



Qué hacer y qué no cuando se lidia con un colega de bajo desempeño

Por Kerry Patterson

Todos hemos trabajado con alguien que es menos que estelar a la hora de hacer su trabajo. Son lentos, imprecisos, poco inspirados, no están dispuestos a esforzarse, y, al final, usted es quien termina llevando parte de su carga laboral. Por supuesto, usted ya está hasta el cuello con sus propias tareas, así que cada vez que usted asume las responsabilidades de otro, usted termina trabajando hasta tarde o pagando de cualquier otra forma por el mal comportamiento de su compañero.

Luego de meses de sufrir silenciosamente, usted hace lo que la mayoría de nosotros hace. Formula mentalmente su queja, ensaya una discusión cara a cara, se arma de valor y explica sus preocupaciones -a su pareja o mejor amigo. Su pareja o amigo dice que esta forma vicaria de resolver los problemas debe parar, y lo hará cuando usted hable honesta y respetuosamente con la otra persona acerca de sus preocupaciones. Usted dice que está “ensayando”, pero en realidad se está quejando. Sea lo que sea, usted no está hablando directamente con la persona que causa sus problemas porque (1) usted lo ha dejado pasar por demasiado tiempo y parece injusto traerlo a colación ahora, (2) no le corresponde hacerlo porque su compañero no le reporta directamente a usted, o (3) usted no sabe exactamente qué decir o qué hacer.

Mientras más tiempo deje pasar sin decir algo a su compañero de bajo desempeño, más empeorará la situación. Mis coautores y yo estudiamos lo que pasa cuando personas de bajo desempeño se infiltran en la oficina y encontramos que, a pesar de que el 93% de los empleados reporta trabajar con personas que no dan la talla, solo el 10% habla y hace que sus



compañeros de bajo desempeño asuman sus responsabilidades. Como resultado, los compañeros de bajo desempeño hacen que uno de cuatro de sus colegas de alto desempeño trabaje entre cuatro y seis horas adicionales cada semana. ¿Y cuál diría usted que es el resultado de encubrir la negligencia de los colegas? Cuatro de cinco personas dice que la calidad de su propio trabajo declina.

Si usted habla honesta, directa y profesionalmente, podrá resolver el problema de una vez por todas. ¿Pero cómo? Considere las siguientes cosas que puede y no puede hacer:

No espere hasta estar completamente hastiado. Si usted espera hasta estar cansado y molesto para decirle todo lo que piensa a su colega, es probable que usted lo hará de una forma que desvía la atención del problema de su colega y la dirige negativamente hacia usted -la persona enloquecida que ha explotado por lo que aparenta ser un simple error.

No le haga una emboscada a su colega de bajo desempeño. No sorprenda a la otra persona con una conversación de último minuto. Si le hace una emboscada, su colega probablemente estará en guardia y estará menos dispuesto a hablar sobre el problema.

No recuente una larga lista de quejas. Compartir los hechos de la brecha en las expectativas es útil, pero sacar una larga lista de las infracciones de su colega no lo es. Esto solo creará resentimiento y es contraproducente para resolver el problema.

No use términos inflamatorios o difusos. Términos inflamatorios o difusos como “irresponsable”, “poco confiable” o “inútil” no son informativos ni conducen a una discusión saludable y honesta. Lo que sí hacen, sin embargo, es conducir a una actitud defensiva.

Suspenda el juicio. En vez de asumir lo peor de su compañero de trabajo, asuma lo mejor. Quizás su compañero no se da cuenta de que le está ocasionando problemas a usted. Saque tiempo para hablar en privado, sin enjuiciar a su compañero, y entre en la conversación con el deseo de compartir sus preocupaciones, así como de escuchar el punto de vista de su colega.

Haga que sea seguro. Evite saltar directamente al problema. Cree un tono de seguridad y aceptación mediante la explicación de que usted desea resolver un problema de manera satisfactoria que funcione bien para ambos. Usted no está tratando de arreglar a su compañero de trabajo; usted está tratando de solucionar un problema. Igualmente importante, usted quiere encontrar una solución que los dos acepten.

Comience con los hechos.

Conclusiones generales como “Yo no puedo seguir confiando en ti” añaden fuego, pero poca información. Así que, comparta los más recientes hechos que describen la brecha entre lo que usted esperaba y lo que usted ha observado. Por ejemplo: “Ayer, acordaste completar el rediseño para el mediodía. Llegó el mediodía y no recibí tu trabajo”.

Comparta sus preocupaciones tentativamente. Una vez los hechos estén sobre la mesa, explique por qué usted está preocupado. Use un lenguaje tentativo, como por ejemplo: “Estoy empezando a preguntarme si...”. Ayude a su colega a ver las consecuencias de sus acciones.

Invite al diálogo. Finalmente, busque el punto de vista de la otra persona. Pregunte si su compañero ve las cosas de forma diferente o si usted no tiene toda la historia. A medida que usted busque abiertamente el punto de vista del otro y escuche cuidadosamente lo que tenga que decir, su compañero estará más abierto. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Kerry Patterson es el coautor de cuatro *bestsellers* del *New York Times* incluyendo *Crucial Accountability*. Es un reconocido experto y consultor en gestión del cambio -con una trayectoria de más de treinta años-, así como cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en el campo de la capacitación corporativa y del desempeño organizacional. VitalSmarts ha entrenado a más de un millón de personas alrededor del mundo y ha ayudado a más de 300 empresas del Fortune 500 a obtener resultados medibles.