

Los malos jefes transforman el clima de la organización de manera negativa y esto se refleja en los resultados

El síndrome Mr. Burns

Cada vez que su jefe traspasaba la puerta de la oficina, los nervios de Laura P. se crispaban y una rara electricidad sacudía su estómago por un segundo. Durante el día, Laura, que trabajaba como recepcionista de una compañía local mediana, fabricante de zapatillas, sentía que su alma abandonaba su cuerpo cuando la luz roja de la central telefónica indicaba que su jefe estaba al otro lado de la línea.

Ella no era una persona particularmente nerviosa, pero su carácter se había tornado inestable y poco seguro desde que había ingresado en esa compañía. El dueño y jefe directo de Laura era una persona impredecible. Podía gritar tan fuerte como inesperadamente y dos horas después llamar a sus empleados para invitarlos a pasar un fin de semana en su casa de campo, convocatoria que ninguno se animaba a rechazar. Prefería contratar mujeres en lugar de hombres (los rumores explicaban que él creía que las mujeres reaccionan de manera más pasiva ante los atropellos) y acostumbraba a repetir que el mercado laboral rebasa de personas que buscan trabajo.

Los continuos abusos de autoridad terminaron pesando más que la necesidad de tener un empleo estable y Laura decidió

dejar la empresa. Quince días antes de que terminase el mes, se lo comunicó a su jefe. Él le aseguró que nunca había contado con una recepcionista tan eficiente como ella y que la extrañarían. Nunca más, durante las dos semanas que quedaban hasta fin de mes, volvió a dirigirle la palabra ni a saludarla siquiera. Y reunió a su personal para señalar que conductas “poco leales” como la de Laura no eran lo que la organización esperaba.

Aunque ya diversos estudios demostraron que las personas no abandonan compañías sino malos jefes y que trabajar en un clima laboral armonioso y estimulante es condición vital para que el trabajo salga bien, todavía hay –y seguramente seguirá habiendo– superiores caracterizados por el mal trato y la poca estima de sus colaboradores.

La consultora Janet Spohnle, directora de la firma chilena People & Partners, asegura que es imposible desenvolverse bien en el trabajo si existe tensión o problemas con el jefe. “Por lo tanto, mi consejo más práctico es solucionar el tema lo más rápido posible o buscarse un nuevo trabajo”, agrega. Pero muchas personas no pueden cambiar de trabajo y deben seguir soportando a un jefe difícil. Cansadas, con muy

Se trata de personas nerviosas, malhumoradas, irritables, críticas en exceso, que menosprecian el trabajo ajeno, buscan sacar crédito por la labor de sus subordinados y hasta disfrutan al ejercer la crueldad. En esta nota, algunos consejos prácticos para tratar con gente difícil.

baja autoestima, y hasta en permanente estado de pánico, su vida personal y laboral se ve afectada por depender de personas iracundas, despreciativas, fastidiosas, enojosas, desagradables, hoscas, mordaces, de mal genio, inflexibles, inescrupulosas, intolerantes, groseras, irrespetuosas y críticas sin sentido.

Los jefes malos son fáciles de reconocer. Para hacerlo hay que empezar por prestar especial atención a esos departamentos en los que hay excesiva rotación, la capacitación es escasamente demandada y ofrecida y cuyos empleados son poco conocidos por otros miembros de la empresa.

Si abundan, dañan

En su libro *The Sociopath Next Door*, Martha Stout, psicóloga e instructora clínica en el departamento de psiquiatría de la Harvard Medical School, dice que el cuatro por ciento de los norteamericanos es sociópata, es decir, que no tiene conciencia ni habilidad para sentir vergüenza, culpa o remordimiento. "Es probable que esta estadística aumente a medida que se suba más en la escalera del éxito. La mayoría de los sociópatas en los negocios no son violentos físicamente y no se ven como Charles Manson. Se ven como nosotros", dice.



Gini Graham abordó el tema en *A Survival Guide for Working with Bad Bosses. Leading with bullies, idiots, back-stabbers and other managers from hell* (en español, *Una guía de supervivencia para trabajar con malos jefes. Lidando con bravucones, idiotas, traicioneros y otros gerentes del infierno*). Explica que: “Uno de los más frustrantes tipos de malos jefes son aquellos que no están presentes. Es el no-jefe. Es el opuesto al jefe agresivo, controlador y tendiente al micromanagement. Es el jefe que gestiona sin gestionar, el líder que lidera sin liderar. Frecuentemente no toma decisiones y deja que las cosas transcurran hasta que otra persona tome una decisión. Suele no saber qué está pasando y depende de sus subordinados para estar informado. En resumen, puede tener el título pero abandonó el barco sin timón o capitán”.

John Hoover, autor de *How to Work for an Idiot: Survive & Thrive Without Killing Your Boss* (que puede traducirse: *Cómo trabajar para un idiota: sobrevivir y prosperar sin matar a su jefe*), dice que, además de los malos, existen los jefes bobos. Distingue: “Un idiota no reconoce el talento. Un sádico o un paranoico, lo sabotea”.

Si bien no todos los jefes malos son tontos, por idiotas pueden terminar siendo malos. Hoover dice que él mismo integraba esa categoría. Afirma que en el pasado solía ignorar las necesidades de los demás y se consideraba un genio de ideas brillantes cuando “en realidad, sólo estaba fastidiando a todo el mundo”.

Eduardo Press, fundador de la consultora que lleva su nombre, especializada en psicología organizacional, hace otra diferenciación: “No considero lo mismo un mal jefe que un jefe difícil. Con este último cuesta relacionarse pero es posible hacerlo. Con un mal jefe uno no se puede relacionar. No necesariamente una persona es difícil porque maltrata, puede ser respetuosa y difícil. Según mi experiencia, un mal jefe es considerado como tal porque no se dirige de buena manera cuando le dice algo a otro, no escucha ni le interesa hacerlo, grita o insulta, descalifica, no acepta críticas ni objeciones, crea insidias, se maneja con informantes, no es reconocido, no se comporta dando el ejemplo, no es coherente entre lo que dice y lo que

hace, miente, busca exclusivamente su propio beneficio y roba ideas, entre otras características”.

A su alrededor se genera un clima negativo y, de acuerdo con Sprohnle, consumen la mayoría de la energía de las personas. Las condiciones laborales hostiles crean tanto sensaciones de malestar físico como anímico. “Estas cuestiones se perciben principalmente en el cuerpo y en el estado de ánimo. Hay una sensación de disconformidad e intranquilidad en el desarrollo de las tareas. Muchos empleados no son conscientes de sus sensaciones porque no están acostumbrados a escuchar su cuerpo. Sienten un malestar pero no pueden entender qué es lo que les pasa”, señala Press.

Saber con quién se está tratando

Vivir ocho horas del día con miedo genera en la performance de la gente una espiral descendente de la que es difícil salir. Mal desempeño, rabia acumulada, enfermedades psicosomáticas, desmotivación y stress, son algunos signos que señalan que la relación entre empleado y superior no funciona bien.

El empleado suele contar con pocas herramientas para comunicar su situación, aunque en la mayoría de los casos ésta es obvia. No muchas empresas tienen mecanismos que permitan expresarse con tranquilidad y sin temor a represalias. Y este es uno de los puntos en los que las organizaciones deberían trabajar con seriedad. Deben habilitar caminos segu-

El empleado suele contar con pocas herramientas para comunicar su situación, aunque en la mayoría de los casos ésta es obvia. No muchas empresas tienen mecanismos que permitan expresarse con tranquilidad y sin temor a represalias.

EL MEJOR DE LOS PEORES: MONTY BURNS

En un capítulo de Los Simpsons, desde su altísimo y lejano balcón de la planta nuclear que dirige despiadadamente, Charles Montgomery Burns, con su ladero Waylon Smithers pegado a él, se dirige a sus trabajadores para anunciar quién fue elegido empleado del mes. Homero mira expectante mientras el Sr. Burns, palabras más palabras menos, anuncia: “El empleado del mes es... ¡la barra de carbón!”.

¿Qué mejor manera de despreciar y desmotivar a un trabajador que no darle importancia a su trabajo? Eso es lo que hacen los malos jefes y de lo que el Sr. Burns es tan buen ejemplo como para elegirlo protagonista gráfico de esta nota.

Si usted tiene una posición de liderazgo y desea ver todo lo que no debería hacerle a sus empleados –ofrecerles cerveza en lugar de un plan de salud, explotarlos al máximo a la vez que se destruye el medio ambiente, no recordar su nombre– sintonice la serie creada y producida por Matt Groening. Domingo 20:30 hs. en Fox.



ros para que las personas puedan resolver sus conflictos. Para ello, es necesario contar con Recursos Humanos y psicólogos organizacionales que pueden ser externos o internos.

¿Cómo actuar cuando se instala el temor? Spohnle opina que se debe “analizar qué puede hacer uno para modificarlo y si siente que no hay espacio para las propias acciones de cambio –no esperar de los otros– buscarse otro espacio de trabajo”. Por su parte, Press dice que lo más importante para un empleado frente a un jefe difícil es entender que el problema es del otro y no propio. Añade que mucha gente comienza a cuestionarse su propia capacidad, lo que es grave para sí mismo y para la empresa. Lo primero es confiar en uno mismo, reconocer sus valores y hacer su propia evaluación de aciertos y errores.

“Para el momento concreto –sugiere Press– en que un empleado es víctima del maltrato tiene que aprender a manejar su respiración, que es lo primero que se altera en esas circunstancias. Regulando su respiración mejora su estado

corporal. Eso se consigue con la práctica. Suena complicado pero es muy sencillo.”

Los trabajadores habituados a los repentinos cambios de humor de su jefe suelen sumirse en el desconcierto. Es difícil decir qué deberían hacer en cada caso, pero es necesario analizar si vale la pena intentar una estrategia de acercamiento con el jefe o no. “Siempre es recomendable buscar el acercamiento –dice Press–, el asunto es como dicen las abuelas ‘uno no se puede casar con alguien que no se quiere casar con uno’. Cualquier estrategia debiera estar basada en el respeto hacia el otro y hacia sí mismo, buscar la manera de no dejarse maltratar o de no permitir el maltrato (con todo respeto y de buena manera). Recomiendo buscar los momentos en frío para conversar de algo que pasó con anterioridad. Nunca en caliente. Buscar los momentos en los que uno sabe que el otro está más receptivo. Además, debería ser un momento especialmente dedicado a eso, no en los pasillos, en los baños o en el colectivo. De esa manera se está enviando un mensaje de lo importante que es el tema para uno.”

Para Spohnle “la única estrategia válida y principal es la comunicación franca, honesta y constructiva, si ésta no puede darse eso ya es una señal que no se podrá trabajar bien”.

Sin embargo, en su libro *201 Ways to Deal with Difficult People* (que se puede traducir como *201 maneras para tratar con gente difícil*), Alan Axelrod y Jim Holtje brindan varios consejos para tratar con gente insufrible. Entre ellos:

- Cuando trate con gente difícil tenga en cuenta que ésta se preocupa muy poco por usted. Estas personas se focalizan sólo en ellas mismas. Usted es un “blip” en su pantalla de radar, sólo importante si se interpone entre ellos y lo que quieren o si necesitan que usted haga algo. No se tome lo que hacen o dicen de manera personal.
- Las personas difíciles no cambiarán por ellas mismas y es muy difícil que usted logre cambiarlas. Antes de permitir que este hecho lo deprima, considere que por el mismo hecho de que ellos no tienden a cambiar, son predecibles.
- Usted puede ir a un encuentro con la gente difícil con sus dientes apretados, determinado a tener una experiencia que lo hará miserable o puede tratar de ser tan positivo como se pueda. Formule una estrategia. Decida de antemano cuáles son los resultados que usted desea alcanzar en lugar de concentrarse en lo negativo o en lo mal que usted se siente respecto de esa persona.
- Guarde documentos. Esto no sólo limitará o evitará por completo entrar en disputas sino que podría salvarle el pellejo. Cuando su jefe le asigne un proyecto pida las especificaciones por escrito. Si se lo pide oralmente, envíe un memo o un mail para confirmar lo pedido.
- Aunque la documentación es valiosa, no evite los encuentros cara a cara, incluso con la gente difícil. Es importante ver su lenguaje corporal y oír el tono de su voz. Es importante también que ellos lo vean a usted como un ser humano y no como una colección de palabras o una voz en el teléfono.
- Practique la generosidad y la gracia. Nada confiere más autoridad y poder que tratar a sus enemigos como si fuesen sus amigos. Sea cuidadoso y cortés.
- Recuerde que la gente difícil es sólo una minoría. Focalícese en sus amigos y en su familia. También en colegas que pueden ayudarlo y en clientes con los que le gusta trabajar. No

LA MEJOR DEFENSA

En *The Sociopath Next Door*, Scout brinda recomendaciones para detectar y tratar con gente difícil.

1. Sospeche de la adulación. Los cumplidos desmedidos son generalmente un intento para hacerlo caer en la trampa del sociópata.
2. Tome a las jerarquías y títulos con precaución. Que alguien sea mayor, ocupe una mejor posición jerárquica o tenga más dinero que usted no implica que su juicio moral sea mejor.
3. Siempre cuestione a la autoridad cuando entra en conflicto con su sentido del bien y del mal.
4. Nunca acepte ayudar a un sociópata a que esconda sus actividades sospechosas en el trabajo.
5. Si usted tiene miedo de su jefe, no confunda ese sentimiento con respeto.
6. Nunca discuta en privado con un sociópata en el trabajo.
7. Evalúe de manera realista el daño en su vida. Si es demasiado grande, usted debería irse. Recuerde que vivir bien es la mejor venganza.

permita que la gente difícil se transforme en la basurita en el ojo que nubla su visión.

Por su parte, Hoover, da en su libro una palabra de aliento: “Si usted considera a su jefe un idiota pero nota que él se está conteniendo debería considerar cambiar su diagnóstico. Un idiota fuera de control nunca considerará el cuadro entero de cómo sus pronunciamientos y edictos de management afectan la vida de los otros. Si le parece que su jefe piensa acerca de las consecuencias de sus acciones o sobre cómo se las arregló para llegar adonde está, preste atención y trate de descubrir las pistas que indican que él está pasando por algún tipo de iniciativa para mejorarse. Si lo está haciendo, aliéntelo, necesita de todo el apoyo que pueda obtener”.

Hoover sugiere a los empleados que, ante un jefe idiota, hagan que éste se sienta cómodo y demuestren que comparten sus objetivos. Y alienta: “Probablemente, un jefe sádico no cambie nunca. Un jefe idiota, en cambio, puede superarse”.

El papel de la empresa

Los vínculos interpersonales ¿quedan en el ámbito íntimo de las personas que los construyen? ¿Debe la empresa entrometerse en las relaciones de las personas de distinta jerarquía? “Las relaciones entre jefes y empleados son parte de la empresa. La empresa está involucrada. Puede tomar cartas en el asunto o no, pero siempre está involucrada porque las consecuencias de esas relaciones afectan directamente al funcionamiento de la organización. La ayuda debe ser organizacional, porque si bien puede ser que se manifieste en un empleado en particular, es un problema de la organización. No se debe actuar sólo sobre ese jefe o sobre ese empleado”, dice Press.

Si el empleado decide comunicar el maltrato o la relación difícil con su jefe a la empresa ¿con quién debería comunicarse? “Depende de qué espacios destine la empresa para eso. En general, todavía son escasos. En la mayoría de las empresas no existen instancias para ese tipo de aportes. Tenemos que pensar que la existencia de un mal jefe no puede ser desconocido por los directivos de la empresa y, de alguna manera, cabe suponer que se avala su conducta. Si esto fuese así, el empleado tiene pocos recursos para hacerlo. Si a la empresa le preocupara esa situación (cada vez existe más conciencia en directivos de empresas de meter mano en estos temas) establecería instancias para hacerlo. En estos momentos casi el único recurso con el que cuenta un empleado es la “encuesta de clima laboral” que muchas empresas realizan una vez al año o cada dos años”, agrega el experto.

El tema de las organizaciones enfermas no es nuevo, pero de acuerdo con el psicólogo Paul Babiak, que trabaja para varias industrias en New York, “existe evidencia de que el clima de los negocios se ha tornado más hospitalario a los psicópatas en los últimos años”. En una entrevista publicada en la revista *Fast Company* señala: “El psicópata no tiene dificultad en lidiar con las consecuencias del cambio rápido, de hecho, puede prosperar en ellas. El caos organizacional provee tanto el estímulo para el goce psicopático como el amparo necesario para la manipulación y el comportamiento abusivo”.

Muchas empresas aceptan a estos jefes porque les son funcionales y porque actúan en una cultura laboral basada en el miedo y el control. Sin embargo, en aquellas empresas en las que esta situación es inaceptable, hay caminos para el cambio. Una de las herramientas es la educación. “Actualmente todas las escuelas de management afirman que el capital humano de una empresa es el más importante. La formación en el manejo de grupos, aprender a dar instrucciones, aprender a recibir críticas y objeciones. Hay muchas experiencias hoy día de los beneficios de este aprendizaje”, dice Press.

El principal problema que afrontan las organizaciones que mantienen a malos líderes es su desaparición. Estas personas ahuyentan el talento y, con ello, el crecimiento de la empresa. Consultada sobre cómo debe actuar la empresa si detecta que un jefe tiene un trato inadecuado con un empleado, Sprohnlé explica: “Si de verdad es maltrato, pienso sinceramente que debería desvincularlo y procurar que esa persona no vuelva a ejercer trabajos con responsabilidades de supervisión, pues volverá a maltratar”.

Pero antes de llegar a ese punto hay cosas que se pueden hacer. La selección de personal juega un papel clave en el tema. Al elegir a un jefe se deben analizar tanto sus habilidades técnicas y de gestión como su manera de tratar con la gente. También, la empresa debe estar dispuesta a invertir en un coach que pueda ayudarla a mejorar o superar los obstáculos que se les presenten en ese tema.

Además, desde la organización se debe establecer claramente qué tipo de jefes se quiere desarrollar. Los directivos de la compañía, con su acción, establecen el patrón que esperan que siga el resto de la empresa. “Sugiero entender las situaciones de jefes difíciles –agrega Press– como un fenómeno organizacional que se podrá resolver con mecanismos organizacionales, formación, educación con el ejemplo, evaluación de los climas de trabajo, mantener abiertos los canales de comunicación ascendentes y descendentes, apoyar la circulación fluida de la información y generar espacios de conversación.” ■

© Alta Gerencia / Ema Van Domselaar - Andrea Cajaraville