CAPÍTULO DOS

# ¿ALGUNA VEZ LLORASTE EN EL TRABAJO? YO SÍ.

Una vez fue el 13 de abril de 2012. Y no sólo lloré en la oficina. A la noche, en mi casa, me emborraché. Y era el CEO de la empresa.

Hacía varias semanas venía durmiendo mal. Una persona que trabajaba conmigo se había desconectado del trabajo. Había empezado con toda la garra un año antes pero, por algún motivo, a los pocos meses empezó a bajar los brazos. Y no es que llegaba tarde o no venía; simplemente estaba mucho menos interesado y, por ende, aportaba cada vez menos valor. Al poco tiempo, sus pares empezaron a preguntarme si le pasaba algo y, luego, a mostrarme los problemas que la situación les generaba. En marzo me di cuenta de que no iba a mejorar y decidí que no quería que trabajara más conmigo. El 12 de abril iba a hablar con él, a la tarde. Pensé en ese día porque era jueves y le vendrían bien el viernes y el fin de semana para trabajar el duelo y repensar su carrera laboral. Además, me parece de cortoplacista, tacaño y dañino esperar hasta fin de mes. Decidí entonces hacerlo temprano a la tarde.

Esa mañana, mientras me duchaba, elegí ponerme un jean y una polo gris. Nada demasiado colorido, como para que no pareciera que lo estaba pasando bien. También decidí hablar en una sala en la que tuviéramos privacidad. Ninguna de las peceras en las que todos podían ver desde afuera lo que pasaba adentro. Quise cuidarlo. Pero yo estaba tan enojado

por no haber logrado que funcionara y triste por tener que echarlo que no pude hacerlo ese día.

El 13, finalmente, tuve esa charla. Se mostró sorprendido, aún cuando traté de recordarle las veces en que le había anticipado que yo no estaba contento, que había cosas que era imprescindible cambiar. Usó la palabra "decepcionado", que me dolió mucho. El lunes siguiente ya no vino a trabajar.

Él nunca supo que lloré, aunque le dije que me dolía mucho. No me creyó. O, en realidad, no era importante para nada. Tampoco nadie supo que, enojado y triste al mismo tiempo, me emborraché esa noche (algo bastante fácil ya que casi no bebo).

Estoy convencido de que buena parte de quienes trabajamos en una empresa hemos llorado por trabajo. Pero también tuvimos momentos felices: orgullo, cuando alguien de nuestro equipo fue reconocido; satisfacción, cuando conseguimos un cliente importante; agradecimiento, cuando 25 personas pasan tres días juntos para abrir una tienda…

A pesar de que todos sabemos que "sentimos" cuando trabajamos, nos hicieron creer que está mal expresarlo.

- Varios jefes me han dicho, cuando tenían que darme malas noticias, "*this is purely professional*" (esto es puramente profesional), tratando de que yo no expresara mis sentimientos, mientras me carcomían por dentro.
- En 2015, en una *conference call* con el CEO de la corporación, frente a su exigencia de que me enfocara cien por ciento en el resultado de corto plazo, le reclamé que definiera y compartiera una visión de largo plazo para la compañía ("debería incluir las palabras liderar y mundo", le dije enojado). Muchas personas me criticaron por eso: "No le podés dar órdenes al jefe del jefe de tu jefe, y menos enojado".
- Siempre me dijeron que en el trabajo no usara frases como "temo que", "me encantaría". No son profesionales.
- Hasta hay estudios que afirman que, en ciertas condiciones, los psicópatas (sí, los mismos que también pueden ser asesinos seriales) son CEOs ideales por su incapacidad de empatizar.

De alguna manera, intentaron que, como gerente, no sintiera o, al menos, no transmitiera esos sentimientos. ¡Y en muchos casos logramos, quienes tenemos gente a cargo, que parezca que no los tenemos!

¿Está mal tener sentimientos? Claro que no. Recuerdo una entrevista para la radio en la que fui muy enfático: "¡¡¡Los gerentes tenemos sentimientos!!!". Esta obviedad, sin embargo, generó mucha sorpresa. Parafraseando a Los Simpsons, "¿¡Alguien por favor quiere pensar en los gerentes!?"

Como jefe, ¿hay que ocultar los sentimientos? Quienes lideramos tenemos un desafío en esta área: cuidar a nuestra gente de nosotros mismos. A veces, festejar o enojarnos con alguien es cuidarlo. Pero requiere de un cuidado especial, no podemos dejarlo salir sin filtro, ya que nuestra principal responsabilidad son nuestros liderados. Adicionalmente, ocultar los sentimientos es agotador, sea conciente o inconcientemente (yo, en particular, sufro migrañas en este último caso).

¿Podemos juzgar los sentimientos de otro? En mi opinión, definitivamente no. Tanto al hablar con un compañero, jefe, reporte, cliente o proveedor, es importante respetar lo que siente sin juzgarlo. Lo siente y punto. Pero tratar de entenderlo. En una conferencia en Brasil me preguntaban si el cliente siempre tiene razón. Mi respuesta fue que siempre la tiene en cuanto a lo que siente (enojo, por ejemplo), simplemente porque lo siente, aunque los motivos puedan no tener que ver con los que manifiesta (puede tener un día malo y algo irrelevante lo hace enojarse injustamente). Fred Kofman, economista y doctor en filosofía de quien aprendí, directa e indirectamente, conceptos fundamentales, da un ejemplo interesante (traducido por mí): "Podrías experimentar miedo cuando ves una víbora delante tuyo en la senda en la que vas corriendo… Hasta que te das cuenta de que es solo una soga. El miedo es correcto; la percepción, no. El error es cognitivo, no emocional".

Las emociones nunca se equivocan.

Capítulo 2 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/2