ByeBully®

El Sistema del Destacado Resiliente

Guía práctica para proteger tu agencia, reconocer el abuso laboral y avanzar con fortaleza

Edición en español



Protege a la persona en la que te estás convirtiendo

Edición en español revisada y supervisada por **Ethel De La Rocha**

GEAN VAN HORN

EL SISTEMA DEL DESTACADO RESILIENTE

Gean Van Horn

Una guía de ByeBully • ByeBully.org

Edición en español revisada y supervisada por
Ethel De La Rocha

Protege a la persona en la que te estás convirtiendo.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1 5
CAPÍTULO 2 12
CAPÍTULO 3 24
CAPÍTULO 4 35
CAPÍTULO 5 41
CAPÍTULO 6 52
CAPÍTULO 7 62
CAPÍTULO 8 68
CAPÍTULO 9 75
CAPÍTULO 10 83
APÉNDICE A 91

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN: CONFIABAS MUCHO EN LOS DEMÁS

Como has decidido leer esta Guía de ByeBully, sospecho firmemente que, en algún momento de tu vida, confiabas muchísimo en los demás.

Tal vez hoy no te describirías de esa manera.

Ser manipulado, socavado o traicionado puede cambiar de manera fundamental la forma en que vemos la confianza. Después de que alguien se aprovecha deliberadamente de tu apertura y te hace daño, las personas confiadas pueden empezar a parecer menos personas buenas y más personas vulnerables.

Pero antes del ataque, probablemente no dedicabas mucho tiempo a protegerte de la explotación.

Quizás permitías que tus emociones se impusieran a tu intuición.

Quizás notabas que algo parecía extraño en el trabajo, pero descartabas esa sensación porque, en general, todo parecía estar bien.

Quizás veías pequeñas señales de que alguien estaba tratando de socavarte, pero te convencías de que no eran importantes.

Las cosas no estaban bien.

Simplemente todavía no lo sabías.

Y como no abordaste la conducta cuando aún era pequeña, con el tiempo se volvió demasiado difícil de ignorar.

Entonces sufriste daño.

La confianza es una fortaleza

Las personas que confían en los demás son un regalo para este mundo.

Avanzan con esperanza. No presuponen automáticamente malas intenciones. No analizan en exceso cada interacción. Incluso cuando son algo reservadas, suelen aportar a un lugar una tranquila sensación de calidez, asombro y posibilidad.

Esas son cualidades hermosas.

Pero la apertura también puede crear vulnerabilidad.

Una persona con motivos ocultos quizá no vea a alguien confiado como alguien admirable. Puede verlo como alguien a quien se puede explotar.

Y si esa persona confiada también posee cualidades que la hacen valiosa y respetada en el trabajo, el peligro puede aumentar.

Los acosadores laborales suelen sentirse amenazados por personas que:

generan naturalmente buena voluntad en los demás;

poseen varias fortalezas sobresalientes;

son accesibles y fáciles de tratar;

contribuyen de manera positiva a la cultura del lugar de trabajo; y

se ganan el respeto sin buscar atención de manera agresiva.

Esta es una de las realidades incómodas que necesitamos comprender:

No necesariamente tienes que hacer algo malo para convertirte en blanco del acoso laboral.

A veces, el simple hecho de ser bueno en lo que haces, caer bien a los demás o ser respetado de manera natural puede despertar inseguridad en alguien que se siente amenazado por tu presencia.

Una encuesta de LinkedIn realizada por ByeBully encontró que el 50 % de los encuestados creía que los acosadores laborales atacan a otra persona impulsados por una reacción de envidia o amenaza. Otros encuestados identificaron como motivaciones principales el poder y el control (35 %), la disfunción emocional (10 %) y la competencia profesional (5 %).

Estos resultados provienen de encuestas realizadas dentro de nuestra comunidad y no deben interpretarse como una medición científica del acoso laboral en general. Pero reflejan algo que he observado repetidamente al estudiar esta conducta:

Una persona puede convertirse en blanco por lo que representa para el acosador. Ser atacado no significa que haya hecho algo para merecer el hostigamiento.

La persona sobresaliente se convierte en el blanco

Con el tiempo, un empleado amable, capaz y confiado puede volverse cada vez más valioso para una organización sin haber tenido jamás la intención de sobresalir.

Simplemente desea ayudar a la gente.

Resuelve problemas.

Construye relaciones.

Mejora el lugar de trabajo simplemente aportando más humanidad.

La mayoría de las personas aprecian estas cualidades.

Pero alguien que siente envidia, inseguridad o amenaza puede experimentar esa influencia positiva de una manera muy distinta.

En lugar de pensar:

«Esta persona está mejorando nuestro lugar de trabajo»,

piensa:

«Esta persona se está volviendo demasiado importante».

Esa percepción puede convertirse en la motivación de una campaña de acoso.

A lo largo de esta guía, llamaré personas objetivo a quienes son atacados por acosadores laborales.

Nunca usaré la palabra víctima para describirlos.

¿Por qué?

Porque ser elegido como blanco no te convierte en víctima.

Fuiste atacado.

Fuiste sometido a la conducta desviada de otra persona.

Y lo que alguien te hizo no te define para siempre.

También mantendré la palabra acosador en minúscula a lo largo de este libro.

No merece una letra mayúscula.

No es la persona importante de esta historia.

TÚ lo eres.

Los acosadores normalmente no anuncian sus intenciones

Cuando un acosador se siente amenazado, su conducta puede volverse cada vez más estratégica.

No se limita a sentir incomodidad, alejarse y dejar de pensar en ello. En cambio, puede empezar a intentar eliminar la fuente de su incomodidad.

Aquí es donde el acoso laboral puede volverse especialmente difícil de reconocer.

La persona puede construir un plan alrededor del resultado que desea. Puede imaginar dónde quiere que termine la situación y luego trabajar hacia atrás para decidir cómo llegar allí.

Tal vez quiere desacreditarte.

Tal vez quiere dañar tu reputación.

Tal vez quiere sacarte de un puesto.

Tal vez simplemente quiere debilitarte lo suficiente como para que ya no representes una amenaza.

Pero el acosador tiene un problema.

No puede anunciar abiertamente:

«Estoy tratando de destruir la reputación de esta persona porque me siento amenazado por ella».

Eso expondría el verdadero motivo.

Así que la conducta a menudo tiene que disfrazarse.

El acosador puede recurrir a fabricar incertidumbre.

Puede distorsionar los hechos.

Puede provocar reacciones emocionales y luego utilizarlas en tu contra. Esa es una de sus jugadas favoritas.

Puede crear preocupaciones aparentemente legítimas sobre tu desempeño, actitud, comunicación o carácter sin pruebas reales.

Puede hacerte parecer el problema, mientras se presenta a sí mismo como la persona tranquila y razonable que simplemente está respondiendo a la situación.

A medida que avancemos en esta guía, verás por qué comprender el objetivo final del acosador suele ser más útil que intentar entender cada incidente individual como si hubiera ocurrido de forma aislada.

Entonces cambia la confianza

Sí.

Antes confiabas muchísimo.

Después de sufrir un ataque de acoso a gran escala, esa confianza a menudo no sobrevive en su forma original.

Empiezas a repasar lo que ocurrió.

Analizas conversaciones.

Reconsideras los motivos de la gente.

Recuerdas momentos extraños que antes habías descartado como poco importantes.

Y con el tiempo empiezan las preguntas:

«Si no hubiera confiado tanto...»

«Si tan solo lo hubiera visto antes...»

«Debería haberme protegido mejor».

«Podría haber dicho o hecho X cuando me atacaron por Y».

La mente vuelve una y otra vez a los mismos sucesos, buscando el momento en el que podrías haber cambiado el resultado.

Pero no puedes cambiarlo.

Y quizá esa sea una de las peores partes de haber sido blanco de un acosador laboral:

El ataque puede parecer que continúa en tu mente mucho después de que el acosador se haya ido y la experiencia haya terminado.

Puedes quedar encarcelado en el pasado.

No tienes que quedarte allí

Si has sufrido acoso laboral, sabes a qué me refiero.

El dolor es real.

La ira es real.

La vergüenza puede ser real.

La confusión es real.

Y el deseo de comprender «¿Por qué me pasó esto a mí?» puede resultar abrumador.

Pero llega un momento en que comprender el pasado debe dar paso a construir el futuro.

Mi esperanza es que, después de leer esta guía y reflexionar profundamente, sientas menos necesidad de revivir lo que te ocurrió.

Quiero que seas LIBRE.

No porque lo que pasó no importara.

Importó.

No porque el acosador tuviera razón.

No la tenía.

Y no porque simplemente debas «superarlo».

No debes hacerlo de esa manera.

Debes aprender de ello sin permanecer encarcelado por ello.

Imagina que el acosador te encerró dentro de una celda mental.

La celda está construida con arrepentimiento.

Los barrotes están hechos de «qué habría pasado si...».

La cerradura está hecha de culpa hacia ti mismo.

Puedes pasar años sentado dentro de esa celda intentando descubrir cómo deberías haber escapado.

O puedes aprender a abrir la cerradura de la autoculpa.

Esta guía trata de abrir la puerta de esa celda.

El problema es real

En otra encuesta de LinkedIn de ByeBully, el 69 % de los encuestados respondió «Sí» cuando se les preguntó si habían sufrido acoso en el trabajo.

Mi comunidad de LinkedIn no es una muestra científica de toda la población trabajadora. Sin embargo, es una comunidad internacional dinámica de profesionales, muchos de los cuales me dicen que han sufrido acoso laboral.

Eso me dice algo importante.

El abuso de los acosadores en el trabajo no es simplemente una molestia ocasional. Para muchas personas, el acoso laboral es una experiencia profundamente dañina.

Es REAL; no un escenario hipotético que solo aparece en los lugares más evidentes.

Es mucho más común de lo que mucha gente quiere admitir.

Ser elegido como blanco por un acosador puede doler profundamente.

Sería maravilloso que esta conducta no existiera.

Pero existe.

Hay personas que acosan a otros en todas partes.

Es hora de prepararse.

Puedes volver a confiar

Confiabas mucho en los demás.

Me siento seguro al decir eso de ti.

Tal vez perdiste gran parte de esa confianza.

Tal vez te volviste más cauteloso.

Tal vez empezaste a cuestionar a personas a las que antes habrías aceptado tal como se presentaban.

Eso es comprensible.

Pero esto es lo que no quiero que hagas:

No permitas que la mala conducta de otra persona destruya las mejores partes de ti.

No tienes que volverte frío para volverte sabio.

No tienes que volverte desconfiado para volverte observador.

No tienes que volverte agresivo para volverte fuerte.

Y no tienes que dejar de ser la persona que naturalmente genera buena voluntad en los demás.

El objetivo de la Guía Resilient Standout System de ByeBully no es convertirte en otra persona.

Es ayudarte a proteger a la persona que eres por dentro y a la maravillosa persona en la que te estás convirtiendo.

Puedes desarrollar más discernimiento sin perder tu calidez.

Ser más observador sin perder tu capacidad de confiar.

Estar más preparado sin volverte paranoico.

Ser más resiliente sin endurecerte.

Puedes sobresalir sin volverte fácil de explotar.

Y puedes protegerte sin perderte a ti mismo.

Confiabas muchísimo.

Ahora puedes convertirte en algo aún más poderoso:

Una persona que confía en los demás y sabe reconocer cuándo esa confianza está siendo explotada.

Te ayudaré a llegar hasta allí.

CAPÍTULO 2

EL MANUAL DEL acosador: JOE E IRA

Hay algo que con el tiempo aprendí sobre los acosadores laborales y que desearía haber comprendido mucho antes:

A menudo no improvisan. Siguen patrones.

Algunos han aprendido estas conductas por experiencia. Otros pueden recibir ánimo o instrucciones de quienes los rodean. Las personas pueden cambiar. Las circunstancias pueden cambiar. Pero las tácticas pueden parecer sorprendentemente similares.

Cuando estaba en mis cuarenta, viví una situación que me demostró esto de una manera que nunca olvidaría.

En esta experiencia aparecieron dos tácticas que con el tiempo pasaron a formar parte de mi lista de catorce situaciones de acoso intencional. Puedes encontrar la lista completa en el Apéndice A.

Las personas involucradas fueron Joe e Ira. Esos son los nombres que usaré para relatar esta historia real.

Al principio, no me di cuenta de que quizá estaba viendo cómo se desarrollaba algo más grande a mi alrededor.

Con el tiempo, sí lo vi.

Se suponía que Joe debía ser un recurso

Parte del trabajo asignado a Joe era trabajar conmigo.

Yo dirigía un departamento que funcionaba bien. Tenía experiencia. Para entonces había acumulado más de dieciocho años de capacitación y experiencia en mi campo.

Joe era un nuevo supervisor regional. Su responsabilidad desde la sede central era ayudar a los supervisores locales de departamentos como el mío.

En otras palabras, se suponía que debía ser una fuente de apoyo y un recurso útil.

Durante sus primeros meses, Joe parecía impresionante.

Era joven. Era ambicioso. Parecía seguro de sí mismo.

También parecía esforzarse un poco demasiado.

Al principio no le di mucha importancia. Las personas que son relativamente nuevas en un puesto importante y quieren hacerlo bien a veces exageran un poco al comienzo. Uno espera que con el tiempo se adapten al puesto y se vuelvan más consistentes.

Esa fue mi impresión inicial de Joe.

Estaba a punto de cambiar.

Ira, un gerente nuevo y muy ambicioso de mi departamento, comenzó a cultivar una amistad con Joe entre bastidores. Parecían mantener una cantidad considerable de comunicación privada que los otros gerentes no podían ver.

No mucho después, empezaron a aparecer dinámicas extrañas a mi alrededor.

Al principio eran sutiles.

Luego se volvieron inconfundibles.

Comienza la narrativa

Ira tenía problemas.

Era obstinado e impaciente en las reuniones. No era simplemente seguro de sí mismo. A menudo parecía decidido a hacer las cosas a su manera sin dar suficiente consideración al razonamiento de los demás.

A veces era excesivo.

Ira tenía poco más de treinta años, así que al principio me pregunté si parte de su actitud podía atribuirse simplemente a la juventud o a la falta de experiencia.

Entonces vi algo que cambió mi evaluación.

Durante una reunión importante, a Ira se le presentaron pruebas que demostraban que su criterio sobre un asunto concreto necesitaba corregirse. Había hablado con mucha firmeza sobre el tema e incluso había convencido a otro gerente para que apoyara su posición.

Pero estaba equivocado.

La aclaración llegó de nuestra oficina de sucursal.

En vez de reconsiderar su posición después de ver las pruebas, Ira se levantó, se negó a comentar y sencillamente salió de la reunión.

Su conducta me pareció extraordinariamente orgullosa.

Entonces surgió otro problema.

Ira parecía tener una misión.

Comenzó a promover la narrativa de que yo estaba frenando a personas que intentaban avanzar.

La acusación tenía poco sentido para mí.

Mi trayectoria de dieciocho años sugería casi lo contrario. Había pasado años ayudando a las personas a desarrollarse y progresar.

Pero a Ira no parecía importarle ese historial.

Había trabajado conmigo durante aproximadamente doce meses y ahora parecía dispuesto a presentarse como una autoridad sobre mis motivos.

Esto me enseñó algo importante:

Una narrativa falsa no tiene que encajar con los hechos para ser útil a alguien que quiere influir en la manera en que otros te perciben.

Ira también parecía creer que merecía más autoridad.

Y ahora tenía algo más a su favor.

¿Recuerdas a Joe?

Empecé a ver indicios de que Ira estaba influyendo en la manera en que Joe me veía.

Lo digo porque con el tiempo Joe empezó a hacer insinuaciones durante reuniones con nuestro equipo que sonaban sospechosamente parecidas a la narrativa que Ira había estado promoviendo.

Joe no venía directamente a mí para decir:

«Creo que estás controlando a la gente».

En cambio, rodeaba el tema.

Sin hechos concretos.

Sin una acusación directa.

Solo insinuaciones.

Hacía comentarios que parecían claramente dirigidos hacia mí mientras evitaba formular una acusación que pudiera ser cuestionada directamente.

A lo largo de los años ya había tratado con suficientes personalidades difíciles como para reconocer que algo inusual estaba ocurriendo.

Pero deliberadamente no confronté a Joe.

Tenía 48 años.

Francamente, me parecía una tontería juvenil.

Lo que todavía no comprendía era que los comentarios indirectos de Joe se estaban convirtiendo en parte de algo mucho más grande.

Entonces llegó la trampa

Varios meses antes de que la conducta de Joe hacia mí alcanzara su etapa más intensa, ocurrió algo que cambió la manera en que veía la relación entre Joe e Ira.

Joe tenía programada una visita de una semana completa a nuestro departamento como parte de sus responsabilidades regionales.

Yo era responsable de organizar un programa a mitad de semana durante su visita.

El programa incluía presentaciones de enseñanza que se realizarían delante de Joe para una evaluación detallada.

Era algo rutinario.

Le asigné a Ira una presentación de quince minutos.

No había nada inusual en la asignación. Se suponía que Ira debía seleccionar a un participante cualificado para ayudarlo.

Pero Ira seleccionó a alguien que claramente no estaba cualificado.

No se trataba de un pequeño tecnicismo.

La empresa había determinado que la persona elegida no reunía los requisitos debido a numerosas infracciones que habían dañado gravemente tanto su reputación como la confianza de la empresa en él.

No era gerente.

Estaba sujeto a restricciones.

E Ira lo sabía.

Meses antes, Ira había recibido información formal sobre la situación de ese individuo durante reuniones en las que participaron varios gerentes. No había una forma razonable de que desconociera que la participación de esa persona supondría un problema serio.

Sin embargo, Ira lo seleccionó de todos modos.

Lo que ocurrió después volvió la situación aún más extraña.

No descubrí la selección mediante un informe formal de Ira.

Ira no me dijo nada.

En cambio, me enteré por una confusión casual de comunicación con el propio participante.

Él estaba sorprendido y encantado de que Ira lo hubiera seleccionado, y me llamó para decirme lo emocionado que estaba.

Me quedé impactado.

Como gerente y presidente responsable del programa especial, supe de inmediato que había que reemplazar al participante.

Intenté suavizar su decepción, pero tuve que ser directo:

«Lo siento, pero Ira cometió un error. No puedes participar en esa presentación».

Entonces llamé a Ira.

Esa conversación se me ha quedado grabada.

Esperaba vergüenza.

Esperaba una explicación.

Como mínimo, esperaba cierta preocupación por haber tomado una decisión seria que podría haber terminado mal.

En cambio, Ira dijo muy poco.

Ningún remordimiento audible.

Ninguna vergüenza aparente.

Ninguna urgencia.

Eso me molestó.

Mucho.

Pero aun así no llevé el asunto a un nivel superior dentro de la empresa.

Creía que había corregido el problema.

En lo que a mí respectaba, la brecha había quedado cerrada.

O eso pensaba.

Llega Joe

Joe llegó unos días después para su visita de una semana.

Como supervisor regional, supuestamente estaba allí para observar, ayudar y ofrecer orientación.

Lo aparté para hablar en privado durante su primer día.

Le conté lo que Ira había hecho.

Había preocupación en mi voz.

El problema no era simplemente que Ira hubiera tomado una mala decisión.

Si la persona seleccionada por Ira hubiera sido utilizada en una función formal durante esa semana, podría haber transmitido el mensaje de que sus graves transgresiones anteriores —algunas de las cuales habían perjudicado a otras personas— se habían resuelto y que ahora se le consideraba en buena posición.

No era así.

Mientras le explicaba la situación a Joe, observé su reacción.

Al principio no lo estaba analizando intencionalmente, pero algo en su respuesta me pareció inmediatamente incorrecto.

Parecía preocupado...

Superficialmente.

Pero no parecía genuino.

Cuando describí lo que había ocurrido y expliqué las posibles consecuencias, Joe bajó la mirada y la apartó de mí.

Apenas respondió.

Eso fue extraño.

Si alguien me hubiera dicho que un gerente responsable había seleccionado a sabiendas a una persona seriamente descalificada para un programa de la empresa de cara al público, yo habría querido detalles.

Habría querido saber qué ocurrió.

Habría querido comprender por qué.

Joe casi no mostró nada de esa curiosidad.

En cambio, parecía nervioso y reacio a hablar del asunto.

Su reacción me dio la impresión de que quizá ya sabía más sobre la situación de lo que me estaba diciendo.

No puedo decirte exactamente qué habían hablado Joe e Ira en privado antes de aquella conversación.

Yo no estaba allí.

No voy a fingir que lo sé.

Pero sí puedo decirte lo que observé.

Y lo que observé me hizo sospechar que bajo la superficie estaba ocurriendo algo más.

Entonces ocurrió otra cosa.

Le pedí a Joe que me acompañara cuando hablara con Ira sobre aquella falta de criterio.

No era una maniobra de poder.

Quería que Ira comprendiera la seriedad de lo ocurrido y la necesidad de ejercer mejor juicio en adelante.

Joe se negó.

Eso hizo que la situación me pareciera aún más extraña.

El momento en que empecé a conectar los puntos

Más tarde, al pensar en todo el escenario, se me ocurrió otra posibilidad.

¿Y si la selección de Ira no hubiera sido simplemente un error por descuido?

¿Y si la elección hubiera tenido la intención de provocarme?

No podía demostrarlo.

Pero empecé a considerar esa posibilidad.

Supongamos que Ira eligió a alguien que sabía que me preocuparía.

Supongamos que yo reaccionaba con fuerza.

Mi reacción podría entonces separarse de las circunstancias que la causaron y presentarse como prueba que apoyaba la narrativa que ya se estaba formando a mi alrededor:

Ahí está otra vez.

Es controlador.

No soporta que la gente tome sus propias decisiones.

Él es el problema.

Esa era la posible trampa que empecé a ver.

Sin embargo, si esa era la intención, el plan tenía un defecto importante.

No mordí el anzuelo.

Y la selección de Ira era tan obviamente inapropiada que corregirla no constituía prueba de control.

Simplemente era mi responsabilidad.

Casi dejé que los atraparan

Hay otra parte de esta historia que importa.

Cuando descubrí por primera vez lo que Ira había hecho, durante unos segundos consideré no hacer nada.

Estaba enojado.

Pensé que Ira necesitaba una lección.

Por un momento pensé:

Déjalo hacerlo.

Que utilice a esa persona.

Que la sede central descubra lo que pasó.

Que Ira se explique.

Una parte de mí pensó que merecía quedar atrapado dentro del lío que había creado.

Pero descarté ese pensamiento casi de inmediato.

¿Por qué?

Porque permitir que la presentación siguiera adelante no solo castigaría a Ira.

Podría crear un efecto dominó en todo nuestro departamento.

Que una persona descalificada apareciera en un programa importante de la empresa podía crear problemas para personas que no tenían absolutamente nada que ver con la decisión de Ira.

Podía perjudicar a la organización.

Podía crear consecuencias mucho más allá de Ira.

Así que dejé de pensar en lo que Ira merecía y empecé a pensar en lo que exigía mi responsabilidad.

Corregí la situación.

Esa decisión importó.

Porque una de las lecciones que con el tiempo aprendí de experiencias como esta es:

No permitas que tu deseo de exponer a un acosador te lleve a descuidar tus propias responsabilidades.

Protege tu organización.

Protege a las personas inocentes.

Protégete a ti mismo.

Y documenta lo que ocurrió.

No sacrifiques tontamente a todos los demás solo por la satisfacción de ver a un acosador caer en su propia trampa.

Joe fue la mayor decepción

Mirando hacia atrás, la conducta de Ira no me sorprendió tanto como la de Joe.

Ira ya había demostrado que podía ser impulsivo, orgulloso y estar dispuesto a ejercer un criterio cuestionable.

Joe era diferente.

Se suponía que Joe era el líder regional.

Se suponía que debía proporcionar supervisión.

Se suponía que debía aportar perspectiva.

En cambio, cada vez llegué a creer más que Joe estaba contribuyendo a las dinámicas poco saludables, mientras Ira les daba otro canal a través del cual operar.

Esa posibilidad me enseñó algo más sobre el acoso laboral:

La persona que causa problemas puede no actuar sola.

Los acosadores pueden reclutar ayudantes.

A veces esa persona es ambiciosa.

A veces quiere aprobación.

A veces ve una oportunidad de ganar influencia alineándose con alguien que está por encima de ella.

Y a veces otra persona se involucra porque empieza a ver al objetivo como un obstáculo para su propio avance.

Fuera cual fuera la motivación personal de Ira, el resultado práctico era el mismo:

Joe parecía tener un aliado.

Y se estaba desarrollando una narrativa sobre mí antes de que yo hubiera recibido una oportunidad justa de cuestionarla.

Por qué los acosadores prefieren las narrativas a los hechos

Aquí es donde la lección se vuelve más grande que Joe e Ira.

Un acosador no necesariamente necesita demostrar que eres culpable de algo.

A veces solo necesita hacer que otras personas se pregunten si lo eres.

Esa es una estrategia muy distinta.

Si alguien le dice a un supervisor:

«Es un maniático del control»,

quizá el supervisor no lo crea de inmediato.

Pero supongamos que después se crean circunstancias en las que el objetivo parece controlador.

De repente, la acusación parece tener pruebas que la respaldan.

Ese es el peligro.

El acosador puede interpretar —o incluso manipular— las circunstancias y luego señalar esas mismas circunstancias como prueba de la narrativa que llevaba promoviendo todo el tiempo.

El patrón puede verse así:

Crear la narrativa.

Crear la situación.

Provocar al objetivo.

Capturar la reacción.

Utilizar la reacción para reforzar la narrativa.

Y si el objetivo no reconoce lo que está ocurriendo, la trampa puede funcionar extraordinariamente bien.

La parte que no quieren que veas

Las personas que actúan de esta manera también pueden protegerse mediante la negación.

Si se las confronta, pueden decir que hubo un malentendido.

Pueden afirmar que solo intentaban ayudar.

Pueden insistir en que el objetivo está reaccionando exageradamente o imaginando cosas.

Y lo más importante: pueden destacar la reacción del objetivo mientras ignoran todo lo que ocurrió antes.

Por eso estas situaciones pueden ser tan difíciles de explicar después.

Cada acto individual puede parecer lo suficientemente pequeño como para descartarlo.

Pero cuando los incidentes se colocan uno al lado del otro, puede surgir un patrón.

Y los patrones importan.

Más tarde denuncié a Joe ante nuestro departamento de Recursos Humanos porque mis preocupaciones sobre su conducta iban mucho más allá de este único incidente.

Con el tiempo, observé otras conductas que consideré interesadas y poco saludables para la organización.

También vi lo que me pareció una dinámica laboral cada vez más política, construida alrededor de relaciones y alianzas.

Ese tipo de entorno puede volverse peligroso.

Los favores poco éticos se vuelven más fáciles.

Las traiciones se vuelven más fáciles.

Las historias distorsionadas se vuelven más fáciles de difundir.

La gente puede empezar a aprender que las alianzas importan más que hacer lo correcto.

Una vez que eso ocurre, la cultura del lugar de trabajo empieza a pudrirse.

Lo que Joe e Ira me enseñaron

Mirando hacia atrás, la experiencia con Joe e Ira demostró dos tácticas importantes que con el tiempo pasaron a formar parte de lo que llamo el manual del acosador.

Primero: Fabricar incertidumbre sobre el objetivo

No siempre necesitas una acusación directa para dañar a alguien.

Deja caer indirectas.

Haz insinuaciones.

Habla alrededor de la persona.

Plantea dudas.

Deja que otras personas empiecen a preguntarse si hay algo malo en el objetivo.

La incertidumbre por sí sola puede causar daño.

Segundo: Crear circunstancias que parezcan validar la narrativa

Supongamos que alguien ya ha sugerido que eres controlador.

Entonces aparece una situación en la que legítimamente necesitas intervenir.

Ahora esa intervención necesaria puede presentarse como:

controladora;

entrometida;

dominante.

Esa es la trampa.

Y hay algo más que quiero que cada lector de esta guía comprenda.

Cuando eres el objetivo, al principio puedes pensar que el problema es el hecho individual.

A menudo no lo es.

El hecho puede ser solo una jugada dentro de un juego más grande.

Por eso quiero que aprendas a reconocer patrones.

Una vez que empiezas a reconocer el manual, dejas de preguntar únicamente:

«¿Por qué me están haciendo esto a mí?»

Empiezas a hacer preguntas mejores:

«¿Qué están intentando hacer que parezca que soy?»

«¿Con quién están hablando?»

«¿Qué situación se está creando a mi alrededor?»

«¿Qué reacción esperan provocar?»

Y, lo más importante:

«¿Cómo respondo sin convertirme en la persona que están intentando hacer creer que soy?»

A veces otra pregunta es igual de poderosa:

«¿Debería simplemente negarme a morder el anzuelo?»

Esta historia permite ver con qué facilidad un objetivo puede consumirse intentando derrotar cada movimiento de un acosador y de las personas que lo rodean.

Eso no puede convertirse en tu vida.

Tu objetivo no es obsesionarte con derrotar al acosador.

Tu objetivo es protegerte.

Protege tu criterio.

Protege tu reputación.

Protege tus responsabilidades.

Protege tu paz.

Y protege a la persona en la que te estás convirtiendo de aquí a unos años.

Cuanto mejor te vuelvas reconociendo el manual, menos poder tendrá sobre ti cada jugada individual.

Continuemos.

CAPÍTULO 3

UN acosador LABORAL SE SIENTE AMENAZADO

Cuando tenía poco más de veinte años y era mucho más ingenuo, conocí a mi primer verdadero acosador laboral.

Los acontecimientos que estoy a punto de describir ocurrieron casi veinte años antes de que Joe jugara los juegos maliciosos descritos en el capítulo anterior.

En aquel momento, todavía confiaba en que los adultos con experiencia generalmente tenían en mente el bienestar de los demás. No tenía un nombre para lo que estaba viviendo a manos de un tirano discreto.

Solo sabía que algo estaba mal.

La primera persona que me acosó seriamente en un entorno laboral pensaba que era alguien muy importante.

Y, en realidad, sí era alguien importante.

Pero iba a asegurarse absolutamente de que todos lo supieran.

Tenía experiencia.

Tenía autoridad.

Tenía contactos.

Y abusó de las tres cosas.

La alta gerencia siguió apoyándolo a pesar del efecto destructivo que estaba teniendo su conducta.

Lo llamaré Harold.

Llega Harold

Harold se enorgullecía de parecer estoico.

Rara vez sonreía.

Trataba de intimidar.

Usaba gafas gruesas de montura negra y parecía entrecerrar los ojos constantemente. Llevaba el cabello peinado hacia atrás y me recordaba un poco a una versión más malhumorada del cantante de los años cincuenta Roy Orbison.

Harold rara vez elogiaba a las personas que realmente merecían reconocimiento.

Pero prodigaba aprobación a quienes parecían acobardarse ante él.

Sus favoritos solían ser personas que hacían poco más que el mínimo requerido, pero su obediencia incuestionable impresionaba a Harold.

Esa diferencia llegaría a ser importante.

Harold fue trasladado al departamento donde yo trabajaba.

Yo ya llevaba allí tres años y había construido una sólida reputación.

Entonces empecé a notar algo sobre su llegada, y sobre lo que había sucedido poco antes.

El supervisor anterior se había marchado.

Al principio, la transición pareció tranquila.

Pero a medida que pasaban los meses, para mí se hizo evidente que su salida no había estado tan libre de problemas como parecía al principio.

En cierto sentido, lo habían obligado a marcharse.

Después de que se fue, escuché a personas en puestos de autoridad hacer comentarios despectivos sobre él. Adultos con experiencia que deberían haberse comportado con más madurez se burlaban de él en su ausencia.

Eso me llamó la atención porque era una de las personas más humildes que había conocido.

También era extremadamente competente.

Y durante las décadas siguientes, vería repetirse variaciones del mismo patrón:

Fase 1: Una persona capaz se gana enemigos envidiosos o que se sienten amenazados.

Fase 2: El entorno se vuelve cada vez más tóxico.

Fase 3: La persona capaz queda aislada o es acosada en grupo, a menudo a puerta cerrada, mientras empiezan a circular historias negativas.

Fase 4: La organización pierde precisamente a la persona que debería haber tratado de conservar.

A veces esa persona se marcha en silencio.

A veces la empujan a irse.

A veces la tratan con desprecio mientras se marcha.

Es desagradable verlo.

Un huracán arrogante

Harold llegó de manera agresiva.

Como un huracán arrogante.

Era excesivamente exigente y se comportaba como si lo hubieran enviado a rescatar a un departamento que necesitaba desesperadamente ser salvado.

No era así.

No había nada que necesitara ser rescatado.

Desde mi perspectiva, a Harold simplemente le habían dado una gran cantidad de autoridad, y disfrutaba ejerciéndola.

Finalmente, llegó hasta mí.

No podía ocultar por completo su desprecio.

Yo había sido algo así como un protegido del supervisor que se había marchado. Ese hombre me había ayudado considerablemente a desarrollarme, aunque nunca me contó mucho sobre las dificultades que él mismo estaba enfrentando.

Al mirar atrás, desearía que lo hubiera hecho.

Quizá me habría ayudado a reconocer lo que venía.

Yo todavía no tenía veinticinco años.

Harold estaba cerca de los cincuenta.

Y, sin embargo, su comportamiento hacia mí a menudo parecía mezquino y juvenil.

Como un adolescente intentando establecer dominio.

Parecía decidido a construir su propio reino.

Fue una época inquietante.

Después de las miradas despectivas vino la indiferencia.

Luego llegaron las restricciones.

Mis oportunidades empezaron a reducirse.

Al mismo tiempo, Harold elevaba cada vez más a personas de bajo rendimiento que eran muy obedientes con él.

El departamento fue empeorando poco a poco.

Las personas que trabajaban bien se volvieron menos importantes.

Las personas que satisfacían las preferencias personales de Harold se volvieron más importantes.

En aquel momento no tenía el vocabulario para describirlo, pero ahora creo que estaba viendo a un acosador construir a su alrededor un equipo más fácil de controlar.

No había mucho que yo pudiera hacer al respecto.

Así que durante aproximadamente seis meses observé cómo se desarrollaba la situación y me pregunté adónde conduciría.

Finalmente, tomé una decisión.

Iba a marcharme.

Harold aceleró mis planes

Yo ya tenía otros objetivos que quería alcanzar.

Un año antes, había supuesto que haría esa transición varios años más adelante.

Harold aceleró mis planes simplemente por ser quien era.

No me gustaba.

Pero para entonces, casi cualquier cosa parecía mejor que permanecer en aquel ambiente.

Aproximadamente un año después de la llegada de Harold, anuncié que me marchaba.

Harold había creado el tipo de equipo que aparentemente quería.

Yo estaba listo para irme.

Entonces, inesperadamente, convocó una reunión.

Era para mí.

Y era sobre mí.

Me acerqué a ella con bastante indiferencia porque, mentalmente, ya me había desconectado. No creía que Harold pudiera interferir conmigo nunca más.

Pronto también me habría ido físicamente.

Harold llevó a otro gerente a la reunión.

Lo llamaré Ralph.

¿Qué le pasó a Ralph?

Ralph me había ayudado a desarrollarme profesionalmente durante los cuatro años anteriores.

Yo lo respetaba.

Había participado menos que el supervisor que se había marchado, pero aun así había intentado aportar algo positivo.

Yo valoraba eso.

Pero después de la llegada de Harold, algo cambió en Ralph.

Se volvió distante.

Callado.

Apagado.

Ralph tenía sesenta y cinco años.

Vi cómo un hombre que antes parecía fuerte se volvió neutral y sin brillo en cuestión de semanas.

Eso me enseñó algo más sobre los ambientes controladores.

Un acosador no siempre necesita intimidar directamente a cada persona.

A veces el propio ambiente hace el trabajo.

La gente empieza a observar lo que les ocurre a quienes se resisten.

Aprenden que estar en desacuerdo tiene consecuencias.

Empiezan a hacerse más pequeños.

Su individualidad se desvanece.

Su entusiasmo se desvanece.

Finalmente, obedecer resulta más fácil que resistirse.

Ese era el Ralph que estaba sentado frente a mí durante la reunión.

Y yo estaba a punto de ver hasta qué punto se había retraído.

Entonces Harold me amenazó

Harold fue directamente al grano.

Me amenazó.

Me dijo que, si me marchaba del departamento, podía asegurarse de que nunca alcanzara mis objetivos profesionales.

Esas fueron sus palabras.

Respondí en voz alta:

«¿Qué?»

Yo era un joven que intentaba hacer lo mejor posible.

Y en ese momento me sentí aplastado de inmediato.

Había supuesto que marcharme me permitiría empezar de nuevo.

Incluso había imaginado que mi salida quizá facilitaría las cosas para Harold porque aquel extraño estancamiento entre nosotros finalmente terminaría.

Todavía no comprendía el nivel de mezquindad con el que estaba tratando.

Harold recalcó que tenía contactos.

Me dijo que podía utilizar esos contactos para interferir con mi progreso incluso si me iba a otro lugar.

¿Y Ralph?

Ralph estaba sentado a su lado.

Tenía los hombros encorvados.

La cabeza agachada.

No dijo nada.

Cero.

Nada.

Recuerdo haber bajado mi propia cabeza.

Tenía lágrimas en los ojos.

Apoyé la frente en mi mano derecha.

Estaba más que atónito.

La empresa siempre se había presentado como una organización con una cultura mejor que lo que yo estaba presenciando de primera mano.

Pero esta vez, yo era la persona que estaba detrás de la puerta cerrada.

Estaba viendo el lado oscuro y desagradable.

Días después, me fui de todos modos.

Pero me llevé conmigo algo que en aquel momento no comprendía del todo.

Inseguridad.

¿Qué hizo que Harold se sintiera amenazado?

Durante años después, me pregunté qué había provocado el comportamiento de Harold hacia mí.

¿Fue mi raza?

¿Fueron mis capacidades?

¿Fue otra cosa?

Todavía no puedo decirlo con certeza.

Pero después de más de tres décadas de reflexión, creo que el control fue una parte importante.

Harold parecía necesitar control.

De todo.

Y de todos.

Si alguien ya estaba teniendo éxito antes de que él llegara, esa persona representaba un éxito que él no había creado.

Si alguien ya tenía una reputación sólida, esa reputación existía independientemente de él.

Si alguien actuaba por iniciativa propia, esa independencia reducía su influencia.

Las personas así eran más difíciles de moldear.

Más difíciles de dominar.

Más difíciles de absorber en su sistema.

No creo que Harold necesariamente necesitara que yo fracasara.

Necesitaba que yo fuera controlable.

Esa es una distinción importante.

Los acosadores laborales suelen tener un detonante

Cuando un acosador laboral empieza a atacar a alguien, su conducta puede parecer aleatoria para la persona objetivo.

A menudo no lo es.

Algún aspecto de tu competencia, independencia, reputación, relaciones, posición, límites o falta de disposición a someterte a un trato inapropiado puede interferir con la manera en que el acosador quiere que funcione el entorno.

El detonante exacto variará.

Pero reconocer que puede existir un detonante te ayuda a dejar de asumir que cada ataque demuestra que hay algo malo en ti.

Yo había observado cómo se desarrollaba el comportamiento de Harold durante meses.

Quería que lo vieran como la persona que estaba transformando el departamento.

Todo lo que había existido antes de él parecía, en su mente, inferior.

Y las personas relacionadas con lo que había antes podían convertirse en obstáculos.

Eso me incluía a mí.

Simplemente todavía no lo comprendía.

Tu primer acosador puede cambiar la forma en que ves el trabajo

Gran parte de mi motivación para escribir esta guía proviene de recordar a aquella versión de mí mismo de poco más de veinte años y pensar en lo que necesitaba durante aquellos momentos.

La experiencia me abrumó.

No tenía el lenguaje necesario para comprender lo que estaba ocurriendo.

Hoy, más de tres décadas después, puedo describir tranquilamente aquellos acontecimientos.

Pero si me hubieras pedido que los explicara mientras los estaba viviendo, dudo que hubiera podido hacerlo de manera coherente.

Esa es una de las cosas que el acoso laboral puede hacerle a una persona confiada.

No solo experimentas una mala conducta.

Empiezas a cuestionar tu propia comprensión de la realidad.

Te preguntas:

¿Por qué está pasando esto?

¿Qué hice?

¿Por qué le importa si me marcho?

¿Por qué un gerente me amenazaría por una decisión profesional personal que no tiene nada de malo?

¿Por qué nadie dice nada para apoyarme?

¿De verdad soy yo el problema?

Esas preguntas pueden destruir la sensación de seguridad de una persona.

Por eso quiero que prestes atención a Harold.

No era un genio criminal.

No estaba dirigiendo una sofisticada operación psicológica.

Estas eran tácticas de principiantes.

Pero las tácticas de principiantes pueden ser devastadoras cuando se utilizan contra alguien que nunca antes las ha encontrado.

La persona objetivo sin experiencia no se da cuenta de que se está jugando un juego.

El acosador quizá ya comprenda ciertas tácticas y las haya practicado repetidamente.

Esa diferencia importa.

Harold tenía autoridad.

Experiencia.

Contactos.

Yo tenía confianza.

Él entendía el poder.

Yo todavía creía que la competencia, el profesionalismo y las buenas intenciones serían suficientes para protegerme.

No lo fueron.

La lección que aprendí

Aquella experiencia me enseñó una de las lecciones más difíciles de mi carrera:

Ser un buen empleado no te hace inmune a un mal gerente.

Y ser inocente no te hace inmune a la manipulación.

A veces tu mayor vulnerabilidad es simplemente esta:

No puedes imaginar que otra persona se comporte de la manera en que se está comportando.

Ahí es donde las personas confiadas suelen desorientarse.

Siguen buscando una explicación razonable para una conducta irrazonable.

Siguen intentando reparar relaciones que quizá no puedan repararse.

Trabajan más.

Se vuelven más complacientes.

Siguen concediéndole al acosador el beneficio de la duda.

Mientras tanto, el acosador puede estar construyendo un sistema de control.

Mira de nuevo a Harold.

Llegó.

Desacreditó lo que había antes de él.

Marginó a personas capaces.

Recompensó la obediencia.

Restringió oportunidades.

Construyó un equipo obediente.

Y cuando me negué a permanecer dentro de su sistema, intentó asustarme para que me sometiera.

Eso es un patrón.

Y los patrones, una vez reconocidos, son mucho más fáciles de enfrentar que los misterios que no puedes comprender.

Encontrarás a un Harold

En algún momento de tu carrera, quizá te encuentres con tu propia versión de Harold.

Puede ser un hombre.

Puede ser una mujer.

La personalidad puede ser diferente.

Las tácticas pueden ser más sofisticadas.

Pero el impulso subyacente de controlar puede resultar sorprendentemente familiar.

Mi consejo es sencillo:

No desperdicies años de valiosa energía emocional intentando convencer a un acosador irrazonable de que se vuelva razonable.

Reconoce el patrón temprano.

Protégete.

Documenta lo que importa.

Mantén abiertas tus opciones.

No entregues tu confianza en ti mismo.

Y si el entorno no puede cambiarse - y nadie con suficiente autoridad está dispuesto a intervenir y ayudar - considera marcharte tan pronto como razonablemente puedas.

Una de las principales razones por las que preparé esta guía es porque quiero que reconozcas estos patrones mucho antes de lo que yo lo hice.

Quiero que veas lo que está ocurriendo mientras todavía tengas opciones.

Y quiero que comprendas algo que aquella versión de mí mismo de poco más de veinte años todavía no sabía:

Que un acosador se sienta amenazado no significa que hayas hecho algo malo.

A veces lo que lo hizo sentirse amenazado fue simplemente algo de ti que no podía controlar.

CAPÍTULO 4

SABE QUIÉN TE RESPALDA

Nadie entra a un nuevo lugar de trabajo planeando - o queriendo - ser acosado.

Por lo general comenzamos una nueva etapa con esperanza y quizá un poco de nerviosismo. Queremos tener éxito. Queremos demostrar lo que podemos hacer. Tal vez incluso nos demos esa conocida charla de ánimo:

Puedes hacerlo.

Algunos incluso pueden decir una oración, esperando que el camino sea tranquilo.

Creo que la mayoría de nosotros podemos identificarnos con esa sensación.

Y precisamente por eso coloqué este capítulo tan temprano en esta guía de diez capítulos.

Antes de que llegue la tormenta, construye tu infraestructura social. Construye un refugio.

Necesitarás unas pocas personas en tu vida que te conozcan lo suficiente como para ayudarte a mantenerte fuerte y resiliente cuando las cosas se pongan difíciles.

Es fácil sentirse fuerte cuando todo marcha bien.

Quizá pienses:

Ningún acosador va a hacerme tambalear.

Puedo enfrentarme a cualquiera.

Quizá puedas.

Pero ¿qué ocurre cuando un depredador astuto - o un grupo de ellos - empieza a atacarte?

Tendrás una percepción mucho más sólida de ti mismo si no estás aislado.

El aislamiento lo cambia todo.

Cuando los acosadores empiezan a desgastarte poco a poco, puedes desorientarte. De repente, quizá sientas una necesidad urgente de encontrar un oído comprensivo.

Necesitas a alguien que conozca tu verdadero yo.

Y puede ser doloroso descubrir, en medio de una crisis, que en realidad nadie lo conoce.

Con el tiempo quizá encuentres a alguien en quien confiar, pero es difícil cuando tu primera conversación significativa con esa persona de repente está llena de drama laboral, acusaciones, mentiras y estrés.

Puede mirarte con sorpresa.

Y tú puedes sentir que tienes que explicarlo todo de una vez.

Puede resultar incómodo para ambos.

Por eso tu sistema de apoyo debe existir antes de la crisis.

Construye mientras el cielo está despejado

¿Recuerdas la historia de los tres cerditos y el lobo?

El cerdito sabio construyó su casa con ladrillos mucho antes de que llegara el lobo.

Estaba preparado antes de que llegara la prueba.

Tu red personal de apoyo funciona de la misma manera.

Un sistema de apoyo fuerte no es simplemente un grupo de personas que te dicen cosas agradables.

Debe incluir a personas que hayan demostrado que están presentes cuando aumenta la presión - cuando la situación se pone difícil.

No esperes a que llegue el huracán para descubrir que no tienes un apoyo confiable.

Construye mientras el cielo está despejado.

Quizá solo necesites una, dos o tal vez tres personas que hayan tenido suficiente tiempo para conocerte de verdad y que sinceramente se preocupen por ti.

Y a menudo ocurre algo interesante.

Las buenas personas, sin motivos ocultos, a veces intentan acercarse a nosotros mucho antes de que necesitemos su ayuda.

Pero las pasamos por alto.

Estamos ocupados.

Estamos distraídos.

Suponemos que siempre habrá más tiempo para construir amistades significativas.

Entonces no se desarrolla nada.

Así que presta atención a las buenas personas que se acercan.

Presta atención a quienes:

respetaron tu trabajo antes de que alguien lo cuestionara;

observaron cómo tratabas a otras personas;

hablaron bien de ti cuando no tenían nada que ganar;

te animaron a lo largo del camino; y

se alegraron sinceramente al verte triunfar.

No aparecieron de repente durante la crisis.

Ya estaban allí antes.

Agradece a esas personas.

Invierte en ellas.

Mantente en contacto.

Porque cuando el lugar de trabajo se convierta en una tormenta, estas son las personas que pueden convertirse en tus anclas mientras todo a tu alrededor se siente inestable.

Ya te conocen

Cuando le cuentas a una persona de confianza lo que está haciendo un acosador y explicas las historias que se están difundiendo sobre ti, no deberías tener que pasar horas demostrando tu carácter.

Ya te conocen.

Saben cómo te comportas normalmente.

Conocen tus valores.

Conocen los patrones de tu personalidad.

Y a menudo pueden reconocer cuando algo que se dice sobre ti sencillamente no suena correcto.

Eso no significa que automáticamente estén de acuerdo con todo lo que dices.

Un verdadero amigo no hace eso.

Un verdadero amigo puede decirte cuándo estás equivocado sin intentar humillarte.

Pero esa misma persona también puede escucharte con el corazón apesadumbrado cuando estás cargando con algo serio.

Puedes desahogarte sin sentir que estás presentando un caso ante un jurado.

Eso importa.

Porque durante una crisis de acoso, quizá ya pases suficiente tiempo explicándote.

Tu sistema de apoyo no debería sentirse como otra sala de tribunal.

Una crisis puede revelar tus relaciones

Una crisis de acoso puede enseñarte algo más:

Puede revelar quiénes son realmente las personas que te rodean.

Es casi como una prueba decisiva para una relación.

Alguien que creías que estaría contigo en las buenas y en las malas puede resultar ser poco más que un conocido que solo está presente cuando todo va bien.

Yo lo he vivido.

Quizá tú también.

Le cuentas a alguien lo que está ocurriendo y la respuesta es:

«Bueno, qué pena. Espero que las cosas mejoren para ti».

Antes de la crisis, creías que esa persona se preocupaba profundamente por ti.

Entonces llegó la tormenta.

Su respuesta te mostró lo contrario.

Ese descubrimiento puede doler.

Pero también puede ser útil.

A veces una crisis expone relaciones que nunca fueron tan fuertes como imaginábamos.

Cuando eso ocurra, no gastes una enorme cantidad de energía emocional intentando convencer a alguien de que se preocupe.

Ajusta la relación.

Aléjala de tu círculo íntimo.

Reserva tu confianza más profunda para las personas que hayan demostrado que pueden soportar parte del peso.

Una crisis revela cuáles son las relaciones que realmente sostienen peso en tu vida.

No cuentes tus relaciones - evalúalas

Durante los períodos de calma, analiza seriamente tus relaciones.

No te limites a contar cuántas personas conoces.

Hazte mejores preguntas:

¿Quién me escucha sin descartar inmediatamente lo que estoy viviendo?

¿Quién me conoce lo suficiente como para reconocer cuando algo realmente no es propio de mí?

¿Quién puede decirme cuándo estoy equivocado sin humillarme?

¿Quién se alegra de mi éxito en lugar de sentirse amenazado por él?

¿Quién ha demostrado preocuparse por mi bienestar cuando no había nada que ganar?

¿A quién podría llamar sin dudar si estuviera bajo una presión seria?

Luego hazte otra pregunta importante:

¿También estoy invirtiendo en esas personas?

El apoyo no puede ser completamente unilateral.

¿Estás fortaleciendo esas relaciones?

¿Estás presente para ellos?

¿Escuchas cuando ellos están bajo presión?

¿O esperas una lealtad profunda de personas a las que tú mismo rara vez apoyas?

Eso importa.

¿A quién llamarías mañana?

Aquí está quizá la pregunta más importante de este capítulo:

Si mañana descubriera que estoy siendo atacado en el trabajo, ¿quiénes son una o dos personas en las que confiaría lo suficiente como para llamarlas?

Si tu respuesta es nadie, eso no necesariamente es motivo de vergüenza.

Es información.

Es una señal.

Es una llamada de atención.

Empieza a construir ahora.

Construye mientras el cielo está despejado.

Construye antes de que aparezcan las nubes de tormenta.

Esta guía hablará constantemente de fortaleza, discernimiento y sabiduría.

Pero ser fuerte no significa volverte tan independiente que rechaces el apoyo de buenas personas.

Cuando un acosador está intentando hacerte dudar de ti mismo, sigue siendo quien eres.

Mantente firme.

Y apóyate en las personas que realmente te conocen.

No tienes que enfrentar el acoso laboral solo.

Pero deberías saber quién te respalda antes de llegar a necesitarlo.

Y cuando llegue el momento difícil, no seas demasiado orgulloso para permitir que te ayuden.

Abre la puerta y déjalos entrar.

CAPÍTULO 5

LA TURBA: JUEGOS, MENTIRAS, SU FUTURO Y EL TUYO

Hice una encuesta de ByeBully en LinkedIn y pregunté a las personas si seguirían siendo amigas de un compañero de trabajo que hubiera participado en una turba de acoso contra ellas.

El 94 % dijo: «No».

Puedo entender esa respuesta.

Cuando alguien que te conoce —alguien que quizá ha trabajado a tu lado durante años— se une voluntariamente a un grupo que pretende hacerte daño, ¿cómo vuelves a confiar en esa persona?

Puede sentirse como si alguien a quien nunca creíste tener motivos para temer te sujetara la cabeza debajo del agua.

Pensabas que simplemente estaba en la piscina disfrutando del agua, igual que tú.

Y de repente está ayudando a mantenerte sumergido.

He vivido este tipo de drama laboral tres veces durante los últimos treinta y cinco años.

Cada experiencia fue perturbadora.

Yo fui el blanco.

Se reclutó a compañeros.

La empatía desapareció.

Ojos que antes me miraban con calidez parecieron volverse fríos casi de la noche a la mañana.

En cada ocasión, personas que tenían relaciones de muchos años conmigo fueron influenciadas por alguien que había decidido que yo era un problema.

De alguna manera, una persona logró convencer a otras de que me vieran como alguien peligroso, difícil o merecedor de ataques.

Si no lo hubiera presenciado personalmente, quizá me habría costado creer lo rápido que puede ocurrir.

Especialmente las mentiras.

Las personas que se unen a una turba pueden comenzar a decir cosas sobre alguien a quien antes conocían bien que parecen completamente desconectadas de la realidad.

¿Puede salir algo positivo del mobbing?

Una vez, un miembro de LinkedIn comentó un contenido que publiqué sobre el mobbing laboral.

Escribió:

«Es increíble que estés difundiendo de manera positiva el mensaje de aceptar [el desafío del mobbing]».

Su comentario capta un punto importante de este capítulo.

Ser víctima de mobbing no es algo que yo recomendaría experimentar.

Pero he aprendido que es posible soportar la experiencia, aprender de ella y, con el tiempo, volverse más fuerte sin permitir que la amargura de la turba defina tu futuro.

Eso conecta directamente con el capítulo anterior.

Las relaciones fuertes importan.

Saber quién realmente te respalda importa.

Y cuando el grupo se vuelve contra ti, esa base social puede convertirse en una de las cosas que te ayuden a mantener los pies en la tierra.

Déjame explicarlo.

Cómo comienza la turba

El mobbing suele comenzar con alguien que tiene influencia.

Puede ser un compañero de trabajo.

Un gerente.

Un director.

Alguien que posee suficiente autoridad, influencia social o credibilidad dentro de la organización como para moldear la manera en que los demás perciben al blanco.

Esa persona desarrolla un problema serio contigo.

No una simple indiferencia.

Algo más fuerte.

Resentimiento.

Hostilidad.

Una sensación de amenaza.

El deseo de controlar la narrativa sobre ti.

Y entonces ocurre algo poderoso:

Recluta a otros.

¿Por qué?

Porque la queja de una sola persona puede sonar personal.

Las quejas de cinco personas pueden empezar a parecer evidencia.

Alguien de fuera puede escuchar a varias personas repetir acusaciones parecidas y pensar:

«¿Cómo podrían estar equivocadas todas estas personas?»

Eso forma parte de lo que hace que el mobbing sea tan peligroso.

Varias voces pueden crear la apariencia de confirmación independiente incluso cuando todas se originaron en la misma narrativa distorsionada.

La multitud crea credibilidad.

O, por lo menos, la apariencia de credibilidad.

Marcus y los cuatro

Una de las peores experiencias de mobbing de mi carrera involucró a cuatro personas.

Tres de ellas no eran amigos íntimos, pero yo tenía una historia significativa y positiva con cada una.

La cuarta era diferente.

Llamaré a esos cuatro hombres John, Ted, Michael y Robert.

John

Unos años antes, John había atravesado serios problemas económicos.

El estrés pesaba mucho sobre él.

Éramos amigos en el trabajo y, con el tiempo, le pregunté qué estaba sucediendo.

Me lo contó.

Más adelante ayudé a su esposa a encontrar empleo y su situación económica fue mejorando poco a poco.

La familia se sintió más segura.

Yo me alegré sinceramente por ellos.

Ted

Ted era más nuevo en nuestro departamento.

Le costaba encontrar su lugar.

El trabajo le resultaba difícil, pero tenía fama de esforzarse mucho.

Tomé la iniciativa de ayudarlo a adaptarse y de asegurarme de que se sintiera incluido.

Con el tiempo, progresó.

Se sintió menos abrumado.

Comenzó a sentir que pertenecía al grupo.

Michael

Michael era mayor y estaba adaptándose a algunas de las limitaciones que acompañan a la edad.

Pero todavía tenía valor.

Nuestro equipo trataba de ubicarlo en situaciones en las que pudiera tener éxito y seguir sintiéndose útil.

Celebrábamos sus logros.

Robert

Robert era diferente.

Robert y yo casi no teníamos historia en común.

Era reservado, algo frío, eficiente y áspero.

No parecía interesado en la transparencia ni en relaciones más profundas.

A los treinta y cuatro años, yo no sentía ninguna necesidad de obsesionarme con su personalidad.

Pensé:

Como sea.

Entonces Robert desarrolló una relación cercana con un supervisor regional al que llamaré Marcus.

Robert parecía reflejar las cualidades que Marcus valoraba.

Se convirtió en un partidario entusiasta de Marcus a pesar de mostrar relativamente poca calidez hacia los demás.

¿Conoces a esa persona que intenta constantemente mantenerse en las buenas gracias del jefe?

Así parecía Robert cuando estaba cerca de Marcus.

Con el tiempo, Marcus y Robert se convirtieron en el núcleo de lo que terminó desarrollándose como una turba contra mí.

Marcus decide que soy un problema

Marcus y yo habíamos interactuado durante aproximadamente dos años.

Yo lo trataba con respeto, pero no estaba de acuerdo automáticamente con todo lo que él quería hacer.

Algunas de las acciones que proponía me preocupaban.

Las cuestionaba.

No me uní a su club de admiradores.

Con el tiempo, aparentemente me convertí en un problema en su mente.

Durante más de un año, Marcus socavó mi reputación mediante rumores y acusaciones que yo consideraba falsas.

La situación se volvió agotadora mental, emocional y físicamente.

Y entonces los demás cambiaron.

No podía creer que John estuviera participando.

Ted actuaba como si no entendiera lo que estaba pasando.

Michael se distanció de mí y se comportó como si nada de aquello fuera responsabilidad suya.

Robert parecía disfrutar viendo cómo se desarrollaba la situación.

La dinámica de grupo era real.

Y yo me negaba a permitir que acusaciones graves fueran aceptadas como hechos simplemente porque varias personas las repetían.

Cuando una acusación sugiere una conducta poco ética, ignorarla por completo puede permitir que la historia crezca.

A veces tienes que cuestionarla.

Tienes que documentar.

Tienes que responder.

Pero hay otra lección que aprendí mucho más lentamente.

Me había convertido en mi trabajo

Marcharme de inmediato no era sencillo para mí.

En esa etapa de mi vida, tenía un fuerte sentido de lealtad que, más de veinte años después, ahora creo que se había vuelto mal dirigido.

Creía que mis responsabilidades hacia las personas que me rodeaban eran más importantes que mi propio bienestar.

Entonces llamé a un mentor mayor que yo.

Trabajaba para la misma empresa, pero fuera de mi departamento.

Era una de esas personas que funcionaban como refugio, de las que hablé en el capítulo anterior.

Podía hablar con él con libertad.

Durante una llamada telefónica le dije lo atrapado que me sentía.

Me angustiaban las cosas que se estaban diciendo sobre mí.

El grupo parecía estar intentando que me censuraran formalmente por acusaciones que, según yo, se originaban en gran medida en el conflicto personal de Marcus conmigo.

Mi voz estaba llena de angustia.

«Están diciendo esto».

«Están diciendo aquello».

Mi mentor escuchó.

Entonces dijo con calma y firmeza:

«Ni siquiera pienses en esa gente. La gente puede decir lo que quiera».

Eso me detuvo.

Fue casi una revelación.

No me estaba diciendo que ignorara amenazas legítimas contra mi reputación.

De hecho, más tarde me ayudó a entender cómo presentar mi caso ante la sede central si las acusaciones llegaban a ser lo suficientemente graves como para requerir una intervención formal.

Pero me estaba enseñando algo emocionalmente importante:

Yo no tenía que interiorizar cada acusación simplemente porque alguien decidiera hacerla.

Esa comprensión me obligó a enfrentar otro problema.

¿Por qué estaba permitiendo que personas manipuladoras ocuparan tanto espacio dentro de mi cabeza?

Entonces reconocí algo sobre mí mismo que me hizo más humilde.

Ya no estaba simplemente cumpliendo las responsabilidades asociadas a mi cargo.

Me había convertido en mi cargo.

Apenas podía separar mi identidad del puesto que tanto me había esforzado por desempeñar.

Y eso hacía que los ataques contra mi reputación profesional se sintieran como ataques contra toda mi identidad.

Marcus quizá había reconocido lo profundamente que me importaba ese papel.

Las acusaciones golpearon exactamente donde yo estaba más involucrado emocionalmente.

Mientras tanto, gran parte del apoyo que antes recibía de mis compañeros se había evaporado.

El aislamiento empeoró todo.

Se suponía que yo debía sentirme destruido.

Solo.

Inseguro.

Afortunadamente, antes de llegar al punto de sentirme completamente inútil, alguien que realmente me conocía me dio la llamada de atención que necesitaba.

Puedes desafiar las mentiras sin vivir dentro de ellas

Aquella conversación cambió mi manera de pensar.

Comprendí que podía cuestionar una conducta grave por vías administrativas, profesionales o legales si era necesario, sin reaccionar emocionalmente ante cada insulto, rumor o acusación.

Son dos cosas diferentes.

Puedes defenderte.

Y al mismo tiempo proteger tu paz.

Dejé de permitir que cada comentario ignorante o desleal alquilara espacio en mi cabeza.

A eso me refiero cuando digo que, con el tiempo, encontré algo positivo dentro de la experiencia del mobbing.

Me volví más calmado.

Dejé de reaccionar emocionalmente a cada movimiento.

Y cuando hice eso, pude pensar con mayor claridad.

Pude estudiar lo que estaba ocurriendo en vez de limitarme a sufrirlo.

Cuando «yo» se convierte en «nosotros»

Una cosa que empecé a notar fue lo drásticamente que pueden cambiar las personas cuando pasan a formar parte de un grupo.

Los psicólogos han estudiado durante mucho tiempo procesos como la desindividualización: situaciones en las que las personas se concentran menos en su identidad individual y quedan más absorbidas por la conducta o las expectativas de un grupo.

Eso no significa que toda persona dentro de un grupo pierda por completo su capacidad de juicio.

Pero, bajo ciertas condiciones, las personas pueden estar más dispuestas a comportarse de maneras en las que dudarían si estuvieran solas.

En lugar de preguntarse:

«¿Esto está bien?»

pueden comenzar a preguntarse:

«¿Qué estamos haciendo los demás?»

Las emociones y suposiciones del grupo empiezan a influir en el juicio personal.

Eso puede volverse peligroso muy rápidamente.

Nadie se siente completamente responsable

Otro proceso grupal a veces se denomina difusión de la responsabilidad.

Cuando muchas personas participan en una conducta dañina, cada individuo puede sentirse menos responsable personalmente.

El pensamiento puede convertirse en:

«No soy el único».

«Alguien más debe conocer toda la historia».

«Si esto realmente estuviera mal, seguramente no participarían todos».

La responsabilidad se distribuye entre la multitud.

Y cuando la responsabilidad está repartida por todas partes, nadie siente que recaiga completamente sobre él.

Esa es una razón por la que personas comunes pueden participar en conductas que más tarde les cueste explicar.

La transformación no necesariamente ocurre de la noche a la mañana.

El juicio independiente puede cederse un pequeño paso a la vez.

Ese es uno de los mayores peligros del mobbing.

No solo perjudica al blanco.

También puede degradar el juicio y el carácter de las personas que participan.

En mi caso, yo creía que Marcus y Robert impulsaban gran parte de la hostilidad.

John, Ted y Michael simplemente siguieron la corriente.

Yo seguí resistiendo.

Finalmente, la sede central aceptó mi solicitud de una investigación interna formal.

Separa a la turba

Se asignó un investigador independiente.

Lo que hizo después me impresionó.

Entrevistó individualmente a las personas involucradas.

Marcus no estaba presente para influir en lo que alguien dijera.

El grupo fue separado.

Y una vez que ocurrió eso, las historias comenzaron a desmoronarse.

El investigador concluyó que las acusaciones contra mí no tenían fundamento.

Se exigió a las personas involucradas que se retractaran por escrito de sus acusaciones.

Yo creía que algunas merecían consecuencias más fuertes.

Pero esa decisión no me correspondía.

Para entonces, yo estaba agotado por toda la experiencia.

Después de la investigación, el investigador me dijo en privado algo que nunca olvidé.

Creía que la envidia había desempeñado un papel importante.

Señaló la reputación que yo había desarrollado a lo largo de los años por relacionarme bien con las personas y sugirió que eso había contribuido al resentimiento dirigido hacia mí.

Tal vez esperarías que ese momento se sintiera triunfal.

No fue así.

No estaba jubiloso.

Estaba cansado.

Casi agotado por completo.

Esa noche recuerdo haber pensado cuánto del año anterior había pasado estresado porque un pequeño grupo de personas me resentía mientras otras simplemente seguían la corriente.

Sí, mi reputación había sido defendida.

Pero había pagado un precio emocional enorme.

Ganar no siempre significa quedarse

Esa experiencia me enseñó algo que ahora comparto con frecuencia a través de ByeBully:

A veces las personas en el trabajo no te atacan porque estés creando problemas. Pueden resentir las soluciones que aportas, la confianza que te has ganado o la influencia que has desarrollado.

Así que, si te conviertes en el blanco del acoso laboral, defiéndete cuando sea necesario.

Documenta los hechos.

Cuestiona las mentiras graves.

Protege tu reputación.

Pero no te conviertas en un mártir de la disfunción laboral.

Mirando hacia atrás, desearía haber seguido adelante antes, una vez que había hecho lo necesario para proteger mi nombre.

Me quedé demasiado tiempo.

Y quedarme más tiempo no significó que ganara más.

Esa distinción importa.

Si la cultura sigue siendo tóxica, busca otra oportunidad.

Encuentra un lugar más saludable donde invertir tu talento.

Ganar una batalla prolongada puede resultar satisfactorio.

Pero recuperar tu paz antes puede ser mucho más valioso.

Dejé ese entorno aproximadamente tres meses después de que terminara la investigación.

Suma esos meses a más de un año soportando a la turba.

Mirando hacia atrás, sigo creyendo que me quedé demasiado tiempo.

Protege tu nombre; después protege tu futuro

¿Entiendes la diferencia?

Defiende tu integridad.

Pero no sacrifiques tu salud intentando sobrevivir indefinidamente dentro de un entorno tóxico.

Con el tiempo, puedes llegar a un punto en el que ya hayas hecho todo lo que razonablemente estaba a tu alcance.

Has documentado.

Has respondido a las acusaciones.

Has explicado tus acciones.

Has cuestionado las mentiras más dañinas.

Has protegido tu reputación tan bien como las circunstancias lo permiten.

Entonces comienza otra responsabilidad:

Proteger tu futuro.

Si el entorno sigue siendo insano y tienes una oportunidad razonable de marcharte, considera seriamente aprovecharla.

Después, resiste la tentación de construir tu vida alrededor de lo que la turba te hizo.

Piensa en las personas que siguieron siendo leales.

Recuerda a quienes te animaron.

Concéntrate en el trabajo que todavía te entusiasma.

Invierte en relaciones que te fortalezcan.

Construye en un lugar más saludable.

Todavía tienes una vida que vivir.

La turba tiene su futuro.

Tú tienes el tuyo.

Mantén tu paz.

CAPÍTULO 6

CONSTRUYE TU REGISTRO

Nunca deja de sorprenderme la frecuencia con la que personas ajenas a la situación minimizan los movimientos furtivos de un acosador laboral.

Le mencionas a un amigo ocasional que algo en el trabajo te está haciendo sentir incómodo y te reprende por estar reaccionando de manera exagerada.

«Creo que todo está en tu cabeza».

«Estás actuando de manera muy paranoica».

Por supuesto, no todo el mundo responderá así. Pero estas son reacciones comunes cuando bajas la guardia y hablas con personas que no te entienden —ni entienden las complejidades del acoso laboral—.

A veces sus respuestas incluso vienen acompañadas de consejos genéricos como:

«Simplemente deberías ver lo bueno en todo el mundo».

Sin embargo, llega un momento en el que necesitas prestar atención a tu intuición y a lo que realmente estás viendo y escuchando.

Deja de buscar tranquilidad en personas que simplemente no comprenden cómo puede desarrollarse el abuso laboral.

Si parece que alguien está dando pasos para hacer que te etiqueten como un problema, provocar que tengas un colapso emocional o cargarte con la culpa de cosas que no causaste, presta mucha atención.

Concéntrate como un láser.

Cuando se active esa alarma intuitiva, ese es el momento de empezar a documentar lo que ves, lo que oyes, lo que dices y lo que haces.

No esperes para registrar los detalles.

Hazlo antes de que la situación se convierta en una crisis total.

Las notas detalladas sobre lo que ocurre en tu lugar de trabajo pueden convertirse en una enorme forma de protección. Son una inversión proactiva que puede rendir beneficios días, semanas, meses o, en algunos casos, años después.

Si el maltrato continúa, tus notas pueden ayudarte a identificar patrones que de otro modo sería difícil recordar o explicar mucho tiempo después.

No dependas de tu memoria. Escríbelo.

Y no supongas que tus notas no sirven simplemente porque no estás seguro de que tu organización vaya a creerte.

Sé que algunos de ustedes están pensando:

«No estoy tan seguro de que mis notas me ayuden a demostrar algo. Ya intenté esto antes y no se hizo nada para mejorar mi situación. Solo empeoró».

Otra persona quizá esté pensando:

«La persona a la que informé de esto simplemente restó importancia a mis preocupaciones Y a mis pruebas. Nunca me dijeron qué ocurrió después de que prometieron ayudarme. No sé si el acosador enfrentó alguna consecuencia. Sentí que se pusieron de parte del acosador y descartaron todo lo que yo había informado».

Entiendo esos sentimientos.

No todas las empresas tienen un proceso formal para denunciar conductas abusivas.

Algunas tienen procesos formales que no son eficaces.

No todos los procesos son imparciales.

No toda persona asignada a investigar una queja la manejará de manera profesional o discreta.

Tus notas siguen teniendo valor.

Necesitas comprometerte con la disciplina de registrar los patrones de conducta que los acosadores laborales usan contra ti.

Es una práctica crucial.

He denunciado a varios acosadores a lo largo de mi carrera. Sin mis notas, habría sido extremadamente difícil explicar con claridad los patrones de su conducta.

Mis notas me permitieron atravesar el escepticismo de otras personas con hechos.

Si alguien no quiere creerme, no puedo controlar eso.

Pero sí puedo asegurarme de que mi versión esté respaldada por información factual que registré mientras los hechos estaban ocurriendo.

Eso importa.

MUCHO.

Mis dos reglas para denunciar a un acosador

Sigo una regla estricta de dos pasos cuando denuncio acoso laboral a Recursos Humanos o a un investigador independiente de ética.

Regla n.º 1: Digo únicamente lo que puedo demostrar.

Mi denuncia no incluye: «Yo pienso...» o «Yo siento...».

Evito la especulación.

Regla n.º 2: Solo hago referencia a testigos que se mantendrán firmes bajo presión.

No cito a personas simplemente porque les caigo bien.

No incluyo automáticamente a personas que me dicen que están de acuerdo con mi versión de lo sucedido.

Busco personas con un historial de integridad.

Busco el tipo de persona que no se dobla cuando las cosas se vuelven incómodas.

Esas son mis dos reglas cuando denuncio a un acosador.

A lo largo de más de 25 años, he tenido que presentar quejas de este tipo cinco veces. En cada ocasión pude proteger mi reputación porque tenía hechos.

No tuve que reconstruir de memoria lo que había ocurrido precisamente en el momento en que necesitaba exponerlo.

Lo sucedido ya estaba en mis notas.

Esta es la razón por la que la documentación importa.

Un acosador —o incluso una turba coordinada— puede discutir tus sentimientos y especulaciones todo el día.

Puede minimizar tus acusaciones. Distorsionarlas. Cuestionarlas. Incluso utilizarlas como arma contra ti.

Pero los hechos documentados y verificables son mucho más difíciles de desmantelar.

Y cuando puedes respaldar esos hechos con testigos creíbles, tu posición se vuelve todavía más fuerte.

Si llevas emoción, ellos pueden llevar duda.

Si llevas pruebas, das mucho menos espacio para maniobrar a quienes desean desacreditarte.

Incluso cuando al principio encuentras incredulidad, la documentación te permite ir debilitando de manera constante la narrativa que se está construyendo contra ti.

A veces la persona asignada a revisar tu denuncia incluso puede ser amiga de la persona a la que estás denunciando.

Eso crea otra capa de dificultad.

Quizá no quiera ver a su amigo, colega o líder destacado bajo una luz negativa. Puede resistirse a tu argumento. Puede restarle importancia.

Pero la evidencia creíble crea un problema que no puede simplemente ignorar.

Incluso después de haber seguido cuidadosamente estas dos reglas, quizá nunca recibas el cierre que esperabas.

Quizá nunca te cuenten todo lo que ocurrió a puerta cerrada.

Pero una de las peores posiciones en las que puedes colocarte es entrar en una investigación desesperado por ser comprendido o consolado mientras dependes únicamente de tu versión de los hechos y no tienes evidencia que la respalde.

Tu objetivo principal es presentar un relato creíble de lo ocurrido y proteger tu reputación.

Esa distinción me ha protegido más de una vez.

La captura de pantalla que esperó dieciocho meses

Después de meses de intentos por socavarme a mí y a mi función dentro de una corporación, un supervisor cometió un error y me envió un mensaje de acoso a través de un sistema interno de mensajería.

Tomé una captura de pantalla.

No respondí emocionalmente.

No necesitaba convencer a nadie en ese momento de que el supervisor me estaba acosando.

Simplemente conservé la evidencia.

El hilo de mensajes demostraba algo importante: yo no lo había provocado.

Él había decidido comunicarse conmigo de manera hostil.

Fue descarado.

No tenía que tratar con él con regularidad y la empresa era grande, así que guardé la captura y seguí adelante, esperando no necesitar usarla nunca.

Bueno, dieciocho meses después, ese mismo individuo recibió un ascenso.

Con su nueva autoridad, comenzó a buscarme y a molestarme otra vez.

Esta vez se me enfrentó directamente.

Al día siguiente presenté una denuncia ante una agencia externa que investigaba la ética en el lugar de trabajo.

En el centro de mi denuncia estaba el mensaje que me había enviado dieciocho meses antes.

Todavía tenía la prueba.

No tuve que decir: «Recuerdo que me acosó hace dieciocho meses».

Podía mostrar a los investigadores exactamente lo que había escrito.

La captura identificaba su mensaje interno dirigido directamente a mí.

Hechos.

Tus notas pueden abarcar un periodo considerable antes de demostrar de manera concluyente que una persona concreta está siguiendo un patrón sostenido de conducta abusiva contra ti.

Por eso debes tener paciencia.

Protégete. Reúne evidencia. Escribe las cosas.

No supongas que, porque algo no sea útil hoy, no será útil mañana.

Victor

Aquí tienes otro ejemplo de una persona muy astuta que se cruzó en mi camino.

Victor fue el acosador laboral más nefasto con el que tuve que lidiar.

Victor era un tirano.

A puerta cerrada, era verbalmente abusivo. También era un gerente que supervisaba a muchos otros gerentes.

Constantemente desdibujaba la línea entre seguir las normas de la empresa y demostrarle lealtad personal.

Era repugnante.

Vi a adultos perder el respeto por sí mismos, arrastrándose ante Victor y buscando su aprobación como si fueran mascotas esperando una caricia en la cabeza.

A Victor no le agradaba un gerente joven en particular.

Yo había conocido a ese joven.

Era agradable, un poco tímido, pero muy competente.

Me caía bien.

Entonces, un día, escuché que había renunciado de repente.

Un día estaba allí. Al siguiente se había ido.

Sin aviso. Sin ninguna explicación que yo conociera.

Escuché rumores de que Victor lo había acusado descaradamente de algo sin una base legítima y que, al parecer, había creado un ambiente de miedo casi de inmediato.

El joven gerente no pudo soportarlo.

Abandonó el puesto y huyó.

Pero, hasta donde yo sabía, no era culpable.

Estaba asustado.

Y, lamentablemente, después de que se marchó, comenzaron a circular rumores sobre si las acusaciones contra él quizá habían sido ciertas.

Nunca volví a ver a ese gerente.

Pero seguí viendo a Victor.

Parecía no haber sufrido ninguna consecuencia.

Eso se quedó conmigo.

No pasó mucho tiempo antes de que Victor me convirtiera en blanco de un rumor escandaloso.

Dejó caer la idea de que quizá yo era un ladrón.

No hizo la acusación de manera tajante.

Ese era precisamente el punto.

Simplemente creó duda.

Reconocí la táctica de inmediato porque meses antes había hecho algo parecido con el joven gerente.

Enfrenté a Victor en privado y le pregunté, con tono serio, qué podía llevarlo a decir algo tan infundado y dañino sobre mí.

Con burla, me dijo que una auditoría aclararía la verdad.

Lo miré directamente a los ojos.

«Sí», dije. «Hagamos una auditoría. Ahora».

Yo administraba cuentas que recibían auditorías independientes cada 90 días, así que sabía exactamente qué examinaría una auditoría forense.

Lo que me enfurecía no era la posibilidad de una auditoría.

Era el hecho de que Victor había creado deliberadamente sospechas sobre mi integridad mediante insinuaciones.

Ese era el juego que estaba jugando.

Los gerentes que trabajaban conmigo comenzaron a comportarse de manera diferente.

Algunos sospecharon de mí durante semanas.

Uno se convenció de que Victor tenía razón al ordenar una auditoría y se volvió muy frío conmigo.

Me conocía desde hacía 12 años.

Le dije: «Hagan lo que tengan que hacer».

«¿No te asusta el resultado?», preguntó mirándome de una manera extraña.

«No».

Yo entendía lo que estaba ocurriendo.

Victor estaba aumentando la presión.

Intentaba hacerme dudar de mí mismo, igual que aparentemente había hecho con el joven gerente que mencioné antes.

Podía ver que operaba mediante la duda fabricada.

Era insidiosamente hábil utilizando esa táctica.

Finalmente, Victor ya no pudo prolongar más la tensión.

Programó la auditoría independiente.

Dos auditores forenses examinaron las cuentas que yo había supervisado durante tres años.

Encontraron una discrepancia de:

Nueve centavos.

Nueve centavos.

Victor dejó inmediatamente de hablar de la auditoría y de mi supuesta culpabilidad.

Nunca me dio el respeto que merecía, incluso después de que los resultados fueron abrumadoramente favorables para mí.

Pero no me importó.

Yo había documentado lo que se había dicho y hecho.

Sabía lo que había sucedido.

Mi posición era sólida.

Victor no podía expulsarme mediante el miedo, los chismes o las insinuaciones.

Meses después, tuve que utilizar esa información cuando Victor comenzó a hacer nuevas acusaciones y a acosarme otra vez.

Las notas importaron.

El registro importó.

La verdad tenía una historia.

Construye tu registro antes de necesitarlo

Toma notas. Guarda tus notas. Usa tus notas. Presenta tu denuncia formal cuando llegue el momento adecuado.

No supongas que, porque alguien tenga amigos en la alta gerencia, tu documentación no sirve.

Los acosadores pueden parecer extraordinariamente audaces cuando creen que las personas con autoridad los protegerán de las denuncias.

Eso puede hacer que un blanco se sienta impotente.

No permitas que te destruya. No permitas que te inmovilice.

Recuerda lo que tu documentación hace por ti incluso antes de que alguien más la vea.

Te ayuda a expresarte con claridad.

Te ayuda a separar los hechos de la emoción.

Te permite reconstruir los acontecimientos con precisión.

Impide que detalles importantes desaparezcan con el tiempo.

Y te da algo concreto con lo que trabajar cuando finalmente necesites hablar sobre lo que registraste.

Quienes protegen la conducta inapropiada de los acosadores laborales tienen mucho menos espacio para maniobrar cuando las acusaciones están respaldadas por evidencia creíble.

Y a veces las personas que finalmente revisen tus pruebas serán completamente independientes del acosador.

Pueden pertenecer a una agencia externa, ser investigadores de ética, una oficina corporativa u otra autoridad sin ninguna relación personal con la persona que estás denunciando.

Como mínimo, un aliado del acosador quizá termine teniendo que colaborar con alguien que no participará en favoritismos.

Por eso tu registro importa.

Construye un informe que te represente

Cuando finalmente necesites presentar un informe formal, responde con claridad a estas preguntas:

¿Qué ocurrió?

¿Cuándo ocurrió?

¿Quiénes estuvieron involucrados?

¿Qué documentación respalda tu relato?

¿Qué políticas de la empresa fueron violadas?

¿Qué pasos ya has dado?

Si estás informando a una oficina central o a una autoridad externa, explica la situación como si la persona que leyera tu informe no supiera absolutamente nada sobre el entorno local ni sobre las personas que vas a mencionar.

Dale los hechos que necesita para comprender lo ocurrido.

Y no olvides documentar tu historial positivo dentro de la organización.

Incluye cosas como:

Premios

Evaluaciones positivas

Reconocimientos

Logros

Elogios de clientes o compañeros de trabajo

Proyectos exitosos

Métricas de desempeño

Ascensos

Mayores responsabilidades

¿Por qué incluir estos detalles?

Porque, a veces, la respuesta a tu denuncia será un intento de reescribir quién eres.

De repente, puede haber un esfuerzo por presentarte como incompetente. Inestable. Deshonesto. Difícil. Conflictivo.

Cuando ocurra ese intento, tu historial cobra importancia.

Muestra quién eres —y quién eras— antes de que comenzara la campaña contra ti.

Por eso documentar tu propia trayectoria puede importar tanto como documentar el maltrato.

Tu registro ayuda a impedir que otra persona te reescriba.

Registrar el maltrato laboral desde el principio es una de las formas más prácticas de autoprotección que tienes a tu alcance.

No tienes que saber exactamente hacia dónde se dirige la situación.

No tienes que saber si finalmente presentarás una denuncia formal.

Ni siquiera tienes que saber si alguien te creerá.

Documenta de todos modos lo que está fuera de lugar.

En mi borrador original de este capítulo escribí: «No estás creando un arma».

Cambié esa frase.

SÍ estás creando un arma.

Es un arma que esperas no tener que usar nunca.

Pero es muy posible que tengas que hacerlo.

Lamento decírtelo, pero es verdad.

Estás creando un arma de autodefensa.

Estás preservando tu capacidad de hablar con precisión cuando tu memoria sea cuestionada y tu carácter sea puesto en duda.

Y cuando alguien intente reescribir la historia, no tendrás que depender de la emoción.

Tendrás un registro.

Así que defiéndete con firmeza cuando estés bajo ataque, pero hazlo de una manera que no sea imprudente, vengativa ni obsesionada con derrotar a la persona que te ataca.

Ese no es el objetivo.

Tu defensa consiste en proteger a la persona en la que te estás convirtiendo.

Y cuando lleguen las mentiras, las enfrentarás con la verdad sin pestañear.

CAPÍTULO 7

DE PERSONA OBJETIVO A PROTECTOR

Llega un momento en tu crecimiento en el que las lecciones que has aprendido ya no se limitan a protegerte a ti mismo.

Empiezas a reconocer que otras personas también están sufriendo acoso laboral.

Notas la presión. Notas la manipulación. Te das cuenta de cuándo se ignoran los hechos y cuándo se está arrinconando a una persona inocente.

Y algo cambia.

Ya no piensas solamente: «¿Cómo puedo protegerme?».

Empiezas a pensar: «¿Cómo puedo proteger a esta persona?».

En mi opinión, ahí comienza el verdadero liderazgo.

Aprendí esta lección mucho antes de desarrollar un marco para comprender el acoso laboral.

Una vez me recomendaron que contactara con una empresa para hablar sobre sus necesidades respecto a los productos de nuestra compañía. La cuenta pertenecía a otro representante, pero me pidió que lo ayudara.

Era una empresa de profesionales, y mi equipo y yo teníamos años de experiencia trabajando con personas que querían evaluar cuidadosamente sus opciones. A menudo me asignaban cuentas cuyos clientes potenciales estaban indecisos, y otros representantes me pedían que los ayudara a tomar una decisión.

Dirigía un equipo pequeño y nuestra manera de trabajar era sencilla.

Escuchábamos con atención antes de hacer recomendaciones. Procurábamos comprender las necesidades, el presupuesto y los riesgos.

Estas eran buenas prácticas profesionales y generaban mucha satisfacción entre nuestros clientes.

Pero con esta recomendación en particular ocurrió algo que puso a prueba esos principios.

Una de las empleadas acusó a dos integrantes de mi equipo de haberla colocado intencionalmente en una combinación equivocada de productos. Llamó a la persona que había referido mi equipo a esa cuenta y exigió que cambiáramos su contrato.

Afirmó que les había dicho a mis representantes que quería algo diferente de lo que finalmente había recibido. Dijo que la habían engañado.

Algo en su historia me pareció incorrecto de inmediato.

Si decía la verdad, de alguna manera había aceptado pagar aproximadamente la mitad de lo que habría costado la combinación que afirmaba haber querido originalmente.

Hablé con los integrantes de mi equipo.

Me explicaron que habían revisado cuidadosamente sus necesidades y que le habían recomendado con insistencia la combinación más costosa. Ella se resistió. Insistió en la opción de menor costo, que también era una buena alternativa.

Entonces, poco más de un mes después, experimentó una situación que la obligó a utilizar los productos que había elegido. Los productos funcionaron, pero probablemente habría obtenido un mejor resultado si hubiera seleccionado la combinación más costosa que antes había rechazado.

Ahora quería cambiar el contrato después de los hechos.

Y afirmaba que mi equipo había cometido el error intencionalmente.

Pero no era cierto.

Estaba arrepentida de su compra, y el asunto no era tan sencillo como anular un contrato o culpar a los representantes. Quería que reescribiéramos un acuerdo legalmente vinculante y asumiéramos la responsabilidad de una decisión que ella había tomado semanas antes.

Me ofrecí a reunirme con ella y con el director de su empresa.

No le dije por adelantado que lo que nos pedía era algo que nuestra compañía no permitiría. Fui para establecer los hechos en persona y proteger formalmente a mis representantes de una acusación que yo consideraba falsa.

Al comienzo de la reunión, expuso su versión de los hechos con mucha seguridad. Su jefe recalcó la gravedad de la situación.

Escuché. Tomé notas. No me puse a la defensiva. No me enojé. No permití que la presión de aquella reunión determinara mi respuesta.

Cuando terminó, les expliqué tranquilamente a ella y a su jefe los hechos.

Presenté los documentos firmados. Señalé los productos que realmente había comprado. Expliqué las diferencias importantes entre esos productos y los que había rechazado. Demostré que había reconocido su decisión final por escrito.

Entonces dije:

«La documentación firmada demuestra que usted compró los productos que tenía intención de comprar, con toda la información debidamente proporcionada y con su reconocimiento por escrito».

Silencio.

Su jefe me miró incrédulo.

«¿Entonces no va a cambiar el contrato?».

«No. No voy a cambiarlo. Aquí no hubo ningún error».

Y ahí terminó todo.

La mujer que había autorizado el contrato original sabía que no tenía fundamentos para reclamar. Simplemente parecía no importarle.

Me mantuve firme en los hechos.

Cuando aumenta la presión, tu compromiso con la realidad no debe disminuir. Debe aumentar.

Quienes acosan a otros suelen esperar que la presión consiga lo que las pruebas no pueden conseguir.

Pero la presión no es una prueba. La ira no es una prueba. La autoridad no es una prueba. La seguridad con la que alguien habla no es una prueba.

Los hechos importan. La documentación importa.

Nunca volví a aceptar un encargo para hacer negocios con esa clienta ni con su empresa.

No me arrepiento.

Protegí a mi equipo.

Pero aprendí algo más.

Habrá momentos en los que tendrás que elegir. Puedes sumarte a la presión que se ejerce contra una persona inocente o puedes convertirte en quien ayude a detenerla.

Esa elección pone a prueba tu carácter.

NO PERMITAS QUE SE ACOSE A UNA PERSONA INOCENTE BAJO TU RESPONSABILIDAD

Otra situación que viví demostró lo mismo de una manera completamente diferente.

A veces, el acoso laboral afecta a una persona calificada que finalmente recibe una oportunidad que se ha ganado, solo para descubrir que quienes la rodean siguen creyendo que no merece estar allí.

En una ocasión observé a alguien a quien respetaba abrirse camino en un entorno así.

Había superado dificultades. Había trabajado mucho. Había cumplido con los requisitos para una nueva asignación. La gerencia había aprobado sus credenciales.

Pero cuando finalmente llegó la oportunidad, comenzaron los murmullos.

Hubo comentarios al margen. Hubo intentos sutiles de socavarla por parte de la gerencia. Surgieron preguntas sobre si realmente estaba preparada.

El mensaje que había detrás de todo era claro:

«Te aprobamos..., pero seguimos dudando de ti».

En cierto momento, un gerente me expresó en privado sus preocupaciones respecto a que ella recibiera la asignación.

Yo le había proporcionado parte de su formación inicial cuando era nuevo. Ahora, unos años más tarde, se comportaba como si no hubiera comprendido nada de lo que le había enseñado.

Lamentablemente, después había recibido orientación de personas que creían que liderar exigía mano dura. Ya no dirigía a los demás con la bondad y la justicia que yo había fomentado.

Escuché sus preocupaciones infundadas.

Después lo miré y respondí con calma:

«Ella cumplió los requisitos, y todo el mundo lo sabe. Tú y tu equipo reconocieron que reunía las condiciones previas para el puesto que ahora intentan negarle. No puedes sostener las dos cosas a la vez, Seth».

Esa conversación se me quedó grabada.

A veces una organización aprueba formalmente a alguien para un puesto y, al mismo tiempo, comunica de manera informal que esa persona en realidad no pertenece allí.

Le conceden la acreditación, pero le niegan la confianza y las oportunidades. Rodean a la persona calificada de dudas. Dicen que sí en el papel, pero que no con su comportamiento.

Esa contradicción puede desgastar a una persona.

Algunos empleados guardan silencio cuando ven que eso sucede. Entiendo por qué. No quieren conflictos. No quieren atraer la atención sobre sí mismos. No quieren convertirse en el próximo objetivo.

Pero el silencio también tiene un costo.

A veces, lo más importante que puedes hacer por alguien que está pasando por eso es simplemente ponerte a su lado.

Sin dramatismos. Sin ira. Sin deseos de destruir a nadie.

Solo con calma. Con constancia. Con la verdad.

La mujer me había contado lo que estaba viviendo, y así fue como me involucré.

La apoyé. Cuestioné la contradicción con calma. Y tenía todo el derecho de hacerlo porque yo trabajaría con ella en la asignación que le estaban negando.

Con el tiempo, la resistencia cesó.

Ella recibió la oportunidad que se había ganado.

El marco de ByeBully está diseñado principalmente para ayudarte a protegerte.

Estás aprendiendo a recuperar tu capacidad de decidir y actuar por ti mismo. Estás aprendiendo a protegerte, a desarrollar conciencia estratégica, a establecer límites saludables y a discernir las intenciones de los demás. Estás aprendiendo a reconocer lo que sucede sin dejar que te consuma.

Estás aprendiendo a proteger a la persona en la que te estás convirtiendo, sin agotarte en esfuerzos mal dirigidos para derrotar a quien —o a quienes— te atacan.

Pero si practicas estos principios durante suficiente tiempo, empieza a ocurrir algo extraordinario.

Te vuelves más fuerte. Más tranquilo. Más difícil de manipular. Dependes menos de la aprobación de personas que no buscan tu bienestar.

Y, con el tiempo, notas algo más.

Puedes levantar la mirada y ver con claridad los juegos que se están utilizando contra otra persona.

Puedes reconocer las señales. Reconocer el aislamiento. Reconocer los intentos de crear incertidumbre artificialmente. Reconocer cuándo se presiona a alguien para que dude de sí mismo.

Y como has aprendido a mantenerte firme, puedes ayudar a otra persona a hacer lo mismo.

AQUÍ ES DONDE COMIENZA EL LIDERAZGO

El liderazgo es mucho más que un título o un cargo.

Liderar significa ser la persona de la sala que se niega a participar en una injusticia.

Liderar significa decir: «Eso no es lo que muestran los hechos».

Liderar significa decir: «Ella cumplió los requisitos para esta oportunidad».

Liderar significa sentarte junto a alguien a quien están aislando y hacerle saber que no está solo.

Liderar significa dar un paso al frente cuando todos los demás retroceden.

Necesitas recordar cómo te sentías cuando nadie te defendía.

Recuerda aquellos días en que mirabas a tu alrededor y te preguntabas si alguien comprendía lo que estaba ocurriendo.

No olvides nunca lo que se sentía al desear que al menos una persona dijera:

«Veo lo que está pasando. Estoy contigo».

Conviértete en esa persona para alguien más.

Esa es la transformación.

Comenzaste este recorrido intentando comprender cómo protegerte.

Puedes terminarlo siendo alguien capaz de proteger a otros.

Pero entiende bien en qué te estoy pidiendo que te conviertas.

No te estoy pidiendo que seas un justiciero. No te estoy pidiendo que libres todas las batallas de los demás. No te estoy pidiendo que confrontes a cada persona que se comporta mal. Y mucho menos te estoy pidiendo que te obsesiones con quienes acosan.

La meta es más grande que eso.

La meta es convertirte en una persona capaz de reconocer la injusticia sin dejarte consumir por ella, de proteger a otros sin perderte a ti mismo y de utilizar tu fortaleza para crear seguridad en lugar de miedo.

Habrá momentos en los que tendrás la oportunidad de interrumpir una enorme ola de acoso, como un tsunami, antes de que llegue a la costa donde se encuentra una persona inocente.

Cuando llegue ese momento, quizá te sorprenda lo que ocurra.

No vacilarás. Sabrás lo que estás viendo. Sabrás qué importa. Sabrás mantener la calma.

Para eso, en última instancia, te están preparando estas lecciones.

De persona objetivo a protector.

De sobrevivir a fortalecer a otros.

Así que aprende el marco de ByeBully. Practícalo. Desarrolla tu propia fortaleza. Identifica quién te apoya. Documenta lo que importa. Protege tu capacidad de decidir y actuar. Establece tus límites. Mantente firme en los hechos.

Y cuando se presente la oportunidad de ponerte al lado de una persona inocente a la que están intentando derribar, ponte a su lado.

No permitas que se acose a una persona inocente bajo tu responsabilidad.

Eso es liderazgo.

Eso es ByeBully.

CAPÍTULO 8

CONTROLA EL FUEGO ANTES DE QUE SE CONVIERTA EN UN INCENDIO DEVASTADOR

Cuando tenía poco más de veinte años, sufrir acoso en el trabajo podía dejarme completamente desconcertado.

En parte se debía a que durante la mayor parte de mi juventud había dado por sentado que los lugares de trabajo de los adultos debían ser seguros.

¿Por qué querría mi supervisor perjudicar a alguien a quien se suponía que debía ayudar y orientar?

¿Acaso perjudicar deliberadamente a un compañero no terminaría perjudicando también al acosador?

En aquel entonces no entendía que no todas las personas llegan al trabajo con las mismas ideas sobre la justicia, la cooperación, la integridad o las consecuencias de sus propios actos.

Esa ingenuidad contribuyó a algunos de los problemas que experimenté durante mis veinte años e incluso al comienzo de mis treinta.

El otro problema era que sencillamente no comprendía las complejidades de los juegos que practican quienes acosan en el trabajo.

Siento una extraña mezcla de vergüenza y orgullo al admitirlo.

Me avergüenza no haber reconocido antes algunas de esas conductas.

Pero también me enorgullece que ciertas cosas que hacen los acosadores jamás se me hubieran ocurrido.

Nunca se me pasó por la cabeza sobrecargar deliberadamente a otra persona de trabajo hasta dejarla agotada emocional y físicamente.

Nunca se me ocurrió difundir rumores acusando a un compañero de algo que yo sabía con certeza que no había hecho.

Nunca se me ocurrió manipular astutamente a otras personas para que cuestionaran el carácter o la competencia de alguien a partir de acusaciones falsas.

Y podría seguir enumerando ejemplos.

Si necesitas repasar algunas de las señales más comunes de que una persona puede estar sufriendo acoso laboral, consulta las catorce señales de advertencia del apéndice A, al final de esta guía.

Años después, comprendo mucho mejor que antes cómo funcionan las conductas de acoso laboral.

¿Soy un experto en acosadores?

Dudo en responder a esa pregunta con un simple sí.

No estudio estas conductas porque quiera fascinarme con los acosadores. Tampoco las estudio porque quiera que la gente me considere un experto.

Las estudio porque quiero comprender lo suficiente como para neutralizar su capacidad de perjudicarme a mí o a alguien más.

Esa distinción es importante.

ByeBully no consiste en aprender a pelear mejor contra personas peligrosas.

Consiste en aprender a protegerte mejor de ellas para que puedas seguir creciendo.

DETECTA LAS PRIMERAS CHISPAS

Piensa en cómo comienza un incendio forestal.

Un incendio casi nunca comienza como un fuego inmenso y devastador.

Empieza con algo pequeño.

Ramitas secas. Hojas secas. Matorrales. Material que prende con facilidad.

Entonces aparece una chispa.

Si se descubre el fuego suficientemente pronto, a veces se puede contener antes de que se extienda sin control por el bosque o incluso hasta un vecindario.

Quizá todavía haya daños.

Pero detectarlo e intervenir a tiempo puede evitar una devastación total.

Esa es la manera de pensar que quiero que desarrolles ante el acoso laboral dirigido contra ti.

Cuando una persona acosadora comienza a organizar una campaña en tu contra, no tardes en tomar medidas para protegerte.

Si esperas demasiado, puedes llegar a sentir que toda tu vida profesional está EN LLAMAS.

Busca las primeras chispas.

Y recuerda: el objetivo no es permanecer en medio del bosque intentando combatir con tus propias manos el daño provocado por un incendiario.

El objetivo es reconocer lo que está ocurriendo. Protegerte. Conservar las pruebas. Tomar decisiones sensatas. Detener la propagación de las llamas mientras todavía son pequeñas.

Ese es el propósito del marco de ByeBully.

Te ayuda a comprender lo que ocurre lo suficientemente bien como para que la campaña de otra persona no destruya por completo tu vida profesional, tu reputación, tu confianza o tu futuro.

Esto es mucho más que una guía tradicional contra el acoso.

NO necesitas enfrentarte cara a cara con un acosador.

De hecho, no animo a las personas a combatir a gente peligrosa de la misma manera en que esa gente intenta combatirlas.

Quiero que las personas objetivo utilicen su mente.

Percepción. Pensamiento estratégico. Discernimiento.

Desarrolla la capacidad de reconocer lo que ocurre mientras todavía haya tiempo para influir en el resultado.

Los acosadores pueden ser irracionales. Pueden ser manipuladores. Pueden mentir. Y algunos no tienen ninguna intención de actuar con justicia.

No puedes basar toda tu estrategia en la suposición de que de repente se volverán razonables porque te explicaste lo suficientemente bien.

En cambio, construye tu estrategia alrededor de aquello que puedes controlar.

Y no estoy hablando de una discusión corriente por un espacio de estacionamiento.

Tampoco se trata de que alguien se coma el pedazo de pastel que habías guardado en el refrigerador de la sala de descanso.

El acoso laboral es mucho más grave que eso.

LA REUNIÓN A LA QUE ME NEGUÉ A ENTRAR A CIEGAS

Tenía unos treinta y tantos años cuando un gerente de mayor edad, de otro departamento, se me acercó con una petición extraña.

Me dijo que él y otro gerente querían reunirse conmigo porque supuestamente yo me estaba entrometiendo en los asuntos de su departamento.

Me quedé atónito.

No tenía idea de qué estaba hablando.

El tono de su petición era amenazante y arrogante.

Le pregunté qué demonios quería decir.

Me explicó que una empleada de su departamento le había dicho que yo la había animado a quejarse de la manera en que él supervisaba a su equipo.

Eso NO era lo que había sucedido.

Varias semanas antes me había encontrado con aquella empleada por pura casualidad. Ni siquiera estábamos en el lugar de trabajo. Nos vimos en la calle.

Era amiga mía, así que nos saludamos y empezamos a conversar. Me contó que le preocupaba algo que estaba pasando en su departamento.

Le pregunté si su gerente lo sabía, porque lo que describía me parecía inusual y preocupante.

Me dijo que no creía que él estuviera enterado.

La animé a informárselo.

Eso fue todo.

Y ahora, apenas unas semanas después, me estaban citando a lo que parecía una reunión formal para responder por algo que no había hecho.

Vi una GRAN señal de alarma.

En lugar de entrar a aquella reunión sin saber a qué me enfrentaba, acudí a un director mucho más experimentado, que llevaba décadas en la empresa.

Le pregunté: «¿Cuál es la mejor manera de responder a esto?».

Su consejo fue sencillo.

«Pídeles que presenten la solicitud por escrito, con detalles de lo que supuestamente se tratará en la reunión».

Y eso fue exactamente lo que hice.

Solicité formalmente que pusieran sus preocupaciones por escrito.

Lo hicieron.

Y eso lo cambió todo.

Mi colega me aconsejó entonces que enviara su respuesta escrita a la sede central de nuestra organización, que supervisaba ambos departamentos.

Así lo hice.

Unas semanas después, la sede central respondió.

Escribieron que la reunión era innecesaria.

Y ahí terminó todo.

Aquellos gerentes dejaron de intentar llevar adelante el asunto conmigo.

Piensa en lo que ocurrió.

No tuve que ganar una discusión. No tuve que confrontarlos de manera dramática. No los insulté. No intenté exponer todos los motivos que sospechaba que había detrás de la situación.

Y, lo más importante, no entré en una reunión absurda a puerta cerrada esperando simplemente que mi capacidad para razonar con personas irracionales me protegiera de lo que pudiera ocurrir después.

Hice que la situación avanzara más despacio.

Hice preguntas.

Busqué consejo sensato.

Creé un registro escrito.

Y después trasladé el asunto a una instancia donde podían evaluarlo personas que cumplían una función muy parecida a la de nuestro departamento de Recursos Humanos.

Eso era ByeBully en acción antes de que yo siquiera tuviera un nombre para ello.

Al mirar atrás, ahora veo aquella maniobra con mucha más claridad.

Se estaba construyendo una historia falsa sobre mí, ladrillo a ladrillo.

Pero no tenía cimientos.

Si simplemente hubiera entrado en aquella reunión, los dos gerentes que intentaban exigirme explicaciones habrían controlado el entorno.

En cambio, una persona sensata me aconsejó que les hiciera poner por escrito el motivo de aquella reunión.

Lo hicieron.

Y sus propias palabras pasaron a formar parte del expediente.

Eso se convirtió en una ventaja para mi protección.

Más tarde supe que aquellos gerentes estaban siendo influenciados por otro supervisor que tenía mayor autoridad.

Había más aspectos de la situación que yo no podía ver al principio.

Pero me había protegido.

Como no entré a ciegas en aquella situación, nunca llegó a convertirse en el incendio descontrolado en el que podría haberse transformado.

Esa es la lección.

Algo me parecía sospechoso.

Presté atención.

Y en lugar de obsesionarme con derrotar a alguien, me concentré en proteger mi futuro.

Esa distinción es una de las lecciones más importantes de toda esta guía.

PROTÉGETE ANTES DE QUE EL FUEGO SE PROPAGUE

Muchas personas terminan viéndose obligadas a afrontar situaciones laborales que ya se han vuelto devastadoras.

Para cuando comprenden plenamente lo que ocurre, el fuego ruge y está fuera de control.

No juzgo a esas personas.

A veces las circunstancias son extraordinariamente difíciles. A veces el acosador tiene muchísimo poder. A veces la persona objetivo ha sido aislada deliberadamente. A veces el daño ya está hecho.

Pero también sé que hay situaciones en las que reconocer antes las señales de advertencia podría haber cambiado por completo el rumbo de los acontecimientos.

Puede existir una oportunidad para interrumpir la campaña de un acosador antes de que avance.

Quizá sea pequeña. Quizá resulte incómoda. Quizá requiera valor.

Pero a veces existe.

Cuanto antes reconozcas las chispas, más opciones podrías tener.

¿Significa eso que cualquier persona que comprenda el acoso laboral tiene garantizado superar los juegos de un acosador?

Por supuesto que no.

No hay garantías.

Comprender el juego no te da control sobre la conducta de otra persona.

Pero sí puede darte mayor control sobre tu propia respuesta.

Y eso es lo que importa.

Recuerda el bosque.

El incendiario todavía puede tener un fósforo. Tal vez no puedas controlar el viento. Quizá no puedas controlar la sequedad del ambiente. Puede que ni siquiera seas capaz de impedir cada chispa.

Pero si reconoces lo que ocurre con suficiente anticipación, puedes empezar a proteger el bosque.

Puedes identificar el material inflamable. Puedes documentar cómo comenzó el fuego. Puedes tomar distancia. Puedes pedir ayuda. Puedes conservar pruebas. Puedes negarte a entrar a ciegas en las trampas.

Eso es lo que quiero que te lleves de esta guía.

No te obsesiones con el acosador.

Sé más consciente. Más observador. Más estratégico. Vuélvete más difícil de manipular.

Identifica quién te apoya. Establece límites saludables. Documenta lo que importa. Protege tu reputación. Protege tu capacidad de decidir y actuar. Protege tu futuro.

Y cuando veas la primera chispa, no esperes a que se convierta en un incendio devastador.

CAPÍTULO 9

TRANSFORMACIÓN

No seguirás siendo la misma persona

No puedes seguir siendo exactamente como eras si quieres enfrentar con éxito a una persona acosadora y sus tácticas.

No lo digo a la ligera.

Tendrás que hacer cambios. Tendrás que adaptarte.

Y no lo digo porque suponga que tú, quien lee estas palabras, eres débil o tienes alguna deficiencia.

Todo lo contrario.

Lo digo porque las personas abusivas pueden obligarnos a enfrentar situaciones para las que nunca nos habíamos preparado.

Cuando eso sucede, la experiencia nos cambia. El conocimiento nos cambia. La conciencia nos cambia.

Y si utilizamos sabiamente esas experiencias, podemos fortalecernos sin llenarnos de amargura.

A menudo me viene una imagen a la mente.

Imagina la sensación de perder el equilibrio de repente.

Sientes que estás a punto de caer.

La mayoría de las personas extiende la mano instintivamente. Busca rápidamente algo firme de lo cual sujetarse.

Una pared. Una baranda. Un mueble. Tal vez incluso otra persona que esté cerca.

Cualquier cosa que pueda detener la caída.

Ser el objetivo de una persona acosadora puede sentirse de manera muy similar.

Con la diferencia de que esa sensación de inestabilidad no desaparece después de unos segundos.

Puede continuar durante semanas. Meses. A veces, mucho más.

Ha ocurrido algo inesperado y, de repente, sientes que tu mundo está de cabeza.

No entiendes por qué esa persona te ataca. No entiendes por qué otros participan voluntariamente. No entiendes por qué quien te acosa miente, te socava, manipula la percepción de los demás o intenta poner a las personas en tu contra.

De pronto, el suelo bajo tus pies ya no parece tan firme como antes.

Así que, instintivamente, buscas algo sólido.

Lo que sea.

El problema es que, cuando no tenemos experiencia con personas acosadoras, muchas veces no sabemos a qué aferrarnos.

Al principio quizá confiemos en las personas equivocadas. Tal vez supongamos que la justicia prevalecerá automáticamente. Quizá creamos que una figura de autoridad reconocerá enseguida lo que ocurre si logramos explicarlo con suficiente claridad. Podemos terminar intentando razonar con alguien que no tiene ningún interés en ser razonable.

Tratamos de sujetarnos a algo firme, pero sentimos que no hay nada.

Y seguimos cayendo.

Lo repentino del ataque nos toma desprevenidos. Su crueldad nos sorprende. La coordinación entre quienes participan puede resultar impactante. El sabotaje puede incluso hacernos dudar de nosotros mismos.

Y suele ser entonces cuando comprendemos algo importante:

No podemos seguir siendo exactamente como somos si queremos superar esto.

Tenemos que emprender un nuevo camino.

No te estás obsesionando con las personas acosadoras

Si quieres conservar tu paz, no puedes obsesionarte con quienes acosan.

El objetivo no es pasar el resto de tu vida luchando contra ellos.

El objetivo es impedir que el acoso laboral descarrile tu vida.

Es posible que al principio pierdas algunas batallas menores. Quizá cometas errores. Tal vez juzgues mal a algunas personas que tienen buenas intenciones. Puede que te sientas abrumado.

Y es posible que la persona acosadora siga lanzándote golpes dolorosos, incluso después de que hayas enfrentado lo que sucede.

Pero algo empieza a cambiar a medida que adquieres experiencia, incluso durante la misma batalla.

Poco a poco te vuelves más decidido. Más firme. Más consciente.

Empiezas a aprender qué funciona. Comienzas a reconocer patrones. Detectas señales de advertencia que antes pasabas por alto. Aprendes a protegerte mejor.

Y, con el tiempo, puede llegar un punto decisivo.

Un momento en el que algo cambia dentro de ti.

Ya has tenido suficiente.

No porque te rindas.

Sino porque dejas de sentirte intimidado.

Ya no tienes miedo.

Todavía puedes sentir cansancio.

Pero es un cansancio diferente.

Ya no estás agotado de la manera en que la persona acosadora esperaba.

NO estás derrotado.

Y NO te estás rindiendo.

En cambio, dejas de concederle tanto poder sobre tus emociones a su comportamiento.

La campaña de terror que esa persona y sus cómplices emprendieron contra ti deja de parecerte abrumadora.

Con el tiempo, comienza a sentirse más como una molestia.

Tu hartazgo empieza a superar tu miedo.

Y un día quizá te escuches decir:

«Ya estoy harto de esto».

Ese momento puede ser transformador.

Porque el miedo ya no controla tus decisiones.

La próxima vez que alguien intente acosarte, es posible que no reacciones como la primera vez.

En lugar de sentir miedo inmediatamente, quizá pongas los ojos en blanco para tus adentros.

Puede que incluso tengas que contener un comentario sarcástico.

Tal vez pienses:

«Esta película ya la he visto».

Eso no significa que te vuelvas descuidado.

Significa que ya no careces de experiencia.

Reconoces el juego.

Y, precisamente porque lo reconoces, es menos probable que te conviertas en un peón en el tablero de ajedrez de otra persona.

El tipo de cansancio que buscan los acosadores

Las personas acosadoras quieren que te canses.

Pero buscan un tipo de cansancio muy específico.

Quieren verte abatido.

Quieren agotarte emocionalmente. Quieren que pierdas la energía. Quieren que dudes de ti mismo. Quieren que pierdas la voluntad de seguir adelante.

Quieren desgastarte tanto que ya no tengas fuerzas suficientes para protegerte, y mucho menos para cuestionar lo que sucede.

Pero la experiencia puede cambiar eso.

Incluso la experiencia que adquieres durante tu primer episodio grave de acoso laboral puede empezar a transformarte.

A medida que aprendes a lidiar con conductas extrañas y destructivas, te vuelves menos vulnerable al agotamiento que la persona acosadora intenta provocarte.

Empiezas a conservar tu energía al actuar con más estrategia y menos impulsividad.

Aprendes que no tienes que ganar cada discusión. Aprendes que no tienes que convencer a cada persona. Aprendes que no necesitas contar tus asuntos a personas al azar que no pueden ayudarte.

Comienzas a concentrar tu energía donde realmente importa.

Y, poco a poco, sucede algo extraordinario.

Ya no eres la misma persona a la que el acosador eligió inicialmente como objetivo.

Esa transformación puede sorprender a quienes te conocieron durante tu período más difícil.

Recuerdan a la persona asustada. A la persona confundida. A la persona sin experiencia.

Pero ahora ven a alguien distinto.

Te has fortalecido. Tienes más paz. Más discernimiento. Eres más difícil de manipular.

Has desarrollado la capacidad de actuar por ti mismo.

Te has vuelto más intencional.

La persona acosadora puede seguir siendo la misma.

Pero tú no.

Y eso lo cambia todo.

La batalla que volvió a transformarme

Experimenté otro nivel de esta transformación durante una batalla larga y agotadora con una persona acosadora que duró varios años.

Fui el blanco de una persona extremadamente manipuladora que mentía con total impunidad.

La situación era grave.

Alejarme no era una opción práctica. Y mi adversario no era razonable. Una negociación justa estaba fuera de toda posibilidad.

Durante bastante tiempo, la persona encargada de evaluar las acusaciones en mi contra parecía ponerse del lado de mi adversario.

Para esa etapa de mi vida, yo ya tenía experiencia enfrentando a personas acosadoras. Estaba decidido a mantenerme firme.

Pero la experiencia no hacía fácil la situación.

Me puso a prueba.

No sentía miedo.

Sentía ira.

Y me esforcé muchísimo por mantener esa ira bajo control.

Compartí mis sentimientos más profundos únicamente con unas pocas personas de mucha confianza.

Entendía que no podía permitir que mis emociones se convirtieran en otra arma que pudieran utilizar contra mí.

Durante aquella prueba alcancé un nivel mayor de fortaleza.

Pero también descubrí algo sobre mí mismo.

Todavía había un aspecto en el que necesitaba crecer.

Aún era algo susceptible a las provocaciones.

Aquella experiencia me enseñó otra lección.

Una persona acosadora puede estar mintiendo, pero si quienes supuestamente evalúan los hechos de manera independiente no descubren las mentiras inmediatamente, esa persona puede adquirir todavía más confianza.

Repite una historia inventada. Luego le añade detalles. Después la modifica.

Y, si la situación continúa el tiempo suficiente, empieza a ocurrir algo interesante.

Se vuelve más difícil recordar las mentiras.

Quienes inventan historias tienen que llevar la cuenta de detalles sobre hechos que nunca ocurrieron.

Con el tiempo empiezan a aparecer contradicciones.

Los detalles cambian. Las afirmaciones actuales contradicen las anteriores. Alguien que antes decía saber muy poco puede revelar después información que supuestamente desconocía meses atrás. Alguien que se presentaba como indefenso puede comenzar a mostrar una agresividad extraordinaria.

Y, gradualmente, el tiempo empieza a hacer algo importante.

Hace que los patrones sean más visibles.

Incluso para los observadores.

Esta es una razón por la que puede resultar tan poderosa tu transformación en alguien que mantiene la calma y persevera.

Cuando una situación se prolonga, la verdad tiene más oportunidades de salir a la luz.

Tal vez la persona acosadora haya logrado presentarse como la víctima durante meses.

Pero, con el paso del tiempo, otros pueden comenzar a notar las grietas de su historia.

Personas que antes aceptaban sin reservas su versión empiezan a hacer preguntas.

Quienes tienen la responsabilidad de llegar a conclusiones oficiales comienzan a advertir contradicciones.

Mientras la persona acosadora queda atrapada en la red de sus propios juegos, tú sigues avanzando.

Es posible que tus amigos cercanos incluso te digan que pareces imperturbable.

Y quizá sea porque realmente te estás dejando afectar cada vez menos.

Has llegado a comprender algo:

Tu vida es más grande que la campaña que esa persona ha emprendido contra ti.

Ya no permites que su comportamiento determine el rumbo de tu vida.

Hazte más fuerte sin convertirte en alguien como ellos

Acepta esa transformación.

Te estás convirtiendo en alguien capaz de reconocer el juego sin dejarse controlar por él.

Alguien que puede protegerse sin perder su humanidad.

Alguien que puede comprender la manipulación sin volverse manipulador.

Alguien que puede enfrentar conflictos sin permitir que estos consuman su identidad.

Con el tiempo, las personas acosadoras pueden empezar a parecerte menos monstruos poderosos y más insectos molestos.

¿Molestos? Sí.

¿Potencialmente dañinos? Sin duda.

¿Algo que debas ignorar? No.

Pero ya no son gigantes.

Ya no controlan el rumbo de tu vida.

Ya no determinan quién eres.

Espero que ya estés comenzando a sentir esa transformación.

Quizá estés empezando a reconocer conductas que antes te confundían. Tal vez tengas más cuidado al decidir en quién confiar. Puede que estés estableciendo límites más firmes. Tal vez estés empezando a documentar lo que sucede en vez de limitarte a esperar que otros se den cuenta. Quizá comprendas mejor la importancia del discernimiento social. Tal vez estés tomando decisiones más conscientes para protegerte.

Al principio, esos cambios pueden parecer pequeños.

Pero los pequeños cambios se acumulan.

La experiencia se acumula.

La sabiduría se acumula.

Y, finalmente, miras hacia atrás y comprendes:

Ya no eres la misma persona que eras cuando comenzó este recorrido.

No te volviste cruel. No te volviste manipulador. No te obsesionaste.

Te volviste más consciente. Más intencional. Más perspicaz. Más difícil de controlar.

Y aprendiste a proteger a la persona en la que te estás convirtiendo sin perder a la persona que ya eras.

Eso es transformación.

CAPÍTULO 10

DA EL SIGUIENTE PASO

El método ByeBully se basa en tres habilidades esenciales.

Primera: Aprende a detectar el juego.

Desarrolla la perspicacia necesaria para reconocer a tiempo las señales del acoso laboral.

Aprende a ver lo que podría estar sucediendo antes de quedar atrapado en la confusión, el miedo y la incertidumbre fabricada.

Segunda: Desbarata la narrativa falsa.

Cuando alguien intente construir una versión perjudicial de ti, aprende a pensar estratégicamente cuándo responder y cómo hacerlo.

No todos los insultos ocasionales merecen tu atención.

No todos los rumores absurdos merecen una batalla.

Pero cuando observes que alguien está construyendo agresivamente una narrativa falsa que podría causar daños reales, tal vez necesites intervenir.

Tercera: Mantente firme y después sigue adelante.

Protégete. Desbarata lo que sea necesario desbaratar. Niégate a perderte a ti mismo en el proceso.

Y luego vive tu vida.

Ese es el método ByeBully.

Y puedo asegurarte con confianza que estas no son simples teorías.

He vivido conforme a este método durante años, después de pasar muchos años más aprendiéndolo.

Hubo una época en que no entendía cómo enfrentar el acoso dentro de una organización.

Desde luego, tampoco comprendía el primer paso de este método.

Prácticamente no sabía detectar nada.

Aprendí por medio del dolor. Aprendí observando. Y aprendí gracias a los consejos de personas sabias que de verdad se preocupaban por mi bienestar.

Primer paso: Aprende a reconocer el juego a tiempo

En cierta ocasión, un líder regional intentó socavarme repetidamente.

Sus esfuerzos no tuvieron éxito.

Finalmente, comenzó a actuar a través de dos personas especialmente retorcidas con las que yo tenía que interactuar todos los días.

Lo interesante fue que sus intentos de tenderme una trampa fracasaron.

Empecé a notar su conducta. Vi sus pequeños movimientos. Me di cuenta de cuándo actuaban a escondidas.

Y, una vez que reconocí lo que intentaban hacer, estuve preparado.

De pronto, sus esfuerzos cesaron.

Se escabulleron como serpientes que desaparecen debajo de una roca.

Poco después, ambas personas se marcharon.

Más tarde, un colega mío —alguien con décadas de experiencia y un agudo conocimiento de la política interna de las organizaciones— me llevó aparte.

Me dijo que creía que el líder regional había estado intentando tenderme una trampa.

Pensaba que la salida repentina de aquellos dos colaboradores, ambos cercanos a ese líder, sugería que algo había ocurrido entre bastidores y había alterado sus planes.

Le dije a mi amigo que ya sabía que intentaban tenderme una trampa.

Simplemente iba a dejar que la situación siguiera su curso.

Recuerdo bien esa experiencia porque el líder regional parecía satisfecho con mantenerme en la incertidumbre.

Pero yo ya no estaba tratando de adivinar.

Entendía lo que estaba viendo.

Sus agentes habían fracasado.

Y ahora se habían convertido en un problema para él.

Si seguían tratando de socavarme y quedaban al descubierto, había demasiadas pruebas documentales que vinculaban sus acciones con lo que había estado sucediendo.

Eso podía crear más problemas para la persona que dirigía aquellos esfuerzos.

Así que cambiaron de estrategia.

Detección. Perspicacia. Conciencia.

Llámalo como quieras.

Puede ser increíblemente valioso para conservar tu paz interior.

Cuando empiezas a reconocer patrones de manipulación, ya no tienes que pasar cada momento del día preguntándote: «¿Qué me está pasando?».

Ya no te limitas a reaccionar.

Observas. Piensas. Decides.

A veces simplemente tomas notas y continúas disfrutando tu vida.

Segundo paso: Desbarata la narrativa falsa

El segundo paso es más estratégico.

Es menos pasivo que el primero.

Cuando te das cuenta de que alguien intenta construir una narrativa maliciosa sobre ti —algo diseñado para dañar tu reputación, tus relaciones, tu carrera o tu futuro—, tal vez haya llegado el momento de actuar.

Lo experimenté personalmente.

Una vez, una amiga me llamó y me dijo que una mujer con la que yo había trabajado anteriormente estaba diciendo a otras personas que yo había cometido un delito.

Mi amiga dijo que se sintió obligada a llamarme porque no creía la acusación y quería escuchar directamente de mí lo que en realidad había sucedido.

Sentí ira y exasperación al mismo tiempo.

Para entonces yo estaba llegando a los cincuenta años, así que no puedo decir que me sorprendiera.

La persona que difundía la historia ya era conocida por su comportamiento extraño y, para aquella etapa de mi vida, yo había visto muchas situaciones disparatadas.

Confirmé inmediatamente que la acusación era falsa.

Luego llamé a la mujer que la estaba difundiendo.

Balbuceó. Se trabó al hablar. Se notaba claramente incómoda al escuchar mi voz.

Le dije lo que había descubierto acerca de la acusación falsa que estaba propagando.

Después le expliqué con toda claridad que tenía que dejar de repetir esa información o consideraría tomar medidas legales formales para protegerme.

Se quedó callada.

No negó lo que había hecho.

Tampoco quiso decirme quién le había proporcionado originalmente aquella acusación.

Pero ocurrió algo importante.

La narrativa quedó interrumpida.

Más tarde descubrí quién había iniciado el rumor.

Cuando confronté a esa persona, negó haber sido la fuente.

Sin embargo, con el tiempo, esa misma persona intentó formular otra acusación perjudicial.

Esta vez la puso por escrito y la presentó ante un tribunal.

Respondí formalmente mediante el proceso legal.

Impugné las acusaciones. Exigí pruebas. Y dejé claro que consideraría las medidas correspondientes en respuesta si las afirmaciones falsas no eran retiradas.

Semanas después, fueron retractadas.

No hubo ninguna disculpa significativa.

Pero no la necesitaba.

No buscaba sinceridad.

Me estaba protegiendo.

La narrativa falsa había sido interrumpida.

Y después sentí paz.

No reacciones sin pensar

Esta es la parte del método ByeBully en la que más deseo que utilices tu capacidad de pensar.

Las personas pueden sentir una ansiedad extrema cuando descubren que alguien está construyendo una narrativa perjudicial sobre ellas.

Algunas se lanzan al ataque con todo lo que tienen.

Salen con toda la artillería para matar a un mosquito.

Eso puede crear sus propios problemas.

Si intentas desbaratar una narrativa demasiado pronto, puedes encontrarte con que todo tu argumento queda sepultado bajo una avalancha de negativas.

Las personas manipuladoras suelen negar las cosas.

Niegan lo que dijeron. Niegan lo que hicieron. Niegan cuáles eran sus intenciones.

Y si las confrontas antes de ordenar bien los hechos, pueden intentar hacerte parecer irracional por haber planteado el asunto.

Por eso importa el momento oportuno.

No actúes demasiado tarde.

Pero tampoco demasiado pronto.

La paciencia importa.

Permite que las pruebas refuercen tu comprensión de lo que está ocurriendo.

Entonces, cuando ocurra un hecho significativo, estarás en una posición mucho mejor para decidir qué hacer.

En mi caso, hubo un hecho decisivo.

Alguien afirmó falsamente que yo había cometido un delito.

Antes de confrontar a la persona que repetía la acusación, había confirmado que se la había comunicado a más de una persona.

En ese momento supe que el asunto era serio.

Y tenía suficiente información para actuar.

Así que actué.

No todas las batallas merecen tu energía

Por cada ocasión en la que confronté con firmeza a una persona acosadora particularmente cruel, hubo otras en las que simplemente ignoré lo que alguien estaba haciendo.

¿Por qué?

Porque sus esfuerzos no tenían importancia.

No estaban creando una narrativa que le importara a nadie. Su conducta no tenía un efecto significativo sobre mi futuro. No eran relevantes para mi camino.

Eso es algo que debes aprender a considerar.

Antes de responder, pregúntate:

¿Es realmente importante lo que están haciendo?

Solo tú puedes responder a esa pregunta.

Pero, si la respuesta es sí —si alguien está construyendo una narrativa que podría perjudicar seriamente tu reputación, tus relaciones, tus medios de vida o tu futuro—, tal vez necesites actuar con decisión.

Desbarata esa narrativa.

Protégete.

Y después sigue adelante.

Porque esta es la realidad:

Es comprensible querer eliminar cada mentira. Cada rumor. Cada insinuación. Cada acción diseñada para herirnos.

Pero, siendo realistas, solo podemos hacer hasta cierto punto.

En algún momento tenemos que decidir cuánta energía estamos dispuestos a dedicar a derrotar por completo a las personas que intentaron dañarnos.

Algunas de ellas no son mucho más que perros que ladran, pero ya no tienen dientes.

Y nunca debemos olvidar algo importante:

Nuestro objetivo no es pasar el resto de nuestras vidas luchando contra personas insensatas.

Nuestro objetivo es ponernos de pie.

Protegernos.

Y luego avanzar.

Tercer paso: Vive tu vida

El tercer paso del método ByeBully es sencillo de describir.

Pero quizá sea el más difícil de dominar.

Mantente firme. Y luego sigue adelante.

Vive tu vida.

Cultiva mejores amistades. Pasa tiempo con personas que te apoyen y sean auténticas.

Vive nuevas experiencias. Persigue tus metas. Protege tu paz. Disfruta de más tranquilidad mental y paz interior.

No pretendo simplificar en exceso este paso.

Sé lo difícil que puede ser.

Pero quiero que pienses en algo.

¿Cuánto vale tu paz?

¿Cuánto valen para ti los años adicionales de tu vida?

Las personas pueden sufrir enormemente cuando se obsesionan con desbaratar todas las narrativas desfavorables acerca de sí mismas.

Podemos quedarnos estancados.

Cuando seguimos luchando mucho después de que la batalla haya dejado de producir algo valioso, o cuando nuestros pensamientos quedan consumidos por las personas que nos hirieron, nuestra vida comienza a girar en torno a las mismas personas de las que tratamos de escapar.

Y eso se convierte en otra victoria para quien acosa.

No les concedas esa victoria.

El acoso laboral prolongado y el estrés intenso pueden tener consecuencias humanas graves.

No siempre es fácil ver el costo total.

Una persona puede abandonar su carrera. Perder la confianza. Aislarse socialmente. Sufrir emocionalmente. Perder oportunidades. O pasar años intentando reconstruir lo que fue dañado.

Ese sufrimiento importa, aun cuando no sea fácil medirlo.

Por eso no puedes permitir que las personas acosadoras te hagan perder tu identidad mientras intentas defenderte de ellas.

Te necesitamos aquí.

Es posible que seas una de esas personas sensibles y reflexivas que hacen del mundo un lugar mejor.

Las personas acosadoras no tienen derecho a decidir en quién te conviertes.

Tú sí.

Ese es el corazón de ByeBully.

Estás aprendiendo a descifrar sus juegos. A desbaratar su control. Y a mantenerte firme.

No tienes que volverte cruel como ellos solo para protegerte.

No tienes que obsesionarte para vencer la manipulación.

No tienes que pasar el resto de tu vida tratando de demostrarles algo a personas que ya han demostrado que no merecen tu energía.

Reconoce el juego.

Piensa.

Protégete.

Actúa cuando sea necesario.

Ignora lo que no importa.

Desbarata las narrativas que amenazan tu futuro.

Después, recupera el control de tu atención.

Recupera tu paz.

Recupera tu vida.

Ese es el método ByeBully.

Y ahora tienes una opción.

Puedes seguir viviendo como una persona objetivo confundida, preguntándote constantemente qué está pasando, reaccionando sin cesar y permitiendo que otros decidan adónde va tu energía emocional.

O puedes convertirte en algo diferente.

En alguien diferente.

Todavía hay una vida esperándote.

Todavía hay amistades esperándote. Todavía hay oportunidades esperándote.

Todavía hay cosas que no has construido. Lugares que no has visitado. Personas que no has conocido. Y versiones de ti mismo que aún no has descubierto.

Así que no te quedes paralizado dentro del juego de otra persona.

Detéctalo.

Desbarata lo que importa.

Mantente firme.

Después, actúa.

Tu vida todavía te espera.

Ahora ve y da los pasos necesarios.

APÉNDICE A

14 SEÑALES COMUNES DE ACOSO LABORAL

El acoso laboral no siempre comienza con una confrontación evidente.

A veces se desarrolla gradualmente.

Un cambio en el trato. Un patrón de críticas. Información que se te oculta. Una sensación creciente de que algo anda mal, aunque ningún incidente por sí solo parezca lo suficientemente grave como para explicarlo.

Un solo hecho no significa necesariamente que estés sufriendo acoso laboral. Pero cuando varias de estas señales aparecen repetidamente con el paso del tiempo, presta atención.

Observa el patrón.

1. Empiezas a cuestionar tu propio criterio

Cuestionas constantemente tu propio criterio y te preguntas si estás exagerando, aunque los mismos problemas inquietantes sigan ocurriendo.

2. Las expectativas cambian constantemente

Las expectativas cambian sin explicación, lo que hace que alcanzar el éxito parezca una meta que se mueve continuamente.

3. Recibes un trato diferente

Recibes un trato diferente al de otras personas en situaciones similares, sin una razón clara o legítima.

4. Se te oculta información importante

Se te niega selectivamente el acceso a información, recursos u oportunidades importantes.

5. Se exageran tus errores

Tus logros reciben poco reconocimiento, mientras que tus errores reciben una atención desproporcionada.

6. Te encuentras cada vez más aislado

Empiezas a sentirte excluido de tus compañeros de trabajo, conversaciones, reuniones o decisiones importantes.

7. Los incidentes pequeños forman un patrón

Los incidentes pequeños se acumulan hasta formar un patrón constante que te hace sentir desanimado, perjudicado o señalado como blanco de ataques.

8. Te inducen a dudar de tu propia memoria

Te llevan a cuestionar tu memoria, tu criterio o tu percepción de los acontecimientos.

9. Vives con incertidumbre constante

Experimentas una incertidumbre continua acerca de tu situación, de lo que se espera de ti o de si tu trabajo será criticado repentinamente.

10. Manejar personalidades empieza a reemplazar tu trabajo

Dedicas más energía a manejar las personalidades de otras personas y a evitar conflictos que a realizar el trabajo para el que te contrataron.

11. Tu confianza en ti mismo comienza a disminuir

Tu confianza disminuye gradualmente, aunque tus capacidades y tu ética de trabajo no hayan cambiado.

12. Surge una narrativa negativa sobre ti

Otras personas comienzan a tratarte según una narrativa negativa que parece haberse desarrollado sin que tú lo supieras.

13. Sientes la necesidad de documentarlo todo

Empiezas a documentar cuidadosamente las conversaciones y decisiones porque tu versión de los acontecimientos suele ser cuestionada o desestimada.

14. El comportamiento continúa con el tiempo

Los comportamientos dirigidos contra ti se repiten durante semanas o meses, en lugar de limitarse a un desacuerdo o incidente aislado.

Presta atención al patrón

Una interacción difícil con un compañero de trabajo no es necesariamente acoso laboral.

Un desacuerdo no es necesariamente acoso laboral.

Una mala decisión de la gerencia no es necesariamente acoso laboral.

La señal de advertencia aparece cuando los comportamientos empiezan a relacionarse entre sí.

Notas que se repiten. Notas que se intensifican. Notas que varias de estas señales están apareciendo al mismo tiempo.

Es entonces cuando debes dejar de restarle importancia a lo que estás viendo.

Observa con atención. Documenta lo que sea importante. Habla con personas en quienes realmente confíes. Y empieza a pensar estratégicamente en cómo protegerte.

No necesitas entrar en pánico.

Necesitas prestar atención.

Cuanto antes reconozcas el patrón, más opciones podrías tener.

Ese es el propósito de aprender a identificar las señales.

Detecta el juego antes de quedar atrapado en él.

ByeBully.org