

Narcisismo en la empresa

Ben Dattner, Ph.D.

Dattner Consulting, LLC

Narcisismo en el trabajo

➤ Definición y criterio

- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
 - Beneficios
 - Riesgos y recomendaciones
- Conclusión

Definición y criterio

➤ Definición y criterio

- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Una persona que se caracteriza por un sentido de grandiosidad dominante (en la fantasía o en el comportamiento), necesidad de admiración y falta de empatía que comienza en la temprana adultez y continua presente en diferentes contextos, como es indicado en los cinco (o más) de los siguientes criterios:

Definición y criterio

➤ Definición y criterio

- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

- 1. Posee un gran sentido de ser importante. Ej.: Exagera éxitos y talentos, espera ser reconocido como superior sin haber realizado grandes logros**
- 2. Se preocupa por las fantasías de éxito ilimitado, poder, belleza o amor ideal**
- 3. Cree que él o ella es “especial” y único y que sólo puede ser comprendido por o que sólo debe relacionarse con otras personas (o instituciones) especiales o de alto status**
- 4. Requiere admiración excesiva**
- 5. Siente que posee derecho a ciertas cosas, Ej.: Asume que debe recibir un tratamiento especial o que se le debe obedecer de una manera automática**

Definición y Criterio

➤ Definición y criterio

- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

- 6. Es explotador en sus relaciones. Ej.: Saca ventaja de otros para alcanzar sus propios objetivos**
- 7. No es empático ni está dispuesto a reconocer o identificarse con las necesidades de los demás**
- 8. Es frecuentemente envidioso de los demás, o imagina que los demás le envidian**
- 9. Muestra arrogancia, actitudes o comportamientos que indican un sentimiento de superioridad hacia los demás**

(DSM IV)

Narcisismo en el trabajo

- **Definición y criterio**
- **Teoría y tipos de narcisismo**
- **Áreas de relevancia**
 - **Beneficios**
 - **Riesgos y recomendaciones**
- **Conclusión**

Teorías y Clases

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Freud “Narcisismo” 1914

- Fantasía infantil y realidad adulta
- Desarrollo normal versus patológico

Lasch “La cultura del narcisismo” 1979

- La cultura influye en la personalidad
- La cultura actual fomenta el aumento del narcisismo en los individuos

Teorías y tipos

- Definición y criterio
- **Teoría y tipos de narcisismo**
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Manifiesto versus oculto

- **Agresivo - Aislado**

Saludable versus no saludable

- **Productivo - Destructivo**

Narcisismo en el trabajo

- **Definición y criterio**
- **Teoría y tipos de narcisismo**
- **Áreas de relevancia**
 - **Beneficios**
 - **Riesgos y recomendaciones**
- **Conclusión**

Área de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

➤ Liderazgo y administración

- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Liderazgo y administración

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- Las personas narcisistas pueden estar motivadas y dispuestas a hacer sacrificios personales para triunfar y liderar
- Las ilusiones narcisistas pueden ser beneficiosas en términos de la toma de decisiones, esfuerzo y perseverancia
- Las personas narcisistas suelen ser carismáticas y buenas oradoras, por esta razón pueden atraer una gran cantidad de seguidores leales
- Los líderes narcisistas forman y transforman la visión del futuro y pueden inspirar lealtad y dedicación

Liderazgo y administración

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- **Las personas narcisistas son volátiles emocionalmente y pueden ser susceptibles a una variedad de comportamientos disfuncionales**
- **Las personas narcisistas pueden llegar a explotar a la organización para alcanzar sus objetivos**
- **Las personas narcisistas pueden ignorar o negar la realidad en su intento por mantener la autoestima**
- **Cuando las personas narcisistas sienten peligro o deslealtad pueden tener sentimientos de desconfianza o sentirse paranoicos**

Liderazgo y administración

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Recomendaciones

- **Se debe ser consciente acerca de las posibles consecuencias que puede traer el reclutamiento, el contrato y la promoción de gerentes narcisistas**
- **El impacto del narcisismo debe considerarse en todos los aspectos de la psicología social en la organización**
- **Se debe crear un contexto que permita que los beneficios del narcisismo sean maximizados y que los riesgos sean minimizados**

Campo de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Toma de decisiones

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- **Las personas narcisistas pueden tomar decisiones difíciles sin distraerse con sentimientos como la empatía, la tristeza o la culpa**
- **Las personas narcisistas pueden ver la misión de la organización en su totalidad y anticipar desarrollos futuros**
- **El miedo al fracaso que poseen los narcisistas puede llevar a una evaluación rigurosa de los posibles riesgos y recompensas**

Toma de decisiones

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- **El estado anímico influye de manera excesiva en las decisiones de las personas narcisistas**
- **Las personas narcisistas toman decisiones que frecuentemente están basadas en las razones equivocadas**
- **La grandiosidad puede llevar a tomar demasiados riesgos**
- **El miedo al fracaso puede conducir a tomar decisiones poco riesgosas**

Toma de decisiones

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Recomendaciones

- **El líder narcisista debe estar rodeado de consejeros que tengan seguridad en sí mismos y que sean capaces; que estén dispuestos a tener desacuerdos con el líder**
- **Los riesgos tomados por las personas narcisistas deben ser monitoreados y controlados**
- **La pensamiento racional y a largo plazo debe ser fomentado**

Área de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Comunicación y feedback

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- **Los líderes narcisistas pueden ser comunicadores talentosos y pueden sacar ventaja de los diferentes medios para transmitir su mensaje**
- **Las personas narcisistas pueden comunicar de manera muy clara sus preocupaciones y lo que esperan de sus empleados**
- **Las personas narcisistas pueden buscar y prestar mucha atención a la opinión de sus superiores, así como la de sus clientes**

Comunicación y feedback

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- Las personas narcisistas tienden a elegir personal que sea leal y que no les critiquen
- En general, las personas narcisistas no desean buscar ni aceptar la opinión de otras personas y pueden enojarse si son cuestionados o criticados
- Las personas narcisistas son menos proclives a dar su feedback acerca del desempeño o a ser mentores

Comunicación y feedback

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Recomendaciones

- **Se deben proveer incentivos para que las personas narcisistas den feedback y aprendan del feedback**
- **Se deben buscar maneras indirectas y no amenazantes de dar feedback a las personas narcisistas**

Área de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Dinámica grupal

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- **La identificación narcisista con un grupo puede conducir a lealtad y dedicación**
- **Una sana competencia dentro del grupo y entre los grupos puede traer beneficios a la organización**

Dinámica de grupos

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- **La insistencia de las personas narcisistas en aparecer como autosuficientes dificulta el trabajo interdependiente dentro de un grupo**
- **La poca disposición de las personas narcisistas a compartir crédito o a tomar responsabilidad puede ser una fuente de frustración para los otros miembros del equipo**
- **Las personas narcisistas tienden a tener fuertes conflictos con aquellas personas que deliberadamente o inadvertidamente amenazan su autoestima**
- **Los grupos que trabajan bajo gerentes narcisistas pueden ser divididos entre aquellos que el gerente favorece y aquellos que no**

Dinámica de grupos

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Recomendaciones

- **Se debe considerar el rol que la persona narcisista puede y debe tener en un grupo de trabajo**
- **Se debe evaluar e incentivar el desempeño grupal en lugar del individual**

Área de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Cultura organizacional

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- **Un narcisismo saludable puede beneficiar al equipo y a la organización inspirando lealtad y orgullo**
- **El narcisismo organizacional puede ser expresado de una forma productiva a través de mitos**

Cultura organizacional

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- **Las organizaciones que están a cargo de personas narcisistas pueden sufrir de un grado alto y disfuncional de competencia interna**
- **Las organizaciones que están constituidas por demasiadas personas narcisistas no suelen caracterizarse por tener fuertes vínculos sociales**

Cultura organizacional

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Recomendaciones

- **Se debe fomentar un sentido de orgullo organizacional basado en la realidad**
- **Se debe crear una cultura organizacional en la cual no es necesario mantener el orgullo denigrando a los competidores o negando las críticas**

Área de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura Organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Motivación e incentivos

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- Las personas narcisistas pueden inspirar a otras personas a realizar sacrificios en la búsqueda de grandes visiones
- Los empleados pueden sentirse motivados y sentirse recompensados con un pequeño monto de atención de una persona narcisista que tiene poder en la organización
- El perfeccionismo de las personas narcisistas puede motivar a los empleados a tener un alto rendimiento con alta calidad
- Las personas narcisistas pueden ser fácilmente motivadas a través de estima social y autoestima, lo cual no es costoso proveer

Motivación e incentivos

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- Las personas narcisistas no suelen tener empatía con lo que motiva a otras personas
- Las personas narcisistas no suelen apreciar o alentar a empelados que tienen iniciativa propia

Recomendaciones

- Se debe asegurar que la recompensa en la estima de las personas narcisistas este alineada con los objetivos de la organización
- Se deben observar los incentivos que las personas narcisistas proveen al personal que tiene a su cargo

Área de Relevancia:

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Justicia e igualdad

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- **Las personas narcisistas pueden estar motivadas a ser justas, inclusive a ser generosas, si pueden obtener beneficios y ganar status como consecuencia de lo anterior**
- **Las personas narcisistas suelen preocuparse acerca del trato que reciben las personas o grupos con quienes ellos se sienten identificados o hacia quienes ellos se sienten responsables**

Justicia e igualdad

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- La tendencia de las personas narcisistas a explotar o a sentirse con derecho a dividir a las personas puede llevar a injusticias reales o percibidas
- Los narcisistas no suelen dar a sus empleados la posibilidad de expresar quejas u opiniones
- Las personas narcisistas pueden hacer trabajar a su personal en exceso sin tomar en consideración el costo personal

Recomendaciones

- Se deben establecer controles, balancear y supervisar
- Se debe incluir un criterio de justicia e igualdad como parte del sistema de evaluación del desempeño

Área de Relevancia

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- **Áreas de relevancia**
- Conclusión

- Liderazgo y administración
- Toma de decisiones
- Comunicación y feedback
- Dinámica grupal
- Cultura organizacional
- Motivación e incentivos
- Justicia e igualdad
- Retención y promoción

Retención y promoción

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Beneficios

- Las personas narcisistas que se sienten recompensadas por los desafíos constantes que provee su trabajo suelen permanecer en ellos
- Las personas narcisistas pueden utilizar los recursos y el poder de forma exitosa proveyendo fuertes incentivos para que las personas permanezcan en la organización
- Debido a la preocupación en cuanto a su reputación y legado, los narcisistas prestan mucha atención a los procesos de sucesión en la empresa

Retención y promoción

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Riesgos

- Los empleados que reportan a gerentes narcisistas suelen dejar sus puestos más frecuentemente que las personas que reportan a gerentes no narcisistas
- Las personas narcisistas generalmente no eligen o no apoyan a las personas que serán sus sucesores
- Las personas narcisistas pueden elegir de manera incorrecta a sus sucesores.

Retención y promoción

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

Recomendaciones

- Es importante medir a lo largo del tiempo las renunciaciones voluntarias que tiene cada gerente
- Es importante asegurar que los gerentes posean suficientes incentivos para retener a sus empleados y para proveer apoyo y así poder entrenar a sus sucesores

Narcisismo en el trabajo

- **Definición y criterio**
- **Teoría y tipos de narcisismo**
- **Áreas de relevancia**
 - **Beneficios**
 - **Riesgos y recomendaciones**
- **Conclusión**

Conclusión

- Definición y criterio
- Teoría y tipos de narcisismo
- Áreas de relevancia
- Conclusión

- **El narcisismo tiene gran influencia en las organizaciones contemporáneas**
- **Si bien las personas narcisistas muestran cierta flexibilidad en su comportamiento, intentar cambiar sus personalidades es una batalla perdida**
- **Una organización flexible e introspectiva puede encontrar estrategias exitosas para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos que implica tener personal narcisista**
- **Muchas veces el humor puede ser un mecanismo útil para marcar y neutralizar el narcisismo**



“Si sirve de consolación, esta es la mejor impresión del rey que he visto”

Ben Dattner, Ph.D.

www.dattnerconsulting.com/spanish

ben@dattnerconsulting.com