EL COLABORADOR TÓXICO

CÓMO DETECTARLO Y CÓMO GESTIONARLO

Un colaborador tóxico no tratado cuesta más a su equipo que su ausencia.

No tratar a un colaborador tóxico es aceptar que todo el trabajo que está construyendo sea saboteado desde dentro.

VISIÓN GENERAL

7 SEÑALES PARA DETECTARLO		
1	**El submarino**	Silencioso en reunión, activo en la sombra para sembrar dudas
2	**El fuera de marco**	Se permite comportamientos fuera del marco co-construido
3	**La caída de rendimiento**	Compromiso y resultados en caída libre
4	**El mínimo sindical**	Ninguna iniciativa, hace lo estrictamente mínimo
5	**El saboteador pasivo**	Nunca dice no pero no hace, hace mal o hace tarde
6	**El divisor**	Crea clanes, enfrenta a las personas entre sí
7	**El victimista**	Se posiciona como víctima, nunca asume su responsabilidad

6 ETAPAS PARA GESTIONARLO		
1	**Observar y documentar**	Recopilar hechos concretos antes de actuar
2	**La entrevista de comprensión**	Escuchar e identificar la razón real
3	**El reencuadre**	Plantear los hechos, el marco y las consecuencias
4	**Evaluar la voluntad de cambiar**	¿Quiere cambiar? ¿Puede cambiar?
5	**LA CONVERSACIÓN DE VERDAD**	**★ La etapa clave — El coraje de decir que se acabó**
6	**Proteger al equipo**	Comunicar, reafirmar el marco, reconstruir

POR QUÉ ESTE TEMA ES CRÍTICO

Un empleado tóxico puede arruinar su trabajo, el de sus equipos y exigirle el doble de energía o más. Será como un grano de arena en los engranajes de su sistema y de todo lo que está desarrollando para hacer crecer su servicio y sus equipos.

Hay muchísimas señales visibles en el día a día. Aún falta estar lo suficientemente presente y ser observador para darse cuenta. No solo es importante detectarlo, sino que es igual de importante tratar el problema. Porque cuanto más espere, más crecerá el problema.

LA REALIDAD: Un colaborador tóxico no se gestiona solo. No «mejora» con el tiempo. Si usted no trata el problema, es el problema el que va a tratar a su equipo.

PARTE 1 — CÓMO DETECTAR A UN COLABORADOR TÓXICO

Un empleado tóxico le pondrá trabas al momento de desplegar sus sistemas, su visión, su marco, su estrategia. Lo hará de varias maneras, a veces sutiles, a veces evidentes. Aquí tiene las 7 señales a vigilar.

SEÑAL 1 — EL SUBMARINO

Es silencioso en las reuniones, los momentos colectivos o cuando se le pide su opinión. Pero fuera de esos momentos, actúa como «submarino» con sus compañeros para sembrar dudas inútiles. Cuestiona sus decisiones a sus espaldas, nunca de frente.

LO QUE OBSERVA: Silencio en reunión. Después de la reunión, compañeros vienen a hacerle preguntas extrañas o parecen de repente dudar sobre decisiones que estaban validadas. Alguien sabotea en la sombra.

SEÑAL 2 — EL FUERA DE MARCO

Se permite comportamientos fuera del marco que ha co-construido con sus equipos. Lo que crea tensiones y desigualdades respecto a los demás miembros del equipo. Y es aún peor si no se atreve a reencuadrar: el resto del equipo observa y se pregunta por qué el marco se aplica a ellos pero no a él.

LO QUE OBSERVA: Retrasos repetidos, reglas eludidas, procedimientos ignorados. Los demás colaboradores empiezan a quejarse o a reproducir los mismos comportamientos.

SEÑAL 3 — LA CAÍDA DE RENDIMIENTO

Su nivel de rendimiento cae drásticamente así como su nivel de compromiso y pertenencia a la empresa. Ya no es la misma persona que al principio. La energía ya no está. Los resultados tampoco.

LO QUE OBSERVA: Objetivos no alcanzados, calidad de trabajo en baja, desvinculación visible. Hace acto de presencia sin estar realmente presente.

SEÑAL 4 — EL MÍNIMO SINDICAL

Ya no está en un estado de ánimo colaborativo. Hace lo estrictamente mínimo y ya no es fuerza de propuesta. Ninguna iniciativa, ninguna idea, ninguna contribución más allá de lo que se le pide explícitamente. Está presente físicamente pero desconectado mentalmente.

LO QUE OBSERVA: Respuestas cortas, ninguna sugerencia, ningún voluntariado. Cuando se le pide un esfuerzo adicional, la respuesta es siempre la misma: «no es mi rol» o «no tengo tiempo».

SEÑAL 5 — EL SABOTEADOR PASIVO

Nunca dice no directamente. Pero no hace, hace mal, o hace tarde. La resistencia pasiva es el arma preferida del colaborador tóxico. Es la señal más difícil de detectar porque en apariencia está «de acuerdo» con todo.

LO QUE OBSERVA: Los proyectos en los que trabaja avanzan siempre más lento. Los plazos nunca se cumplen. Siempre tiene una excusa. Pero la excusa cambia cada vez.

SEÑAL 6 — EL DIVISOR

Crea clanes, enfrenta a las personas entre sí, alimenta los rumores. Suele ser encantador en la superficie pero destructor en profundidad. Domina el arte de decir las cosas sin parecer decirlas. Resultado: la cohesión de equipo se fractura desde dentro.

LO QUE OBSERVA: Tensiones entre colaboradores que se llevaban bien antes. «Me han dicho que...» que circulan. Grupos que se forman. Y en el centro, siempre la misma persona.

SEÑAL 7 — EL VICTIMISTA

Se posiciona sistemáticamente como víctima. Todo es culpa de los demás, del manager, de la empresa, del contexto. Nunca asume su parte de responsabilidad. Y cuando le confronta con los hechos, da la vuelta a la situación para que usted se sienta culpable de haberle confrontado.

LO QUE OBSERVA: «Siempre me toca a mí», «nadie me ayuda», «me tratan diferente». Los hechos cuentan otra historia, pero el discurso está bien ensayado.

IMPORTANTE: Una sola de estas señales puede indicar un mal momento pasajero. Tres o más de manera recurrente es un patrón tóxico que hay que tratar.

PARTE 2 — CÓMO GESTIONAR A UN COLABORADOR TÓXICO

Es su rol y su obligación gestionar esta situación. Comprender al colaborador tóxico, las razones de sus actuaciones, y reencuadrar si es necesario. Ignorar el problema no es una opción — es una dimisión de su rol de líder.

ETAPA 1 — OBSERVAR Y DOCUMENTAR

Antes de actuar, observe y anote hechos concretos. No impresiones — hechos. Fechas, situaciones, comportamientos observados. Es su base. Sin hechos, no tiene legitimidad para reencuadrar. Con hechos, su reencuadre es incontestable.

LA BUENA PRÁCTICA: Lleve un cuaderno de seguimiento con los eventos, las fechas y el contexto. Use su Registro de Feedbacks para documentar. Cuando llegue el momento de la conversación, tendrá hechos precisos, no sensaciones.

ETAPA 2 — LA ENTREVISTA DE COMPRENSIÓN

Entrévistese con la persona implicada para comprender sus actuaciones y detectar la razón real, si la hay. Detrás de un comportamiento tóxico se esconde a veces una frustración legítima: un sentimiento de injusticia, una falta de reconocimiento, un desacuerdo profundo no expresado.

Escuche antes de juzgar. Haga preguntas abiertas. Deje que la persona se exprese. Su rol en esta etapa no es reencuadrar sino comprender. La calidad de su escucha aquí determinará la calidad de todo lo que siga.

🔗 **MÓDULO COMPLEMENTARIO:** Reférase a la Guía de Discusiones Incómodas (Método RPCE) y al módulo Tipos de Entrevistas para estructurar esta conversación.

ETAPA 3 — EL REENCUADRE

Cuando hablamos de colaborador tóxico, hay una voluntad de dañar. Por tanto, un reencuadre es necesario. Plantee los hechos que ha documentado en la etapa 1. Plantee el marco que fue co-construido y que no se respeta. Plantee las consecuencias si el comportamiento continúa.

Sea factual, directo y respetuoso. El reencuadre no es un castigo. Es una puesta en claro. Explica lo que se observa, lo que se espera y lo que pasará si nada cambia. Sin emoción, sin juicio personal, con hechos.

EL REENCUADRE DEBE SER: Factual (basado en hechos documentados, no en impresiones). Claro (el comportamiento esperado se explica sin ambigüedad). Trazado (un acta escrita de la conversación se comparte con el colaborador).

ETAPA 4 — EVALUAR LA VOLUNTAD DE CAMBIAR

Tras el reencuadre, es necesario evaluar si el colaborador comprende en qué es tóxico y si tiene la voluntad de cambiar. Es EL momento decisivo.

✔ COMPRENDE Y QUIERE CAMBIAR	✘ NO COMPRENDE O NO QUIERE
Acompáñele. Defina juntos objetivos claros de cambio con indicadores concretos y un plazo. Planifique puntos de seguimiento regulares. Déle una oportunidad real de corregir.	Pase a la etapa siguiente. Ha escuchado, comprendido, reencuadrado. El colaborador ha elegido no cambiar. Debe ahora asumir sus responsabilidades de líder.

★ ETAPA 5 — LA CONVERSACIÓN DE VERDAD ★

ES ESTA ETAPA LA QUE DIFERENCIA AL VERDADERO LÍDER DEL MANAGER QUE HUYE

Muchas cosas me han frustrado en términos de gestión y coraje directivo durante mi carrera, y una de las principales es la siguiente. Si ha escuchado, observado, acompañado, reencuadrado y hecho seguimiento a su colaborador, hay que tener el coraje y la capacidad de sentarse con esa persona y explicarle que la colaboración ya no es posible y que hay que reflexionar sobre el fin de su colaboración.

Muchos managers o empresas en general aplican una política de huida. Prefieren poner a los colaboradores en situaciones incómodas para hacer su día a día más difícil y empujarles a cometer errores. Luego inician procedimientos disciplinarios que son largos. Mientras tanto, su colaborador sigue siendo tóxico para toda la empresa y todo el equipo. Es contraproducente y pesado administrativamente.

En ese caso, el propio colaborador es consciente de que ya no está realizado y ya no está en su sitio. Tanto la empresa como él salen perdiendo al continuar una colaboración en ese contexto, y hay que saber separarse. Sí, es duro tener este tipo de conversación. Sí, es duro admitirlo para el colaborador. Pero es su rol saber comunicarlo con madurez.

> ***El liderazgo y el management es la gestión de lo humano. Y eso forma parte de las cosas que hay que ser capaz de realizar como manager.***

🔗 **MÓDULO COMPLEMENTARIO:** Reférase al Coraje Directivo (Pilar 2 — Decisiones impopulares) y a la Guía de Decisiones Impopulares (escenario de separación) para estructurar esta conversación.

ETAPA 6 — PROTEGER AL EQUIPO

Tras la salida del colaborador tóxico, su trabajo no ha terminado. Debe comunicar con el equipo. No para desprestigiar a la persona que se fue — nunca. Sino para reafirmar el marco y mostrar que el marco se aplica a todos.

El equipo ha visto. El equipo ha sufrido. Su rol ahora es mostrar que el liderazgo protege el entorno de trabajo. Que los comportamientos tóxicos no se toleran. Y que el interés colectivo pasa por delante del interés individual.

LA BUENA PRÁCTICA: Haga una reunión de equipo tras la salida. Sin detalles sobre la persona. Recuerde los valores y el marco. Pregunte cómo está el equipo. Muestre que está ahí para construir, no para sufrir.

SÍNTESIS

> ***No tratar a un colaborador tóxico es aceptar que todo el trabajo que está construyendo sea saboteado desde dentro.***

Gestionar a un colaborador tóxico es una de las misiones más difíciles del manager. Es incómodo, es emocional, es arriesgado. Pero es su rol. Los mejores líderes no son los que evitan los problemas. Son los que los tratan con coraje, método y humanidad.

Detecte las señales. Documente. Comprenda. Reencuadre. Evalúe. Y si es necesario, tenga el coraje de la conversación de verdad. Su equipo cuenta con usted para proteger el entorno en el que trabaja.

ECOSISTEMA: Este módulo se articula con el Coraje Directivo (Pilares 1 y 2), la Guía de Discusiones Incómodas (Método RPCE), la Guía de Decisiones Impopulares, los 5 Errores del Manager (error 5 — Evitar las discusiones incómodas) y los Registros de Feedbacks.