

SOS

TENGO UN JEFE TÓXICO

Pablo Adán



scilibro
servicio comercial del libro

Índice

Prólogo	11
Introducción	15
Un mensaje en una botella	15
Aproximación al lado oscuro	15
Por los náufragos.....	16
1. De amos y esclavos.....	17
El carisma	18
Las masas	19
El peligroso atractivo de algunos líderes	20
2. Autoridad, poder e influencia.....	21
El privilegio de la autoridad.....	21
El poder y la influencia	22
Persuasivo y contagioso.....	23
Mejor ser temido que amado	25
La hermandad.....	27
Miedo y violencia	28
El Padrino.....	29
Qué hacer	31
3. Liderazgo positivo vs. liderazgo negativo.....	33
Liderazgo negativo. Yo, mis normas	34
Liderazgo positivo. Situación y efectividad	35
¿Y para qué ser altamente efectivo?.....	36
Bienvenido a la jungla. La cruda realidad.....	38
El buenrollismo en la gestión de personas.....	39
Concluyendo.....	41

4. Pero cómo es el jefe tóxico	43
Referencias.....	43
Gestionar su autoridad.....	45
Y de dónde viene su toxicidad.....	47
Nadie le entiende	48
Tiene sus motivos	49
Describiendo al jefe tóxico	50
Diez características del jefe tóxico.....	51
5. La gestión del talento	55
La flor venenosa. Atraer y destruir	55
Sin compromiso no hay retención.....	57
Cada uno sus expectativas	59
¡Que pase el siguiente!	60
El rastro sospechoso.....	60
Malditos infieles.....	61
6. El triturador de emociones	65
Riesgos y consecuencias	65
Solo es cuestión de empatía	68
La autojustificación	69
Subidones y bajones	70
Hoy te quiero, mañana te odio	72
El trastorno, en serio	73
7. El aire huele a veneno	75
El Gran Hermano.....	75
¿Qué es legal y qué no lo es?	77
Pero ¿de qué información hablamos?	78
Se acabaron las tonterías	79
Un poquito de flexibilidad	80
No es tan complicado.....	81
Las tonterías	83
La toxicidad puede estar en la mesa de al lado.....	84
8. Alta tensión	87
A punto de estallar.....	87
Estrés bueno y estrés malo	88
No come, no duerme, no para	90
Pura adicción	91
Lo disfrutas o lo sufres	92
Niégate si puedes	94

Controlar el estrés	95
9. Más mentiras que verdades	97
Las grandes mentiras	97
Para qué miente	99
Y qué podemos hacer	100
10. Divide y vencerá.....	101
El individualismo	101
Mejor en equipo.....	103
Uno más uno es cero	104
11. La ratonera	105
El jefe trampero	105
Los juicios públicos	106
El efecto humillación	107
12. Bailando con lobos.....	109
Los empleados que merece	109
La guardia pretoriana.....	111
Investiga quién es quién	115
13. La huella tóxica.....	117
Los 4 vínculos	117
La marca personal es la huella	118
Con prestigio y sin reputación	120
Algún día tendrá que cambiar	121
14. Sobrevivir al jefe tóxico	123
Las opciones	123
Algo de culpa tenemos.....	125
Diez claves para sobrevivir	127

Prólogo

Cuando Pablo me propuso prologar su libro, me sorprendí. Porque, aunque nos seguimos la pista profesionalmente desde hace tiempo a través de las redes y de lo publicado, apenas hemos tenido un par de interacciones personales. Y por ello me pareció una temeridad el encargo, y así le respondí: «Abrumado por la responsabilidad de la confianza que depositas en mí, pero por supuesto animado a asumir el reto».

Yo intuía que Pablo no da puntadas sin hilo, y él sabía a qué puerta llamaba. Primero, porque insistió mucho en que *«en que primero te tiene que gustar, no te sientas obligado si no suscribes parte al menos de lo escrito»*. Quien me conoce sabe que basta que me suelten ese comentario para que yo lo reinterprete como una provocación al desafío de asumir la propuesta. Y también, porque la temática de tratar el lado oscuro del liderazgo despertó mi curiosidad, siempre ávida de conocer otros puntos de vista originales e innovadores, sobre cualquier aspecto relacionado con la gestión de personas en las organizaciones, ¡mi pasión!

Y la verdad es que mis expectativas se han visto satisfechas. Pablo Adán, conocido conferenciante y profesor de Liderazgo, Marca Personal y reputación digital, sale de su zona de confort de escribir sobre los aspectos «vendedores» del deber ser del liderazgo y decide valientemente abordar de una forma sistemática y argumentada los mecanismos y las técnicas que un liderazgo tóxico utiliza o manifiesta, y qué consecuencias tiene o puede provocar en las personas a las que lideran y en las organizaciones que las amparan, en el corto, en el medio y en el largo plazo.

De la lectura del libro se intuye que para el autor la motivación de escribirlo respondía a una necesidad de dar voz a muchos profesionales que las han sufrido y las han compartido con él, con la esperanza de que pueda ayudarles a identificarlas y a saberse proteger de ellas.

El libro me suscita dos reflexiones. La primera, que por mi experiencia me temo que, en general, los roles puros y exclusivos, en los que los

intelectuales e investigadores del management les gusta clasificar a las personas, rara vez se dan. Todos somos una genuina e individual mezcla de nuestra particular biología, de nuestras creencias y de nuestras experiencias, y además en constante evolución inacabada. Con lo que me atrevo a afirmar que, igual que no existe el líder positivo puro, sino que, a lo sumo, su tendencia general será a actuar como tal, con fases o momentos en que manifestará comportamientos en su dirección de personas que no podríamos calificar como propias del liderazgo positivo, tampoco creo que se dé un contumaz y «perfecto» liderazgo negativo. Con lo que, a pesar de la ayuda del libro de Pablo para identificarlos, será mucho más difícil de lo que intuitivamente podamos suponer.

La segunda, que igual que nos hacemos el interrogante de si el líder —positivo— nace o se hace, el mismo puede plantearse respecto del líder negativo. Dada mi confianza —a lo mejor ingenua— en la bondad natural del ser humano, salvo quien carezca biológicamente de la capacidad física de empatizar con los demás o la tenga psicológicamente seriamente dañada, no creo que nadie quiera ser consciente y voluntariamente un líder negativo. Si esto es así, llegar a serlo habrá sido la consecuencia de un mecanismo de defensa desarrollado o aprendido inconscientemente para ocultar o sobrevivir a su propia inseguridad personal, o una exacerbada ambición u orientación a la consecución de resultados personales o profesionales.

Y, bajo esta premisa, como tal forma de liderar aprendida, si fuéramos capaces de generar autoconciencia en el jefe tóxico, ¿sería posible «curarlo» con alguna metodología o terapia que le ayudara a desaprender? Tras la lectura del libro, saquen los lectores sus propias conclusiones; o quizá sea materia para otro libro.

En todo caso, como Presidente Nacional de la asociación profesional que representa a los profesionales de la función de gestión de personas en las organizaciones, lo que me preocupa es, dadas nuestras responsabilidades en las empresas de velar por que las personas trabajen en un entorno saludable, a ser posible felices y comprometidas con lo que hacen y, desde luego, respetando y haciendo respetar su dignidad personal, ¿cómo podemos ayudar a identificar a un líder negativo, cómo podemos neutralizar su toxicidad y cómo podemos proteger a sus colaboradores? En el libro encontraremos pautas sugeridas.

Y estamos obligados a ello, no solo desde una convicción vocacional y ética de nuestra ¡pasión por las personas!, sino también desde un punto de vista jurídico. Me permito recordar a los lectores que el Estatuto de los Trabajadores reconoce en los apartados c) a e) de su art. 4 los derechos de los trabajadores (reconocidos a todo ciudadano en la Constitución) a no ser discriminados directa o indirectamente por causa alguna, a su integridad física y a una adecuada política de prevención de riesgos laborales

(incluidos los riesgos psicosociales), y al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso; lo que implica la correlativa obligación empresarial de adoptar las políticas y medidas adecuadas para protegerlos, dando al empresario incluso la facultad de despedir disciplinariamente al empleado que acosa (art. 54.1.g ET).

El acoso cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo del mismo, siempre que, conocido por **el empresario**, este **no hubiera adoptado las medidas necesarias para impedirlo** puede ser motivo de imposición de una sanción muy grave (art. 8.13.bis de la LISOS), sancionable con multa de hasta 187.515 €.

En conclusión, es una materia para tomarse muy en serio. Gracias, Pablo, por la osadía de ponernos en la agenda de nuestras prioridades «limpiar» nuestras organizaciones de líderes tóxicos.

Juan Pablo Borregón Baños
Director Recursos Humanos
Presidente Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas
(AEDIPE)

Introducción

UN MENSAJE EN UNA BOTELLA

He recibido y escuchado muchos mensajes SOS. La vida junto a personas tóxicas es difícil pero estando bajo un jefe tóxico todo es peor, más trágico, más destructivo. Y de eso voy a hablar.

Más de diez años impartiendo formación en liderazgo y trabajo en equipo en empresas, centros de formación y escuelas de negocio me han enriquecido con múltiples escenarios y con diferentes visiones sobre el rol del jefe. He estado gran parte de mi vida profesional cerca del liderazgo organizativo, político y social, de la marca personal, los recursos de la comunicación y el análisis de las relaciones sociales, y ha llegado el momento de ordenarlo todo.

Cuando activas la escucha en entornos reales y cercanos, en la confianza de círculos cerrados a tantas personas que sufren un liderazgo antagónico a los principios buenistas e ideales, te planteas que vale la pena profundizar en ello y poner algo de luz, intentar analizarlo y justificarlo o lo contrario.

Todo comenzó con unas notas, luego algunas conversaciones y el proceso evolucionó hasta un estudio combinado en redes sociales y sesiones con alumnas y alumnos de programas de liderazgo. Y al final tomó cuerpo y sentido.

APROXIMACIÓN AL LADO OSCURO

Este libro es una recopilación de actitudes diarias de dirigentes de nuestro entorno; en nuestras empresas, nuestros clientes, nuestros proveedores, en la empresa de al lado. Es una aproximación al lado oscuro del liderazgo,

que posiblemente solo es una parte de la realidad, pero es una parte muy relevante.

Del lado bueno, del líder ideal, de los grandes referentes mundiales, de Steve Jobs, Obama, Mandela, Gandhi ya se ha escrito bastante y se seguirá escribiendo, pero el liderazgo negativo parece que se resiste ante esta oleada de buenismo editorial.

El liderazgo positivo más que una realidad es una aspiración, y aunque sirve de referente y comparación, el interés de este estudio se centra en el contraste con la realidad, la cruda realidad.

Este libro debe entenderse como una visión colectiva. Si no te ves reflejado entre los párrafos de este libro, tanto si eres responsable o jefe como si eres empleado o ejecutivo, eres un privilegiado. Pero si te sientes identificado en alguno de ellos confío que te ayude a reflexionar sobre las consecuencias negativas que este comportamiento produce en ti mismo, en las personas de tu entorno y en la propia organización.

En cualquier caso deberías leer este libro porque te ayudará a comprender esa realidad oculta. No aparece en las clases de másteres, ni en las escuelas de negocio, pero es una corriente dominante, con demoleedores efectos y sin visos de extinción.

POR LOS NÁUFRAGOS

Vamos a introducirnos juntos en un mundo paralelo. Un mundo laboral que saca lo peor de las personas, las atrapa y presiona. Un liderazgo negativo que va en dirección contraria a los manuales que dibujan el perfil del héroe de la organización, un liderazgo que resta y divide.

No pretendo denunciar, no soy quien para hacerlo porque a nadie represento. Solo quiero aflorar y compartir esa realidad antónima, que no vende, pero existe y se sufre.

Va este libro por los sometidos, angustiados, huérfanos de alguien a quien seguir, de alguien de quien poder aprender y esperar ayuda. Por los naufragos que envían un SOS al que nadie responde, por esas miles de botellas que flotan cada día esperando llegar hasta alguien que los ayude a salir de su soledad.

Para aquellos que sueñan con tener un día a un responsable superior en forma de príncipe azul, un guía, un ideal, alguien de quien aprender y alguien a quien admirar, pero cada día conviven con lo contrario.

Vamos a hablar desde abajo, desde muy abajo.

1

De amos y esclavos

Para comprender la visión del ejercicio del liderazgo y la gestión del poder hemos de mirar hacia atrás. Desde hace más de un siglo filósofos, sociólogos y psicólogos han estudiado las estructuras sociales y las relaciones entre el poder y los súbditos.

No voy a hacer un extenso repaso de estas teorías para no aburrirte, pero sí me voy a centrar en los tres referentes que, en mi opinión, nos van a ayudar a comprender mejor los principios que justifican la presencia del liderazgo negativo en nuestras organizaciones, que son:

- El hombre superior.
- El carisma colectivo.
- La psicología de masas.
- El subconsciente y las relaciones sociales.

El Superhombre

Friedrich Nietzsche¹ es sin duda uno de los grandes inspiradores de esta historia. En su obra *Así habló Zaratustra* (un libro para todos y para nadie, según subtítulo el propio autor) criticaba, a finales del siglo XIX, la función de las masas populares, a las que definía como “manada” o “muchedumbre” porque se adaptaban a las tradiciones, eran incapaces de avanzar y por lo tanto aceptar o generar cambios.

Nietzsche presenta al **Superhombre** como un ser individualista, utópico y seguro de sí mismo. A partir de este concepto planteaba la necesidad de crear un hombre con un nivel superior de cualidades de las que poseía la gente normal.

1 Friedrich Wilhelm Nietzsche, filósofo, poeta, músico y filólogo alemán, uno de los pensadores más influyentes del siglo XIX. Autor de *Así habló Zaratustra* en 1893.

Su modelo del nuevo hombre, el mesías anunciado, se basaba en cuatro principios fundamentales:

- La influencia ética, moral y religiosa provoca debilidad y sumisión. Los líderes que actúan con valores inspirados en estos principios no llegarán lejos pues limitarán el ejercicio de su autoridad, reduciendo la posibilidad de sanciones. Este *Superhombre* no obedecerá más leyes que las que se da a sí mismo.
- Esta nueva figura humana será vital, con poder, adelantado a su época, inteligente e independiente. Estará por encima del bien y el mal y actuará con independencia, sin ataduras.
- Su nivel de autodominio lo liberará de sus prejuicios y de lo que puedan pensar de él las personas que lo rodean.
- Dispondrá de una voluntad creativa en el orden social, y se caracterizará por una fuerte voluntad de poder, porque es su destino. Esta voluntad de poder le hace libre y le predispone para ordenar la vida de los demás.

Pero la gente normal no entiende a *Zaratustra*, y parece no estar interesada en el *Superhombre* que profetiza. Porque una cosa es aceptar al líder y otra acatar sus personalistas principios éticos y morales.

EL CARISMA

Para Max Weber² el **carisma** es la cualidad de una persona que le lleva a ser colocada aparte de los hombres ordinarios y le asume dotado con energías y cualidades superiores o excepcionales. Define el carisma como “*un aspecto integrado en el entorno social que facilita la transmisión de emociones a otras personas que inspiran y promueven cambios en las personas y en su actitud*”.

El sociólogo alemán destaca que la importancia se encuentra en identificar el liderazgo en función de la autoridad que le confiere su posición y del uso que hace de ella. Así nos plantea tres tipos de liderazgo según la forma en la que le ha sido concedido el poder:

- **Institucional**, obtenido por sus méritos adquiridos o por elección.
- **Tradicional**, otorgado por jerarquía o costumbre.
- **Carismático** o genuino, conferido por sus seguidores por respeto y admiración.

² Max Weber, filósofo, economista, politólogo y sociólogo alemán (1864-1920).

El carisma, como la marca personal, se tiene pero necesita ser proyectado para generar un efecto en las personas, manteniendo fidelidad a unos valores, sacrificándose por el bien común, proyectando una visión de futuro colectivo y generando argumentos para creer en él.

Pero este carisma tiene también su lado oscuro, que se produce cuando se traspasa el punto de equilibrio entre la humildad y la soberbia, lo que genera tendencia a la sobrevaloración de uno mismo y al narcisismo, que termina alejándolo de las personas y de la realidad.

LAS MASAS

Gustave Le Bon³, ideólogo prematuro del nazismo y el imperialismo, propuso un modelo en el que los seres humanos desarrollan en masa un comportamiento que nunca desarrollarían individualmente. Destacaba en sus planteamientos que **los grupos tienen una influencia determinante sobre los individuos**, donde el *yo* se pierde en el *nosotros*, debido a una serie de causas:

- El ser humano percibe a la masa como un poder invencible, lo que se traduce en la irresponsabilidad del anonimato.
- Las masas contagian su manera de sentir y actuar a sus integrantes, lo que permite que la masa sea manipulada por un líder o que la propia masa acabe con él.
- En la masa lo irreal predomina sobre lo real, creando un universo cerrado y paralelo.
- La masa se percibe como un mecanismo de supervivencia, y no pertenecer a la masa es visto como un grave peligro.

A partir de esta teoría el carácter del líder depende de la armonía de los integrantes del grupo al seguirlo y de su propia capacidad para mantenerlo compacto.

Como habéis percibido estos son los principios fundamentales de la dictadura y el abuso de poder, el culto al líder... y también de la manipulación de las personas y los grupos.

3 Gustave Le Bon, médico francés que desarrolló una influyente teoría sobre la psicología de las masas (1841-1931).

EL PELIGROSO ATRACTIVO DE ALGUNOS LÍDERES

Profundizando en estos principios, y partiendo de los postulados del propio Le Bon, el psicólogo alemán Sigmund Freud⁴ consideraba el grupo como un conjunto de individuos que se relacionan de forma desigual. Sus estudios sobre **el subconsciente y las relaciones sociales** le llevaron a advertir el peligroso atractivo de los líderes que son incapaces de aportar soluciones para mejorar la vida de las personas.

Freud concluyó que el líder debe controlar las relaciones desde un punto de vista personal y algo egoísta, pero plantea el problema del abuso de poder al afirmar que las personas están tentadas, de forma instintiva y malévolas, a explotar la capacidad de trabajo de otras personas sin ofrecer una mínima compensación a cambio.

El influyente psicólogo sostenía la necesidad de la motivación del líder hacia su gente para mantener al grupo cohesionado; si no se mantiene este equilibrio, el grupo entra en crisis y termina desintegrándose.

Para Freud sin líder no hay grupo, y marca la diferencia entre este y los subordinados por la influencia del narcisismo que nace de sus propios seguidores hacia su figura, lo que termina degenerando en sumisión.

Profundizó sobre la interacción entre las personas de un grupo distinguiendo dos tipos de líder: el inmaduro y el maduro, según la necesidad de dependencia del grupo. En el **líder maduro** predomina la colaboración y se centra en la cohesión grupal y la comunicación, mientras que el **líder inmaduro** es narcisista, autosuficiente y distante, que busca la satisfacción de las propias necesidades.

En conclusión, estas cuatro teorías o visiones sobre la relación del líder y las masas nos dan los principios esenciales para analizar los patrones de pensamiento de un liderazgo basado en el poder y de su visión de los subordinados como incapaces de actuar sin un líder que se eleve por encima de ellas y se atribuya la máxima autoridad ética y normativa.

Y apuesto a que, casi sin empezar, ya has percibido comportamientos en tu entorno similares a los descritos. No es más que el principio.

4 *Psicología de las masas y análisis del yo*, Sigmund Freud (1921).