



**Harvard  
Business  
Review**  
Press



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

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

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

 **@revertmanagement**



## 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.

## Monografías



**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.



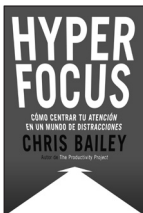
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

**Hyperfocus** es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



**Make Time** es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles  
en formato e-book

Solicita más información en  
[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)  
[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)

**El secreto para tratar con personas difíciles** consiste en saber controlar tanto sus emociones como las tuyas. ¿Cómo mantener la calma en una conversación tensa? ¿Cómo permanecer firme frente a comentarios pasivo-agresivos? ¿Y cómo saber si eres tú una persona con la que resulta difícil trabajar?

En este libro se exponen las investigaciones que explican nuestras respuestas emocionales ante personas difíciles y muestra cómo desarrollar la empatía y la resiliencia necesarias para conseguir que esas relaciones sean más positivas.

Los libros de esta serie se basan en artículos de expertos, entre ellos:

- ✦ Daniel Goleman
- ✦ Tony Schwartz
- ✦ Nick Morgan
- ✦ Daniel Gilbert

**La serie Inteligencia Emocional de HBR** ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.