



Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

En los últimas semanas he escuchado diversos relatos de mis clientes, relacionados con las experiencias que están viviendo con sus jefaturas y cuesta entender la lógica con las que éstas personas ejercen su rol, ya que pareciera que sus intereses están absolutamente centrados en si mismos y no en la organización, mucho menos en sus colaboradores.

Estas experiencias abarcan distintos sectores, empresas productivas, salud, servicios, consultoras, etc, por lo que, pareciera que la crisis de liderazgo está generalizada y hay una capa de personas ocupando roles directivos que no sólo no tienen las competencias y capacidades para liderar, sino que sufren de varias psicopatías que les generan conductas muy inadecuadas e irracionales.

Ver a las jefaturas comportarse como niños pequeños haciendo pataleta, es una experiencia patética, que muchos están empezando a considerar como “normal” dado que es repetitiva, pero creo que es importante, mirar toda esta realidad con la distancia suficiente para poner ciertos límites a éstas jefaturas y lograr recuperar los liderazgos que se han perdido. No es sostenible mantener en las organizaciones personas sin competencias, que terminan destruyendo el valor y el talento.

Basta con observar como se está develando la falta de liderazgo de las instituciones públicas y los intereses que han estado moviendo las gestiones de quienes lideran.

Quienes dirigen con desequilibrios, desde jefaturas inmaduras personal y/o profesionalmente, neuróticos, tóxicos hasta psicoterroristas, generan ambientes laborales de alta complejidad, que derivan en un amplio rango de conductas y acciones repetitivas ejercidas tanto por líderes como colaboradores que las imitan, que son permitidas como parte de la cultura de la empresa y que involucran conductas intimidatorias, de acoso, discriminatorias, o vengativas, que interfieren con las capacidades de los empleados para realizar su trabajo, y afectan su bienestar mental, físico y emocional.

Todos éstos niveles de inmadurez tienen el mismo origen: imágenes parentales poco competentes que dañan la psique de las personas en la infancia y generan trastornos en la vida adulta cuando no logran madurar.

De padres ausentes, surgen adultos que crecen con un vacío que no saben como llenar y nada los satisface; de padres agresivos, surgen adultos que crecen con resentimiento silencioso que se prolonga por años; de padres ocupados surgen adultos que interpretan que no son queridos y no logran ser importantes creciendo con muy baja autoestima producto del desamor y el sentirse desvalorados y de padres exigentes, surgen adultos inseguros y tímidos que nunca cumplen con las expectativas y se vuelven perfeccionistas tratando de lograr la aceptación. Las carencias de las personas, sean éstas afectivas, emocionales, económicas o sociales, provocan diferentes niveles de complejidad en las interrelaciones personales.

Ahora bien, cuando las personas logran ciertos niveles de poder y autoridad jerárquica, generan contextos complejos que afectan a los equipos e interfieren en su desempeño. Los principales efectos de un ambiente hostil y negativo dentro de una organización son:

- Falta de respeto que puede llegar al punto de humillar a las personas
- Falta de claridad o cambio permanente de estrategias, objetivos, directrices y metas
- Ausencia de liderazgo y movilización de las personas
- Genera poco involucramiento y afecta la productividad de los empleados
- Los empleados suelen esforzarse pero su trabajo es de menor calidad y productividad
- Se produce la división de las personas y generación de “bandos”
- La organización tiene alta rotación, ausentismo por estrés y enfermedades mentales.

En consecuencia, en un contexto complejo, las jefaturas no se enfocan en potenciar la eficacia y eficiencia de los colaboradores a su cargo, sino que agreden sus capacidades, su dimensión moral y personal para aplacarlos y descargar su dolor infantil.

Una sola persona con falta de cordura puede arruinar a todo un equipo de trabajo.

*A veces no se puede influenciar para cambiar los contextos, pero si se puede decidir con la actitud que permanecemos en el.*

## Distinción de Contextos

Conocer los diferentes contextos y sus dinámicas, es importante para hacer las distinciones entre ambientes favorables, exigentes, complejos o altamente complejos y los resultados que se logran en cada uno de ellos.

Un **ambiente laboral favorable**, es aquel en el cual las personas se sienten cómodas, seguras y motivadas; se exigen altos niveles de calidad, creatividad, productividad y se fomenta el disenso, las discrepancias, el debate respetuoso, aprendizaje continuo y la colaboración. Estos ambientes generan gratificación para los empleados y pueden incrementar su productividad y resultados. Son contextos seguros, de reglas claras, objetivos conocidos y estrategias específicas.



Un **ambiente de alta exigencia**, es el que exige a las personas altos estándares de calidad, velocidad, resultados, actualización permanente de conocimientos y creatividad para rediseñar constantemente la forma de trabajar. Estos ambientes normalmente son dirigidos por jefaturas exigentes que llevan a los colaboradores a asumir sus roles y dar el máximo potencial posible a sus capacidades y exige en forma firme, permanente y respetuosa. La exigencia esta centrada en el logro de resultados corporativos con retribuciones equitativas y las reglas y condiciones de exigencia, están definidas desde el inicio de la relación laboral.

Un **ambiente de alta complejidad** es aquel en el cual no se ejerce una simple "presión laboral", sino violencia psíquica, con la cual los directivos, buscan canalizar una serie de tendencias psicopáticas, la más común es el complejo de inferioridad, provocado por la falta de capacidad para desarrollar el cargo y "abusan" de su poder empleando las siguientes tácticas:

- Gritar, reprender, avasallar o insultar personas en público.
- Sobrecargar de trabajo, asignar plazos o tareas imposibles de cumplir
- Quitar responsabilidades claves, sustituyéndolas por tareas rutinarias o incluso dejar sin trabajo que realizar.
- Modificar sobre la marcha las atribuciones y responsabilidades.
  - Ignorar o hacer el vacío a las personas.
  - Retener material o información clave para desarrollar adecuadamente un trabajo.
  - Difamar a las personas.
  - Atacar convicciones personales e invadir la privacidad de las personas.
  - Desvincular talentos y hacer contrataciones de personas que no tienen el perfil de los roles que asumen
  - Controlar el trabajo con visitas inesperadas para encontrar faltas que justifiquen los ataques y acusaciones.
  - Emplear información de la vida privada de las personas para manipularla y coaccionarla.

Muchas personas tienden a confundir ambientes exigentes con complejos, pero son contextos muy diferentes desde la perspectiva

que si bien los contextos exigentes son de alta complejidad profesional, se basan en el uso del talento e impulsan a las personas a dar el máximo, es el caso de actividades de alto rendimiento, consultoría, salud, innovación, tecnología, arte, deporte, etc, donde las personas requieren de mucha capacidad de trabajo y fuerza mental, para mantener la claridad mental sin colapsar frente a la alta tensión y los plazos muy exigentes.

En éstos contextos, si bien son exigentes, las personas se comportan en forma profesional, respetuosa y aún cuando suelen producirse ciertos niveles de conflictos provocado por la tensión de la exigencia, no se observan conductas desequilibradas e irracionales en sus líderes ni los colaboradores.

De acuerdo a estudios recientes, los estresores más relevantes que afectan a las personas son: *clima laboral deteriorado*, *mala calidad del management (Jefaturas)*, y *falta de claridad del rol* y esto provoca que la principal razón por la cual las personas deciden cambiar de empleo, son problemas de relación con las jefaturas desequilibradas.

Cuando se está inserto en un contexto de complejidad, es conveniente identificar el tipo de entorno para aplicar estrategias de manejo adecuadas para desenvolverse. Si bien no se trabajará con comodidad, es posible mantenerse con cierto grado de esfuerzo tolerable sin comprometer la salud mental. Las personas sanas psicológicamente pueden permanecer en éstos contextos durante un tiempo sin afectarse. Es importante entonces, identificar el tipo y nivel de psicopatías que pueden presentar las jefaturas y problemáticas asociadas a éstos desequilibrios.

### Jefaturas Inmaduras

Las Jefaturas Inmaduras son aquellas que tienen problemas de madurez personal o profesional, cuya inseguridad genera falta de competencias para dirigir creando dificultades en el trabajo de los colaboradores al no tener claridad de objetivos ni empoderamiento para poder tomar decisiones. En este grupo se distinguen:

#### Repartidores de Tareas

Los repartidores de tareas no son líderes que dirigen desde la influencia, ni jefes que dirigen desde la autoridad formal, sino que son profesionales inmaduros que asumen un rol directivo sin tener competencias para dirigir equipos y se limitan a gestionar el aspecto técnico de su ámbito de responsabilidad.

Esperan que las personas hagan el trabajo sin dudas y no ven sus propias fallas, por lo que reaccionan como si fuera un ataque personal cuando se les muestra su falta de liderazgo. Esperan que la gente haga las cosas "a su manera" y critican la falta de competencias de los colaboradores que no siguen sus instrucciones tal cual las formulan, no aceptan otras ideas, ya que o bien no las comprenden, o las perciben amenazantes. Son buenas personas, pero sin experiencia manejando gente y desempeñando el rol. Las críticas a sus gestiones es mejor reemplazarlas por ideas que le sirvan a sus intereses y permitan avanzar en los temas.

### Jefes Inmaduros

Una jefatura inmadura es un adulto infantil que no cuenta con habilidades sociales básicas para interactuar y se comportan como niños impacientes, poco razonables e irracionales, dependientes de un superior jerárquico de poder, indecisos, no tienen relaciones significativas en sus vidas porque están demasiado ocupados con sus propias necesidades y creando conflicto a su alrededor.

No toman decisiones rápidamente y tratan de actuar sobre certezas. Se sienten perseguidos por personas muy competentes y las desplazan. No han aprendido las reglas básicas de la interacción humana adulta y les cuesta tomar decisiones en base a criterios objetivos. Para manejar una jefatura inmadura es clave mantener la calma, no “engancharse” con las provocaciones y tener una actitud empática, tal como se trata a un niño en pataleta.

Las jefaturas inmaduras si bien generan dificultades a sus colaboradores y desmotivan, son manejables y su inmadurez normalmente va cambiando en la medida que dominan el rol y adquieren confianza y experiencia.

### Jefaturas con Desequilibrios

#### Jefes Neuróticos

Una persona neurótica es una persona que sufre de “dolor emocional excesivo”, que se expresa a través de la ansiedad, depresión, fobias, agresividad, hiperactividad, celos, dependencias, obsesiones, miedos, etc. El neurótico es un niño, y la intensidad de su neurosis es proporcional a su grado de “infantilismo”. Al neurótico se le paró el reloj, y su edad emocional nunca supera los 2, 3, 5 o, como mucho, 15 años.

Son autoreferentes y autocentros con rasgos narcisistas y pataleteros, tienden a exacerbar las situaciones y dramatizarlas. Da instrucciones y espera que las cosas se hagan tal cual indica y se ofusca cuando no se logran los resultados que espera. No tolera los errores, castiga, agrade y desvalida a quienes los cometen. La mejor forma de relacionarse con un neurótico es identificar sus miedos y construir acciones que los mitiguen, dándole la seguridad que ellos pueden manejar las circunstancias y que cuentan con el apoyo para lograrlo.

#### Jefes Tóxicos

Las personas tóxicas son mentirosas, neuróticas, perturbadas, trastornadas, tramposas y bipolares: en un momento son un encanto y en otras gritan como locas y todo en cuestión de minutos, dramatizan todo cuando las cosas no suceden como quieren. Son ególatras, dueños de la verdad, intransigentes, inflexibles, soberbios y enjuician a todos de acuerdo a sus propios estándares que son los correctos.

Pareciera que están por encima del bien y del mal, satisfaciendo sus caprichos, sea como sea. Caiga quien caiga. Primero ellos, luego ellos también. Son sibilinos y tergiversadores. Manipuladores, pueden destruir a personas inseguras o de baja autoestima.

Hay que ponerles límites y saber decirles que no. Son niños que quieren satisfacer sus deseos, y cuando les pones en su sitio en forma respetuosa, si bien se enfadan, se defienden, agreden, sacan razones sin sentido, se molestan y posiblemente se van, lo que necesitan es que alguien les de seguridad.

Las jefaturas con desequilibrios requieren de mayor manejo emocional y madurez para sobrellevarlas. Alguien que tiene seguridad personal puede enfrentar a un tóxico ya que puede sostener la tensión de la pataleta sin afectarse. Quien no tiene la capacidad de manejar la pataleta de un adulto, es mejor que no lo enfrente y se distancie, ya que su presión constante puede generar daño psicológico y pérdida de la seguridad personal.

### Jefaturas Psicoterroristas

Son jefes odiosos, exigentes, perfeccionistas, controladores, envidiosos, incompetentes, con bajas habilidades sociales, que utilizan las relaciones laborales para descargar dificultades y conflictos personales. Crean un clima de “psicoterror” que afecta la salud de los equipos y agota sus energías psíquicas hasta afectar las capacidades de trabajo.

Los psicoterroristas son jefaturas que abusan de su poder y pueden caer en prácticas de mobbing con algunas personas, es decir, ejercen violencia psíquica, cuya motivación es “hacerle la vida imposible a colaboradores acosados mediante conductas, que buscan someterlo, reducirlo, consumirlo, degradarlo o apocarlo. Los psicoterroristas tienen las siguientes características personales:

- Megalomanía. Tiene fantasías de poder, omnipotencia y tiene una inflada autoestima. Es narcisista y se cree el punto de referencia del bien y del mal, por lo que establece los valores morales y determina lo malo en los otros.
- Falta de empatía. Tiene una ausencia total de interés por los demás, aunque sí desea que se interesen por él. Señala los errores a los otros, pero no ve los propios.
- Inestable emocionalmente. Se comporta en forma inmadura, sobre reacciona y dramatiza.
- Irresponsabilidad. Siempre adjudica la culpa a otro. No se hace responsable de lo que ocurre, es subjetivo y crítico. Atribuye a los demás sus dificultades y fracasos, y de esta forma nunca es responsable de nada.
- Vampirismo. Es envidioso e intenta apropiarse de lo que el otro tiene.
- Manipulador. Se aprovecha de su poder para imponer y manipular los contextos a su favor usando al resto.



**Fuerza Mental**



Una persona sana psicológicamente, puede manejar altos niveles de complejidad sin afectarse. Las capacidades que les permiten lograrlo, son la **fuerza mental** que es la capacidad de alcanzar consistentemente lo que uno se propone, a pesar de circunstancias competitivas y controlando las presiones del entorno, con perseverancia, foco, decisión y confianza en las capacidades, **y la habilidad llamada Grit** que es “La habilidad para trabajar duro y responder resiliientemente al fracaso y la adversidad; es una cualidad interior que permite al individuo trabajar duro y aferrarse a sus pasiones y metas a largo plazo.”

La fuerza mental se puede generar, a partir de cambios en el lenguaje corporal, que inciden en la mente, a través de la práctica de posiciones del cuerpo que aumentan la testosterona (hormona del poder) y disminuyen el cortisol (hormona del estrés).

Las posiciones de poder que expanden el cuerpo generan testosterona que produce la sensación de poder y aumenta la capacidad de asumir riesgos y reaccionar con seguridad y fuerza.

Las posiciones de debilidad, contraen el cuerpo y generan cortisol que producen la sensación de inseguridad, estrés, disminuyendo la capacidad de asumir riesgos, y pensar con claridad.

Practicar dos minutos de posiciones de poder, antes de abordar situaciones complejas, sirve para generar los cambios hormonales requeridos para enfrentar dichas situaciones, con un estado de mayor fuerza mental.

**¿Es tu nivel de fuerza mental adecuado para tu contexto actual?**

Nadie está a salvo de pasar al lado oscuro del liderazgo y puede convertirse en un jefe psíquicamente tóxico sin darse cuenta. Basta con trasladar áreas de tensión personal al trabajo o aprender por imitación de otros jefes tóxicos e *ignorar que existe la posibilidad de dirigir, movilizar e integrar equipos humanos manteniendo el respeto a la dignidad del otro*. Por lo tanto, es importante la auto reflexión permanente para evaluar la necesidad de ayuda.

Todas las personas tenemos áreas inmaduras, neuróticas y en algunas etapas de la vida tóxicas, y es necesario hacerse cargo de éstos aspectos para madurar e impedir que afecten a otros. Muchas veces no nos damos cuenta de ellos y culpamos al resto, por lo tanto, es recomendable buscar ayuda para trabajar los temas.

Cuando una persona ha llegado al nivel de psicoterrorista, definitivamente esta en un punto que requiere apoyo terapéutico porque posiblemente ha acumulado suficiente dolor, resentimiento, autorechazo y abandono como para destruir a otra persona y a si misma.

Finalmente, nadie puede permanecer en forma permanente en contextos complejos, y existe un límite que es necesario identificar. Si bien existen criterios personales para responder a la pregunta: ¿Cuál es el límite para permanecer en un contexto complejo?, sugerimos incluir en éstos criterios las siguientes respuestas:

- Cuando los beneficios obtenidos son inferiores a los costos.
- Cuando no existe ningún ámbito en el cual se puede influir.
- Cuando la salud se afecta y la claridad mental se pierde.

**No permitas que el dolor de otro, contamine tu propio corazón. Ningún trabajo vale tanto como para perder la dignidad y la capacidad de sentir.**

**Posiciones de Poder**



**Posiciones de Debilidad**

