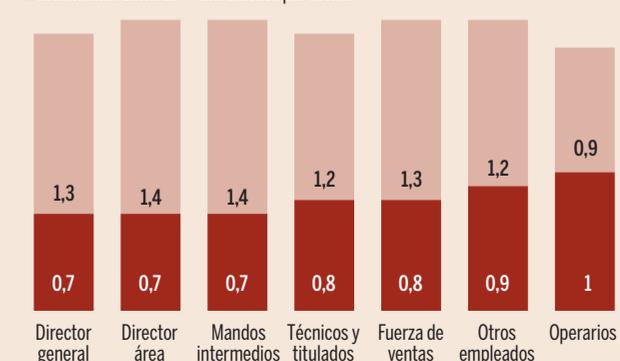
El porcentaje sobre la retribución total vinculado al cumplimiento de objetivos va a ser algo que las organizaciones mirarán con lupa. "El desempeño de cada profesional va a ser definitivo para acceder al cobro de este variable. Es el trabajo en equipo lo que más impacta en la cuenta de resultados, pero las empresas saben que para conseguirlo hay que estimular la aportación individual", apunta Barrilero.

Otra de las conclusiones del último estudio de Mercer —realizado a partir de las políticas retributivas de más de 340 compañías con la información concreta de 737 puestos—, es que aumenta el número de organizaciones que tiene un plan de retribución flexible, de un 12% en 2006 hasta el 44% de las compañías en 2015. El paquete de beneficios también se incrementa ligeramente respecto al año pasado: el 79% de las empresas ofrece seguro de vida a sus empleados, frente al 77%. Los seguros de salud han aumentado del 70% al 71%.

### PREVISIONES PARA 2016

Subidas salariales sobre retribución bruta anual, en porcentaje.

■ Incremento General ■ Incremento por mérito



Fuente: Mercer

Infografía Expansión