

Los informes que dicen que algo no ha sucedido siempre me resultan interesantes, porque, como sabemos, hay cosas que sabemos que sabemos. También sabemos que hay cosas que no sabemos que sabemos. Pero también hay cosas que no sabemos que no sabemos.

Donald Rumsfeld

CAPÍTULO 12

---

# La Bolsa de Información

"¿Escuchaste?"

Te das vueltas en tu silla. "¿Escuchar qué?"

Es Ben.

"Acerca de nuestro maravilloso CTO".

—Eh... no lo creo. ¿Qué podría haber oído sobre ella?

Ben mira hacia el suelo. "Bueno, hay un rumor circulando, pero es solo un rumor".

"¿Qué es?"

"Que filtró datos de clientes a otra empresa".

"¿Qué?"

"Sí. Todos los datos de nuestros clientes, incluidos sus registros de búsqueda".

"De ninguna manera. No lo puedo creer."

—Yo tampoco puedo —dice Ben.

"Me siento realmente incómodo con esto", dices.

"Creo que más gente debería saberlo", dice Ben. "Creo que hay que contárselo al equipo".

"¿Cómo sabemos siquiera que esto es verdad?"

"Digamos que lo sé. Créanme".

Piensas de nuevo en lo que se dijo. Suena horrible. Seguramente la gente tiene derecho a saber si algo así ha estado sucediendo. Pero, de nuevo, ¿de qué serviría eso? Te harán las mismas preguntas. ¿De dónde salió esta información? ¿Cuándo sucedió? ¿Cómo lo sabes siquiera?

¿Es verdad? ¿Deberías confiar en Ben? Pero ¿por qué te diría esto? ¿Qué ganaría con decírtelo? La cabeza te da vueltas. Te sientes en conflicto y confundido.

"¿Estás bien? ¡Parece como si hubieras visto un fantasma!"

Es el CTO.

Sientes un escalofrío mientras todo lo que Ben compartió contigo se reproduce en tu mente.

—Sí, claro. ¡Hola! Estoy bien. Estoy bien.

"¿Está seguro?"

—¡Sí! Sí. Todo bien.

"Está bien, pensé en preguntar. Nos vemos en un rato".

"¡Sí! ¡Adiós!"

Vaya, eso estuvo cerca. Parecía bastante normal. Casi como si nada hubiera pasado. ¿Acaso sucedió algo?



Como gerente, la información es su moneda de cambio. Cuanto más sepa, mejores serán las decisiones que podrá tomar. Pero no toda la información es buena. La información puede ser chisme, rumor o mentiras maliciosas. Cuanto más tiempo pase en este puesto, más estará expuesto a ella. Este capítulo trata sobre cómo manejar adecuadamente la información: la buena, la mala y la confidencial.

Explorarás lo siguiente:

- Espías y guardianes. Analizaremos las diferentes motivaciones para recopilar y descubrir información y veremos cuál es la más adecuada para usted como gerente.
- Cómo compartir la información justa. Basándonos en la sección anterior, analizaremos distintos tipos de información, veremos cómo categorizarlos y luego veremos cómo compartir de manera consistente la cantidad justa.
- Políticas en el lugar de trabajo. A continuación, abordaremos esta frase tan común. ¿Qué significa? ¿Qué significa esto? ¿Es bueno o malo? ¿Deberías involucrarte?

¿Estás listo para empezar? Trae tu gabardina, sombrero y gafas de sol. Nos reuniremos a medianoche.

## Espías y guardianes

Tómese un momento y piense en un dato confidencial. ¿Qué le viene a la mente? ¿Un expediente censurado filtrado del FBI? ¿El interior del Área 51?

¿Información salarial de sus subordinados directos? Como gerente, tendrá acceso a todo tipo de información confidencial, le guste o no. En sus reuniones individuales, hablará de temas confidenciales, tanto profesionales como personales.

Además de esto, debido a su posición como gerente, otras personas pueden revelarles secretos, ya que saben que pueden acudir a usted en forma confidencial. O peor aún, pueden difundir rumores para intentar ganarse su favor.

Antes de profundizar en cómo compartir solo la información suficiente y cómo manejar la política en el lugar de trabajo, veamos dos conceptos relacionados con la información para obtener algunas ideas sobre cómo debe pensar acerca de la información que recopila como gerente.

Empecemos con un tema muy sexy: el espionaje. Los espías molan, ¿verdad? James Bond escapa del tren que explota por la ventana con apenas unos segundos de ventaja, agarrando el portátil que contiene el código de lanzamiento nuclear. Ethan Hunt escala el Burj Khalifa mientras es azotado por fuertes vientos cruzados. Pero, ¿qué es en realidad el espionaje? Según Wikipedia, el espionaje es el acto de obtener información secreta o confidencial o divulgarla sin el permiso del poseedor de la información. Es una actividad de alto riesgo y alta recompensa.

Aunque no te encuentres haciendo rappel en la presa Hoover ni hackeando el ordenador central de la CIA en un futuro próximo, como directivo tienes algunas similitudes con los espías, en la medida en que obtienes y manejas información sensible que es de suma importancia. Puede que no sea tan importante como los códigos nucleares. Aunque pueda parecer extraño compararnos con los espías, al hacerlo podemos destacar algunos puntos importantes:

- Nunca debemos intentar obtener información sin el permiso del titular de la información.
- Nunca debemos intentar obtener información para el beneficio de otra persona. fiesta.
- Nunca debemos intentar obtener información utilizando medios engañosos.

Pero espere, ¿no le parece todo esto completamente obvio? Bueno, sí. Tal vez lo parezca cuando lo lea. Pero ¿no resulta tentador a veces? Una vez, sin querer, me enviaron una hoja de cálculo de Finanzas que contenía la información salarial de

Todos en el departamento de ingeniería, en lugar de la versión filtrada que muestra solo mis equipos. ¿Qué hice? Les dije lo que habían hecho y borré la hoja de cálculo sin abrirla. No tenía permiso para verla, a pesar de que me la habían enviado. Es posible que te encuentres en situaciones similares y tendrás que recordar que no debes ser un espía.

Lo contrario también es cierto. Las personas pueden intentar extraerte información para su propio beneficio o el de los demás. Ten cuidado con las conversaciones que se mantienen en el bar después del trabajo. Ten cuidado con otras personas que pueden intentar fisgonear para averiguar varios fragmentos de información secundaria que puedan unir para inferir lo que realmente quieren saber. Simplemente sé cauteloso.

Bueno, basta de aspectos negativos. ¿Existe un modelo mejor que se pueda utilizar para entender cómo se debe operar con la información? Afortunadamente, sí lo hay. Consideremos el proceso de control de acceso en la comunicación. De forma muy similar a como un portero controlaría el acceso a la puerta de una ciudad antigua, el control de acceso es la acción de filtrar información para su posterior distribución. Por lo general, representa cómo los medios filtran la información antes de presentarla al público. Esto sucede en muchos niveles, desde la elección por parte de los periodistas de los aspectos exactos de las historias que se van a cubrir, hasta los sesgos específicos que pueden tener determinados medios de comunicación.

Las historias pueden seleccionarse debido a su impacto, contenido, familiaridad para el público y su proximidad (piense en noticias locales versus noticias globales).

Aunque no estés al frente de un conglomerado mediático global, sí tienes acceso a la información. Tú eliges cómo y cuándo difundir esa información.

ción y a quién. Como gerente, debe actuar como guardián. Tiene que:

- Decidir qué información debe ser escuchada por cada parte.
- Decidir cuándo debe compartirse esa información.
- Decidir cómo debe presentarse esa información.

Verás que esto sucede en todo tipo de situaciones y con distintos niveles de impacto.

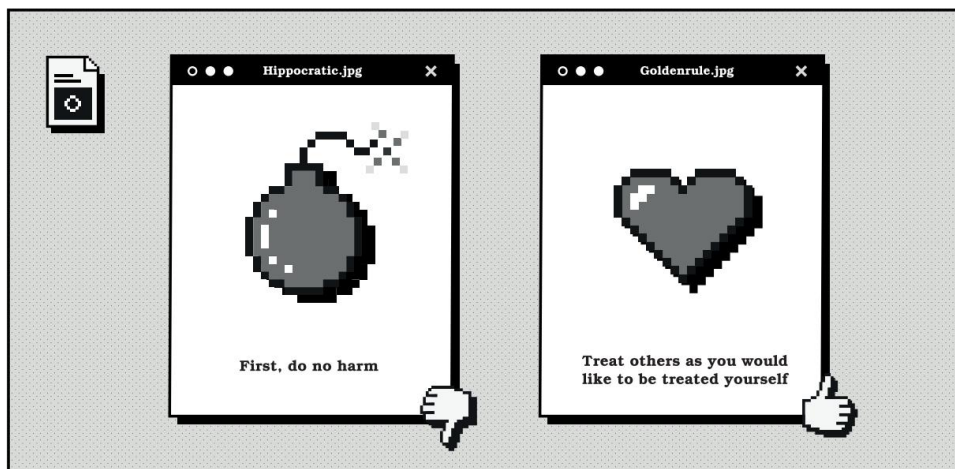
Es posible que tengas que elegir el momento y la forma adecuados para comunicarle a alguien que vas a despedirlo. Tendrás que elegir el momento y el mensaje adecuados para informar al equipo de que su proyecto se pausará para que puedan trabajar en algo que la empresa considere más importante. Tendrás que considerar cuál es la mejor manera de manejar el mensaje de que la empresa ha tenido un año terrible y que parece probable que haya despidos.

¿Cómo deberías actuar como guardián? Ninguna situación o información es igual a otra. Por eso necesitas reglas. En la siguiente sección veremos cómo compartir la información suficiente, pero antes de profundizar en eso, hay dos reglas que debes respetar cuando se trata de lidiar con

Toda la información. Ambos son sencillos y ambos han existido por más tiempo que nosotros en este planeta.

- El juramento hipocrático: un juramento de ética tomado históricamente por los médicos, abreviado aquí a la siguiente frase sucinta: primero, no hacer daño.
- La Regla de Oro: una ética que es la base de varias religiones y Culturas: trata a los demás como te gustaría que te traten a ti.

Al manejar cualquier tipo de información, si recuerda las reglas anteriores, casi todo saldrá bien. Pero analicemos en profundidad los matices del manejo de la información.



## Cómo compartir la información justa

El 12 de febrero de 2002, el Secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld, se presentó ante periodistas y medios de comunicación en otra conferencia de prensa del Departamento de Defensa de Estados Unidos.

Ante otra pregunta inquisitiva sobre la falta de pruebas que vinculen al gobierno iraquí con el suministro de armas de destrucción masiva a grupos terroristas como Al Qaeda, Rumsfeld comenzó su respuesta sin tener la menor idea de que estaba a punto de acuñar la frase con la que sería recordado.

“...porque, como sabemos, hay cosas que se saben que sabemos. También sabemos que hay cosas que se saben que no sabemos. Es decir, sabemos que hay cosas que no sabemos. Pero también hay cosas que no sabemos que no sabemos.”

Recuerdo haber visto la rueda de prensa en BBC News. Mi reacción inicial fue que Rumsfeld había dicho algo tautológico y totalmente ridículo, pero, en retrospectiva, se lo ha calificado de síntesis inteligente de cuestiones complejas. Creo que ahora estoy de acuerdo.

Aunque el público declararía que esta frase es una creación de Rumsfeld, [sus memorias \[Rum11\]](#) mencionan que se usaba comúnmente dentro de la NASA, de la cual Rumsfeld probablemente escuchó una variante cuando trabajó en la evaluación de las amenazas de misiles balísticos a los Estados Unidos en asociación con William Graham, un administrador de la agencia espacial.

En la época de la frase "lo que se sabe es lo que se sabe", Rumsfeld se encontraba en una situación profesional difícil que puede volverse más aguda a medida que aumenta el nivel de antigüedad. En general, cuanto mayor es el nivel de antigüedad de una persona en una organización, más acceso tiene a información confidencial y más cuidadosa debe ser con la forma en que la maneja y comparte.

La experiencia de una persona es lo que le permite comprender, razonar y examinar información sensible para garantizar que no se viole la confidencialidad. Es su experiencia la que le permite, cuando llega el momento de entregar información a otros, hacerlo de una manera que respete a los propietarios de la información, la información en sí y a quienes desean saber más. Por eso es una habilidad que debe aprender y practicar.

## Cómo comunicar malas

**noticias** Los profesionales médicos conocen muy bien el dilema que supone compartir información sensible. Al comunicarse con sus pacientes, la confianza se establece mediante la franqueza y la honestidad. Si a un paciente se le ha diagnosticado una enfermedad mortal, la comunicación de esa información debe hacerse de forma transparente, sensible y amable.

Esto requiere un alto grado de conocimiento y comprensión por parte del médico, tanto en términos de cómo resumir y presentar la información, pero, lo que es igualmente importante, cómo transmitirla de manera humana, con empatía y franqueza. También es importante tener en cuenta la ética, ya que el médico también debe comprender cómo manejar situaciones delicadas y complejas.

Por ejemplo, consideremos que la política de accidentes en los hospitales exige que el pariente más próximo lleve a cabo la identificación inicial del fallecido. Esto puede significar que a un pariente cercano se le niegue a ver al fallecido hasta que el pariente más próximo lo haya hecho, un dilema éticamente difícil.

Además, ¿es incorrecto ocultar los detalles de un diagnóstico, incluso cuando no pone en peligro la vida, a alguien que padece graves problemas de salud mental y, por lo tanto, podría estar expuesto a un mayor riesgo como resultado de conocer la verdad? ¿Qué sucede si no hay una razón concreta para ocultar la información sobre un diagnóstico, pero en cambio su familia solicita que se mantenga en secreto?

Quizás deberíamos estar contentos de estar en el sector del software.

## Tendencias hacia la transparencia

Como gerente, deberá tomar decisiones periódicas sobre cuánto debe compartir con el resto del personal y cuándo. La opción más fácil con cualquier tema delicado es no decir nada en absoluto.

Pero ¿mantener todo en secreto por defecto es lo correcto? Definitivamente no. A menos que exista una razón crítica para ocultar información, esta debe compartirse, aunque se debe tener cuidado con la forma en que se transmite el mensaje.

En una parte anterior del libro ([Interactuar con los humanos](#)), analizamos los fundamentos de las relaciones que desea establecer con su personal. La gestión moderna se basa en la facilitación, la empatía, la apertura y la franqueza.

Algunas empresas emergentes de nuestro sector han tomado medidas radicales para lograr una cultura de apertura. Buffer publica la información sobre su personal y sus salarios para que todo el mundo la vea.<sup>1</sup> También publica su calculadora de salarios, que calcula cuánto ganarías si trabajaras para ellos en un puesto determinado en una ubicación determinada.<sup>2</sup> La idea es que cuando todo está a la vista, no hay nada que ocultar, por lo que la transparencia aporta coherencia y equidad.

Si reconsideramos los dilemas que enfrentamos en materia de intercambio de información médica, veremos que hace mucho que esa industria cambió su postura por defecto y adoptó una actitud abierta. En una encuesta realizada en 1961, el 10% de los médicos creía que era correcto comunicar a un paciente los detalles exactos de un diagnóstico de cáncer fatal, porcentaje que había [cambiado al 97% en 1979 \[SFK16\]](#). Más recientemente, el NHS está implementando ensayos de pruebas genómicas para predecir su probabilidad de sufrir una enfermedad mortal en el futuro.<sup>3</sup>

En el trabajo, en la vida y en la salud queremos transparencia, pero ¿cómo podemos lograrla respetando que no se pueden compartir todos los detalles?

Como mencionamos anteriormente, a medida que aumenta el tiempo que pasa como gerente, también aumenta la exposición a información confidencial. Pero, ¿qué tipo de información confidencial?

---

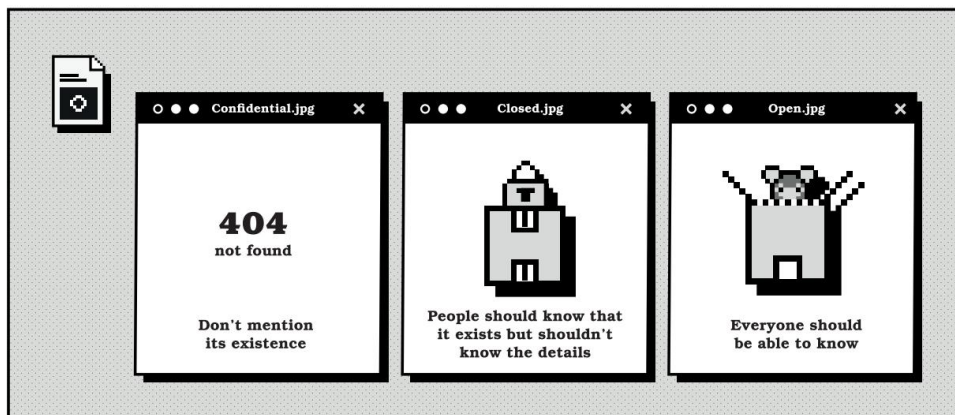
1. <https://bit.ly/2P3oJVs> 2. <https://buffer.com/salary> 3. <https://www.bbc.co.uk/news/uk-47013914>

¿De qué estamos hablando? Durante tu etapa como entrenador, recibirás parte o toda esta información. Parte de ella es información sobre el equipo y parte es información que puede significar algo que está por sucederle al equipo:

- Remuneración. Conocerás los datos salariales de tus subordinados directos, incluidas las inconsistencias entre ellos. Es posible que sepas que Jim está sobrepagado porque negoció bien al incorporarse, por lo que Alice está mal pagada en comparación. Debes normalizar eso con el tiempo.
- Problemas de rendimiento. Sabrá si alguno de sus empleados tiene un rendimiento inferior al esperado. Por ejemplo, podría tener un miembro del personal en un PIP y eso debería permanecer en secreto para el resto del equipo.
- Cambios más amplios en la empresa. Quizás se esté planificando una reorganización que aún no se ha finalizado. Afecta a su equipo, pero aún no está lista para implementarse. Comunicarse.
- Despidos. Un mal año para la empresa puede significar que algunas personas tendrán que despedirlo pronto. Esa lista de personal es confidencial.

Se trata de un conjunto de información privilegiada y es su deber asegurarse de que se trate con el máximo respeto. En el caso de cuestiones que pueda resolver por su cuenta, esto suele estar bien. Puede guardar un secreto, ¿no? Pero se vuelve más difícil cuando necesita pedir ayuda a otros para razonar sobre la información confidencial o tomar decisiones al respecto. Debe comenzar a compartirla con otros. Pero ¿cómo sabe qué compartir, con quién y cómo debe actuar como guardián para asegurarse de seguir el juramento hipocrático y la regla de oro?

## Consistentemente lo suficiente





Podemos pensar en cómo compartir información confidencial tratando de clasificarla más. Tal vez podríamos clasificarla en tres categorías:

- Totalmente confidencial: excepto aquellos a quienes se les ha dado autoridad para saberlo, nadie más debe hacerlo. Por ejemplo, una serie de despidos entraría en esta categoría. Esta información no se comparte.
- Caja cerrada: Piense en ella como si fuera un regalo debajo del árbol de Navidad. Todos saben que está ahí, pero no saben qué hay dentro. El proceso o el concepto no son confidenciales, pero sí lo son los contenidos. Por ejemplo, las personas sabrán que se están realizando revisiones salariales, pero no conocerán el salario de los demás, ni tampoco lo sabrán las personas hasta que el proceso haya terminado. Esta información requiere que la filtre y la guarde .
- Caja abierta: esta información no es en absoluto confidencial, como por ejemplo quiénes integran cada equipo. Esta información se puede compartir ampliamente.

En estas categorías se aplican las siguientes reglas:

- Eres coherente en el modo en que tratas la información con distintas personas.
- Siempre compartes lo suficiente.

Aunque estos dos principios son sencillos, es sorprendente con qué facilidad fallan, y muy rara vez por malicia.

#### [Ser coherente](#) Luchamos

contra nuestros prejuicios. Cuando se trata de compartir información, debes asegurarte de que eres consciente de lo que significa ser humano. Desde una edad temprana, los humanos tienen un deseo innato de compartir con los demás. Los bebés señalan y los niños pequeños recogen objetos para que los mires y veas lo que ellos ven. Cuando recibes información confidencial, a veces sientes este deseo inexplicable de compartirla con los demás. Es posible que te sientas obligado por muchas razones a compartir algo con alguien en el trabajo. Es posible que conozcas a alguien muy bien y sientas el deber de mantenerlo informado, incluso si no es relevante para esa persona. Incluso es posible que, inconscientemente, estés tratando de establecer una relación con alguien al revelarle un secreto.

Independientemente de tu intención o relación con alguien, debes ser coherente. Solo debes compartir información con una persona si:

- Es relevante para ellos y su trabajo.
- Tienen un motivo para saberlo.
- Es beneficioso para ambos, ya que permite iniciar conversaciones posteriores.
- Solo compartes lo que necesitan saber.
- Se puede confiar en que mantendrán en secreto cualquier información confidencial.

De lo contrario, deberías cuestionar tus motivos para decírselo en primer lugar. Sólo usted sabrá la respuesta exacta a quién debe recibir qué y a quién no. Pero debe ser consciente de las variables que pueden afectar sus decisiones y la forma en que debe compartir esa información.

### Tu turno: compartir enigmas

Considere las siguientes situaciones. ¿Qué haría y por qué?

- Ha incluido a uno de los miembros de su equipo en un PIP. Sabe que el resto de su personal se siente frustrado al trabajar con esa persona. ¿Debería decirles que ha hecho esto para demostrar que está abordando el problema?
- Se avecina una ronda de despidos. Sabes que tu equipo no se verá afectado. ¿Deberías decirles de antemano que no se preocupen?
- Te enteras por otro gerente que la empresa va a ser adquirida por Apple. ¿Deberías decírselo a alguien? ¿Cómo puedes obtener más información?
- Te enteras de que este año hay presupuesto para dar a todos los miembros de tu equipo un aumento salarial del 20 %. ¿Deberías compartir la noticia con tu colega, que es gerente de otro equipo?

### El significado de "lo justo" ¿Qué

significa realmente "compartir lo justo"? Es sencillo para dos de las tres categorías de información. La información completamente confidencial debería ser simplemente eso. La información de dominio público debería difundirse tanto como sea útil para el conocimiento de todos.

El truco está en acertar con la categoría de caja cerrada. Mi opinión es que la existencia de información sobre cajas cerradas debería difundirse tanto como sea útil para el conocimiento de todos, salvo que no se revelen todos los detalles.

Muchas personas aceptan que la información confidencial se trate como tal, pero esto puede ser percibido como algo negativo. Por ejemplo, si el proceso de revisión salarial está en marcha, ¿por qué no informar periódicamente a todos de que está avanzando, aunque no vaya a revelar los detalles hasta una fecha posterior?

Guardar silencio en situaciones en las que se puede compartir la información suficiente puede hacer que el personal sienta que hay una razón para no hablar de ello. A menudo, después de los rumores y chismes, esa razón puede volverse negativa (por ejemplo, "¡no van a hacer revisiones salariales este año!") cuando la verdadera razón puede ser bastante positiva (por ejemplo, se está gastando más tiempo y dinero en la evaluación comparativa competitiva).

Cuando no hay información, la gente tiende a pensar lo peor. Por eso, trate de no permitir que falte esa información. Clasifique la información que tiene y asegúrese de compartir solo la cantidad suficiente para que el personal se sienta incluido y bien informado.

Si no lo hace, sus incógnitas conocidas podrían estar vinculadas a armas de destrucción masiva, y todos sabemos cómo terminó eso.

### Tu turno: ¡clasifica esto!

Clasifique la siguiente información como completamente confidencial, de dominio público o de dominio privado para su equipo. ¿Cómo debería manejar esa información y cómo debería compartirla con su equipo, si es que lo hace?

- La información salarial de cada uno de sus empleados.
- El hecho de que estás planificando el presupuesto de tu equipo para el próximo año.
- El hecho de que estás planificando el presupuesto de tu equipo, y uno de ellos va a ser despedido.
- El incremento inflacionario de los salarios en toda la empresa al final del año.
- El aumento salarial porcentual acordado para los trabajadores de mejor desempeño.
- En qué va a trabajar tu equipo a continuación.
- Que el proyecto actual de tu equipo se va a cancelar. ¿Sabes cuál será el siguiente paso?  
El proyecto es.
- Que el proyecto actual de tu equipo se va a cancelar. No sabes qué pasará.  
El próximo proyecto es.

### No deje a nadie atrás

Suponiendo que esté manejando bien su información, la tarea no termina ahí. Como gerente, también tiene el deber de mantener a las personas informadas.

No dejes a nadie atrás.

Debes procurar que la información que compartes sea coherente: asegúrate de que todos hayan visto la misma versión de la misma información. ¿Se ha tomado una decisión importante? Resúmela en un correo electrónico.

¿Varias personas le han expresado sus inquietudes directamente? Contéstelas públicamente en un lugar donde todo el equipo pueda verlas. Asegúrese de combinar interacciones privadas y transmisiones públicas para que nadie se quede atrás.

### Mantener a la gente informada

A continuación se presentan algunas estrategias para mantener a su equipo informado con información pertinente.



- Podrías enviar un correo electrónico con un resumen semanal al equipo de cualquier Información interesante y relevante con la que has estado trabajando. Por ejemplo, podría ser la planificación de contrataciones para el próximo año. Invítalos a que observen lo que estás haciendo.
- Mencione brevemente en qué está trabajando además de su trabajo contratado en sus reuniones. Por ejemplo, podría mencionar que está escribiendo reseñas o trabajando con su gerente en promociones de fin de año y ajustes salariales. Manténgalos informados.
- ¡Asigne misiones de investigación! Hable con su red, Descubra qué sucede en la periferia de la empresa y en otros equipos. Escriba lo que ha descubierto en sus viajes para su personal.

### Políticas en el lugar de trabajo

Hemos analizado las complejidades del manejo de la información. Sin embargo, la información que usted maneja es solo un pequeño subconjunto de toda la información que fluye en la empresa en un momento dado.

Wikipedia define la palabra política como la forma en que las personas que viven en grupos toman decisiones.

El desarrollo de software consiste en tomar decisiones: qué desarrollar, cómo desarrollarlo, quién debería desarrollarlo, cómo comercializarlo y venderlo, y también qué no desarrollar como resultado.

Sin embargo, la palabra política en sí probablemente no te haga pensar en un politólogo que observa los comportamientos de una comunidad local. Supongo que, en cambio, piensas en campañas electorales, elecciones y partidos políticos. Estamos unidos y divididos por ideologías diferentes. Las empresas tienen sus propias ideologías y cultura internas que codifican la forma en que tratan a las personas, toman decisiones y logran resultados.

El trabajo, como la vida, está lleno de muchos actores independientes en un sistema complejo.

Cada actor está motivado por diferentes intereses, pasiones y valores. Cada uno trabaja de forma independiente en pos del bien mayor de la empresa, y la política es lo que surge de la negociación, la persuasión y el debate continuos de ideas.

El término política en el lugar de trabajo se ha utilizado a menudo para describir situaciones puramente negativas, como las situaciones en las que se aprovechan de alguien, las proverbiales puñaladas por la espalda,

o personas que reciben un mal trato para beneficio de otros. Yo diría que es un subconjunto de la política en el lugar de trabajo: puede suceder, y sucede, pero no es la ola que uno debería intentar aprovechar. La política se puede utilizar para el bien.

En el lugar de trabajo siempre habrá conflictos políticos. No deberías optar por no involucrarte con ellos, porque si no lo haces, descubrirás que tu carrera se resiente como resultado, especialmente si pasas más tiempo en puestos de gestión. En cambio, el arte consiste en comprender los conflictos políticos en el lugar de trabajo para descubrir cómo puedes manejarlos y utilizarlos en tu beneficio mientras actúas al mismo tiempo por el bien común. El ego, el poder, las reglas no escritas y la cultura implícita se desenmascaran en los niveles superiores de una organización, y debes ser capaz de aprovecharlos con una reputación limpia y, mejor aún, utilizarlos para el beneficio de todos los demás.

Profundicemos en lo que significan.

### ¿Cómo surge la política?

La política suele surgir debido a la tensión entre diferentes tipos de situaciones sociales. estructuras:

- El organigrama. Este es el lugar más obvio donde puede surgir la política. Puede ser un debate entre usted y su jefe sobre sus propios intereses, o un conflicto entre usted y sus subordinados directos. También se manifiesta en individuos que se acercan a los niveles más bajos o más altos del organigrama para promover sus ideas y aumentar su influencia.
- Grupos informales muy unidos. Siempre habrá grupos de personas que son cercanas entre sí y se protegen entre sí a través de la amistad, la camaradería o intereses compartidos. No tienen una estructura de poder formal en el organigrama, pero hacen lobby y trabajan juntos.
- Personas influyentes. Las personas influyentes singulares, que pueden tener mucho más voz y voto que otras debido a su experiencia, su celebridad o su poder de negociación, pueden hacer que las situaciones se vuelvan políticas o difíciles de manejar debido a la dificultad de generar consenso sin ellas.

A medida que pase más tiempo en un puesto directivo, verá que la toma de decisiones rara vez es una tarea fácil. Debe navegar por las estructuras y las personas que acabamos de describir para asegurarse de que las cosas avancen de manera constructiva. manera.

Al igual que en la política real, todas las situaciones y negociaciones políticas implican un elemento de riesgo. ¿Cómo debe comportarse entre los distintos grupos que ejercen presión?

¿Por cosas diversas, a veces contradictorias? ¿Cómo encaja tu equipo en todo esto?

Involucrarse en el tipo de política equivocado puede ser perjudicial, por lo que debe poder protegerse de los tipos de interacciones que son tóxicas y solo existen para que los involucrados sean grupúsculos, rencorosos y maliciosos. Sin embargo, hacer política correctamente fortalece su autoridad, influencia y capacidad para lograr resultados, lo que abre más puertas en su carrera gerencial.

### Usando la política positivamente

Exploremos las formas en que deberías usar la política a tu favor. La palabra ventaja tiene mucha carga, pero lo que queremos decir es encontrar formas de aumentar positivamente tu rendimiento como gerente, asegurándote de que tu equipo esté bien conectado y expuesto a un trabajo significativo e impactante, y teniendo un efecto positivo en el resto del departamento y la empresa.

### Conexión con equipos y grupos ¿Quién

toma las decisiones en su organización? ¿Quiénes son influyentes? ¿Quiénes son los grupos cercanos de individuos que piensan de manera similar y quiénes son las facciones rivales? Identificar esto de antemano le permitirá navegar sensatamente a través del panorama político y le brindará la mejor oportunidad de saber a quién recurrir para generar consenso sobre temas específicos y a quién acercarse de manera diferente o incluso evitar.

Tome nota de los diferentes equipos y divisiones. ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Qué los motiva? ¿Qué les importa y de qué saben? ¿Qué personas tienen una influencia considerable y por qué? ¿Es por su experiencia en el cargo o por su destreza técnica? Al trazar un mapa de la organización y aprender cómo funciona actualmente, puede identificar con qué grupos e individuos puede colaborar en diferentes cuestiones con la menor cantidad de fricción.

Una vez que hayas terminado, propónte el reto de presentarte y comenzar a construir algunas conexiones. Recuerda que para tener influencia y causar un impacto, necesitarás ganarte los corazones y las mentes. Estás conectando con las personas para conocer a tus colegas, ofrecerles tu apoyo, comprenderlos mejor y ayudarlos a hacer las cosas, y viceversa. La positividad y la amabilidad prevalecen.

### Generar consenso A

medida que las empresas crecen en tamaño, los proyectos e iniciativas avanzan gracias al esfuerzo colectivo, en lugar de solo por la fuerza de voluntad de un individuo. Cuando trabaje, deberá comprender que el consenso, al menos el que pueda obtener, es importante. En las empresas pequeñas y las empresas emergentes, puede simplemente tomar decisiones.

tomar el toro por los cuernos y hacer lo que quiera solo con pocas repercusiones, pero las empresas más grandes son diferentes.

Puedes empezar de a poco y de manera informal. Usemos un ejemplo. Si tu equipo quiere hacer algo radicalmente diferente al código base para su próximo proyecto, entonces es importante que lleves a la mayor cantidad de personas posible en el viaje al mismo tiempo. Es probable que tu equipo no sea el primero que haya pensado en hacer algo como lo que estás proponiendo, así que empieza por tener algunas conversaciones informales con personas de alto nivel, influyentes y cercanas a los asuntos.  
a la mano.

Suponiendo que las conversaciones informales hayan tenido éxito, entonces puedes anunciar más ampliamente que te gustaría probar una solicitud de extracción de prueba de concepto, o incluso simplemente escribir un artículo de ideas para su distribución. Es importante que aquellos con quienes hablaste inicialmente puedan patrocinar tus esfuerzos y ofrecer su apoyo, y que cualquier trabajo que propongamos sea solo eso: una propuesta. Crea consenso haciendo que los demás sientan que siempre tienen la oportunidad de contribuir a lo que estás sugiriendo en lugar de que parezca un mandato. Esto desbloqueará la capacidad de tomar decisiones de mayor alcance.

### Sé tú mismo Las

apariencias y las interacciones son importantes. Debes ser tú mismo de manera constante para asegurarte de que puedes relacionarte bien con los demás y representar a tus equipos de manera correcta y respetuosa. No pretendas ser alguien que no eres. No actúes como si fueras alguien para intentar impresionar. Simplemente sé tú mismo. Eso es más que suficiente. Eres genial.

Sea siempre abierto, transparente, respetuoso y crítico y tenga clara su postura. Tenga la confianza de estar abierto a que le demuestren que está equivocado y de aceptarlo si así es. Esté abierto a estar en desacuerdo y a comprometerse con las iniciativas. Nunca impulse agendas con el único fin de servir a su propio beneficio. Fundamentalmente, su forma de conducta se reduce a la Regla de Oro: trate a los demás como le gustaría que lo traten a usted y establezca metas altas.

Además, recuerda que cuando te conviertes en gerente, sea correcto o no, tu posición en el organigrama te otorga más poder y debes ejercer este poder con respeto y sabiduría. En el juego de la política, debes asegurarte de que tus relaciones con un miembro determinado del personal nunca sean vistas como favorables o desfavorables por razones personales, de lo contrario, puedes ser visto como un miembro de una camarilla o nepotista y esto te hará menos confiable. También puede perjudicarte en el futuro. Debes relacionarte de manera igualitaria y justa con todos, independientemente de tus relaciones personales con ellos.

### No estar de acuerdo



y comprometerse Nadie estará de acuerdo en todo, especialmente cuando el tema es complicado, como por ejemplo cómo rediseñar una aplicación o qué proyecto debe tener la mayor prioridad. Afortunadamente, existe un principio que puede ayudarte.

No estar de acuerdo y comprometerse es decir que un grupo no ha logrado un consenso sobre una decisión que se está tomando, pero una vez que la decisión se tome definitivamente, se comprometerán a cumplirla. Esto evita que la falta de consenso se traslade más allá de los límites de la decisión, impidiendo el progreso.

### Construyendo su red

Anteriormente hemos hablado sobre cómo construir una red de pares de diferentes áreas de la empresa para compartir información, obtener retroalimentación y dar a conocer sus ideas. En la política laboral, su red de pares es importante, ya que le permite estar más informado sobre cómo se siente la empresa en general con respecto a sus propias iniciativas y prioridades. También le da la oportunidad de probar ideas antes de llevarlas más lejos, lo que le permite operar inicialmente en un entorno seguro e interdisciplinario. Fomente continuamente esta red y úsela para convertirse en un mejor gerente.

### Usando la política de manera negativa

Hemos explorado varias formas en las que la política del lugar de trabajo se puede utilizar de manera positiva, tanto para su beneficio como para el de todos los demás. Eso es genial, pero hay muchas formas negativas de involucrarse en la política laboral que, en el mejor de los casos, darán lugar a un conflicto y, en el peor, tendrán un impacto negativo en su carrera. No conviene hacerlo. Veámoslas.

### Abuso de poder

Si bien su nueva posición gerencial le permite simplemente decirle a la gente qué hacer, si no se gana el corazón y la mente de sus colegas, gradualmente erosionará su respeto y, en última instancia, su influencia. Me gusta imaginar que cada gerente tiene una barra de energía, como en un videojuego, que se agota cuando se hace una anulación controvertida de una decisión o se da una orden directa impopular. Debe utilizar las anulaciones de manera táctica y con moderación. La barra se repone cuando avanza con su equipo de una manera congruente, en la que ellos se sienten motivados a seguir el mismo camino que usted.



### Salto de nivel

Estoy seguro de que todos hemos sido culpables de pasar por encima de alguien y hablar con su gerente porque es más rápido y más fácil que hacerlo a través de la cadena de mando. Ahora bien, puede haber momentos en que esto sea rápido, fácil y conveniente. Pero la persona que se queda fuera en el medio se siente terrible. Tal vez estén sucediendo cosas en su equipo, división o departamento de las que no se entera. A veces puede tener una buena relación con el gerente de su gerente o incluso ser amigos fuera del trabajo, pero debe asegurarse de pasar por los canales adecuados y llevar a su propio gerente a la aventura. De lo contrario, sentirán que alguien más está influyendo en su destino a sus espaldas. (Una excepción a esta regla son las reuniones de salto de nivel, en las que un gerente tendrá reuniones ocasionales con el personal de su subordinado directo para ver cómo les está yendo).

Lo mismo se aplica a quienes dirigen una gran organización con muchos niveles de gestión. Si usted va directamente a los subordinados directos de sus propios subordinados directos sobre cuestiones que realmente deberían involucrar a la persona intermedia, entonces está entrometiéndose y muestra falta de respeto hacia la persona excluida. ¿No podría delegarles esta tarea? ¿Por qué no? ¿No podría capacitarlos para que lo hicieran?

### No ser profesional

Estoy seguro de que no hace falta decirlo. Si desea ser influyente y eficaz como gerente, debe relacionarse con los demás de manera profesional, respetuosa y amable. Esto puede ser contrario a cómo se siente en situaciones particulares, especialmente si las discusiones están cargadas de emoción, pero le debe a todos con quienes interactúa ser abierto, honesto, transparente y sin motivos ocultos. Debe actuar por el bien común.

Quienes no son profesionales erosionan la confianza que la organización tiene en ellos, y en los niveles superiores del organigrama, donde la confianza es de suma importancia, quienes no pueden demostrarla se encontrarán incapaces de progresar en sus carreras. El karma siempre vuelve.

Si cree que

la mejor forma de demostrar lo buena que es su idea o iniciativa es simplemente hacerlo sin que nadie lo sepa, entonces es probable que cause mucho más conflicto en el futuro que si hubiera creado un consenso desde el principio.

Actuar de forma descontrolada es similar a acumular deuda técnica: empeora cuanto más tiempo pasa y es más difícil salir de ello.

Por ejemplo, si pensaba que la mejor manera de hacer un gran cambio arquitectónico en el código base era hacerlo en silencio en lugar de llevar a todos los demás consigo, entonces puede que se vuelva impopular cuando se produzcan esos cambios controvertidos.

Los cambios de código terminan siendo forzados debido a una fecha límite inminente para una característica o, peor aún, bloqueando todo el resultado final.

Si no logras generar consenso, es posible que tu idea o iniciativa no sea tan buena como pensabas originalmente. Utiliza las opiniones de los demás para equilibrar tus propios puntos de vista y revelar tus prejuicios. Te irá mejor con ello.

#### Ganancia personal

El último aspecto negativo no debería sorprender a nadie: no debería utilizar la política laboral para obtener beneficios personales maliciosos. Hacer caso omiso para obligar a su candidato a aceptar la oferta contra la voluntad de los demás y así obtener la bonificación por recomendación es algo terrible y poco ético. Utilizar su influencia para obligar a otros a estar en situaciones en las que no quieren estar para su propio beneficio también es una mala idea. Abusar de su posición para hacer que los demás se sientan pequeños, impotentes o marginados es la peor forma de politiquería y siempre le pasará factura. Simplemente no lo haga. Nunca. Usted está aquí para servir a los demás, no a usted mismo.

## Es hora de descomprimirse

Hemos escrito tres capítulos muy importantes. Hemos explorado una gran variedad de formas en las que el trabajo puede ser estresante: los seres humanos pueden ser duros, y también lo puede ser el trabajo en sí. En este capítulo, hemos abordado:

- Espías y guardianes. Has aprendido que tienes que ser un guardián, no un espía, aunque eso signifique menos saltar de aviones y más mantener a los demás informados de lo que necesitan saber, cuando lo necesitan.
- Cómo compartir la información necesaria. Aprendiste a categorizar la información y a compartir con los demás la cantidad justa de información para mantenerlos informados de manera respetuosa y, al mismo tiempo, mantener la confidencialidad de la información confidencial.
- Política en el lugar de trabajo. Analizamos las formas en que se puede utilizar la política para el bien propio, de su equipo y de los demás. También destacamos las cosas malas de las que se debe alejar.

Entre los humanos, el trabajo y la información, uno puede sentirse como un barco que es continuamente azotado por el viento y las olas. Lucha por mantener el control.

Sin embargo, para tu bienestar y tu salud mental, necesitas dejar ir. Tienes que aceptar la catástrofe total de todo lo que no puedes controlar. Lo veremos en el próximo capítulo. Pon a calentar la tetera, apaga las luces y ponte cómodo. Es hora de cuidarte.