

# **Nuevo Management**

## **Patologías de la comunicación**

## Patologías de la comunicación

La manera en que nos comunicamos o manejamos la información puede delatar ciertos trastornos o patologías del comportamiento de las personas.

¿Cuántas veces nos habremos encontrado con un compañero de trabajo que es el confidente del jefe y se ocupa de cotillear toda la información que obtiene de la vida de los demás buscando así una promoción laboral? Seguramente, muchos de nosotros lo hemos vivido en nuestro entorno laboral. Y es que ciertas formas de comunicación, así como la forma en que se usa la información, señalan comportamientos que están indicando algún trastorno o patología en las personas que así operan.

Estos comportamientos, de los que veremos algunos tipos, incluso son aceptados o considerados adecuados, ya que se atribuyen a ciertos estilos de liderazgo, o porque no hay quien los limite, en el caso de que quienes los practiquen sean personas con cierto poder.

Los tipos que describo tienen en común la inseguridad de las personas. En algunos casos, temen la pérdida de su puesto de trabajo, cuando guardan la información útil de forma suspicaz. También suelen evitar, en los empleados a su cargo, la comunicación horizontal o restringen sus responsabilidades, de forma que éstas queden muy fraccionadas. El mando inseguro lo que también suele intentar es conseguir el control absoluto de los resortes de todo el conjunto, para así considerarse necesario e imprescindible, tanto en la organización a la que pertenece, como en su área de responsabilidad.

Esto suele darse en organigramas donde un sector de la empresa depende de un único mando que tiene a su cargo un amplio número de empleados con funciones variadas, separadas entre sí y dependiendo únicamente del "inseguro". También, debido a su temor, suelen rechazar que compañeros más jóvenes y bien preparados colaboren estrechamente con él.

Una manera de evitar este tipo de situaciones es reorganizar la estructura, dividiéndola por funciones en equipos y estableciendo que para promocionarse se requiera haber formado a un sucesor procedente del equipo.

**El catastrofista.** Este tipo de comportamiento se da en personas que transmiten generalmente malas noticias sobre el presente o el futuro. Para ellos, cualquier decisión provoca una hecatombe; todo lo establecido o lo que se proponga, según su opinión, va a tener consecuencias desastrosas. Normalmente, este tipo de personas no disfrutan de lo que hacen pues actúan así de una forma no consciente, además de una actitud sufridora. Este comportamiento puede darse en una persona que suela estar inquieta o incómoda en su puesto de trabajo. Puede querer "llamar la atención" aunque no lo

reconozca de manera consciente. También puede ser fruto de su propio descontento, sea por aburrimiento, falta de actividad, estado de ánimo depresivo, o incluso el resultado de ocupar un puesto que supera su capacidad.

En este caso, para saber contrarrestar dicho comportamiento, habría que observar de forma más concreta que causas lo originan. En términos generales, una buena manera consiste en ignorar este comportamiento, no hablando ni razonando con esta persona (salvo que esté malogrando el clima laboral, en cuyo caso, nos basaremos en hechos específicos). Al principio, puede que muestre cierta agitación por no poder "llamar la atención", pero luego ésta disminuirá y desaparecerá. Cuando la persona se muestre tranquila o agradable, el trato conveniente es de amabilidad y atención, siendo adecuado que todas las personas de su equipo o relacionadas actúen de la misma manera. En el caso de que su comportamiento sea producto de que le supera el puesto, cabría revisar sus funciones y acomodarlas a un menor nivel de estrés o actividad donde pueda ser más productivo.

**El destructivo.** El comportamiento destructivo ofrece normalmente una comunicación en la que se presencia constantemente una agresión emocional, psicológica o física. Suele quedar en evidencia el menosprecio hacia otras personas o acciones. Puede darse el uso de algunos o bastantes de los siguientes factores: los insultos, el control sobre aspectos económicos (castigos económicos, como por ejemplo: no pagar unas comisiones a un comercial, aún cuando ha llevado sus ventas a buen fin), críticas destructivas sobre su persona o allegados (generalmente dicha crítica suele ser en público), hacer gestos inadecuados para descalificarle o burlarse, también podría darse algún tipo de "caricia" fuerte pero con mala intención, pequeños empujones, etc.

Estas personas al principio suelen parecer incluso seductoras o encantadoras y poco a poco van mostrando su faceta más agresiva. También posteriormente suelen arrepentirse y disculparse, pero repiten su patrón con el tiempo, incluso de forma más feroz. Los destructivos suelen emplear como escudo su autoridad para ejercerla de una forma incorrecta. *El destructivo* es un tipo que también es frecuente encontrar en relaciones personales y de pareja.

Suele pasar que estas personas tuvieron un pasado en el que existió con frecuencia algún tipo de abuso, acostumbrándose a él teniendo sin cubrir las necesidades emocionales básicas, de forma que para ellas era un trato normal dentro de su entorno. Por este motivo, aprendieron a comportarse así y repiten lo vivido con quienes le rodean.

Estas personas son muy corrosivas, pudiendo hacer mucho daño en una empresa. Conviene hacerles un seguimiento exhaustivo de las acciones que realicen y despedirles sin pena cuando se reúnan suficientes hechos concretos y comprobables. Además de ser adecuado que estas personas siguieran un nuevo aprendizaje de reeducación emocional.

**El boicoteador.** Este tipo de comportamiento del manejo de información es consciente e intencionado. Además, hay un disfrute cuando comunica malas noticias, sean reales o supuestas, ya que suelen deformar toda información y difundirla por toda la organización. Son verdaderas "infecciones" para las empresas, por lo que conviene neutralizarlos cuanto antes. *El boicoteador* procura que el jefe no pueda imponer su criterio. Suele comunicar con mala fe los aspectos negativos de cualquier acción, propuesta posible o de otras personas sean colaterales o jefes. Lo que intenta es anularlos.

Con esta conducta, *el boicoteador* quiere evitar cambios de mejora o dañar la imagen de quien trae el cambio. Está en contra del progreso de la empresa, sea por despecho o con motivo posiblemente de una expectativa de ascenso no conseguida, que él vive como algo que se le ha arrebatado.

La posible solución es observarlo de cerca, sin promocionarle y procurarse de hechos concretos y demostrables para despedirle sin contemplaciones.

**El posesivo.** Este es otra muestra de conducta anormal en el trato de la información. Lo que hace *el posesivo* es atesorar toda la información que cae en sus manos, en las empresas, cortocircuitan los sistemas habituales de transmisión de la información, para que no salga de ellos. Saben que la información es poder, por lo que ellos creen tener ese poder al tener la información. De esta manera, es habitual que retrasen su transmisión, o que lo hagan parcialmente.

Este comportamiento lo que muestra es la inseguridad del posesivo. Si tiene poder, sus efectos para la empresa son nocivos, ya que consigue malograr el esfuerzo de otras personas, entre otras cosas, para comunicarse en tiempo y forma. No cumplen con los canales de información establecidos. El posesivo exige que se le dé toda la información a él, con todo tipo de detalles, pero no suelen corresponder. También suelen dar órdenes taxativas (suelen ser muy tajantes) de lo que hay que hacer, pero no para qué hay que hacerlo, de forma que sólo ellos lo sepan.

En este caso, establecer un sistema rígido en la estructura de la red de comunicación sería una forma de evitar al máximo que el posesivo la cortocircuite. (El nombre y descripción de este tipo se basan en la obra de Manuel Peña, 1.985)

**El delator.** La comunicación del delator va dirigida a personas de poder en la empresa, a quienes trata de darle toda la información posible que es capaz de obtener de las personas de su equipo, sean personales, sean cotilleos o sean relacionadas con su trabajo, aunque normalmente están interesados en delatar cualquier hecho relacionado con el incumplimiento de alguna norma establecida en el grupo. Primero por satisfacer sus ansias de comunicarla, luego pretendiendo conseguir poder. Con estos mensajes, pretende ser promocionado. Suele estar al tanto de toda la información sobre la vida y actos de sus compañeros para obtener aquella que pueda comprometerles. Acostumbra a

justificar su conducta creyéndose que de esta manera participa de la confidencialidad y complicidad de la empresa, para que ésta le valore por ello.

Los compañeros de equipo suelen repudiar y rechazar a estas personas clasificadas normalmente de chivatos, ya que tarde o temprano termina por descubrirse al delator.

Como posible solución al comportamiento del *delator*, no es recomendable aplicar la frase de Julio César: "Ama la traición y odia al traidor", de hecho, no suele hacerse en las organizaciones. Podemos decir que va a depender de la escala de valores de la empresa, pero normalmente se crea desconfianza en el grupo hacia los mandos que utilizan la información dañando la colaboración futura y el clima laboral. Hoy en día, no suele ser necesario que las empresas necesiten este tipo de conductas.

En definitiva, si cuando la comunicación es eficaz nos hace productivos y eficientes, cuando no lo es, no solamente somos menos productivos, sino que estamos delante de personas que muestran patologías en su forma inadecuada de comunicación; a veces, de aspectos auténticamente psicópatas, que dañan a todos los que le rodean.

[www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

## Próximas actividades en Barcelona y Madrid

### Executive Building<sup>®</sup>

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management mediante coaching y entrenamiento.

Más información, fechas e inscripción en: [www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

#### PATROCINADORES

mente sistémica

[www.MenteSistemica.com](http://www.MenteSistemica.com)