



# Harvard Business Review

América Latina

## La envidia en el trabajo

---

*por Tanya Menon y Leigh Thompson*



# La envidia en el trabajo

por Tanya Menon y Leigh Thompson

Sin el debido control, este pecado mortal puede sabotear el desempeño de su compañía; y también el suyo.

Usted Entra a la oficina de su colega recientemente ascendido y se percató de una fotografía con su hermosa familia en su nueva casa de veraneo. Él ajusta casualmente su traje hecho a la medida mientras le comenta sobre su próxima reunión con el consejo de administración y la exposición que hará en Davos. Por un lado, usted quiere sentir una genuina alegría por su éxito y felicitarlo. Por el otro, desea que se lo trague una grieta en los Alpes.

La envidia –la aflicción que se experimenta al saber que otros obtienen lo que desean– es un sentimiento universal. En los últimos 10 años, hemos estudiado a cientos de ejecutivos y a sus organizaciones para comprender el rol que este pecado mortal juega en el trabajo. Hemos hallado que, independientemente del contexto económico, personas en todos los niveles organizacionales son vulnerables a la envidia. Sin embargo, ésta se intensifica en tiempos de crisis. A medida que las pérdidas aumentan, los empleados empiezan a sentirse amenazados y a guardar resentimiento hacia sus colegas más exitosos.

La envidia daña las relaciones, trastorna el funcionamiento de los equipos y socava el desempeño organizacional. Pero, por sobre todo, daña a la persona que la siente. Cuando usted se obsesiona con el éxito de otra persona, su amor propio sufre. Usted puede descuidar su trabajo, poniendo en peligro su propio desempeño y, posiblemente, su carrera. La envidia es difícil de controlar, en parte porque es difícil aceptar que albergamos una emoción tan socialmente inaceptable. Nuestra incomodidad nos lleva a ocultar y negar nuestros sentimientos, lo que sólo empeora las cosas: es inevitable que la envidia reprimida vuelva a surgir, y cada vez con más fuerza.

En el transcurso de nuestra investigación, hemos descubierto que es posible no ser consumido por la envidia y que hasta podemos llegar a aprovecharla y beneficiarnos de ella. En este artículo explicaremos cómo reconocer los pensamientos y comportamientos que son potencialmente destructivos y reenfoarlos para generar otros más generosos y productivos; y así poder ser más francos en nuestras relaciones personales, más receptivos al cambio y estar más satisfechos en nuestro trabajo. También ofreceremos sugerencias para controlar la envidia cuando ésta se manifiesta en su equipo.

## Historia de dos colegas

La envidia se ha descrito como un microscopio social. Cuando los logros de otras personas en su trabajo le molestan, usted empieza a refunfuñar por dentro. Se obsesiona con cada interacción que tiene con sus rivales, compara las recompensas que ellos reciben con las suyas y hasta puede llegar a fijarse en detalles como cualquier elogio pequeño que su jefe haga a otras personas. A medida que intenta levantar su frágil ego a expensas de sus rivales, su lado menos generoso sale a flote. Algunas personas se obsesionan de tal forma con un rival, que pierden el foco en su propio desempeño. Piense en lo que le pasó a dos colegas que llamaremos Scott y Marty, ejecutivos en una importante firma de consultoría, quienes eran considerados como el alma de su equipo. Inicialmente, eran buenos amigos. Hasta brindaron el uno por el otro en un viaje de negocios, prometiendo que “juntos cambiarían el mundo”. Ellos se daban inspiración y equilibrio. Eran inseparables.

A pesar de que, objetivamente, Marty tenía mejor desempeño que Scott, la personalidad y red de contactos socia-

les de Scott atrajeron mayor atención, oportunidades y reconocimiento para él, dentro y fuera de la firma. Inicialmente, Marty aplacó su resentimiento frente a este hecho diciéndose que la gente en algún momento tendría que reconocer su indiscutible superioridad. Sin embargo, a medida que la encantadora personalidad de Scott lo catapultaba cada vez más alto, la envidia se adueñó del corazón de Marty. Hablaba mal de Scott en las conversaciones de pasillo, se enfurecía cuando su rival decía algo en las reuniones y ya casi no lo miraba a los ojos. Marty también empezó a sentirse menos comprometido con la organización, distanciándose de sus compañeros de equipo y rehusándose a ser el mentor de analistas más jóvenes a quienes había ayudado entusiastamente en otras ocasiones.

Marty, antes considerado una superestrella, ahora trabajaba sin pasión y se desempeñaba mal. La alta dirección estaba perpleja. ¿Cómo pudo uno de sus mejores empleados llegar a convertirse en una fuerza tan negativa? Finalmente, Marty se descargó contra Scott durante una reunión, destruyendo para siempre su relación profesional y de paso saboteándose a sí mismo. Scott siguió adelante, pero Marty se fue de la firma, lleno de sentimientos de venganza e incapaz de revivir su “amor por el juego”.

### Los efectos secundarios negativos

Esta historia ilustra dos expresiones comunes de la envidia: el menosprecio y el distanciamiento. Cuando las personas tienen cualidades que nos suscitan envidia pero que son inalcanzables, como la belleza o el encanto, tendemos a mirar en menos esas cualidades e incluso despreciarlas. Nos sentimos mejor subestimando los logros de la persona que envidiamos, tal como Marty menospreció a Scott cuando decía cosas como “tuvo suerte”, o “sólo le dieron el mejor proyecto porque le gusta la politiquería”. El lenguaje de Marty implícitamente puso en duda la imparcialidad de los ejecutivos que habían apoyado a Scott y, en consecuencia, la credibilidad de toda la organización.

Las personas también tienden a distanciarse del objeto de su envidia. A diferencia de los competidores amistosos que se limitan a desafiar, los envidiosos tienen dificultades para aprender de otras personas y colaborar con ellas. Eso puede resultar en trastornos o negligencias en el trabajo. En una empresa de tecnología que estudiamos, los ejecutivos que se sentían amenazados por las ideas de otra persona simplemente las pasaban por alto. En un banco de inversiones, un banquero de alto rango estaba tan envidioso del poder y la posición que tenía uno de sus colegas, que en vez de

hablar con él directamente se comunicaba a través de otro individuo, usándolo como intermediario.

¿Por qué nos distanciamos de los colegas que envidiamos? Porque experimentamos la envidia más intensamente con personas que son cercanas a nosotros. Según el psicólogo Abraham Tesser, las personas sí son más infelices cuando un amigo tiene éxito en un dominio personalmente significativo que cuando una persona ajena logra lo mismo. Los extraños son una abstracción, y sus logros son simplemente datos estadísticos. Los logros de amigos cercanos son vívidamente reales y además, parecen alcanzables también para nosotros. En una ocasión, Paul McCartney describió de la siguiente forma las barreras psicológicas que socavaron la colaboración entre los Beatles: “Yo traía una canción y uno podía ver cómo John [Lennon] se ponía tenso. Al día siguiente, él llegaba con una canción y yo me ponía tenso. Y era como, ‘oh, ¿así que vas a hacer esa canción?’”.

El deseo de mantener la distancia respecto de sus colegas exitosos resulta en oportunidades perdidas y en ineficiencia organizacional. Nuestra investigación muestra que las personas prefieren aprender más de las ideas que provienen desde fuera de su compañía que de las ideas que generan sus rivales dentro de su organización. En un estudio, pedimos a los ejecutivos de varios sectores que desarrollaran estrategias de innovación para una cadena de restaurantes y que después analizaran dos conjuntos idénticos de innovaciones en diseño de restaurantes. A un grupo le dijimos que las innovaciones fueron creadas por personas externas a la organización, y al otro grupo que las innovaciones provenían de personas de su organización. Después solicitamos a los ejecutivos que evaluaran su disposición a usar las ideas y que especificaran qué parte del presupuesto de US\$ 10.000 asignarían para adquirir más información sobre las innovaciones. Los participantes que creían que las innovaciones procedían de rivales externos mostraron mayor disposición a usarlas y asignaron un promedio de US\$ 2.470 del presupuesto a aprender más acerca de ellos, mientras que el grupo que creía que las ideas provenían de rivales internos asignó US\$ 1.740.

¿Por qué se dieron estas diferencias? Las personas se preocupan por su estatus. Cuando copiamos una idea de alguien de fuera, nos consideran como emprendedores; cuando usamos la idea de algún colega, conferimos a esa persona un estatus de líder intelectual. Pedimos a los ejecutivos que pusieran nota a la probabilidad de que perdieran estatus al adoptar ideas de diseño, desde 1 (extremadamente improba-

## La idea en síntesis

Compararse con compañeros de trabajo puede ser motivador, pero también puede ser un detonante de la envidia. La investigación de los autores sugiere que tales sentimientos pueden causar un daño real, tanto a su carrera profesional como al éxito de su organización.

Negar u ocultar la envidia sólo empeora el problema. Para ayudarle a controlar sus sentimientos, los autores ofrecen algunos ejercicios mentales para sacar a la luz su lado más generoso.

Al confrontar sus sentimientos y reemplazar hábitos de pensamiento negativos por otros más productivos, usted podrá ser más franco con otras personas, más receptivo al cambio y sentirse más realizado con su trabajo.

ble) a 7 (muy probable). Los ejecutivos que creían que las ideas eran internas pensaban que tenían un 36% más de probabilidad de perder estatus que los ejecutivos que creían que esas ideas venían de fuera.

Esta poca disposición a aprender de los rivales internos tiene un alto costo para la organización. Los empleados prefieren buscar ideas externas que tienen mayor costo en tiempo (que se gasta en reinventar la rueda) y en dinero (si contratan a consultores).

Vimos cómo se dieron estas dinámicas en Fresh Choice, una cadena de buffet de ensaladas de la Costa Oeste de EE.UU., en una investigación que dirigimos junto a Jeffrey Pfeffer, profesor de Stanford Business School. Los ejecutivos de Fresh Choice eran admiradores del menú creativo y la ambientación alegre de la cadena rival, Zoopa. Después de que Fresh Choice adquirió Zoopa, los ejecutivos de Fresh Choice se sintieron amenazados por sus pares de Zoopa y empezaron a criticarlos. Los ex ejecutivos de Zoopa –algunos considerados “inteligentes,” “creativos,” y “enérgicos” por los ejecutivos Fresh Choice– ahora eran percibidos como creativamente “acabados” y “descuidados”. Los ejecutivos de Fresh Choice se resistían activamente a aprender de la misma gente que habían admirado alguna vez desde lejos. La mayoría de los ejecutivos Zoopa finalmente abandonaron la compañía, llevándose consigo su capital intelectual.

### Cómo detener la espiral descendente

Si bien la palabra alemana *schadenfreude* –deleitarse con las miserias de los demás– logró ingresar rápidamente al léxico inglés, el término *mudita* (del antiguo idioma Pali, de India), empleada por los budistas para denotar el “regocijo por la buena fortuna de otros”, no lo ha hecho. Hay muy pocas personas que muestran una reacción espontánea de alegría cuando se encuentran con otra persona que es más inteligente, bella o rica. No obstante, es posible cultivar una mayor generosidad de espíritu y acallar la cruel voz de la envidia. Para preparar el terreno para *mudita*, sugerimos unas cuantas técnicas simples que –lo hemos

visto– ayudan a las personas a reemplazar su envidia por hábitos mentales más productivos.

**Especifique lo que le genera envidia.** Su envidia refleja puede ser una fuente útil de información. Piense en ella con un dato sobre aquello que usted valora.

La clave está en reconocer cuáles son las circunstancias y cualidades personales de otros que detonan su sentimiento de envidia. Pregúntese si sus sentimientos revelan las carencias que lo hacen sentir más inseguro. Por ejemplo, ¿siente envidia de las personas que aprenden habilidades más rápidamente, que ganan un mejor sueldo o reciben más elogios de su jefe que usted? Cuando usted identifica de modo preciso las circunstancias que gatillan el sentimiento de envidia, puede comenzar a domesticar esos sentimientos envidiosos antes de que se conviertan en respuestas contraproducentes. También puede concentrarse en mejorar esas áreas que va descubriendo que le importan más. (Para algunas preguntas útiles, vea el recuadro “¿Está cayendo en la trampa de la envidia?”).

No ponga el foco en otras personas; concéntrese en usted mismo.

Compararse con otros es natural y puede ser motivador. Sin embargo, demasiadas comparaciones llevan a la envidia, en especial si usted no es generoso con usted mismo. Así que mejor intente comparar lo que usted es ahora con lo que era antes. Cuando le solicitamos a Marty que trazara el desarrollo de su desempeño en ventas, estaba maravillado con el hecho de que había logrado un aumento anual de entre 5% a 10% en las ventas mientras estaba en la firma. Esto le dio mayor confianza en sí mismo y apaciguó su resentimiento hacia Scott.

**Reafirmese.** Aunque reconocer sus propios detonantes emocionales y sus logros pueden ayudarle a controlar su envidia, aún le puede ser difícil celebrar los éxitos de otras personas. Si se siente amenazado cada vez que una persona percibida como rival logra hacer algo bien, puede aplacar ese resentimiento involuntario haciendo una cosa muy simple: recuerde

sus propias fortalezas y logros. En un experimento pedimos a las personas que pensarán en un rival y evaluarán la última idea de esa persona. Antes de la tarea, la mitad de los participantes hicieron una lista de sus propios logros (“soy buen jugador de tenis”) o de sus valores más preciados (“mi familia está primero”). La otra mitad no lo hizo.

Este ejercicio simple produjo resultados notables. Cuando le pedimos a los participantes que dijeran qué porcentaje de su tiempo estarían dispuestos a dedicar a conocer la propuesta de su rival, hallamos que los ejecutivos que se habían reafirmado estaban dispuestos a dedicar alrededor de 60% más tiempo que aquéllos que no se habían reafirmado. Imagínese eso traducido a sólo 10 minutos por día. Si esto se multiplica por 20 personas en un departamento en un año, el impacto puede ser enorme.

### Cómo abordar la envidia en su equipo

Como hemos visto, la envidia afecta negativamente a las organizaciones, empezando por la persona que siente envidia. Marty se obsesionó tanto con los logros de Scott que dejó de preocuparse por su propio desempeño. La envidia también afecta a los que son objeto de este sentimiento, pues se enfrentan a la posibilidad de ser saboteados; aunque las quejas de Marty sobre Scott a sus espaldas parecían inocuas, podrían haber socavado los proyectos, reputación y carrera de Scott, especialmente si otros hubiesen estado de acuerdo con Marty. Además, la envidia en sí misma carga de negatividad a toda la organización.

Usted, en su rol de ejecutivo, podría verse enfrentado a tener que controlar la envidia de algún subordinado, no solamente hacia sus mejores empleados sino que también hacia usted mismo. Pero esto no se puede controlar negando ascensos a sus mejores colaboradores o, en su caso, negándose a recibir recompensas por su buen desempeño. Por el contrario, debe comprender que el reconocimiento y las recompensas inevitablemente generarán envidia, y entonces implementar las siguientes técnicas para evitarla y controlarla.

**Comparta el poder.** Los ejecutivos que comparten la gloria con sus subordinados y promueven a otros, ayudan a sus equipos y a ellos mismos. Una ejecutiva de la alta dirección en Unilever que formó parte de nuestros estudios siempre premiaba a sus subordinados exitosos con reconocimiento y nuevas responsabilidades. Ella logró una reputación por desarrollar a líderes excepcionalmente motivados y creó aliados en el proceso. Fue ascendida precisamente porque ayudaba a las personas a desarrollarse.

## AUTOEVALUACIÓN

### ¿Está cayendo en la trampa de la envidia?

En nuestra investigación empleamos el siguiente ejercicio para ayudar a las personas a reconocer los patrones que llevan al pensamiento negativo:

*Piense en una persona en su organización que trabaja en un nivel similar al suyo y con quien debe compararse frecuentemente. Piense en uno de los logros más recientes de esta persona. Descríbalo. Después responda a las siguientes preguntas.*

#### 1. ¿Felicité usted a esta persona?

Sí (0), No (1)

#### 2. ¿Cómo se sintió cuando supo de su logro?

Feliz (0), Indiferente (1),  
Algo perturbado (2)

#### 3. ¿Se preocupó de que sus superiores podrían mirar en menos sus logros como resultado de esto?

Sí (1), No (0)

#### 4. ¿Cuándo fue la última vez que reconoció o elogió públicamente a esta persona?

La última vez que tuvo un logro (0),  
No recuerdo (1), Nunca (2)

#### 5. ¿A veces se encuentra pensando demasiado en el estatus que tiene esta persona?

Sí (1), No (0)

#### 6. Imagínese que esta persona fracasa vergonzosamente a la vista de todos o pierde estatus profesional. ¿Esto lo hace sentir triste, indiferente o feliz?

Triste (0), Indiferente (1), Feliz (2)

#### 7. Siempre estoy dispuesto a reconocer un error que he cometido.

Falso (0), Verdadero (1)

#### 8. Nunca me ha desagradado alguien intensamente.

Falso (0), Verdadero (1)

#### 9. En ocasiones resiento el hecho de que las cosas no sean como yo deseo.

Falso (0), Verdadero (1)

#### ¿QUE DICEN LOS PUNTAJES?

Primero, calcule su nota en las preguntas 1 a 6.

#### 7-9

¡Felicitaciones por ser capaz de conocerse a sí mismo y confesar su envidia!

#### 4-6

Es moderadamente envidioso.

#### 2-3

Es poco envidioso.

#### 0-1

¡Ha logrado mudita (regocijo por la buena fortuna de otras personas)! O usted niega sus sentimientos.

Para poder diferenciar mudita de la negación, ahora calcule la nota que obtuvo en las preguntas 7 a 9.

Estas preguntas fueron tomadas de la Escala de Deseabilidad Social de Crowne-Marlowe, que mide su tendencia a tener una imagen de sí mismo que se adapta a las expectativas sociales.

#### 2-3

Es recomendable que reflexione sobre sus respuestas y piense si éstas realmente reflejan su comportamiento.

#### 0-1

Usted se siente cómodo al reconocer sus comportamientos que no se adecúan a los ideales sociales. Esto, junto a un puntaje bajo en las preguntas 1 a 6 probablemente indica que usted sabe controlar su envidia de manera eficaz.

**Convierta lo escaso en abundante.** Es común que los integrantes de un equipo peleen entre sí por recursos que perciben como limitados. Aunque algunos definitivamente son finitos (como los presupuestos), hay otros que pueden ser aumentados con mayor facilidad. Por ejemplo, uno de los ejecutivos que participó en nuestras investigaciones se dio cuenta de que los integrantes de su equipo siempre intentaban acaparar su atención en las reuniones de equipo, porque necesitaban pelear por el poco tiempo que él tenía disponible para hablar personalmente con cada uno. Aunque mantuvo el horario de las reuniones, flexibilizó su horario personal para que cada miembro del equipo se pudiera reunir con él durante una hora cada semana. Esto resultó en reuniones más colaborativas.

Al compartir los recursos con otros equipos también puede ayudar a disminuir la envidia en su organización. Es común que los ejecutivos piensen que pueden garantizar su supervivencia acaparando recursos, pero el único resultado de esto es que se aíslan y pierden aliados, y hasta pueden causar su propia perdición con esta actitud. Por el contrario, compartir recursos prepara el terreno para la reciprocidad y la colaboración futura.

**Separe al envidioso del envidiado dándoles distintas esferas de influencia.** Ayudar a los envidiosos a separar mentalmente sus roles y definir sus dominios separadamente puede restringir las comparaciones envidiosas. Por ejemplo, recientemente Scott se comunicó con Marty para invitarlo a reintegrarse a la firma. Durante la conversación, los resentimientos de Marty nuevamente salieron a flote. Hicimos coaching a Marty para que concibiera una situación que no suscitara comparaciones directas entre ambos. Él nos sugirió que podría liderar a las estrellas en ascenso de la firma y que Scott podría gestionar a los subordinados que requerían de más coaching. Con esta clara diferenciación de tareas, Marty se sintió listo y dispuesto a enfrentar ese desafío y acordó volver a integrarse a la empresa. El nuevo acuerdo ha funcionado bien: permite que los dos aprendan el uno del otro sin que sea posible comparar las dos tareas ni evaluar a ambos ejecutivos con los mismos parámetros.

**Cuídese de los detonantes lingüísticos.** Sin querer, los ejecutivos pueden generar envidia al señalar, a través de señales muy sutiles, que aprecian ciertos tipos de características y éxitos más que otros, los que podrían no atraer tanto la atención pero ser igual de valiosos para la organización. Entonces debe tener especial cuidado con la forma en que utiliza el lenguaje. Por ejemplo, muchos elogios a la capacidad

de liderazgo de uno de los integrantes pueden ser percibidos como una forma de pasar por alto la importancia de los integrantes que son seguidores colaborativos. (En una universidad que celebraba la cultura del liderazgo, los estudiantes frecuentemente fundaban clubes sólo para hacerse “presidentes”. Como no se incentivaba a los “seguidores”, estos clubes no llegaban a contar con un número significativo de integrantes y raramente llegaban a concretar acciones).

De modo similar, una palabra como “innovación” hace que las personas empiecen a jugar el juego de las comparaciones. En vez de destacar a los innovadores, incentive prácticas colaborativas y recompense el robo creativo. Thomas Edison celebraba la creatividad que era necesaria para aplicar, modificar y mejorar las ideas, destacando el hecho de que él simplemente daba un “valor comercial a las ideas brillantes pero mal dirigidas de otras personas” y que él mismo era más “una esponja que un inventor”. En una ocasión, BP, además de premiar a los innovadores, dio un premio para el “ladrón del año”, distinguiendo a los empleados que habían reconocido y usado las innovaciones de sus colegas en la empresa.

**LA CRISIS ECONÓMICA** ha hecho que las personas duelen con más urgencia y temor de su propio valor para el mercado. La enorme cantidad de noticias acerca de las desigualdades en las compensaciones nos recuerdan que otros gozan de enormes premios mientras que nosotros no. Los sitios de redes sociales nos mantienen informados acerca de nuestros contactos laborales; y de si éstos han logrado ser ascendidos o si gozan de mejores vacaciones que uno. La ansiedad en torno al propio desempeño enfatiza nuestras inseguridades. Estos factores junto a otros más se han encontrado de frente para producir una tormenta perfecta de envidia organizacional.

A pesar de que la envidia es algo natural y automático, nuestra investigación ha mostrado que es controlable. Al reflexionar sobre sus propias vulnerabilidades y poner en práctica nuevos hábitos, usted puede convertir una emoción poco digna y muy dañina en un medio para mejorar su propio desempeño y el de su equipo. ♥

**Reimpresión** R1004F-E

**Tanya Menon** (tanyamenon.research@gmail.com) es profesora asociada de Ciencias del Comportamiento de Booth School of Business de University of Chicago.

**Leigh Thompson** (leighthompson@kellogg.northwestern.edu) es J. Jay Gerber Professor de Resolución de Conflictos y Organizaciones en Kellogg School of Management de Northwestern University.