

4

Gente con problemas y gente problemática

¡Qué duro sería trabajar en equipos perfectos formados por gente perfecta!

¿SABE USTED...?

- ¿En qué consisten los roles limítrofes?
- ¿Cuáles son las reacciones frente a la ambigüedad?
- ¿Por qué motivos podemos fracasar coordinando un equipo de trabajo?
- ¿Cuáles son los síntomas previos al colapso emocional?
- ¿Cuáles son los principales perfiles de profesionales problemáticos?

ESTAS Y OTRAS RESPUESTAS LAS ENCONTRARÁ EN EL PRESENTE CAPÍTULO

La mayor parte de personas que trabajan en equipo se quejan de sus relaciones interpersonales. Un equipo relativamente amplio registra turbulencias constantes: encuentros y desencuentros, luchas de poder, altibajos emocionales con repercusión en el conjunto del grupo, etcétera. Una parte de la conflictividad entre compañeros puede originarse en las funciones que tienen encomendadas, o en un diseño deficiente de las tareas. Pero otras veces las personas tienen rasgos de personalidad o maneras de ser que las hacen problemáticas en prácticamente cualquier organización.

En el presente capítulo analizaremos personas con problemas y gente problemática, apuntando algunas estrategias de abordaje.

1. ORGANIGRAMAS, FUNCIONES Y CONFLICTOS DE ROL

Los organigramas de las empresas son importantes. Un buen organigrama clarifica las funciones de cada cual y agiliza las decisiones. Un buen organigrama permite también a la empresa expandirse y contraerse según las necesidades, con un mínimo coste –y sufrimiento– personal.

Ahora bien, incluso en las mejores empresas siempre existen profesionales, cargos o departamentos forzados a compartir tareas y responsabilidades en situaciones de ambigüedad. De hecho, lo más habitual es que profesionales y directivos de nivel similar tengan ámbitos en los que deban compartir decisiones de igual a igual. En tales casos pueden producirse conflictos de rol que procederemos a analizar. En primer lugar nos centraremos en el tipo de relación entre profesionales y directivos de igual nivel obligados a colaborar, para adentrarnos, en segundo lugar, en el estudio de los roles limítrofes.

Profesionales obligados a colaborar

Cuando dos personas no tienen una jerarquía definida por un organigrama y tienen que colaborar, se producen cuatro tipos de situaciones representadas en la tabla 36, y que a continuación examinaremos.

Consenso cordial

Ambos profesionales tienen el mismo nivel, están dispuestos a trabajar de manera complementaria y se alternan de manera muy dinámica en las decisiones, en función del componente técnico tratado: «Tú vas a mandar en lo concerniente a costes, y yo en el diseño del producto», por ejemplo. Esta situación, al igual que la de obediencia cordial, se perpetúa fácilmente cuando ambas partes tienen ciertas dosis de generosidad.

Obediencia cordial

Una de las partes acepta el liderazgo de la otra, y ambas sintonizan perfectamente, estableciéndose muchas veces un «pacto secreto», por ejemplo: uno de los profesionales acepta un segundo plano a cambio de que se le consulten las decisiones, y de que de cara a los demás, ambos aparezcan como iguales.

Consenso forzado

Cuando dos profesionales de igual jerarquía se enfrentan, a la larga pueden pasar dos cosas: a) Uno de ellos abandona la pelea y se estabilizan las posiciones mediante un pacto o sencillamente por mutua evitación, o b) Se hace imprescindible establecer reglas más o menos habladas, en función de la gravedad del enfrentamiento. Estas reglas se las pueden administrar los propios interesados, o bien interceder al jefe para poner orden. Si los enfrentamientos no cesan puede ser necesario un cambio en el organigrama (cambio que suele resolverse desplazando al profesional menos necesario a otro punto de la empresa o recortándole sus funciones para que no haya solapamiento).

Obediencia forzada

Cuando hay una jerarquía establecida entre los dos profesionales y, a pesar de ello, el que está en la posición subordinada se niega a colaborar, se inicia un juego de despropósitos que suele ser muy negativo para la empresa. El mismo hecho de no compartir o esconderse la información conduce a desaprovechar oportunidades e ideas. La incomunicación tiene un coste en términos económicos, aunque a veces sea difícil percibirlo.

En la tabla 37 proporcionamos algunos consejos para el profesional o directivo obligado a colaborar con otro del mismo nivel.

Roles limítrofes y tolerancia a la ambigüedad

Podemos considerar tres tipos fundamentales de roles limítrofes:

- El rol limítrofe externo: Profesionales que están en la frontera entre la empresa y los clientes o bien entre la empresa y otras empresas. Por ejemplo: profesionales que participan en un *joint venture* con otras empresas, profesionales de departamentos de reclamaciones, o responsables de captar clientes o tratar con usuarios.
- El rol limítrofe interno: Profesionales que están a caballo de dos departamentos, recibiendo órdenes o prioridades a menudo contrapuestas, y que deben pactar con otros profesionales de igual rango acciones que emprender y subalternos que compartir. También lo son los supervisores, es decir, directivos en contacto directo con los trabajadores, pero que pertenecen a un nivel superior.

-El rol limítrofe funcional: Profesionales o directivos que, por su misma función, están obligados a compartir con otros directivos parcelas de poder, o profesionales responsables de coordinar determinadas funciones de otros profesionales. Por ejemplo: responsables de calidad.

Los roles limítrofes internos y funcionales son los de más difícil desempeño. Por un lado estos profesionales reciben poca autoridad legitimada. Los mismos organigramas suelen ser cicateros a la hora de reconocer y valorar estos roles. Se prefieren para estos cometidos profesionales que estén obligados a negociar permanentemente con los directivos con línea de mando definida.

A esta primera dificultad, la poca autoridad legitimada, suele añadirse otra: muchas veces estos roles limítrofes sirven a la gerencia para observar el rendimiento de los profesionales y promocionar a aquellos que demuestren mayor capacidad de negociación y consenso. De esta manera se produce un traslado constante de buenos profesionales que desempeñan roles limítrofes hacia posiciones más confortables en el seno de la empresa, ignorando el papel fundamental que dichos roles llevan a cabo.

Los roles limítrofes tienen una extraordinaria importancia porque son los engranajes de las empresas. Si los profesionales a caballo de varios departamentos fallan, si fallan los supervisores, si fallan los directivos que negocian permanentemente con otras empresas o clientes, si -en fin- fallan los directivos que deben coordinar diferentes secciones, las líneas de mando pierden buena parte de su eficacia. Todo el conjunto de la empresa se anquilosa.

Por este motivo las empresas deberían valorar e incentivar estos roles, y considerarlos roles estables y no roles de paso. Las personas dotadas de liderazgo natural son ideales para ellos, pues pueden suplir la falta de «autoridad legitimada» por virtudes de su propio carácter. De manera más concreta los profesionales de roles limítrofes deberían tener algunas características comunes, resumidas en la tabla 38. De esta tabla nos interesa el concepto de «tolerancia a la ambigüedad».

Se producen situaciones de ambigüedad cuando están presentes mensajes opuestos en el seno de la organizaciones sin que sea posible averiguar cuál es el mensaje dominante o legítimo, o sabiendo que todos los mensajes son en alguna medida válidos, dependiendo del instante y del entorno concretos. Podemos distinguir varios niveles de ambigüedad (véase tabla 39) que ejemplificamos a continuación:

1) Conflictos de rol: Demandas y expectativas incompatibles entre sí. A su vez podemos distinguir:

- El mismo «superjefe» nos envía mensajes contradictorios. Ejemplo: El gerente de un hospital usa como marca de empresa el hecho de desarrollar

una medicina altamente tecnificada al servicio del cliente-paciente. En apariencia no importa el precio de las exploraciones o tratamientos. Sin embargo ejerce una presión subliminal sobre los diferentes responsables de los departamentos para ahorrar todo lo posible.

- Valores contradictorios entre varios departamentos o secciones. Ejemplo: El departamento de calidad sabe perfectamente cuáles son los materiales idóneos para fabricar determinados electrodomésticos. Sin embargo se obliga al departamento de compras a utilizar otros para que el cliente deba acudir a la red de posventa.
- Recibimos encargos que no son compatibles con nuestros valores éticos. Ejemplo: Una empresa saneada aprovecha un periodo de crisis generalizada para reducir la plantilla y aumentar beneficios. Para ello se mixtifica balances contables y se declaran pérdidas a fin de forzar jubilaciones y justificar despidos de trabajadores con contratos temporales. La persona encargada del proceso cae en una fuerte depresión.

2) Ambigüedades de rol: Expectativas sin información suficiente.

- Déficit de información sobre el producto o resultados finales que se persiguen con nuestro trabajo. Ejemplo: En una cadena productiva los trabajadores y responsables de la misma reciben un indicador global de calidad cada mes. Este indicador se obtiene de una manera tan abstracta que nadie sabe en realidad lo que significa. Lo único que saben es que al final de mes cobrarán una pequeña bonificación si se alcanza un 6 o cifra superior. Como realmente no saben cómo influir sobre este indicador, los primeros meses se esfuerzan, pero al comprobar que no tiene relación su esfuerzo con el indicador de calidad, lo interpretan como un juego de azar. El humor y la chanza desplazan al esfuerzo, como mecanismo defensivo ante la incertidumbre.
- Déficit de información sobre los medios que utilizar, grado de poder conferido por el jefe, y límites en la utilización de medios. Ejemplo: El gerente de una empresa nombra un responsable de calidad con la idea de montar círculos de calidad y reducir costes. El responsable de calidad empieza a tropezar con innumerables dificultades: Los otros directivos no le aceptan, los trabajadores no están dispuestos a perder su tiempo en algo que no se les va a pagar fuera de su horario, etcétera. Llego un momento en el que nadie acude a las reuniones que el flamante responsable de calidad convoca, y el mismo gerente interpreta que «a este chico le falta autoridad, no sirve para eso», y lo destituye sin darle los medios para desarrollar este difícil papel. El gerente quemó a un buen profesional por

el hecho de no prever las dificultades del encargo, investirle de suficiente legitimidad frente al conjunto de la organización, y proporcionarle todo el soporte e información posible.

- Ignorar qué pasará después de conseguir nuestro objetivo, e incluso si ello será bueno o malo para nuestra posición en la empresa. Ejemplo: Se crea un departamento en el seno de una empresa para desarrollar un método informático. Las personas que han creado dicho método saben que en la medida en que más personas accedan a este programa informático, su propio papel quedará devaluado. Pero también cabe suponer que la empresa valore su capacidad innovadora y les otorgue un papel acorde a sus capacidades. La primera interpretación les deprime y les hace resistentes a cooperar. La segunda posibilidad tiene el efecto inverso. Unos días se sienten eufóricos y otros deprimidos. Todo ello se hubiera evitado si el responsable hubiera explicado los planes de futuro para dicho departamento.

3) Invasiones de rol:

Algunos roles están sujetos a un permanente hostigamiento por parte de otros profesionales, otros directivos o del mismo Gran Jefe. En determinadas empresas el jefe de ventas tendrá que aguantar una enorme presión, mientras que en otras va a ser el departamento de calidad, o el de investigación, dependiendo del campo productivo. Cuando las cosas van mal la tensión se acumula en determinados puntos, sobre todo los más estratégicos de la empresa, y puede ocurrir que existan intentos de arrancar parcelas de poder al directivo o profesional a su cargo. También puede ser que estas parcelas estén simplemente mal definidas, y de manera recurrente haya escaramuzas para ver quién se queda con ellas.

Los puestos de trabajo más expuestos a estas invasiones de rol son aquellos que cumplen alguna o algunas de las siguientes características:

- Puestos directivos definidos como «coordinación» entre departamentos.
- Jefaturas de proyectos que dependen para su realización de la buena voluntad de otros departamentos pues, entre otras cosas, no tienen muchas veces presupuesto propio.
- Puestos de coordinación de equipo con funciones mal definidas o incluso sin reconocimiento oficial.
- Organigramas en los que las líneas jerárquicas de tipo territorial se cruzan con las responsabilidades sobre los productos. Los *product manager* pueden tener dificultades para vencer las inercias territoriales, (por ejemplo sobre las redes de ventas).

Reacciones a las ambigüedades de rol

Reacciones defensivas

Los reptiles son animales con un estrecho dominio del espacio. No toleran incursiones en su territorio, y cuando éstas aparecen, su primera respuesta es agresiva. Los mamíferos, más evolucionados, tenemos una gama incomparablemente mayor de respuestas emocionales, y toleramos la competitividad y las situaciones ambivalentes. Sin embargo los mamíferos nos empeñamos muchas veces en retroceder en la evolución de las especies, y padecemos reacciones reptilianas de intolerancia frente a la ambigüedad de roles, o la invasión de competencias que creemos nuestras.

Atendiendo a esta consideración, podemos definir dos perfiles de directivos extremos en su manera de reaccionar frente a la invasión de su espacio (véase tabla 40).

Intolerantes a la ambigüedad: reacciones emocionales

Las personas intolerantes a las ambigüedades de rol viven este tipo de situación con desagrado. Este desagrado alcanza proporciones alarmantes en algunos casos, hasta el punto de dar al traste con carreras profesionales brillantes. Vale la pena hacer algunas consideraciones al respecto. En primer lugar analizaremos las reacciones desadaptativas, para centrarnos luego en cómo superan este tipo de reto las personas maduras.

Las personas excesivamente controladoras lo pasan muy mal en entornos donde predomina el desorden y donde coexisten múltiples centros con autonomía de decisión. En estas circunstancias las personas muy ordenadas experimentan una sensación de inseguridad y peligro. Tienen entonces dos posibilidades: o bien se relajan interiormente y permiten que los compañeros y/o subalternos solventen los problemas, o bien intentan desesperadamente (y desde luego inútilmente), intervenir sobre cada una de las decisiones. Cuando esto último ocurre, el «hipercontrolador» se pierde en los árboles sin ver el bosque. A nivel más personal destacaríamos que poco a poco van adentrándose en grados mayores de tensión nerviosa. Un día se notan palpitaciones, otro día se percatan que han pasado la semana durmiendo mal y poco, y a la postre empiezan a experimentar síntomas de ansiedad (véase tabla 41).

Otra manera diferente de reaccionar es el «profesional con tendencia depresiva». Vive las situaciones de ambivalencia como depreciación de su autoimagen.

Puede entonces empezar a pensar que todo el mundo le trata mal, que no será capaz de afrontar los retos que tiene, o incluso puede activar fantasmas biográficos del tipo: «Todo me sale mal», «Ya me parecía que duraba demasiado mi buena suerte»... Si tiene una profecía del tipo: «Antes de los 50 años fracasaré», la presencia de dificultades es una excelente oportunidad para demostrarse que tenía razón, caer deprimido, coger la baja y verse sustituido o degradado a su regreso. Son profecías de autocumplimiento: su propio creador hace lo indecible para que a la postre sean ciertas. Popper, K., (1992) nos advertía de este peligro cuando afirmaba que para ser libres hay que ser optimistas.

En la tabla 41 sugerimos varios síntomas que deberían encender la luz roja de alarma a los profesionales al borde del colapso emocional.

Reacciones maduras

Lo más probable para cualquier profesional es que varias veces en su vida se encuentre al borde del colapso. La estrategia inteligente consiste en prepararnos para los malos tragos.

En primer lugar es necesario saber hasta qué punto somos resistentes al estrés. No todo el mundo resiste la presión de la misma manera. Hemos hablado de las personas obsesivas e hiperresponsables, como directivos especialmente a riesgo. También lo son las personas que precisan la aprobación de los demás o que tienen dificultades para afrontar una situación que les conducirá necesariamente a ciertas cotas de impopularidad.

Nuestra vida privada también es un parámetro que debemos tener en cuenta. Los profesionales en trance de separación conyugal, o con escaso apoyo familiar, están en una posición de debilidad. También cuenta la ausencia de aficiones y vida social, aparte del trabajo. Las personas *workholic* (alcohólicos del trabajo) ponen todos los huevos en la misma cesta, y si la cesta cae al suelo tienen más probabilidades de quedarse sin nada, porque a fin de cuentas... ¡los amigos pueden ser una fuente inestimable de apoyo!

En función de los apoyos y de la personalidad del directivo se pueden tomar más o menos riesgos. Es un error muy extendido basarse en las oportunidades y la ambición como únicos factores para decidir nuestro futuro. El factor clave es la motivación. La persona humana es capaz de grandes penalidades si ello tiene sentido para ella. Lo peor es verse arrastrado a una aventura absurda que no sentimos como nuestra y en la que no creemos.

Falta de reconocimiento de nuestros méritos

El directivo que intenta innovar en el contexto de empresas burocráticas y anquilosadas, sin que además nadie se lo haya pedido, debe tener muy claro el porqué de su empeño, y aun así mentalizarse en el sentido de que no le aguarda precisamente un camino de rosas. Los posibles motivos de una conducta a «contracorriente» los recogemos en la tabla 42.

Indudablemente es esta una de las situaciones que requiere de mayor madurez personal. En general cualquier directivo o profesional debería actuar siempre motivado para proporcionar la máxima calidad a su quehacer diario. No debería esperar mayores elogios para hacer lo que tiene que hacer, aunque es muy humano ser sensible a ello. A este nivel también hay diferencias entre personas, y es conveniente conocer hasta qué punto precisamos de este refuerzo o podemos prescindir de él.

2. RASGOS QUE DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

¿Por qué razón nos cuesta tanto trabajar en equipo? Hemos analizado el aspecto organizativo, pero... ¿qué decir de los rasgos de personalidad de cada uno de nosotros, de nuestra capacidad de comunicar?

La primera explicación cuando alguien fracasa en un equipo es el típico comentario: «No servía para este puesto». Con ello indicamos una causa interna (véase tabla 43) de fracaso, por ejemplo: falta de preparación técnica. Otras veces el profesional enferma o se ve envuelto en problemas de tipo personal que disminuyen su eficacia. Sin embargo estos dos factores no son, con mucho, los de mayor importancia. Por lo general un profesional no se adapta a un equipo por problemas de personalidad y confrontación con la cultura de la empresa. Examinemos estos factores externos e internos.

Causas externas de fracaso

En la tabla 44 recogemos causas externas de fracaso. Existe un equilibrio entre demandas externas y recursos internos de la persona, equilibrio que es diferente para cada uno de nosotros. Una persona puede encontrar perfectamente normal diez horas de trabajo y llegar a casa para asumir la mayor parte de tareas, en tanto que para otra eso puede suponerle un ataque de nervios.

Pero aparte de estas diferencias individuales, el sufrimiento máximo dentro de un equipo suele recaer en el profesional que lo lidera, ya sea en función de

coordinador, directivo o supervisor. Queremos resaltar especialmente el dolor moral que producen determinadas situaciones:

- Debemos asumir una «mala solución» como único camino para no desembarcar en una situación aún peor. Ejemplo: Un plan de remodelación de la empresa. El líder tiene que aprender en esta circunstancia a mitigar sus sentimientos de culpa, y a asumir las soluciones con coraje.
- Nos llegan decisiones que afectan a subalternos u otras personas, en una línea que –a nuestro entender– no resulta ética, y que no viene justificada por un estado de necesidad de la empresa, sino por la búsqueda de una mayor rentabilidad «a toda costa». Por ejemplo: Una política de contratación de personal excluyendo a mujeres en edad fértil. En tales casos el profesional responsable tiene que saber defender su posición ante sus superiores sin ponerse personalmente a riesgo, pero con valentía.
- Se nos piden favores, puntuales en el tiempo, que van en contra de principios éticos pero no son en sí mismos «graves». Por ejemplo: Forzar la contratación de un familiar de un importante socio, apañando las condiciones de selección. Aquí el líder deberá considerar sus intereses legítimos de conservar su puesto de trabajo o erosionar su carrera profesional, frente a sus deberes éticos. También deberá esforzarse en distinguir lo que es imputable a la empresa, o imputable a una mala actuación de su superior. **No olvide que un mal jefe puede hacernos creer que estamos en una mala empresa, y no ser cierto.** Hecha esta reflexión, la auténtica categoría humana de un responsable de equipo es saber asumir con entereza sus responsabilidades, con naturalidad, sin dar lecciones a nadie, pero sintiéndose cómodo consigo mismo. Nada ni nadie nos obliga a ser héroes, **pero cuando hemos razonado nuestra conducta sin traicionar nuestros principios éticos, el dolor de una decisión imperfecta se atenúa**, aunque al final predomine el miedo a perder el trabajo.

El profesional quemado. Teoría de la equidad

Cada uno de nosotros establece una delicada ecuación entre lo que da y lo que recibe por su desempeño profesional. Se trata de un equilibrio enormemente complejo, en el que influyen variables como el prestigio de nuestra profesión, el mercado laboral, nuestra posición concreta en el seno de la empresa, etcétera. Pero este balance entre lo que damos y recibimos no se limita a «productos por salario». También recibimos afecto, reconocimiento, posibilidades de reciclaje y progreso profesional... Y a la vez damos lealtad, poder, profesionalidad... (véase tabla 45).

Este balance nos lleva a considerar tres posiciones «vitales»: gano por lo que trabajo, gano menos de lo que merezco y gano más de lo que merezco. Estas posiciones vitales tienen profundas repercusiones en la actitud del trabajador en el equipo, y que resumimos en las tablas 46 y 47.

Nos interesa en este punto profundizar en la tabla 47. El profesional que se considera mal pagado puede reducir su rendimiento siguiendo el viejo refrán español de «Me engañarán en el salario pero no en el trabajo». Puede también «pasar» de los objetivos de empresa y desaprovechar oportunidades de negocio para vengarse secretamente. Estas reacciones son hasta cierto punto normales. Pero la más peligrosa es decrementar su autoestima, decirse: «Me lo merezco». Resignarse a una mala situación laboral y apostar por la mediocridad son los ingredientes para el *burn out*, o profesional quemado. No olvidemos que el primer paso para caer en la mediocridad no consiste en hacer las cosas mal, isino en no querer hacerlas mejor! Un profesional empieza su declive cuando se dice: «Me da lo mismo no estar al día».

La manera de ser del profesional como causa de fracaso

En la Tabla 43 se mencionan cuatro tipos de factores. Los rasgos de personalidad suelen ser el factor más importante. La personalidad suele pulirse con el tiempo, como un guijarro arrastrado por un río. Cualquier arista de la roca será causa de problemas y requerirá cambios en la personalidad o cambios en la organización, (esto último desde luego improbable). Un exceso de dogmatismo, de hiperresponsabilidad, de soberbia... chocará irremisiblemente con otros colegas o subalternos. Lo que diferenciará un profesional normal de un profesional con problemas va a ser justamente su capacidad de darse cuenta de estos problemas y adaptarse. ¿Cómo podemos definir a un profesional de personalidad problemática? Será aquel que, vaya donde vaya, acabará teniendo conflictos con otros compañeros. Veamos este perfil de personas incapaces de adaptarse, siguiendo las pautas actuales sobre personalidad de Millon, T., (2000) y el DSM IV, (1994).

3. PROFESIONALES PROBLEMÁTICOS

Hemos examinado hasta aquí los rasgos deseables de un profesional condenado a trabajar en equipo, y decíamos como regla general que cualquier rasgo excesivamente pronunciado en nuestra manera de ser, a la larga va a reportarnos problemas, a menos que sepamos compensarlos. Hay personas que tienen

un tipo de personalidad que les conduce invariablemente a sucesivos fracasos, a tropezar irremediabilmente con la misma piedra. Cuando estos profesionales ocupan un lugar relevante en el equipo, suelen provocar enfermedades en el conjunto de la organización. Los defectos del líder tienen un **efecto cascada** porque:

- Sus conductas anómalas son muchas veces imitadas por las personas que están bajo su influencia.
- Introduce maneras de comunicarse patológicas: Se esconden informaciones como manera de utilizar el poder, se producen climas de hostilidad, una competitividad destructiva, o se forman grupos privilegiados dentro del equipo.
- Si tiene una inmoderada ambición, trasladará a los demás una eterna insatisfacción por los resultados. Epicuro afirmaba: «Nada es suficiente para quien lo suficiente es poco», y Gandhi corroboraba: «La Tierra tiene todo lo necesario para la humanidad, excepto para su ambición».

En este apartado vamos a examinar tres perfiles muy típicos de profesionales con problemas: el narcisista, el sensitivo y el límite o inestable. No acabamos con estos tres perfiles la riqueza del tema, pero sí son los más frecuentes, y los tres introducen graves distorsiones en la vida de cualquier organización.

Al leer estas páginas bien pudiera ocurrir que identificara rasgos descritos en personas conocidas por usted, pero sin acabar de encajar del todo. Una buena parte de personas tienen rasgos de personalidad problemáticos, pero suelen compensarlo con inteligencia y otras virtudes. No olvide la regla: Si la persona carece de capacidad crítica para adaptarse a sus rasgos de personalidad anómala, entonces, y sólo entonces, debe ser clasificada en los apartados que siguen.

Profesionales con rasgos narcisistas

El narcisista es una persona con ínfulas de grandiosidad, necesitada de despertar admiración en los demás e incapacitada de empatizar con la gente, es decir, incapacitada para tener un aprecio sincero por otras personas.

Esta carencia de afecto no va a impedirle al narcisista declararse enamorado, o asegurarnos que siente un gran aprecio por nuestro trabajo y nuestra persona, pero su querencia es siempre interesada. Lo que en verdad le motiva es sentirse admirado y atendido por los demás. Cuando el narcisista se encumbra a cargos directivos, su lógica de comportamiento va a estar más presidida por el «qué dirán», las fantasías de éxito y poder ilimitado, que por los intereses de la empresa.

Sobreestima sus capacidades y presupone que todos coinciden en valorarle como él mismo se valora. Cuando comprueba que no es así, se muestra perplejo. Suele también fantasear sobre sus logros, estimando su aportación como capital y depreciando la de los demás. Tiene facilidad de palabra, y acostumbran a ser buenos conferenciantes, aunque el tipo de conocimientos que adquiere se ha definido como «inteligencia de titulares de periódico», pues captan aquello con lo que poder atraer la admiración de los demás (Loranger, AW., 2000).

Cuando el profesional narcisista no tiene responsabilidades directivas ni de liderazgo, puede intentar desplazar al líder del grupo, o situarse como contralíder. Cuando actúa de contralíder es una auténtica pesadilla, pues desatará todo su potencial seductor para atraer a los elementos débiles del grupo. Si el enfrentamiento con el líder es importante, el simple rencor será bastante como para llevarle a importantes sacrificios personales, todo sea para demostrarse que él puede ganar la partida. Detrás de un rencoroso muchas veces hay un narcisista, pues, para este perfil humano, admitir que no devuelve un agravio es tanto como admitir que «no soy nadie».

Cuando el narcisista tiene responsabilidades directivas puede ser sumamente dañino. Para empezar va a rechazar cualquier amago de crítica, e incluso puede tomar «medidas» en contra de aquellos que se atrevan a criticarle. Precisamente otro detalle interesante para detectar a los narcisistas es esta facilidad con la que quedan heridos por las críticas más suaves, (en psicología se le llama «herida narcisista»).

Muchas veces el narcisista tiene una gran capacidad de trabajo y sacrificio. Pero detrás de este esfuerzo siempre hay una ambición personal desmedida. Una vez logrados los objetivos para «subir» en la jerarquía, no dudará en dilapidar fondos de la empresa para su personal lucimiento, siempre en la creencia de que «Tengo derecho por lo mucho que esta empresa me debe».

El narcisista inteligente es un manipulador exquisito de la relación interpersonal. Va a hacernos creer que le importamos mucho, pero en realidad somos un peón para su juego particular. Cada persona tiene asignado un valor específico en su estrategia, pero no caiga en el error de pensar que usted le importa. A un narcisista solo le importa él.

Una pista significativa para detectar a un narcisista es justamente el desprecio que muestra hacia la gente sencilla que «no pinta nada». Además, para el narcisista las consecuencias que se deriven de manipular a sus semejantes le dejan sin cuidado. Si ha explotado la fidelidad de uno de sus colaboradores y se ve en la necesidad de apartarlo, lo hará sin reparos. Para el narcisista las amistades se hacen para sacar el máximo provecho de ellas, y eso es válido incluso a nivel de sus relaciones íntimas: la pareja es un medio para reforzar su autoestima. Es más, los buenos sentimientos (solidaridad, preocupación por la situación de un com-

pañero...), pueden simularse para impresionar a los demás, o conseguir sus fines, pero nunca son sentidos de manera sincera. Ésa es en definitiva la característica más importante del narcisista: incapacidad para querer a los demás. (Véase tabla 48.)

Efectos sobre la organización

El profesional narcisista e inteligente pasa invariablemente por varias fases en su desarrollo profesional: a) fase de progreso: en esta fase va a desarrollar todos sus encantos para ganarse un puesto directivo y, cuando ya lo tenga, ganarse fidelidades y alianzas que no dudará en utilizar cuando le convenga; b) fase de realización: en esta fase, encumbrado a responsable de equipo, pasa a ejecutar sus fantasías de poder. Se lanzará a un dominio total de la organización y exigirá a los subalternos que se plieguen a su voluntad, rodeándose de aquellas personas que le aplaudan y canten sus excelencias. Puede que también desarrolle una caza y captura de los «críticos», que si no acatan su poder serán derribados sin escrúpulos. Resulta típico que lance órdenes absurdas a determinadas personas sencillamente para comprobar su fidelidad, y si éstas no se pliegan a su voluntad, demuestre resentimiento contra ellas, y c) fase de acoso y derribo: el equipo queda saturado por la arbitrariedad del narcisista y se despliegan importantes fuerzas para resituarlo o echarlo.

Si el narcisista es relativamente joven, puede rodearse de personas de su edad con las que organizará una «banda de muchachos traviesos» (véase capítulo 6). Esta «banda de los muchachos» desarrollará sus propios mensajes secretos, su propia liturgia y bromas, siempre tomando como eje central al líder narcisista, quien dictaminará lo que está bien y lo que está mal, lo que puede ser objeto de broma y lo que debe ser tratado seriamente. Procurarán comer juntos, mantener reuniones para criticar y vilipendiar a los «enemigos», y en todo caso actuarán como jaleadores de las gracias y cualidades del gran líder narcisista.

¿Cómo comportarse y comunicarse con un jefe narcisista?

Guárdese de las artes seductoras de un jefe narcisista. Puede hacerle creer que usted es la persona imprescindible para hacer tal o cual trabajo, pero analizando fríamente el problema se percatará de conseguir que en el fondo trata de ahorrarse una hora extra, o de conseguir que realice usted un trabajo sucio.

Los narcisistas atraviesan frecuentes crisis depresivas. La más pequeña crítica puede hacerles contactar con la realidad, y entonces se desencadenan crisis pro-

fundas. En tales casos pueden encauzar sus sentimientos de tensión e irritabilidad en forma de agresiones hacia los demás, tildándoles de incapaces, inútiles, etcétera. Estas reacciones suelen ser absolutamente desproporcionadas en relación a los hechos que motivan su reprimenda. De hecho las personas que conviven con estos directivos aprenden a adivinar si están de buena o mala luna, y en este último caso se apartan discretamente. Es mejor que usted también aprenda a distinguir estas rachas.

Varias normas prácticas para tratar y comunicarse con jefes narcisistas:

- 1) No se deje manipular, porque a la larga quedará engañado y defraudado. El agradecimiento no es una cualidad del narcisista (al menos el agradecimiento sincero). Si le hace favores no espere nada a cambio.
- 2) Ponga coto a las exigencias de su jefe narcisista. Hágale entender sin acritud pero con firmeza sus límites como ser humano, y aquello que no resulta razonable que espere de usted. De momento es posible que su cotización vaya a la baja, pero a la larga se va a ahorrar muchos disgustos. Un narcisista sólo se percata de las necesidades de las otras personas cuando éstas son capaces de defenderse o tienen algún tipo de poder.
- 3) Evite formar parte de la «guardia de corps» cuya tarea es jalear y aplaudir. Hágalo por dignidad personal y por otra consideración de índole práctica: tarde o temprano el directivo narcisista cae en desgracia, y con él toda su «guardia de corps», estigmatizada, utilizada y quemada por sus órdenes caprichosas.
- 4) Cuando el jefe narcisista le pida algo imposible trate de negociar su petición de una manera realista. Intente siempre no quitarle algo sin darle otra cosa a cambio, pues tampoco le interesa atraer sus iras.
- 5) No espere un reconocimiento de su trabajo, y si lo recibe sospeche que, detrás del halago, el líder narcisista está preparándose el terreno para pedirle otro sacrificio.
- 6) Comuníquese con el jefe narcisista cordialmente, pero tratando de no destacar. Si usted quiere (y le interesa) sobrevivir en la empresa de manera cómoda es mejor que sea «del montón», pues si demuestra capacidad crítica, o su jefe sospecha que puede hacerle sombra en el liderazgo, tiene el riesgo de quedar en su punto de mira y verse acosado hasta lograr humillarle públicamente (o peor, hasta encontrar una excusa para despedirle). Si aún así no logra evitarlo y teme un encontronazo público, trate de tener una entrevista a solas con su jefe y hágale entender que usted no es digno rival para él.

¿Puede usted cambiar en el caso de que sea narcisista?

Tal vez usted al leer estas páginas haya pensado que tiene rasgos narcisistas. En tal caso usted no es un líder narcisista, porque una característica de ellos es justamente ser impermeables y ciegos a sus defectos. Este apartado del libro, por consiguiente, está destinado a no ser leído nunca con interés por un verdadero narcisista. Aun así he aquí algunos ejercicios «imposibles» para un narcisista:

- Interesarse sinceramente por los demás.
- Pensar en los subalternos brillantes, y potenciarlos.
- Aprender a aceptar las críticas e incluso provocarlas.
- Mitigar el rencor.

Profesionales con rasgos sensitivo/paranoicos

La característica esencial de la persona con rasgos de hipersensibilidad (o paranoicos), es la desconfianza y el ver amenazas por todos lados. Suelen ser profesionales introvertidos, voluntariosos e hiperresponsables, muy metidos en sus cosas y poco amantes de reuniones multitudinarias. En realidad donde se notan más cómodos es en sus despachos. Cuando tienen que hablar en público suelen ponerse bastante nerviosos, sobre todo por el temor a que se burlen de ellos. Así, por ejemplo, si mientras hablan en público alguna persona se ríe o parece criticarle, pueden tener reacciones airadas, o «apuntarse» mentalmente al culpable para tomar debida «venganza». Al igual que el narcisista, comparten el rencor como un resorte defensivo.

Hemos descrito hasta ahora dos rasgos fundamentales del profesional sensitivo: la suspicacia y la hipersensibilidad. El tercer rasgo es la falta de emotividad manifiesta. Este tipo de persona resulta fría y distante, no tiene sentido del humor y no manifiesta actitudes tiernas o emotivas. En realidad se ve impulsada a esta frialdad como una defensa ante su propia fragilidad. Si se identifica con personas que estén sufriendo, es capaz de sufrir, por lo que prefiere encerrarse en su caparazón.

Susplicacia, hipersensibilidad y frialdad emotiva son los tres rasgos fundamentales de este tipo de personalidad (véase tabla 49). Veamos algunos datos que nos ponen en la pista de este trastorno:

- En relación a sus superiores, suele pensar (a temporadas) que el jefe le excluye de su grupo de íntimos, o que no comparte los secretos con él. Estos pen-

samientos, cuando los tiene, suelen preocuparle intensamente, e incluso deprimirle. Por doquier aparecen «pruebas» de estas sospechas, las cuales tienen por efecto deprimirle aún más. En cambio cuando está más animado puede pensar que «todo era una tontería de las mías», e incluso cuando está animado y contento por algún éxito admite que a veces «hago una montaña de cosas insignificantes».

—Cuando ocupa un lugar directivo, tiene hacia sus inferiores el temor de que se burlen de él. En realidad lo piensa frecuentemente pero, por su propio retraimiento, no lo expresa aunque sufra por ello (véase cuadro 14).

Cuadro 14

EXCESIVA SUSPICACIA

Juan era un directivo bien valorado por todo el mundo, pero «algo rarillo». Le irritaba al máximo que en una reunión en la que él hablara alguien sonriera, pues lo interpretaba como una crítica de mal tono. Incluso cuando iba a un restaurante le molestaba oír risas en las mesas cercanas, pues no podía dejar de pensar —aunque sabía que era un pensamiento absurdo— que se reían de él.

—Invariablemente se notan víctimas de injusticias pasadas o presentes. Su biografía está plagada de malquerencias: «Fulanito una vez me hizo una jugada que jamás le perdonaré».

—Son recelosos y se previenen de los ataques mediante precauciones: «Si Fulanito actúa de tal manera es señal de que me va a traicionar».

—Cuando se establece una pugna son rencorosos y no dan su brazo a torcer. Si piensan que está en juego su propia dignidad, preferirán hundirse en la miseria a permitir un pacto. «Yo voy a perder, pero tu me seguirás en la caída.» Es decir, renuncian a establecer un acuerdo si lo perciben como un menoscabo para su dignidad, tenga el coste que tenga.

Ahora bien, no todo es negativo:

—La persona sensitiva puede superar su tendencia desconfiada y desarrollar la parte positiva de su manera de ser. En tal caso sus compañeros le considerarán un observador penetrante y capacitado. En caso contrario, si prevalecen los aspectos negativos (sin pulir), será considerado hostil y reticente, incluso tozudo, e infundirá miedo a colegas y subordinados.

—Las personas sensitivas que logran superar la suspicacia están dotadas de un «sexto sentido» de gran valor. En una negociación pueden percibir una mi-

rada de sus interlocutores casi imperceptible, o pueden casi palpar los cambios emocionales de sus interlocutores.

- La insensibilidad que muchas veces demuestran estas personas se debe, en el fondo, a una defensa, porque tienen pánico a las emociones, tal es la intensidad de las mismas. Pero cuando tiene el valor de afrontarlas, suelen sublimarlas hacia fines sociales. No es infrecuente que personas con este perfil psicológico lideren organizaciones filantrópicas y de ayuda al tercer mundo. Cuando encauzan su frágil emocionalidad hacia una utopía pueden desarrollar unos niveles de esfuerzo y voluntarismo extraordinarios, y en el plano social desarrollan amistades profundas.

Efectos sobre la organización

- Genera en la organización auténticos tics persecutorios, malestar, miedo y traslada los conflictos a las otras personas y a conjuntos de grupos humanos sobre los que tienen influencia.
- Su incapacidad de relajarse (siempre escrutando para ver por dónde le va a venir el peligro) lo traslada y contagia a la organización en su conjunto. Ver cómo más personas sufren de manera parecida a como sufre él, le supone cierto alivio. Por consiguiente trata de contagiar la suspicacia.
- Cuando la persona sensitiva tiene responsabilidades directivas, tiene el grave riesgo de caer en posiciones dogmáticas.
- Crea climas de poca franqueza, cuando no conspirativos, donde los rumores ganan una dimensión desproporcionada.

¿Cómo comportarse y comunicarse con un jefe sensitivo/paranoico?

- Cortesía asimétrica: Mostrarse cordial aunque no reciba ninguna cordialidad del sensitivo. No olvide que el paranoico espera su frialdad u hostilidad para confirmar sus sospechas funestas... (por ejemplo: «está en contra mía»). Al recibir un tono cordial se ve obligado a «reprocesar» la relación. Para ser más concretos: no deje de saludar a un paranoico por el hecho de que a veces le deniegue el saludo.
- Sinceridad y nada de excusas: Reconocer fallos paladinamente y disculparse si fuera el caso. No lo olvide: si tiene reservas mentales, si se muestra opaco, el hipersensible lo notará sin la menor dificultad.
- Respeto y nada de bromas. Ni por asomo dar pábulo a las burlas o participar de ellas. Una sonrisa de confabularse con otro compañero, sobre todo

en una reunión donde «parece que no mira», puede ser captada sin dificultad, y usted puede pasar a la lista de las personas que no le respetan, con todas las consecuencias que ello pueda entrañar cara a su progreso profesional.

¿Puede usted cambiar en el caso de que sea sensitivo/paranoico?

He aquí algunas recomendaciones:

- Debe aprender a relativizar sus sospechas y a no precipitarse en sus actuaciones. Detecte el resentimiento acumulado hacia otras personas y trate de superarlo: «Le tengo manía a Zutano por una nimiedad: no vale la pena».
- Debe aprender a vivir ignorando la opinión de los demás, y preservando su autoestima de dicha opinión: «Si se ríen de mí que se ríen, yo voy a mis objetivos y creo en mí».
- Debe asumir que, en un equipo, siempre habrá personas que no van a quererle.
- Debe compensar sus ideaciones con una pauta de conductas y hábitos constante: no dejarse influir por una sospecha, comportarse siempre en un tono emocional cordial y abierto. El lema que debe interiorizar es: «Aunque me note herido no debo apartarme de la cordialidad que me resulta propia».

Profesionales con rasgos inestables: (personalidad límite)

La personalidad inestable se observa sobre todo en profesionales jóvenes, pues en el fondo se trata de una falta de maduración de la personalidad. Consiste básicamente en una frágil autoimagen que conduce a no saber lo que se quiere ni a quién se quiere, con fuertes fluctuaciones de la euforia a la depresión.

El profesional inestable o límite es impulsivo en aspectos relativos a su trabajo pero, lo que es más frecuente, en áreas de su vida personal. Puede ser enamorado y seductor, pero –una vez conseguida la relación– devaluar a la otra persona o manipularla. No lo hace para sentirse importante, (como veíamos en el narcisista), sino porque su vida interior está presidida por impulsos pasionales breves, que se agotan como por falta de pilas, pero tan intensos que no sabe renunciar a ellos y que, además, le proporcionan lo único que realmente le interesa: emociones extremas.

Una característica invariable es que no toleran la soledad. Eso puede llevarlos a una actividad exagerada para llenar este vacío, pero sin una línea coherente.

Pueden lanzar proyectos irrealizables, entusiasmar a colegas, organizar reuniones inútiles, y en el fondo todo ello para verse rodeados de gente. Conjuran la soledad con una actividad frenética y sin sentido: en parte pueden estabilizar sus emociones mediante la acción. Prefieren la acción a la meditación (por la que muchas veces sienten pánico). (Véase tabla 50.)

Otra característica muy constante son las explosiones de cólera. El origen de ello está en su **impulsividad**. No controlan bien la ira porque no controlan bien cualquier emoción apremiante. En el caso de la ira se producen situaciones embarazosas, pues sostienen discusiones e incluso peleas con clientes o jefes por motivos nimios. Otro germen de su violencia radica en que establecen una división radical entre personas «buenas» y «malas», conductas «buenas» y «malas», sin medias tintas. Esta incapacidad de analizar la gama de grises está en la base de sus exageradas reacciones emocionales.

Efectos sobre la organización

El profesional inestable suele propiciar:

- Proyectos múltiples que no tienen futuro, en parte porque él mismo se cansa.
- Ciclos de pesimismo y euforia que contagian a la organización.
- Abandono de responsabilidades, no sólo las suyas, sino las de sus colaboradores, a los que arrastra hacia su propia inconstancia.
- Irreflexión. Caprichos que pueden ser fruto de un instante de «iluminación», y que puede argumentar apasionadamente. Intentará deslegitimar a toda persona que se le oponga.
- Capacidad de rodearse de cierto carisma, debido sobre todo a una utilización persuasiva de las emociones.

¿Cómo comportarse y comunicarse con un jefe inestable?

- Necesitan personas que les ordenen su actividad y suplan su falta de reflexión.
- También que en los momentos en que «se les apaguen las pilas» los colaboradores les suplan al frente de la organización y les animen.
- Si usted es colaborador de un líder con este perfil, debe mantenerse apartado de sus caprichos, sobre todo de tipo sexual, y debe ganarse su confianza, aprecio y respeto, evitando ser manipulado o entrar en sus fantasías.
- Evite también creerse todos los proyectos que va a plantearle, y si no tiene

más remedio que colaborar, hágalo pensando en las probabilidades de que puede estar haciendo una inversión sin futuro.

¿Puede usted cambiar en el caso de que sea inestable?

Lo más importante para un profesional inestable es:

- Aprender a comprometerse en algo y pergeñar en ello aunque le cueste.
- Aprender a frustrarse, aprender que las cosas cuestan esfuerzo y tiempo en conseguirse.
- Aprender a valorar las razones de los demás, sus motivaciones y hasta qué nivel pueden tener razón.
- Percibirse a sí mismo como inmaduro, y necesitado de maduración. Rodearse de buenos consejeros, personas que suplan su tendencia desorganizada y atemperen los propios impulsos.

Práctica 4

EJERCICIO 1

¿Qué da y qué recibe en su actual puesto de trabajo? Le invitamos que reflexione cinco minutos sobre el tema:

¿Da usted...	SÍ	NO
profesionalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
compañerismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lealtad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rigor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en su actual puesto de trabajo?		

¿Recibe usted...	SÍ	NO
retribución ajustada al esfuerzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
medios para trabajar bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
progresión profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prestigio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
calidad de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en su actual puesto de trabajo?		

En resumen su balance es....

¿Equilibrado?

¿Más esfuerzo que ganancias?

¿Mejor pagado que la media de profesionales en su situación?

¿Peor pagado? (en tal caso puede sentirse usted en posición de deprivación relativa...

¿recuerda el término?)

EJERCICIO 2

Examine el siguiente diálogo entre dos personas que ostentan responsabilidades. Le invitamos a que, una vez leído atentamente, tome partido por una de ellas:

Juan: Busco a un arquitecto joven para incorporarlo a mi taller de arquitectura, pero voy a anteponer sus cualidades en el trato personal por encima de su calidad técnica.

Mateo: Yo tengo la suerte de trabajar en un gabinete jurídico con un nivel muy alto, y la verdad que el trato personal ayuda mucho. Sin embargo te recomiendo que la persona que escojas se considere a sí misma un buen profesional. No te diré que sea petulante, pero sí que tenga cierto orgullo.

Juan: No estoy de acuerdo. Si cojo una persona orgullosa me va a traer problemas. Tarde o temprano va a configurarse como un contralíder.

Mateo: Un contralíder siempre puede surgir cuando trabajas con personas creativas. Es el riesgo. La única prevención es darles estímulos, proyectos o libertad para poder configurar su propia manera de trabajar.

Juan: No es mi estilo de trabajo. Prefiero que las personas que trabajan para mí no tengan creatividad, sino que sepan interpretar la mía. Y si no, que se monten su propia empresa.

Mateo: Entonces estás proyectando tu ambición sobre el grupo, y llegarás donde llegue tu ambición, en el mejor de los casos. Pero no sabrás aprovechar la ambición de todo el grupo, que puede ser mucho más acusada.

Juan: Si eso funcionara como tú dices llegaría un momento en que tendría que hacer socios a mis empleados, y repartirme el pastel con ellos. No me sale a cuenta.

Mateo: Pues en tal caso vas a tener una fuga constante de cerebros, porque una vez formados y en el negocio, van a percibir un techo de cristal sobre sus cabezas que no les dejará progresar en sus carreras, y se te van a marchar. Y ellos van a generar un volumen de negocio que tu podrías haber aprovechado.

Juan: Eres un ingenuo. Las cosas no son tan sencillas en la vida cotidiana. Me parece que has leído uno de estos manuales de *management* y te han hecho un lavado de cerebro.

¿Quién tiene razón?

¿Qué piensa usted al respecto?

Puede consultar nuestra opinión al final de esta obra: «Para saber más» (pág. 239 y ss.) pero hágalo sólo cuando haya tomado usted partido.

Tablas

TABLA 36. SITUACIONES POSIBLES ENTRE DOS PROFESIONALES QUE DEBEN COMPARTIR RESPONSABILIDADES

	RELACIÓN DE COLABORACIÓN	RELACIÓN DE ENFRENTAMIENTO
IGUALDAD	Consenso cordial a veces inestable	Consenso forzado e inestable
SOMETIMIENTO	Obediencia cordial con reglas implícitas	Obediencia forzada con reglas explícitas

TABLA 37. PROFESIONALES OBLIGADOS A COLABORAR: GUÍA DE SUPERVIVENCIA

- 1) Analice las vertientes positivas de la colaboración. Intente minimizar los sentimientos adversos porque, sin duda, la otra persona los va a sentir en la misma intensidad. ¿Y si ambos pudieran salir beneficiados?
- 2) Determine, de la manera más objetiva posible, las ventajas y desventajas de dominar la relación. ¿Cuál es la voluntad del super jefe? ¿Y si atendemos a las mutuas capacidades? Déjese asesorar por algún amigo, si fuera el caso.
- 3) Imaginemos que la otra persona le impone su liderazgo a pesar de no tener legiti-

midad ni capacidad para ello. Debería usted clarificar la situación, y si le resulta violento, hacer intervenir a otra persona de árbitro.

- 4) Si a pesar de todo tiene que adoptar una posición de subordinado, saque el máximo partido: colabore lealmente, pero obligue a la otra parte a asumir responsabilidades y a reconocerle sus méritos.

TABLA 38. CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN PROFESIONALES Y DIRECTIVOS CON ROLES LIMÍTROFES

- Tolerancia a la ambigüedad.
- Trabajar bien con poca autoridad reconocida.
- Anteponer la persuasión a la orden.
- Buen carácter.
- Sentido del humor.
- Autoconfianza y perseverancia.
- No influirle las malas caras de otros directivos.

TABLA 39. NIVELES DE AMBIGÜEDAD

- Demandas y expectativas resultan incompatibles.
- Debemos satisfacer una expectativas sin disponer de la información necesaria para ello.
- Sufrimos cambios repentinos en nuestro status: otro profesional invade nuestro terreno.

TABLA 40. AMBIGÜEDAD DE ROL. PROFESIONALES INTOLERANTES VERSUS PROFESIONALES TOLERANTES

PROFESIONALES INTOLERANTES	PROFESIONALES TOLERANTES
-Rechazo invasión terreno.	-Fagocitación.
-Organigramas «exactos».	-Roles limítrofes.
-Ordeno y mando.	-Delegan y confían.
-Iniciativa=peligro.	-Iniciativa=beneficios.
-Medallero.	-Reparte las medallas.
-Exige obediencia.	-Exige aptitud.
-Agota recursos: violencia.	-Agota recursos: negociación.

TABLA

- TR
- In
- su
- In
- 3
- D
- A
- te
- TR
- T
- a
- F
- L
- D
- su
- P
- ca
- TR
- A
- C
- E
- qui
- gra

TABLA
DIRECT

- Por a
- Porq
- comp
- Porq
- Porq
- Porq
- da y
- Porq
- pudie

TABLA 41. SÍNTOMAS PREVIOS AL COLAPSO

- TRASTORNOS DEL SUEÑO:
 - Insomnio de conciliación: La persona da vueltas en la cama sin poder conciliar el sueño, pensando en problemas del trabajo.
 - Insomnio de mantenimiento: la persona no es capaz de mantener el sueño más de 3 o 4 horas. A veces se despierta sobresaltada.
 - Debe dormir con pastillas o bebiendo alcohol.
 - Aunque duerme, se levanta al día siguiente tanto o más cansado que la noche anterior.

- TRASTORNOS DEL PENSAMIENTO Y DE LA PERCEPCIÓN:
 - Todo el día está pensando en un problema, hasta tener dolor de cabeza, mareos y a veces zumbidos.
 - Falta de concentración.
 - Le vienen a la cabeza ideas absurdas y tiene que hacer esfuerzos para sacárselas.
 - De repente tiene palpitaciones, como si el corazón se desbocara, o mareos con sudoración, o un miedo repentino a morir.
 - Poco a poco va cogiendo miedo a tener una enfermedad grave, sobre todo de tipo canceroso, y desearía hacerse diversas pruebas y «mirarse bien».

- TRASTORNOS DE CONDUCTA:
 - Aumenta el consumo de alcohol.
 - Conduce de manera imprudente.
 - Empieza a hacer cosas absurdas que nunca había hecho: jugarse dinero en máquinas de azar, comprar objetos valiosos, etcétera, como si en ello obtuviera una gratificación que le compensara de los sufrimientos.

TABLA 42. ¿POR QUÉ ESFORZARSE EN UNA BUENA TAREA DIRECTIVA SI LA EMPRESA NO VALORARA NUESTRO ESFUERZO?

- Por autoestima individual o colectiva.
- Porque deseamos desarrollar nuestro perfil profesional independientemente de recompensas externas.
- Porque valoramos el servicio que damos al cliente como algo importante.
- Porque deseamos adquirir experiencia para aplicarla en otros destinos laborales.
- Porque no sabemos hacer las cosas mal, aunque nos paguen de manera inadecuada y no se reconozca nuestro esfuerzo.
- Porque valoramos más el resultado de nuestro trabajo que el incentivo material que pudiéramos recibir.

Falsas motivaciones:

- Esperar –como necesaria– una recompensa o felicitación de los «superjefes».
- Ganas de demostrar –a uno mismo o a otras personas– que «yo sí puedo».
- Ponerse medallas. Narcisismo.

**TABLA 43. TRABAJAR EN EQUIPO. CAUSAS INTERNAS DE FRACASO:
(POR ORDEN DE IMPORTANCIA)**

- **PERSONALIDAD:**
 - Muy susceptible e hipersensible a críticas.
 - Exceso de ego: intrusivo, invade la intimidad de los compañeros.
 - Egoísmo.
 - Inestabilidad emocional.
 - Friedad emocional.
 - Dogmático, rígido.
 - Mal comunicador.
 - Hiperresponsable.
- **DESADAPTACIÓN DE ESTILO:**
 - Falsas expectativas u objetivos.
 - Basarse en experiencias previas que no sirven en la situación actual.
 - Instrucciones incorrectas recibidas de superiores.
 - Percepción incorrecta de la empresa y del entorno.
 - Minusvaloración de los subalternos y colaboradores.
 - Incapacidad para asumir un rol transformacional.
- **FALTA DE PREPARACIÓN TÉCNICA.**
- **PROBLEMAS PERSONALES:**
 - Enfermedades de familiares.
 - Enfermedades somáticas o psíquicas.
 - Otros: Divorcio, inestabilidad familiar, etcétera.

**TABLA 44. TRABAJAR EN EQUIPO. CAUSAS EXTERNAS
DE FRACASO**

- **MISIÓN IMPOSIBLE:**
 - Objetivos inalcanzables por evolución de mercado.
 - Falta de los medios inicialmente prometidos.

- **PRESIÓN ÉTICA:**
 - El contexto de la empresa obliga a despidos.
 - Recibimos instrucciones superiores «no éticas».
- **FALTA DE ESTÍMULO:**
 - Económicos. Ganamos lo mismo independientemente de nuestro rendimiento.
 - Falta de carrera profesional.
 - Faltan objetivos estimulantes.
- **ESTRATEGIAS DE DERRIBO Y/O FALTA DE APOYO:**
 - De los superiores.
 - De los compañeros.
 - De los subalternos.

TABLA 45. LO QUE DAMOS Y RECIBIMOS POR NUESTRO ESFUERZO

- **DAMOS:**
 - Profesionalidad.
 - Apoyo.
 - Compañerismo.
 - Productividad.
 - Lealtad.
 - Rigor.
 - Honestidad.
- **RECIBIMOS:**
 - Dinero.
 - Medios.
 - Formación.
 - Progresión profesional.
 - Poder.
 - Prestigio.
 - Calidad de vida.

TABLA 46. GANANCIA > ESFUERZO

- Aumento el rendimiento.
- Reduzco beneficios marginales.
- «Me lo merezco.»
- «Es lo normal.»
- «La empresa es tonta, ella sabrá lo que hace.»

TABLA 47. ESFUERZO > GANANCIAS

- Reduzco rendimientos.
- Aumento beneficios marginales.
- Disminuyo autoestima.
- Desimplicación objetivos.
- Me comparo con otros que están peor.
- Cambio de empresa.

TABLA 48. LOS PROFESIONALES CON RASGOS NARCISISTAS PUEDEN DESCUBRIRSE

- Son envidiosos.
- Son muy ambiciosos.
- Reaccionan mal a las críticas.
- Son incapaces de solidaridad emocional (empatía).
- Orientan sus relaciones interpersonales de manera que puedan sacar provecho de ellas.
- Son incapaces de dar estima.

TABLA 49. LOS PROFESIONALES CON RASGOS SENSITIVOS PUEDEN DESCUBRIRSE

- SON DESCONFIADOS:
 - Suspiciouses, creen que se conspira en su contra.
 - Temen ser traicionados y buscan «señales de amenazas».
 - Son reservados y evitan las críticas.
 - Pueden tener intensos celos profesionales y personales.
- SON HIPERSENSIBLES:
 - Fácilmente se sienten ofendidos y humillados.
 - De cualquier cosa hacen una montaña.
 - Están en permanente tensión «por si acaso».
- IMPERMEABILIZAN SUS EMOCIONES:
 - Toman como virtud ser muy objetivos y poco dados a las emociones de ternura (lo cual creen que es una debilidad).
 - Aparentan frialdad porque en el fondo son frágiles. Sin embargo pueden aprender a ser despiadados.
 - No tienen sentido del humor.

- Les cuesta participar en grupo, a menos que no ocupen una posición dominante.
- Pueden ser egoístas y distantes.

**TABLA 50. LOS PROFESIONALES CON RASGOS LÍMITE PUEDEN
DESCUBRIRSE**

- Muestran inestabilidad afectiva, con labilidad emocional acusada.
- A veces tienen explosiones de ira inapropiada.
- Sus relaciones interpersonales son inestables e intensas. Son enamoradizos pero inconstantes y suelen juntarse entre ellos.
- Son impulsivos y muestran conductas arriesgadas, por ejemplo al volante de un vehículo.
- Pasan por ciclos de euforia y depresión, incluso en pocas horas.
- No toleran la soledad ni la inacción.