



STOCK PHOTOS

Muchas reacciones aparentemente irracionales tienen su origen en experiencias pasadas, tanto positivas como negativas

LA INSEGURIDAD ANTE LO DESCONOCIDO PUEDE DESENCADENAR COMPORTAMIENTOS NOCIVOS

## La crisis agudiza las obsesiones y manías de los ejecutivos españoles

### Coaching

**El miedo a la pérdida, la actitud de viejas figuras de autoridad y la necesidad de cariño son las principales causas de los hábitos compulsivos**

**La incertidumbre puede agravar estos comportamientos y perjudicar el trabajo diario**

Laura de Cubas

Al directivo se le valora por sus habilidades, por un estilo marcado de liderazgo. Sin embargo, éstas suelen llegar acompañadas de otras competencias que es mejor no destacar en un currículum excelente, y que suelen ser el afán desmedido por el orden, la preocupación excesiva ante el cumplimiento del horario o la necesidad constante de reunirse.

La cruz de todo ejecutivo de éxito son las costumbres que hasta ese momento le han ayudado a triunfar pero que, ejecutadas reiteradamente o aplicadas de forma errónea, pueden afectar al rendimiento de la plantilla. Las manías se convierten en obsesiones y, en algunos casos, en auténticas paranoias que se pueden materializar en simples supersticiones —algunos no cambian de despacho hasta que no llevan «su cuadro»— o en auténticos

obstáculos —quienes hacen del perfeccionismo compulsivo el fin y no el medio—.

Carlos Herreros de las Cuevas, autor de «El directivo feliz» (Editorial Díaz de Santos), habla de los hábitos aprehendidos durante la infancia y de la relación del ejecutivo con las que fueron sus figuras de autoridad. «Cualquier comportamiento irracional tiene su lógica —apunta—. Lo que en un principio parece un sinsentido siempre tiene su origen en un proceso de adaptación». Esta integración puede manifestarse de muchas formas aparentemente inocuas. Este «coach» se refiere a «la acuciante necesidad de cariño», que relega a un segundo plano el trabajo del equipo. Esta tendencia a involucrarse personalmente con sus empleados —conversaciones particulares, reuniones extralaborales...— hace que «se olviden para lo que realmente están ahí y eso no a todos gusta».

Pero detrás de una manía no tiene por qué haber sólo un pasado. José Aguilar, socio de MindValue y experto en «coaching», señala al miedo al futuro como una de las principales fuentes de las obsesiones de un directivo. «Es el temor a la pérdida del poder», puntualiza mientras insiste en que «éste provoca una competitividad interna muy grande». Con él llega el abuso de control, propio de una persona insegura, y la compartimentación de la información. «El ejecutivo pretende hacerse imprescindible manejando todos los datos importantes y dando a cada empleado sólo aquella parcela que cree que le afecta», explica. Además, esta falta de comunicación suele ir acompañada de negativas ante cualquier propuesta. «Se rechaza cualquier

iniciativa o idea y se premia la mediocridad. Prefieren al empleado cumplidor, que reporta constantemente...».

### Del miedo al pánico

Si el temor a la pérdida del poder es mal consejero, peor socio se vuelve cuando éste es fundado. La crisis acentúa estos comportamientos, tanto en aquéllos que eran simples manías como entre los que ya los vivían como obsesiones. «Cada uno somatiza el miedo de diferente manera —comenta Javier Fernández Aguado, coautor de «Patologías en las organizaciones» (Editorial LID)— y muchas veces desaparece la templanza en el trato con los subordinados. Aunque los hay que reaccionan maravillosamente, otros lo hacen atacando a los demás y criticando a sus

compañeros para preservar su puesto». El también socio de MindValue introduce en esta línea una nueva compulsión, la obsesión por el detalle: «Es como una ceguera. Hay directivos que, cuando el Titanic se hunde, prefieren preocuparse de si el reloj de cuco da la hora», y concreta: «De pronto, lo más importante es el horario, la ropa...».

Balbina López de la Torre, experta en Recursos Humanos del Colegio de Politólogos y Sociólogos refuta esta teoría e insiste en sus consecuencias: «Todos necesitamos una disciplina, y algunos más control que otros, pero lo realmente importante es que el trabajo esté bien hecho; un equipo presionado por detalles, pierde la preferencia en el día a día y su desarrollo pasa a un segundo plano». «Si a esto le añades lo desmotivante que pueden llegar a ser estas circunstancias, tenemos un cóctel que reducirá el rendimiento y la productividad», añade la socióloga.

¿Y qué se puede hacer ante esta situación? Los expertos apuntan al diálogo, promovido tanto por el empleado como por directivo —«Conversaciones inteligentes, llenas de empatía en las que el directivo olvide que el problema es sólo suyo», apunta Carlos Herreros—, pero no es fácil. Isabel Sánchez Carmona, técnico en Recursos Humanos del Grupo Gesfor, apunta a las encuestas de clima, «que cada vez suelen ser más demandadas», como la herramienta más adecuada: «Aunque de diferente repercusión, ya que depende de la actitud y la personalidad del directivo, es una tarea que está preocupando mucho a los expertos en personas».

Ésta y evaluar la situación objetivamente, «porque todos tenemos nuestras particularidades». «Los corrillos magnifican ciertos hábitos que no son nocivos y muchos terminan viendo manías donde realmente no las hay y no dándose cuenta de las suyas», concluye Sánchez Carmona. Y es que, el que esté libre de obsesión, sobre todo ahora, que tire la primera piedra.

### Doctor Jekyll y Míster «Jefe»

«Una de las quejas es que su superior primero dice “A”, lo que espera es “B”», comenta Isabel Sánchez, técnico en Recursos Humanos, ante los resultados de las encuestas de clima, que pulsán la opinión de empleados y directivos sobre el ambiente laboral. No en vano, y según un estudio del CEF, la contradicción —o «esquizofrenia», como la bautiza Javier Fernández Aguado en su libro «Patologías en las organizaciones»— es para tres de cada diez el hábito más irritante de sus jefes. No comunicar (46%) y desmotivar (44%) son, según los consultados, los principales «defectos».

### Encuesta

**En momentos de incertidumbre, su superior...**

- A. Se vuelve más controlador y estricto
- B. Se resiste a transmitir información y se muestra reacio a nuevas ideas
- C. No modifica su actitud
- D. Cambia sus habituales costumbres para crecer



abc.es/participacion