



## CAPÍTULO 5

# Esa frase que nos saca de quicio

**¿N**o puedes parar de pensar en el comentario desagradable que hizo tu jefe? ¿Te preguntas cómo existe una persona tan malvada en el mundo? ¿Estás emprendiendo y alguien que contrataste, o incluso tu socio/a, te dijo algo totalmente inesperado? Y ese/a compañero/a con quien pensabas que tenías una excelente relación, ¿cómo pudo haber dicho esa frase?

Tengo dos buenas noticias para ti: la primera es que no estás solo/a. A todos nos ha pasado, nos pasa y, seguramente, nos pasará. Sí, alguna frase típica de los entornos laborales nos dejará en shock, en algún momento. La segunda es que has llegado al capítulo adecuado: después de analizar muchos ejemplos de expresiones que nos sacan de quicio en el trabajo, aquí

las he clasificado, las explico y trato de ofrecerte un punto de vista distinto.

Como si todo esto fuera poco, tengo otra buena noticia: si escuchaste alguna de estas frases deberías estar feliz, ya que muchas veces solo se insinúan o están implícitas en otros comentarios. Y esto hace más difícil desarticularlas.

Pero cuidado porque, en ocasiones, las expresiones que detestamos las pronunciamos nosotros mismos.

## “SIEMPRE LO HICIMOS ASÍ”

¿Te acaban de decir eso? ¡Entiendo tu ira y a mí me pasa lo mismo! Me imagino toda la escena, porque esa frase nunca viene sola. Unos segundos antes hiciste una sugerencia, algo que venías pensando desde hace tiempo que se podía mejorar. Quizás haya sido para resolver un tema grande o, tal vez, un tema menor. Pero no querías correr riesgos proponiendo un cambio porque, de alguna manera, veías venir la respuesta. Ni siquiera fue un “no entiendo”, “no queremos” u otra contestación. Fue un simple “acá no cambiamos nada”. Una sentencia de muerte lenta para cualquier organización.

Del jefe al empleado:  
“Si no está roto,  
no lo arregles”.

- **Lo que deberías escuchar:** “Tenemos tanto miedo a cambiar que ni queremos hablar de ello”.
- **Lo que podrías hacer:** decidir si quieres ayudarlos a cambiar, tenerles paciencia y probar con cambios más pequeños.

Incluso podrías correr el riesgo de modificar algo en silencio y compartir el resultado, si es exitoso. Si no quieres correr riesgos tú tampoco, agárrate fuerte de la silla hasta que la empresa quiebre o busca otro trabajo mientras tanto.

## “NO TE PAGO PARA QUE PIENSES”

En todos los casos en los que escuché esta frase, ¡ni siquiera la decía quien pagaba el sueldo! Por lo general era un jefe, empleado de los dueños o en una corporación, en un ataque de enojo, frente a una sugerencia que no le interesaba en ese momento.

- **Lo que deberías escuchar:** silencio absoluto o esos ruidos de fondo permanentes. Esta frase no merece ser escuchada.
- **Lo que podrías hacer:** si tu trabajo es un 100 % repetitivo, búscate otro dentro o fuera de la empresa, porque el avance tecnológico te reemplazará, ya sea por un robot o un software. Si, en cambio, tienes que tomar decisiones, analizar, empatizar, etc., sigue haciéndolo como si no hubieras escuchado nada.

*Del jefe a los empleados:  
“No hay que dejarlos pensar”.*

## “SI NO TE GUSTA, ALLÍ ESTÁ LA PUERTA”

*Del jefe al empleado:  
“Si estás disconforme,  
renuncia”.*

“¡Entro y salgo todos los días por esa maldita puerta! Si necesitara un guía turístico en la oficina, le pediría una visita guiada a alguien más amable”. Sí, ya sé: no le puedes responder eso a tu jefe. Pero, a veces, es difícil contenerse, ¿no? Esta frase no solo es una obviedad “geográfica”, sino también metafórica: ya sabemos que podemos irnos cuando queramos, la esclavitud terminó hace tiempo.

- **Lo que deberías escuchar:** “He tomado esta decisión, que entiendo que puede no gustarte. Quisiéramos que continúes siendo parte de la empresa, pero me cuesta decirlo. De todas maneras, si crees que no puedes seguir por esa decisión, siéntete libre de irte”.
- **Lo que podrías hacer:** pensar a fondo si lo que te están diciendo te gusta o no, antes de decidir cruzar “esa puerta”. Mi consejo: viaja en el tiempo unos 10 años hacia el futuro y pregúntate con qué decisión estarás más orgulloso/a.

## “LA DECISIÓN VIENE DE ARRIBA”

¡Para qué tengo un jefe si siempre es otro el que decide! Para peor, este tipo de frases no vienen de a una (se completan

con "no hay presupuesto para eso", "está a la firma" y muchas más), y se hacen una costumbre. Y hasta, a veces, en algunas sociedades, se acompañan con un símbolo: dos dedos golpeando el hombro opuesto, como diciendo "el general decide".

Las empresas, cuanto más delegan sus decisiones, más ágiles, dinámicas y cercanas al cliente son. Cuando concentran el poder de las decisiones cotidianas más arriba en el organigrama, se hacen daño a mediano plazo. Es una eterna lucha entre control y dinámica, en la que el primero venía ganando. Pero los tiempos están cambiando...

*Del jefe al empleado:  
"La superioridad decidió".*

- **Lo que deberías escuchar:** "Yo solo soy un mensajero" o "Lo que propones no me interesa demasiado".
- **Lo que podrías hacer:** mi recomendación es ayudar a la empresa a que tenga éxito. Esto nos hará sentir bien, nos nutrirá para el futuro y nos permitirá aprender más. Si le sumamos la posibilidad de que la ayuda sea exitosa y percibida por "la superioridad", para mí es clarísimo que esta es la mejor opción. ¿Cómo ayudarla? Siempre trabajé con la idea de que todo lo que no está prohibido está permitido. Entonces, cuando esa misma "superioridad" (qué fea palabra) define un objetivo, hago lo posible por lograrlo, sin esperar a que me lo pidan y tampoco pido permiso. "Es mejor pedir perdón que permiso" debería decir un cartel en todas las empresas que tengan más de 10 años de antigüedad.

## “LO VOY A HACER EN CUANTO PUEDA”

La primera vez entendiste que lo iba a hacer rápidamente pero, cuando tardó varios meses, imaginaste que había tenido una urgencia.

La segunda vez, ya con más precaución, lo agendaste para recordárselo unos meses después, pero no lo hizo nunca.

La tercera vez, le preguntaste: “¿Cuándo podrás ver este tema?”. Y te respondió, obviamente: “Cuando pueda”.

Si todos los intercambios fueron por mail, deberías agradecerlo, porque personalmente la situación hubiese sido mucho más tensa.

Pero no son solo los jefes quienes dicen esta frase, es habitual entre pares e incluso de un empleado hacia un jefe que lo deja pasar. Recuerdo una taza que le regalaron a un empleado con una inscripción: “Lo voy a hacer cuando pueda. No hace falta que me lo recuerden cada 6 meses”.

Del jefe al empleado:  
“Lo resuelvo en breve”.

- **Lo que deberías escuchar:** “No tengo ganas de comprometerme con una fecha para tener más libertad de acción”.
- **Lo que podrías hacer:** en mi experiencia, muchas personas dejan tareas para más adelante con la idea de que en realidad no son necesarias. Y esto viene, lamentablemente, de que seguro tenían razón y les habían pedido algo innecesario. Lo primero que debes hacer es analizar si lo que estás pidiendo es el escalón para otra cosa posterior y si esta también es necesaria. Si realmente hay que hacerlo, una forma de

encararlo constructivamente esta: "Necesito saber la fecha en la que lo harás o, en su defecto, qué tiene que pasar para que lo puedas hacer, porque sobre esa base debo planificar el resto de mis tareas".

## “EL CEMENTERIO ESTÁ LLENO DE IMPRESCINDIBLES”

¡Sí, también de jefes como tú! Espero que no le hayas respondido eso, aunque ambos tengan razón. La primera vez que escuché esta frase me costó unos segundos digerirla. Me pregunté qué me estaban queriendo decir. Finalmente comprendí que me estaba comportando como si yo fuera imprescindible y el mensaje era una versión más elegante de “todos morimos y el mundo sigue girando”. Mi primer impulso fue tratar de explicar por qué era imprescindible, solo para luego entender que la frase era indiscutible.

*Del jefe al empleado:  
“Esta compañía no va  
a dejar de funcionar  
si tú no estás”.*

- **Lo que deberías escuchar:** la frase es verdadera. Tal vez podría ser un poco más suave, como “nadie es imprescindible” o “la empresa puede seguir adelante, con o sin tu presencia”.
- **Lo que podrías hacer:** tener humildad, ante todo. Es verdad que no eres imprescindible y, si te han dicho esto, es porque alguien notó en ti alguna actitud soberbia.

## “¿PARA QUÉ PIDEN OPINIÓN SI HACEN LO QUE QUIEREN!”

¡Cuántas veces sentí esa frustración! Alguien se muestra muy interesado en cómo veo las cosas y me pregunta algo, me pide una opinión. Me siento genial, valorado. Pongo todo de mí para pensar el desafío, lo analizo y presento mis ideas de la mejor forma posible. Me agradecen efusivamente.

Meses después hicieron lo opuesto: no algo un poco diferente u opuesto en un aspecto, hicieron todo exactamente al revés de lo que les dije. Me dan ganas de irme y pienso: “El vaso se está llenando, en cualquier momento me voy a donde me valoren”.

Claro, todavía no había analizado si esto podía ser una democracia. Ni había pensado que en una democracia puede suceder exactamente lo mismo. Vamos a profundizar este tema en los siguientes capítulos.

A no desesperar, hay mucho tiempo y muchas ideas por delante. Si nos enojamos tanto porque no aplicaron una de ellas, tal vez es porque no nos salen tan fácilmente. ¡Demostremos que sí!

- **Lo que deberías escuchar:** “Gracias por tu idea, nos sirvió para tomar una decisión. Por favor, sigue nutriéndonos aunque no siempre hagamos lo que nos propones”. O, dicho de otra manera, “Ser jefe tiene dos lados: el poder y la responsabilidad. Para hacerlo bien debo informarme. Cualquier idea que tengas la voy a escuchar y a agradecer. Y después haré lo que considere mejor”.

Del empleado al jefe:  
“Para qué proponer algo si no me escuchan”.

- **Lo que podrías hacer:** el mundo cambia tan rápido que las organizaciones necesitan, cada vez más, ideas innovadoras para analizar. Y, también cada vez más, las van a abrazar. Pero es un proceso lento que requiere generosidad (para compartir las ideas), curiosidad (para seguir aprendiendo) y paciencia (para aceptar cuando la decisión es de otros).

## “NO ES MI PROBLEMA”

Esta frase es habitual de jefes a empleados cuando, por ejemplo, el empleado justifica una tarea no realizada por diversas cuestiones, que pueden abarcar desde una complicación con los niños hasta un atraso por el tráfico. En estos casos, muchos jefes suelen responder: “No es mi problema”.

Pero esta expresión también se escucha entre pares o de empleados a jefes. No es raro, en un mundo que cambia, que nos pidan alguna tarea que no era oficialmente nuestra responsabilidad y que contestemos “No es mi área” o “No es parte de mis tareas”. Tal vez, esto surge por una ausencia o una urgencia. No importa el motivo; piensa por unos minutos en tu equipo de fútbol preferido y recuerda (porque seguro sucedió) cuando un delantero respondió: “No bajo a defender porque no es mi trabajo ni aunque de eso dependa el campeonato”. ¿Qué te hubiera gustado decirle? Es tu oportunidad de hacer un cambio en el mundo, diciéndote exactamente eso a ti.

*Del empleado al jefe:  
“¿Y yo qué gano con todo esto?”.*

- **Lo que deberías escuchar:** “Soy parte de la organización y quiero que tenga éxito. Pero me han enseñado, probablemente con el ejemplo, que es mejor no correr riesgos, no salir de mi descripción de tareas”.
- **Lo que deberías hacer:** primero, preguntarte si es urgente. Para apagar un incendio, el equipo de bomberos no se preocupa de quién es la responsabilidad de qué. Lo discuten antes, lo revisan después, pero en la urgencia, se actúa. Si no es urgente, tal vez, haya otra persona mejor para hacer la tarea. Sería ideal tener una buena conversación con él/ella para entender por qué tiene tanto miedo o enojo con la organización. Quizás esto no sea tan fácil.

## “SI A MÍ ME VA BIEN, A USTEDES TAMBIÉN”

Del jefe a los empleados:  
“Si no colaboran,  
nos hundimos todos”.

Ya nos estamos imaginando a quien lo dice, con imagen de aprovechador y escalador. “¿A cuántos habrá engañado así antes para llegar tan alto?”, nos preguntamos todos. También podemos pensar, si a esta persona le fuera bien, si eso realmente implicaría que la empresa tenga éxito. Pero enfocarnos en el otro, que no podemos cambiar y sobre el que no tenemos decisión, no nos va a ayudar mucho.

- **Lo que deberías escuchar:** “Tengo muchas ganas de que me vaya bien, pero necesito ayuda”.

- **Lo que podrías hacer:** la pregunta clave aquí es “¿cómo puedo hacer para ser una persona de valor?”. Debemos quedarnos tranquilos en que, a mediano plazo, ser de valor nos dará sus frutos. Puede ser ayudando a esta persona en particular o, tal vez, lo opuesto. Eso debes decidirlo tú.

## “USTED ESTÁ CRECIENDO MUCHO EN LA COMPAÑÍA Y YO TODO LO QUE CRECE LO PODO”

Sí, la primera vez que escuchas esta frase parece casi un poema. Si no es más clara es porque, evidentemente, quien la dice se siente más inteligente al usarla. Como aquel que usa adjetivos estrafalarios o estrambóticos para mostrar cuántos conoce que comienzan con “es-”.

Me imagino tu sensación al escuchar y entender la frase. Seguramente te preguntas: “¿Cómo puede ser que mi jefe no quiera que sea mejor, que crezca dentro de la compañía?”. Y piensas “Renuncio ya mismo” y con un buen portazo.

Apostaría a que tu jefe no inventó esa frase sino que la escuchó años antes, de su propio jefe. Y la guardó en el cajón de “oraciones que tengo que decir una vez en la vida”. Después de decirla se sintió orgulloso.

*Del jefe al empleado:  
“Aquí, al que se  
destaca por bueno  
o por malo le va mal”.*

- **Lo que deberías escuchar:** “Tengo mucho miedo de perder mi puesto, tanto que pongo mis intereses delante de los de

la empresa. Además, necesito parecer inteligente, porque soy bastante inseguro”.

- **Lo que podrías hacer:** claro que puedes irte corriendo, renunciar con un portazo y contarles lo sucedido a otros jefes. No creo que nada de esto te deje supercontento/a, por lo que te propongo que primero te conectes con tu jefe y su miedo oculto. Ya dedujimos que parte de su humanidad implica inseguridad, que se traduce en ser agresivo. Reaccionar con enojo es solo echar leña al fuego. Este es un buen momento para tomar un café, respirar hondo y dejarlo pasar. Mi recomendación es que sigas adelante ignorando esa frase y que trates de crecer sanamente. La vida es mucho más larga que ese trabajo, y hacer lo correcto te va a llevar a un mejor lugar. Si sientes pena por esa persona, ya es un buen paso también, porque estás comprendiendo desde qué lugar actúa.

## Y AHORA LO MÁS DIFÍCIL

A lo largo del capítulo quedó demostrado algo muy importante: no solo tú eres humano/a, quien te dijo esas frases (desafortunadas) también lo es. De hecho, un tiempo atrás es probable que haya estado en tu lugar ¡escuchando de su jefe las mismas expresiones!

**Este círculo vicioso debería romperse.** Tus antecesores en el puesto se fueron o se convirtieron en lo que criticaban. ¿Qué vas a hacer cuando seas jefe para que el mundo sea un lugar mejor? ¿Y qué vas a hacer hoy?

Imaginemos que, en poco tiempo, un empleado se pueda convertir en emprendedor, o en jefe, y viceversa. ¿Vamos a seguir comportándonos de la misma manera? ¿El emprendedor le dirá a su primer cliente “no es mi problema”?

El mundo cambia y lo hace cada vez más rápido. Todos seremos jefes, empleados, emprendedores y muchas otras cosas más si vamos a vivir más de 100 años. Debemos ser coherentes, fieles a nuestros principios y mostrar, con nuestra actitud, la actitud que esperamos de los demás.

# TRABAJO PARA MÍ

## 1

Bingo de las frases: es importante desarmar las respuestas automáticas que generan estas expresiones (enojo, angustia, frustración, miedo, etc.). Para ello suele ser muy productivo convertirlas en un juego. Para cada una de ellas debes encontrar alguna persona (de tu organización o no) que las haya escuchado alguna vez. Pregúntale cómo se sintió, qué hizo al respecto y si hoy haría o diría algo diferente.

## 2

El desafío mayor: busca a alguna persona que tenga o haya tenido gente a cargo (que sea o haya sido jefe) y que pueda dedicarte 30 minutos. Puedes recorrer tus expresiones “preferidas” y pedirle que te dé su punto de vista. Pregúntale si alguna vez las dijo o las escuchó y qué piensa que había detrás de eso.

## 3

Ampliando el traductor: piensa en otras frases que escuches en tu trabajo y que no sean similares a las de este capítulo. Anótalas en una hoja y, al lado, completa con “lo que debería escuchar” y “lo que podría hacer”. Decídelo fuera del momento de tensión, tranquilo/a, sin ser tomado/a por las emociones. Así sabrás cómo actuar o qué decir al escuchar esa frase de nuevo.

## 4

Investigación: seas emprendedor, jefe o empleado, pregúntale a la gente con la que trabajas habitualmente cuáles son las expresiones que más repites (yo digo “genial” y “mira qué interesante”). Y, dentro de las que más les molestan, cuando pregunté, estaba justamente “mira qué interesante”. Porque siempre venía después de algo que no le interesaba a nadie. Para asegurarte de que te digan la verdad (aunque, tal vez, demasiada verdad duela), puedes generar un formulario en algún sistema gratuito de encuestas (como Google Forms) y enviarlo para que respondan anónimamente.

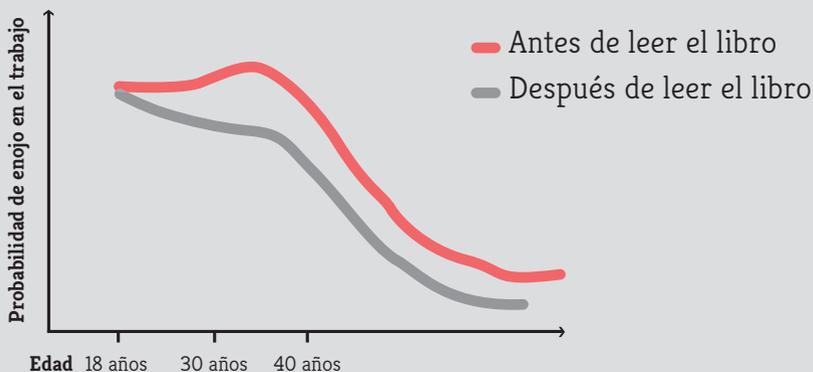
## 5

Introspección: no mires las frases hasta una o dos semanas después de pedidas. Es importante que nadie sienta que espías quién escribió qué. Cuando las leas, hazlo tranquilo/a, de ser posible fuera de tu lugar habitual de trabajo, al menos con una hora de tiempo por delante, sin interrupciones. Piensa a fondo si cada frase que dices realmente la quieres decir o es una muletilla. (En mi experiencia, lo mejor con las muletillas es reemplazarlas por silencios. Lo mejor y más difícil, porque hay que sentirse seguro para sostener el silencio). Luego, ponte en lugar de quien escucha cada frase. ¿Cómo te sentirías? ¿Qué cambiarías?

## BIEN GRÁFICO

Por lo general, en nuestra adolescencia tenemos menos filtros, así que, si comenzamos a trabajar a los 18 años, es probable que haya cosas que nos hagan enojar mucho. Tal vez es el cansancio o la acumulación lo que hace que muchos nos enojemos más por un tiempo. Hasta que tomamos conciencia, en mi caso a los 40, de que no tiene sentido pasar un mal rato por elección.

Espero que, al terminar el libro, ¡nos enojemos menos!



## EL DATO

El 6,5 % de los encuestados estaba muy feliz con su/s jefe/s, tanto que le/s daba 10 puntos sobre 10. En esta encuesta se ve un pico entre 7 y 8 puntos que, de alguna manera, es esperable: la gente no renuncia a un trabajo, sino que renuncia a un jefe.

Como contrapartida, siempre recomiendo en los procesos de selección conocer al futuro jefe (a veces no los incluyen), porque los empleados no entran "a una empresa" sino "a un equipo liderado por un jefe", y deben elegirlo. Esto lleva a que los "malos jefes" pierdan gente, a lo largo del tiempo.

Al mismo tiempo, el 3 % de los encuestados parece escuchar todas estas expresiones de sus jefes a diario y enojarse muy seguido. Tal vez, después de este capítulo cambien su opinión. O cambien de jefe o de trabajo.

### Todos trabajamos para alguien, sea un jefe o un cliente.

#### ¿Qué opinas del tuyo o de los tuyos, en general?

