



Gestión & Talento

Hugo Urdaneta Fonseca

hugo.urdaneta@hotmail.com / @huconsulting



JEFES TÓXICOS, ORGANIZACIONES DEMOCRATICAS

LOS PSICÓPATAS NO CAMBIAN, SÓLO PUEDEN SER CONTROLADOS

Según el consultor y escritor español Iñaki Piñuel, los jefes tóxicos son aquellos que utilizan el poder, la coacción, la amenaza y la generación de miedo para fines personales, que no produce eficacia ni ventajas en la organización y, por el contrario, causa a su alrededor una inmensa destrucción.

En opinión del mismo Piñuel, existen tres tipologías de directivos tóxicos. El primero es el llamado jefe paranoide, "cuya inseguridad y desconfianza le llevan a cuestionar sistemáticamente el trabajo y la conducta de sus colaboradores, generando negatividad en su entorno". El segundo es el jefe psicópata, "cuyo orgullo y frialdad le convierten en un mentiroso compulsivo, capaz de tratar a sus colaboradores despotamente". El último es el jefe narcisista, "cuya vanidad le mueve a ser el centro de atención y a creerse el artífice de los logros obtenidos por su equipo, formado, normalmente, por subordinados dóciles y obedientes".

Otros autores cuando hablan de jefes tóxicos se refieren simplemente a psicópatas organizacionales.

En el caso de la psicopatía organizacional, no debemos pensar

que se trata de jefes que andan con cuchillos por los pasillos de las organizaciones, ¡no!, se trata de personas aparentemente normales.

Pilar Jericó nos dice que el rasgo más importante de estos personajes es su "total falta de sensibilidad hacia las emociones del otro"... "Un jefe psicópata provoca en las organizaciones los mismos efectos que Atila, el rey de los hunos: bajo los cascos de su caballo no crece la hierba... ni el talento".

¿Cuáles son las principales características de estos jefes tóxicos?.

Su cerebro emocional, no se activa al procesar información.

Son inmunes ante el dolor de terceros.

Por sus características normalmente son brillantes y ocupan importantes posiciones en empresas y en la política.

Son sumamente inteligentes.

Son manipuladores.

Quieren controlarlo todo.

Tienen una extraordinaria capacidad para la oratoria.

Les encanta el poder y lo buscan a cualquier precio.

Al no sentir emociones no les importa quién se interponga en su camino.

Utilizan el miedo para alcanzar sus objetivos.

Serpientes vestidas de traje.

Los psicólogos Paul Babiak y Robert Hare, este último uno de los mayores expertos en psicopatía del mundo, en un libro con un título muy sugestivo "Serpientes vestidas de traje" mencionan:

Las características de personalidad destructivas que presentan los psicópatas son invisibles a muchos con quien ellos actúan. Son expertos manipulando, especialmente en las entrevistas, se muestran seguros de si mismo y encantadores y por ende a menudo prosperan a un ritmo rápido, en momentos de cambio organizacional e incertidumbre, pueden infligir daño considerable. Son especialistas en explotar debilidades en las comunicaciones y promover conflictos interpersonales.

EL PODER Y LOS JEFES TÓXICOS

Como bien lo señala Piñuel, "El poder es el gran modulador de las conductas humanas. Gente aparentemente normal, cuando tiene poder se convierte en un psicópata... Por tanto, de lo que hay que huir es del poder como concepto y como valor supremo del liderazgo"... "Hay que enseñar a los futuros directivos a ser un buen jefe sin apostar por el ejercicio del poder despótico, que es lo que se vive hoy en día en la mayoría de las empresas de aquellos directivos de manual. Se

gasta demasiado tiempo en mantener el poder porque las relaciones humanas de las empresas se viven como juegos psicológicos de suma cero. Si yo gano, tú tienes que perder, no cabe la cooperación. Es un despropósito".

¿QUÉ CONSECUENCIAS GENERAN ESTOS JEFES TÓXICOS EN LAS ORGANIZACIONES?

- 1.- Incremento en la rotación de trabajadores, sobre todo los de más talento y potencial que no están dispuestos a calarse las manipulaciones de sus jefes.
- 2.- Trabajadores sumisos, con miedo a tomar decisiones que impliquen riesgos o que contradigan a sus jefes.
- 3.- Ausencia total de creatividad e innovación como consecuencia del miedo y del temor a ser castigado por los posibles errores cometidos al intentar algo nuevo.
- 4.- Deterioro de la salud física y psíquica de los empleados.
- 5.- Agrupamiento en asociaciones sindicales de manera de protegerse contra las tiranías de los jefes.
- 6.- Saboteos, paralizaciones y huelgas en el peor de los casos por parte de trabajadores.
- 7.- Demandas laborales.
- 8.- Deterioro paulatino del clima laboral, ya que el mecanismo de la manipulación conlleva a una

falta de comunicación efectiva y feedback constructivo.

¿QUÉ PUEDEN Y DEBEN HACER LAS ORGANIZACIONES?

Lo único que no deben hacer las organizaciones es no hacer nada, no querer ver la realidad. En este caso la alta gerencia y la organización de Recursos Humanos o Gestión Humana, deben jugar un rol proactivo en la identificación de estos jefes que más que crear, destruyen valor, para tomar las decisiones que sean necesarias. A continuación, algunas sugerencias de cambios en procesos y sistemas, que servirían para controlar las conductas negativas de los jefes tóxicos:

- 1.- Implementar sistemas metódicos para la selección de candidatos internos y externos a las posiciones que implican responsabilidades supervisorias.
- 2.- Evaluar a toda persona que maneja personal bajo sistemas de 3600, que permita identificar, los comportamientos responsables de hacerle la vida imposible, sobre todo a sus supervisados.
- 3.- Realizar entrevistas de salida que permitan detectar aquellos casos de renuncias debido a conductas negativas de los jefes.
- 4.- Implementar sistemas de desarrollo bajo control corporativo. El talento pertenece a la organización y no al jefe. Al diseñar los

procesos de evaluación, transferencia, desarrollo etc. no influenciados por el poder del supervisor inmediato del empleado, se protege al trabajador de prácticas nefastas.

5.- Crear y difundir mecanismos para que los empleados puedan denunciar los casos de maltratos físicos y psicológicos, guardando la seguridad del trabajador denunciante.

6.- Plasmar dentro de los valores y principios de la empresa las conductas que no serán aceptadas dentro de la cultura de la organización.

7.- Cuando se presenten casos de violación a estas conductas, independientemente del nivel de la persona, tomar las medidas disciplinarias ejemplarizantes.

8.- Reforzar dentro de los programas gerenciales los valores y conductas necesarias que permitan desarrollar las competencias de liderazgo basadas en el compromiso y la confianza y no en el poder.

Hugo Urdaneta Fonseca.

Consultor Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.