

EL CASO DE ERNESTO

Cuando vi a Ernesto era el fiel reflejo de una persona que se siente fracasada.

Acababa de cumplir cincuenta años, llevaba más de treinta trabajando, era un buen comercial y conocía muy bien su trabajo, aunque le costaba un poco adaptarse a las nuevas tecnologías.

Se sentía además muy quemado por el aumento del trabajo burocrático que se había producido en los dos últimos años, como consecuencia de la implantación de una serie de nuevos procedimientos en su empresa.

Argumentaba que ahora tenía que dedicar mucho tiempo a las tareas de “oficina”, y eso iba en detrimento de la atención a sus clientes, que se quejaban de que no le veían tanto como antes.

El tema había estallado cuando de repente su director le anunció un día que había creado un nuevo equipo, y que él y otros compañeros –de edades similares a las suyas–, estarían a las órdenes de un joven de veintisiete años, que apenas llevaba diez meses en la empresa.

Al principio el choque había sido muy fuerte, pero Ernesto siempre había sido una persona positiva e intentó adaptarse y tener una buena relación con su nuevo “jefe”. No obstante, parece que “la joven promesa” tenía una actitud bastante prepotente y poco cercana, que en nada encajaba con el carácter de Ernesto.

Al mes y medio de este cambio, nuestro amigo se encontraba hundido, en un estado de permanente ansiedad y con un sentimiento de estar acabado.

“Sé que sois muy buenos –nos dijo el primer día–, pero no tengo ninguna esperanza en que pueda salir de este infierno que estoy viviendo”.

“Eso no es nuevo para nosotros –le comenté, con una sonrisa muy acogedora–; de hecho, los demonios de ese infierno en el que te encuentras nos temen más que a un nublado, porque saben que somos un comando muy eficaz, que logramos rescatar a personas como tú; personas con mayúsculas, que nunca deberíais haber llegado a un sitio tan inhóspito”.

En estos casos, casi siempre la persona que tenemos enfrente **nos mira con cara de pena y de incredulidad**, por lo que habitualmente **decidimos poner en “alto”**

sus pensamientos, para que sepamos todos el punto exacto en que nos encontramos. “*Entiendo que no tengas esperanza, Ernesto –continué–, pero lo más difícil ya está conseguido; estás aquí y eso nos da muchas posibilidades; no te pido tu confianza, porque ahora sería inviable, pero sí te pido tu palabra*”.

“¿Mi palabra? –comentó, extrañado–, ¿mi palabra para qué?”.

“*Tu palabra para firmar un trato, un acuerdo mediante el cual tú te comprometes a intentar trabajar en la estrategia que vayamos determinando, conforme al análisis que hagamos de tu situación*”.

“¿Cuánto tiempo me pedís?” –preguntó.

“*Tres meses –contesté–, tres meses que te debes a ti mismo, después de tantos años de trabajo y de esfuerzo. Tres meses para intentar sacarte de ese pozo sin fondo en que te encuentras*”.

Como buen comercial acostumbrado a negociar, respondió:

“*Dejémoslo en dos meses, y ya es mucho*”.

“*De acuerdo, Ernesto –le dije, sonriendo–, lo dejamos en dos meses y medio y lo firmamos ahora*”.

“*Bueno, esto no está mal, si cada día vamos a negociar, quizás hasta me lo pase bien, porque ahí soy muy bueno*” –respondió a su vez con una sonrisa.

Lo primero que nos propusimos fue entrenar a Ernesto en el control de su ansiedad. Lo hicimos tanto **a nivel fisiológico** –por medio de la **respiración diafragmática** y de la **relajación**–, como **a nivel cognitivo** –aprendió a **controlar perfectamente sus pensamientos más negativos**, y a **cambiarlos por otros más positivos y realistas**, con el objetivo de que no se hundiera en los momentos difíciles.

En cuatro semanas consiguió adquirir un control muy favorable de sus estados emocionales. Pasado este tiempo empezamos a analizar con detenimiento la conducta de su joven jefe, de sus compañeros y de sus clientes.

Planificamos una estrategia diferente para cada uno de ellos:

- 1. Con sus compañeros** volvería a ser la persona **alegre y con buen humor que había sido siempre**.
- 2. Con sus clientes** recuperaría la **iniciativa e incrementaría el número de visitas**. Además, **actuaría de forma proactiva**, para conseguir un incremento del 10% en su cartera.
- 3. Con su jefe** tendría una **actitud de “extinción” hacia sus salidas de tono**; es decir, **no se daría por aludido** cada vez que realizase algún comentario con cierta **chulería o prepotencia**. Por el contrario, **le llevaría a su terreno en el ámbito comercial y en el trabajo del día a día**. Como su jefe se consideraba “muy listo”, **le daríamos un trabajo apropiado para alguien con esas características**. Ernesto le pidió que **le acompañase en algunas de sus visitas comerciales**. Él, como estaba deseando conocer a clientes, lo hizo. **Nuestro amigo le llevó a negociar con algunos de los más difíciles**. Su jefe, casi sin darse cuenta, **en más de una ocasión se vio “metiendo la pata” y comprometiéndose a cosas imposibles de cumplir**. En estos casos, **Ernesto actuó con rapidez y con brillantez**, para sacarle de los charcos en los que se encontraba y **reconducir la negociación**.

Aunque nuestro joven de veintisiete años **no era de los que daba las gracias, sin embargo fue muy consciente de la excelente valía comercial que tenía Ernesto**, y como, por encima de todo, **quería triunfos que poder mostrar ante el director**, accedió a “liberar” a Ernesto de parte del trabajo burocrático, **para que se pudiera dedicar con más intensidad a la labor comercial**.

El resultado fue que **a los dos meses de empezar con el entrenamiento, su jefe estaba como loco buscando la forma de aligerar el exceso de burocracia** que se había instalado en el departamento. **Mientras lo conseguía, asumía parte del trabajo “de oficina” de Ernesto.**

Cuando vimos a nuestro amigo en esta fase, su ánimo había cambiado por completo. Se reía contándonos como tenía de “currito” a su jefe, haciendo las “tareas” que a él no le gustaban:

*“Se pasa el día delante del ordenador **–nos decía–**. Hay tardes que tiene los ojos totalmente enrojecidos, como si hubiera bebido, y no es así **–bromeaba–**; muchas veces ni siquiera ha comido, pues está ahogado con tanto trabajito burocrático. Al final, el jefe parece que soy yo, estoy más tiempo con mis clientes, que es donde disfruto y me lo paso bien, y me he quitado el muerto de los papeles, ¿qué te parece?”*

*“Que has desarrollado de forma magistral tu inteligencia emocional, Ernesto **–le dijimos–**. Has conseguido controlar perfectamente tus emociones, has realizado un análisis perfecto de la situación, has logrado que tu jefe te quite la parte fea del trabajo, has mejorado la relación con los clientes, has conseguido nuevos contratos y, además, has recuperado las risas con tus compañeros, y aún nos faltan cinco días para los dos meses y medio, ¿cómo te sientes?” **–terminé.***

*“Pues tienes razón **–constató–**, le he metido un gol en toda la escuadra a este pipiolo. Además, de nuevo parece que se dan cuenta de que existo. El otro día me llamó el director para felicitarme por el aumento de mi cartera de clientes. En fin, que vuelvo a ser el artista de la empresa, y, para que veas que soy un genio, ¡lo he conseguido en menos tiempo del que pactamos!” **–exclamó, con una sonrisa de oreja a oreja.***

Ernesto aprendió a utilizar muy bien los principios de la psicología: primero, para conseguir el equilibrio emocional que había perdido, y después, para sacar el máximo partido de su relación con su jefe y con sus clientes.

A modo de conclusión, un día nos dijo: “Está muy bien esto de analizar psicológicamente a la gente. ¡Los disgustos que me habría ahorrado de haberlo sabido antes!”