

Celos: cómo librar a su empresa de una tragedia shakesperiana

Los profesores del IESE José Ramón Pin y Guido Stein ofrecen algunas recomendaciones para gestionar los celos en la empresa.

25 de octubre de 2013

"Sienten celos por eso, por sentirlos, tal monstruo engendrado de sí y por sí mismo nacido", escribió William Shakespeare en su obra *Otelo*. Y es que los celos pueden ser un sentimiento tan infundado como peligroso. En el caso de esta tragedia shakesperiana, Otelo se deja persuadir por las falsas insinuaciones de uno de sus lugartenientes sobre la infidelidad de su amada, por lo que acaba ahogándola y quitándose la vida.

Sin llegar a este nivel de dramatismo, todo el mundo ha sido testigo o víctima de este sentimiento en la empresa, donde se pueden sentir celos del jefe, los compañeros, los clientes, los proveedores, los accionistas o los subordinados.

Los profesores del IESE [José Ramón Pin](#) y [Guido Stein](#) analizan este sentimiento patológico en el documento "**El síndrome del jefe Otelo en la empresa**" y ofrecen algunas recomendaciones para gestionarlo.

Reparto de papeles

En toda empresa puede haber directivos y empleados celosos a causa de su afán de poder o éxito profesional. Es algo frecuente en personas inmaduras o sin la suficiente autoestima, cuyos celos condicionan en muchos casos sus decisiones.

Algunos de los comportamientos visibles de los "jefes Otelo" pueden ser:

- Criticar en exceso las actuaciones de los subordinados para restarles méritos.
- Evitar la presencia de los subordinados en reuniones importantes.
- Encargarles proyectos difíciles con medios insuficientes para propiciar errores y socavar su competitividad.
- Destituirlos sin razón lógica aparente.

Lo peor es que, según los autores, **los "jefes Otelo" suelen generar más "jefes Otelo"** o "dinámicas de comportamiento Otelo", al impregnar la empresa de un clima de desconfianza. Algo que se hace más palpable según se asciende en los niveles de responsabilidad.

En este tipo de tragedias no suele faltar la figura del instigador. En la obra de Shakespeare es Yago, un lugarteniente de Otelo, quien le convence de las infidelidades de su esposa con su rival Casio para deshacerse de él.

Del mismo modo, los autores advierten que en la empresa el "empleado Yago" conoce bien a su jefe y sus debilidades, por lo que puede influir eficazmente en él. Es más, algunos directivos incluso alimentan la figura de "Yago" como muralla para defender su posición.

Planteados los personajes, el argumento de la obra en el mundo empresarial suele ser el siguiente: el jefe nombra a un subordinado para un trabajo y, cuando este triunfa, teme que le arrebathe su éxito. Basta con que otro de sus colaboradores avive el conflicto para desencadenar el desastre.

Cómo actuar ante los celos

Gestionar los celos es todo un reto. El directivo debe ser capaz de percibir los síntomas en el entorno y neutralizarlos cuanto antes, además de evitar la aparición del síndrome en uno mismo.

Algunas recomendaciones prácticas para hacer frente a los celos son: evitar situaciones que se puedan interpretar como injustas, arbitrarias o de favoritismo; mantenerse alerta ante posibles indicios de celos, y hablar con el afectado tan pronto como aparezcan, afrontando el problema de forma profesional.

La dinámica de los celos tiene que detenerse de forma temprana para evitar que el conflicto interpersonal llegue a un punto de no retorno.

Lo mejor que puede hacer el "Casio" de turno ante las primeras muestras del síndrome es reconocer las competencias y éxitos de su jefe y el apoyo recibido de él para rebajar así sus suspicacias. **El subordinado también debe realizar un autoanálisis** para valorar su nivel de responsabilidad en los celos y poder tomar las medidas oportunas de cara al futuro.

Un buen mentor o coach puede ayudar, pero escalar el conflicto suele ser una mala solución. Si no se logra reconducir la situación, a veces no queda más remedio que poner tierra de por medio, solicitando un traslado o marchándose de la empresa.

Los mejores antídotos

La humildad y la generosidad son muy efectivas para prevenir los celos. La primera de estas virtudes, que exige autoconocimiento y conciencia de las propias limitaciones, es cada vez más relevante para el liderazgo en organizaciones complejas y globales.

El directivo humilde es inmune a los celos y está orgulloso de los éxitos de sus colaboradores, por lo que facilita extraordinariamente el desarrollo del talento de sus subordinados.

Pero la humildad no tiene que ser una virtud exclusiva de los directivos: debe estar presente en todos los miembros de la empresa, ya que aporta realismo, algo fundamental para la toma de decisiones. En este sentido, no basta con que la alta dirección sea humilde, también tiene que desarrollar jefes que lo sean.

Por otro lado, **la generosidad sienta las bases morales para el desarrollo de los colaboradores** a través del buen ejemplo, que a su vez provoca su respeto y confianza.

Como recuerdan José Ramón Pin y Guido Stein, **el liderazgo no tiene tanto que ver con la posición como con la disposición.**

www.iese.edu/es/insight