

## El jefe que no funciona

A partir de su propia experiencia como consultor empresarial, el autor hace una disección de la figura del «mal jefe», clasificándola en varias tipologías y analizando el impacto que su actitud y su conducta tienen en el funcionamiento de la empresa.

**JOSEP MARIA GALÍ**

Socio de Axis Consulting. Profesor titular de ESADE.

Cuando se cumplen doce meses desde la primera ocasión en que me asomé a estas páginas, me gustaría contarles en qué llevo trabajando los últimos meses (y años). Pues nada más y nada menos que en la figura del mal jefe. Esos jefes que no funcionan. Dentro de poco saldrá publicado mi libro *El jefe que te maltrata y la empresa que no repara*. En estas líneas les avanzo una especie de prefacio, para que vean de qué va la historia. Tal vez les interese...

### Haberlos, haylos

¿Existen buenos y malos jefes? Sin duda alguna. Podemos testificarlo. Y de vez en cuando incluso encontramos alguno excepcionalmente bueno. Pero en este trabajo no hablamos de las características del buen jefe. Hay excelentes investigaciones sobre este tema. Hablaremos de los «malos» jefes. Abordar el tema de los malos jefes, de entrada, no obedece a ninguna razón masoquista. Simplemente hemos visto en la empresa una cantidad tal de personas infelices, amargadas, algunas incluso enfermas, por «culpa» de un mal jefe, que no nos podemos resistir a la tentación de hacer una pequeña colaboración al bien común y difundir nuestras conclusiones sobre el tema por si pueden ser de alguna ayuda.

Hemos vivido situaciones muy difíciles de manejar, en las que no había ninguna solución óptima posible y nos hemos tenido que conformar con «la solución del menor daño». Hemos visto llorar a gente en las entrevistas, contar historias de agresiones psicológicas de una sofisticación que deja pasmado. Hemos vivido también cambios positivos en la vida de personas que trabajaban subordinadas a jefes patológicos y que han cambiado de jefe o de empresa. Gente que ha pasado de decir que el trabajo en la empresa era un calvario inaguantable a sentirse a gusto en la organización.

### Experiencia

Me he dedicado durante 15 años a coleccionar mis experiencias de consultor con una metodología muy simple: analizar sistemáticamente qué ha ocurrido en la empresa durante el período de actuación de mi equipo de consultoría. Y en los casos en los que ha sido posible, que han sido bastantes, he intentado seguir informado sobre la evolución de la compañía en los años siguientes. Los períodos de intervención en las organizaciones han sido variables, pero casi nunca cortos. La mayoría se han prolongado durante bastante tiempo, de 1 a 4 años, algunos con períodos de latencia interme-

dios. Otros se han espaciado en el tiempo, puesto que se trataba de intervenir en divisiones diferentes de la misma empresa. Unas 180 empresas, en total. Grandes, muy grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas. Empresas familiares y multinacionales propiedad de fondos de inversión. Empresas de artesanos, microempresarios y grandes compañías de seguros. Desde fabricantes de espumas para asientos de coches hasta *resorts* turísticos del Pirineo. De todo, vaya.

En estos períodos de trabajo conjunto hemos tenido ocasión de conocer a las empresas y sus directivos: propietarios, directores generales, directores comerciales, de producción, de marketing, financieros y directivos en niveles inferiores de responsabilidad. Luego hemos profundizado en este conocimiento, durante los procesos de planificación estratégica y, fundamentalmente, en los procesos de implantación. Durante la implantación, el contacto con los directivos es muy estrecho: se analizan constantemente competencias, incompetencias, motivaciones, desmotivaciones, sistemas de relación. Se genera una complicidad que hace posible entrar muy a fondo en el entramado de relaciones personales y en las vías de mejora de la interacción entre personas.

### Paradojas

Durante este tiempo he aprendido que el trabajo de consultor con jefes patológicos es absolutamente paradójico. ¡Ningún jefe contrata un asesoramiento para mejorar a un jefe patológico que normalmente es él mismo! «Mire usted, señor consultor, tengo un pequeño problema en mi empresa. Tengo la impresión de que soy perverso y de que mi gente lo vive mal. Los veo ten-

**El jefe patológico es para la empresa una enfermedad crónica, de difícil pronóstico, que va minando poco a poco pero inexorablemente la capacidad de reacción de la compañía y la acaba dejando en silla de ruedas**



Neus Bruguera

sos, infelices. ¿Me puede ayudar?» No. Esto no me ha ocurrido nunca. Bueno... falso. Me ocurrió una vez. En una comida de empresarios —ellos comían y yo hablaba— uno confesó en el turno de preguntas que había acabado mal con todos los consultores de organización que había contratado. «¡Incluso una vez llegué a contratar a un consultor psicólogo!», confesó. Y concluyó: «A veces acabo pensando que el problema soy yo...». Sí, señor. Tenía razón. No pregunten qué le contesté (alguna tontería para salir del paso).

## Similitudes y diferencias

Los que tenemos la suerte o la desgracia de dedicarnos a una actividad que conlleva ver muchas empresas podemos asegurar que no hay dos empresas iguales. Existen empresas en las que las personas se sienten a gusto y empresas en las que las personas están atrapadas en una maraña de conflictos

internos que las corroen y de la que no pueden salir sin aplicar cierta dosis de radicalidad y contundencia. Pero les aseguro, queridos lectores, que es posible (aunque no muy frecuente), encontrar una empresa en la que uno pueda desarrollarse profesional y personalmente durante un periodo prolongado (pero no muy prolongado).

A partir de la acumulación de una masa crítica de experiencias, empiezan a repetirse esquemas de liderazgo, aparecen repeticiones en las estructuras de conducta y de relación subordinada. En una palabra, empiezan a dibujarse tipologías que, con la acumulación de información, van perfilándose, como cuando uno enfoca unos prismáticos. Si bien es cierto que aparecen algunas diferencias entre los directivos que funcionan y hacen funcionar a sus equipos humanos, no es menos verdad que los «buenos directivos» tienden a

parecerse bastante en cuanto a rasgos de personalidad y tipo de competencias que ponen en práctica.

No pasa lo mismo con los directivos que no funcionan, lo que los profesionales llamamos «directivos disfuncionales». Si me permiten el paralelismo, pasa como con la salud: sólo hay una, pero las enfermedades son muchas y muy diferentes. Recuerdo el primer «mal jefe» con el que nos tocó trabajar: jugaba con la empresa (que era suya). «La empresa como juguete del ego», pensé; «será un caso especial». La acumulación de experiencia ha contradicho esta percepción de excepcionalidad: existe un tipo al que llamaremos el «jefe frívolo», que se repite una y otra vez, y que presenta conductas y actitudes muy similares. Lo mismo ha ocurrido con las demás tipologías, incluida la del «jefe perverso».

## Impacto del liderazgo disfuncional

¿Cómo incide la disfuncionalidad de estos jefes en los subordinados y en la competitividad de la empresa? Existe un primer nivel de afectación en la organización, que se detecta de forma inmediata: el cambio en el clima laboral, es decir, en el modo en que los colaboradores viven su experiencia colectiva de trabajo. Pero el nivel de afectación más grave se da en el cora-

zón y en el motor de la empresa: en su capacidad para competir, si bien esta fatal consecuencia sólo suele detectarse a medio plazo.

El jefe patológico es para la empresa una enfermedad crónica, de difícil pronóstico, que va minando poco a poco pero inexorablemente la capacidad de reacción de la compañía y la acaba dejando en silla de ruedas. El equivalente humano más similar de esta enfermedad empresarial es la terrible y temida esclerosis múltiple: la destrucción len-

ta, inexorable y progresiva del sistema nervioso. Las neuronas de la empresa también se van degradando, la organización va perdiendo lentamente facultades. Tiene períodos de latencia, períodos incluso de cierta recuperación en los que se recobra la ilusión de la competitividad y del proyecto empresarial. Pero las recaídas están escritas en el guión de la enfermedad: el mal recidiva y sigue inexorablemente minando a su presa, que con el paso de los años acaba paralizada y muere. □

## Perfiles de jefes disfuncionales

Existen muchos tipos de jefes patológicos. Con el tiempo, he concluido, de forma completamente inductiva (a partir de la experiencia), que existen básicamente 5 tipos de jefes patológicos:

- El *jefe ausente*, que no está nunca donde tiene que estar y cuando está, mejor que no esté.
- El *jefe omnipresente*, que no puede vivir (literalmente) sin inmiscuirse en todos los actos de sus subordinados.
- El *jefe protector*, que confunde a los subordinados con hijos por los que hay que velar: es su particular forma de conservar el poder en la organización.
- El *jefe perverso*, un auténtico criminal de empresa, que de forma compulsiva destroza psicológicamente a los que trabajan con él.
- Y finalmente el *jefe frívolo*, que toma la empresa como juguete y la utiliza para satisfacer las necesidades escritas en el guión de su ego.

No creo, *a priori*, que estos distintos perfiles puedan mezclarse demasiado, aunque éste (como todos) es un tema abierto a discusión. No hemos visto nunca un jefe 50% ausente y 50% omnipresente. Ni un jefe 70% protector y 30% perverso. Una vez confeccionadas las tipologías, nos hemos dado cuenta de que estos perfiles se pueden identificar fácilmente con las clásicas tipologías de neurosis descritas por Karen Horney, la gran psicoanalista germanoamericana, fundadora de la Sociedad Psicoanalítica de Nueva York<sup>1</sup>. Habrá sido por casualidad, aunque sinceramente no creo demasiado en las casualidades.

### El jefe omnipresente

El primer perfil, fácil de detectar, es el del *jefe omnipresente*, que necesita estar en todas partes y en todo momento. La necesidad de estar siempre presente puede obedecer a distintas causas, pero el resultado es siempre el mismo: un jefe que siempre quiere estar en todos lados a la vez. Un jefe que quiere controlar hasta los mínimos detalles de lo que pasa en la empresa. Que se reserva el derecho de

entrometerse en cualquier asunto, controlar cualquier comunicación, interrumpir cualquier reunión, tomar la palabra cuando quiera, etc... Huelga decir que esta obsesión por la omnipresencia conlleva un desgaste enorme, tanto para el propio jefe como para sus subordinados. El desgaste del jefe es menos evidente: es increíble la cantidad de energía que se puede llegar a generar para compensar una demanda compulsiva interna. El desgaste de los subordinados es mucho más evidente: es difícil soportar un jefe así.

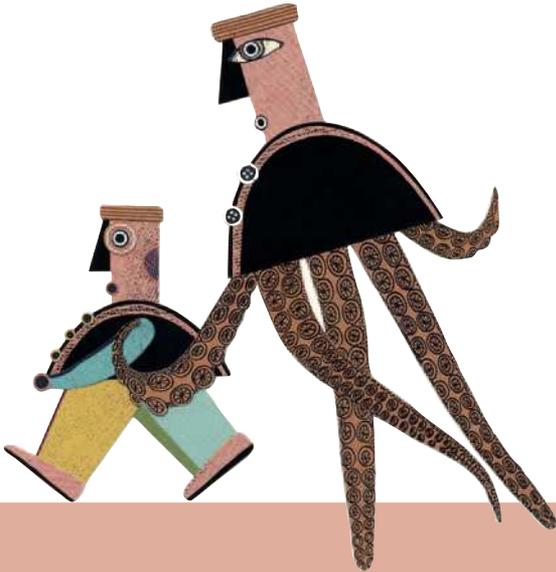
### El jefe protector

El segundo perfil es el del *jefe protector*, que se escuda en el paternalismo para proteger su posición vulnerable. ¿Es posible desarrollarse profesionalmente en una empresa con un jefe protector? Difícilmente, y sólo hasta cierto punto. De entrada, el desarrollo es posible: existe una relativa tranquilidad, no existen demasiadas luchas por el poder, puesto que las puertas de la verdadera promoción están cerradas. Se puede realizar en estas circunstancias un primer aprendizaje relativamente plácido.

El problema se plantea cuando el colaborador empieza a plantear críticas y vías de mejora a la manera en que se hacen las cosas. El jefe protector tenderá a decir que «ya lo había pensado, lo probamos y no funcionó», si no le espeta directamente alguna frase motivadora del tipo «tú haz lo tuyo y no te metas en lo de los demás, que ya tienes bastante trabajo con hacer lo que te toca». Hemos tenido ocasión de ver cómo algunos jefes a los que proponíamos proyectos de cambio se escudaban en otro tipo de excusas: «Eso ya lo estamos haciendo»; «lo tenemos planteado exactamente así», respuestas habituales, que después no se ven confirmadas por la realidad. Puede que lo hagan, pero en muchos casos lo hacen mal y a deshora.

### El jefe perverso

El tercer perfil que hemos encontrado, el del *jefe perverso*, tiene una naturaleza algo diferente a los demás perfiles. Puede usted pensar, querido lector, que con este



## Notas

1. El lector aficionado al psicoanálisis puede referirse a: Horney Karen. *Neurosis and Human Growth*. New York: Norton; 1945. Horney analiza tres tipos de tendencias neuróticas presentes en la personalidad: la tendencia a «ir a favor de los demás» (necesidad compulsiva de aprobación); la tendencia a ir en contra de los demás (necesidad compulsiva de dominar y controlar), y la tendencia a alejarse de los demás (necesidad inconsciente de sentirse extranjero a todos y de no implicarse).
2. Véase el trabajo pionero de: Irigoyen Marie-France. *El acoso moral*. Barcelona: Piados; 1999.

calificativo se nos ha ido la mano. No; de ninguna manera. Perverso es una palabra muy contundente, pero es la única que describe con exactitud el tipo de jefe al que nos estamos refiriendo. Utilizamos la palabra perverso en el sentido que los psicólogos dan a este término: alguien que tiene como finalidad consciente o inconsciente convertir a los demás en piezas de su juego estratégico y utiliza su poder para anular su voluntad y lograr su total y absoluta obediencia, sin tomar en consideración el daño psicológico y moral que esta acción les causa. El jefe perverso es un delincuente empresarial tipificado. Hace ya algunos años la criminóloga Marie-France Irigoyen<sup>2</sup> fue pionera en describir este perfil de persona en el ámbito familiar y también en la empresa. Su trabajo contribuyó a desencadenar una mayor conciencia sobre la prevalencia de la agresión psicológica en las empresas, lo que recibió el denominativo anglosajón de *mobbing* laboral.

### El jefe frívolo

El cuarto perfil es el del *jefe frívolo*, el que no se toma la empresa con responsabilidad. El que cree que la empresa es una cosa diferente a él, algo distante que «tiene que funcionar» sin su implicación emocional y cognitiva, un juguete a prueba de criaturas que, si tiene todas las piezas necesarias y los engranajes engrasados «debe» funcionar solo y soportar las perrerías del maltrato. El frívolo no sabe o no quiere saber que la gasolina de la empresa es precisamente la energía y la motivación del jefe. La frivolidad es una actitud enraizada en cierto perfil de personalidad o en cierto tipo de aprendizaje superficial, vacío de cualquier implicación emocional profunda. De hecho, nos hemos encontrado con dos perfiles diferentes de jefe frívolo: el frívolo incapaz y el frívolo por carácter. El primero es una mezcla de poca competencia y demasiada suerte: no se ha ganado el puesto que ocupa. El segundo es el frívolo por carácter, rasgo que no está reñido con la habilidad interpersonal y la inteligencia cognitiva.

### El jefe ausente

Finalmente, el quinto perfil se puede explicar con un símil futbolístico ¿Se imagina un partido de fútbol con los entrenadores sentados en el palco? Pues esto es lo que pasa cuando tenemos un jefe del tipo ausente. El *jefe ausente* no responde a una ausencia de jefe: está pero no está. O sea, ocupa el puesto, pero no la función. Y cuando la ocupa, normalmente no funciona, si bien a veces da sorpresas y acierta, aunque sea por casualidad.

Puede que el jefe ausente sea consciente de que cuando desarrolla su función no funciona o que no lo sea. En ambos casos el resultado es el mismo: a la que puede, se ausenta. No puede hacer otra cosa, y de hecho la mayoría de veces lo hace inconscientemente. Evidentemente, esta ausencia es mental, no hace falta explicar lo ausente que se puede estar en una reunión de consejo de dirección. Se trata simplemente de no entrar al trazo de los problemas de fondo, evitarlos, ignorarlos, catalogarlos de problemas de «segunda», diferirlos en el tiempo o, simplemente, diagnosticado el problema, lisa y claramente, no decidir nada. Y santas pascuas.

Las ausencias y comportamientos de evitación son bien conocidos por los psicólogos: responden primordialmente al miedo, un miedo inconsciente, casi siempre. Estas conductas de evitación no tienen por qué ser siempre catalogadas de patológicas: si vamos en una barquita por un río africano lleno de cocodrilos e hipopótamos es mejor tener un poco de miedo y evitar meter la mano en el agua, por si acaso. Pero cuando estas conductas interfieren de forma negativa en el propio crecimiento y en la relación con los demás suelen ser consideradas patológicas y son objeto de intervenciones en profundidad para conocer sus causas y desactivarlas. En definitiva, la reflexión sobre las tipologías de malos jefes puede ser positiva, tanto para los subordinados como para sus jefes, independientemente de que estos últimos se consideren buenos, regulares o malos. A los primeros, les ayudará a reconocer situaciones que seguro que no merecen. A los segundos, les puede ayudar a «aplicarse la medicina» si creen conveniente hacerlo. Para el bien de la empresa y de sus colaboradores.