

# GESTIÓN Y FORMACIÓN

## Echar una bronca es contraproducente

Los jefes que pierden el control y abusan de sus colaboradores se perjudican a sí mismos y a sus organizaciones

BORJA VILASECA

Nadie dijo que ser jefe fuera fácil. Pero tampoco que pudiera aprovecharse de su posición para maltratar a las personas que están a su cargo. Según los expertos en psicología empresarial, el liderazgo nocivo es el que cree que las broncas son necesarias para corregir los errores de sus colaboradores. Sin embargo, estas reprimendas, movidas por la rabia y la ira, son siempre contraproducentes tanto para el que las echa como para el que las recibe, añaden. Para poner fin a estas muestras gratuitas de ignorancia e inconsciencia, que poco a poco envenenan al resto de la organización, estos especialistas proponen potenciar la inteligencia emocional y el autoconocimiento de estos jefes. Sólo así conseguirán dominarse a sí mismos.

La ejecutiva J. S., de 32 años, acaba de recibir una bronca monumental, de esas que hacen estremecer el corazón de cualquier persona. Lamentablemente, no es la primera ni será la última. Su jefe, director del departamento de marketing, de 55 años, es de los que no pasa ni una. En esta ocasión no le ha perdonado que olvidara incluir cierta información en una guía de publicidad recientemente publicada. "Se trata de un servicio que ofrece desde hace poco nuestra empresa y que ha sido diseñado y desarrollado por él", apunta J. S.

Como coordinadora de este proyecto, J. S. reconoce que era la responsable de que todo saliera "perfectamente", tal como le habían exigido. Al constatar dicho olvido, el jefe de J. S. ha convocado una reunión con los nueve miembros del departamento que él mismo lidera. "Desde el principio se

ha mostrado agresivo y hostil conmigo", explica esta profesional.

"Enseguida le he pedido disculpas, asumiendo toda la responsabilidad", continúa J. S. "Pero en vez de empatizar conmigo me ha gritado que estaba harto de que se cometieran tantas imperfecciones y que no podía ser que fuera tan incompetente". J. S. no comprende cómo su jefe puede ser tan "insensible e irrespetuoso" para despreciarla como lo ha hecho: "Soy una persona, un ser humano, y sólo por eso no debería recibir un trato como el que he recibido".

Una vez pasado el chaparrón, J. S. está pensando en dejar su trabajo y marcharse a otra empresa del sector, puesto que está perdiendo la ilusión y la motivación iniciales. "Lo más penoso de este incidente", concluye, "es que mi jefe no ha valorado en ningún momento el 99% del trabajo restante que hemos estado realizando mis compañeros y yo durante las últimas tres semanas; sólo ha reparado en el único error que he cometido".

### Visión cortoplacista

Estos desagradables incidentes laborales suelen ocurrir cuando el jefe en cuestión "centra su foco de atención en el corto plazo, orientando su conducta más hacia el cumplimiento de las tareas profesionales que en la relación duradera con las personas con las que trabaja", señala la *coach* Maite Barón, directora de Building Visionary Organisations.

"Se trata de una postura poco inteligente", opina Barón, "puesto que una vez el error se ha producido, la bronca sólo sirve para agravar la situación, no para enmendarla". Además, "el autoritarismo contribuye a resquebrajar el ambiente laboral, creando una cultura empresarial basada en el miedo a ser castigado, lo que incrementa la inseguridad y la desmotivación de los trabajadores".

Como consecuencia directa de este "liderazgo nocivo" se produce la pérdida de los profesionales con mayor talento, apunta Barón. De hecho, según una encuesta realizada en 2006 por una consultora de recursos humanos, seis de cada 10 profesionales que deciden abandonar su empresa lo hacen por desavenencias con el jefe.

Teniendo en cuenta los efectos tan negativos de esta conducta "irrespetuosa e incluso déspota", Barón asegura que "los directivos que pegan broncas no se dan cuenta de lo que están haciendo". En realidad, añade, "cuando gritan a sus colaboradores están siendo víctimas de su inconsciencia". Y lo dice porque "las broncas suelen ir acompañadas de rabia, ira, frustración, resentimiento y demás emociones negativas, que no sólo des-



Algunos líderes, como el entrenador José Antonio Camacho, son conocidos por sus enfados y gritos. ULY MARTÍN

### Los médicos afirman que "el malhumor crónico mata"

"Hay personas que se toman tan en serio su actividad laboral que no sólo se olvidan de sí mismos, sino que terminan identificándose demasiado con su rol de profesional, creyendo que su trabajo es el principio y el final de sus vidas", sostiene la psicóloga especializada en desarrollo directivo, Marta Romo, gerente de la consultora Eurotalent. "Pero marginar el mundo interior propio es un lujo que acaba saliendo caro", comenta esta especialista.

Y lo dice porque el denominador común de estos profesionales, que suelen alcanzar cargos de alta dirección en importantes empresas, es que "son personas egocéntricas, orientadas a conseguir la perfección en todo aquello que hacen u ob-

sesionadas con acaparar cada vez más poder", añade Romo, que imparte cursos de desarrollo personal para directivos.

Una de las consecuencias más frecuentes de estos jefes es que viven en un estado de permanente malhumor: "O están siempre enfadados, juzgando y criticando aquello que no se adecua a las expectativas creadas por sus egos o se muestran de lo más susceptibles, reaccionando agresivamente hacia los demás por miedo a ser controlados o heridos", afirma Romo.

Así, "estos jefes suelen utilizar la bronca como forma de hacerse notar y disimular su inseguridad y falta de autoestima", concluye. Sin embargo, "esta actitud es nociva para su salud", advierte Valentí Valls,

médico adjunto y cardiólogo del Hospital Clínico de Barcelona. "Cuando una persona grita o se enfada violentamente genera una potente descarga de adrenalina en su interior, la cual sube inmediatamente la presión arterial, lo que acaba provocando las llamadas arritmias, que son trastornos del ritmo del corazón humano", asegura Valls, que trata con directivos aquejados por males físicos y psicológicos derivados de sus trabajos.

A su juicio, si la persona permanece en este estado de malhumor crónico, "la arritmia puede derivar en dilatación e insuficiencia cardíaca, lo que en última instancia provoca un infarto". Y concluye muy serio: "Pegar broncas mata".

Las broncas suelen ir acompañadas de rabia, ira, frustración y resentimiento, emociones que desgastan la mente y envenenan el cuerpo

"Una vez que el error se ha producido, la bronca sólo sirve para agravar la situación, no para enmendarla", afirma la *coach* Maite Barón

gastan muchísimo mentalmente, sino que envenenan fisiológicamente el cuerpo".

### Liderazgo egocéntrico

Así, "los directivos que no son capaces de controlarse a sí mismos y abusan constantemente de su poder terminan entrando en un círculo vicioso y adictivo, que cada vez les encierra más en su egocentrismo", sostiene Barón, especializada en formación en Programación Neurolingüística (PNL) para empresas y directivos preocupados en mejorar la calidad de los ambientes laborales.

Los cursos de formación emocional para directivos cada vez son más demandados. La consultora Eurotalent también cuenta con un equipo de profesionales especializados en potenciar la inteligencia emocional, "centrada en que los líderes empresariales se conozcan más a fondo a sí mismos para dejar de reaccionar automática e impulsivamente frente aquellas situaciones que sus egos no son capaces de aceptar", explica una de sus gerentes, Marta Romo, psicóloga especializada en desarrollo directivo.

"Se les enseña a empatizar con sus colaboradores y a conocer el impacto que tiene la forma en la que se expresan sobre los demás", explica. Y parece que empieza a verse la luz al final del túnel: según una encuesta de la prestigiosa revista Fortune, la mitad de los directivos despedidos por grandes multinacionales en 2006 salieron por la puerta pequeña por "sus constantes muestras de insensibilidad hacia sus colaboradores". Y es que "el abuso de poder no tiene nada de poderoso y sí mucho de debilidad", concluye Romo. Como solía afirmar el filósofo y escritor Miguel de Unamuno: "Todo acto de bondad es una demostración de poderío".

Libros recomendados: *Introducción a la PNL*, de Joseph O'Connor y John Seymour (Urano); *Emociones tóxicas en el trabajo. Cómo abordan el sufrimiento y el conflicto los directivos compasivos*, de Peter Frost (Deusto); *La sabiduría del enagrama*, de Don Richard Riso y Russ Hudson; *La autoestima*, de Luis Rojas Marcos (Espasa Calpe); *Liderazgo creativo*, de Robert Dilts (Urano).

### Aceptar al jefe

Más de siete millones de españoles —el 36% de los asalariados— reconoce que si pudiera haría examinar a su jefe por un psicólogo, según el informe Cisneros 2005. Sin embargo, "la mayoría de los llamados líderes nocivos no son conscientes de serlo y seguramente sigan siéndolo durante mucho tiempo", lamenta Marta Romo, gerente de la consultora Eurotalent, especializada en desarrollo directivo. En caso de no poder cambiar de trabajo y tener que convivir con este tipo de jefes diariamente, Romo recomienda a los trabajadores que intenten ponerse en su piel: "Las personas que hacen sufrir a otros son las que más sufren; proyectan su malestar interior sobre los demás, demostrando su escaso desarrollo personal".

Así, "en vez de asumir el papel de víctimas, los colaboradores pueden empatizar con sus jefes, demostrando mayor inteligencia emocional". Además, "si aprenden a aceptar lo que no pueden cambiar, como la conducta egocéntrica de sus jefes, serán mucho más resistentes frente a las adversidades del mundo laboral", añade.

"Cuando el jefe se queja de algún error se suele referir a la acción realizada y no a la persona que la ha ejecutado". Así, "para evitar sufrimientos innecesarios", el colaborador ha de poner cierta distancia entre lo que hace y lo que es". Y concluye: "De él depende que cuando juzguen su trabajo se sienta también juzgado".