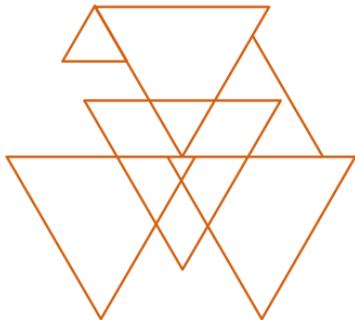


Inteligencia Emocional

Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL



Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Resiliencia

Felicidad

Empatía

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Propósito, sentido y pasión

Autoconciencia

Focus

Saber escuchar

Confianza

Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la
Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Cómo tratar con Gente Difícil
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Dealing with Difficult People
HBR Emotional Intelligence Series

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, 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-2-6

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9516-3 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9517-0 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Jofre Homedes Beutnagel
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.

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

Cómo tratar con
GENTE DIFÍCIL

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

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

Mark Gerzon

Como 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».

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