

dio de sistemas electrónicos sofisticados para controlar que estuviesen preparando un número suficiente de cajas por hora. (Amazon tuvo problemas en 2011 en un depósito en el este de Pennsylvania, donde los empleados trabajaban bajo una temperatura de casi 38° centígrados y donde había ambulancias preparadas para trasladarlos a medida que caían. La empresa instaló aire acondicionado luego de una investigación llevada a cabo por un diario local).

En las oficinas se utilizaba una serie de datos gerenciales que se autorreforzaban, así como herramientas psicológicas para espolear a los miles de empleados a producir más y más. Si bien el presidente de Amazon, Jeff Bezos, envió rápidamente un mensaje a sus empleados en el que decía que en la información del diario no reconocía a su empresa, el debate no tardó en surgir. ¿Era buena o mala y en qué sentido una experiencia de trabajo en Amazon o, por extensión, en una empresa con una cultura de trabajo similar? O, como indagaba el título de una publicación canadiense: «¿Los jefes crueles vencen a los buenos jefes? La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable».

El profesor Heskett terminó su artículo con una pregunta: «¿Qué tiene de malo poner en práctica de forma consciente una estrategia de baja retención, si esta se basa en ofrecer trabajos interesantes y exigentes aun a costa del desgaste de algunos empleados? ¿Es un problema de sostenibilidad? Después de todo, McDonald's y otras empresas, pese a la competencia, han logrado mantener su éxito a lo largo del tiempo con su política de retención baja».

Un empleado de Amazon señaló en otro artículo de *The New York Times*: «Es un lugar sumamente estresante para trabajar. No le deseo un trabajo en la empresa ni a mi peor enemigo. La gente que conocí tomaba drogas antidepresivas, bebía demasiado y tenía serios problemas para conciliar el sueño; esto sin mencionar que no se tenía vida fuera de la empresa y que la norma eran semanas de 75 o más horas» («Depiction of Amazon stirs a debate about work cultura», 18 de agosto de 2015).

El debate sobre estos interrogantes no es nuevo. En una oportunidad, un colega comentó que había dejado la empresa donde trabajaba porque «no aguantaba más». Contrariamente, un exalumno contó que en sus inicios había trabajado en una empresa donde

La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable

el gerente era una persona «dura» y el trabajo «fuerte»; pero allí había aprendido a trabajar. Tal vez una respuesta obvia consista en que hay personas para una determinada cultura de trabajo; y otras, para otra.

La tira cómica *Dilbert* del 25 de mayo de 2015 tal vez tomó partido en algún debate parecido. Primer cuadro: el presidente le entrega un papel a Dogbert —el perro antropomorfo— y le dice lo siguiente: «Aquí está mi lista de las diez cualidades que requiero en todos los empleados nuevos». Segundo cuadro: Dogbert comenta: «Una persona con todas estas cualidades debería ser también un masoquista para trabajar aquí». Tercer cuadro: el presidente le ordena a Dogbert: «Incluye eso en la lista». Usted, lector ¿qué opina? ■

¿QUIÉN NECESITA A UN JEFE TÓXICO?

Raúl Maestros
COACH ONTOLÓGICO

Un jefe tóxico es aquel que maltrata sin razón a sus colaboradores y personas de su entorno íntimo. No se refiere este concepto a quienes, teniendo motivaciones innobles o personales, someten a otros premeditadamente. Tóxica es la persona que actúa de manera despótica con quienes le rodean, simplemente porque su naturaleza es así. Esta fauna pulula frecuentemente en las organizaciones y causa daño en los equipos de trabajo, a veces sin sufrir consecuencias en su carrera durante largo tiempo; asesta golpes por todas partes sin más motivo que el hecho de ser emocionalmente incompetente para dirigir equipos humanos.

Muchas personas pueden ser víctimas de un jefe tóxico, sin percatarse de ello, porque logran adaptarse a esa situación perversa en forma masoquista. Para evitar eso es muy importante

que identifiquen las características fundamentales de la relación con su superior inmediato, para saber si es víctima de ese mal que aqueja a tantos ejecutivos, muchas veces en forma inconsciente. Existen muchos indicios de una relación contaminada, pero los

siete siguientes son los más frecuentes y deberían levantar señales de alarma, si algunos de ellos están presentes en la relación con su superior jerárquico:

1. Permanente dificultad para reunirse con su jefe: le exige pedircita formal y le trata con la distancia y la indiferencia de un extraño.
2. Cuando le presenta una idea o un proyecto, le interrumpe, le avasalla con opiniones que descalifican sus puntos de vista sin dejarle concluir sus planteamientos.
3. Le impide reunirse con personas de su nivel y menos aún con personas jerárquicamente superiores; se incomoda ante cualquier conversación que pueda tener con quienes pudieran enterarse de sus «secretos laborales».
4. Las evaluaciones que le hace son sesgadas, abundantes en juicios infundados y descalificadores hacia su trabajo.
5. Nunca le reconoce las cosas positivas que hace ni los logros que alcanza, pero le carga la mano cuando comete algún error. Muchas veces se lo señala en público.
6. Le asigna tareas para ser cumplidas en plazos irrazonables; irrespetada así su derecho al descanso y a una jornada de trabajo normal.
7. El tono de voz con el que se dirige a usted suele ser altisonante, muchas veces cortante y en forma de instrucción, lo que impide establecer un diálogo.

¿Les suena familiar? ¿Sienten que han estado sometidos a situaciones semejantes en algún momento de su vida profesional? Si la respuesta es afirmativa, no están solos. Un elevado porcentaje de altos ejecutivos han pasado en algún momento de su carrera por situaciones como las descritas anteriormente. En estos casos es muy importante

identificar las diferentes patologías que caracterizan a un jefe tóxico, a fin de enfrentar la situación con alguna estrategia que pueda mejorar la situación de insatisfacción que enfrentan. Para esto puede ser útil el artículo que Manfred F. R. Kets de Vries publicó en la revista *Harvard Business Review* («Coaching the toxic leader», abril, 2014).

Primera patología: el líder narcisista

Esta categoría quizás agrupe a la mayoría de los líderes tóxicos del mundo. Todos los seres humanos poseemos algún grado de narcisismo que nos hace sentir bien con nosotros mismos, nos permite reconocernos e imponernos en nuestro trabajo, sin avasallar. El

Un jefe tóxico es aquel que maltrata sin razón a sus colaboradores y personas de su entorno íntimo

problema surge cuando la característica se convierte en una patología. Esto sucede cuando el líder se siente invulnerable, con tendencia a construir fantasías de grandeza con respecto a su persona que lo colocan por encima de los demás, cuando exige sumisión a sus puntos de vista y se muestra intolerante con la divergencia. Suele ser egoísta y desconsiderado con los demás, exige atención absoluta hacia su persona y persigue el poder a toda costa.

¿Qué hacer? De Vries indica que el *coach* de un narcisista debe reforzar la autoestima en el sujeto, para evitar que se fugue del proceso, hasta que logre adquirir la autoridad y la confianza requeridas para comenzar a desmontar la estructura ególatra del *coachee*. ¿Pero qué puede hacer una persona que no sea *coach* sino subordinada, que sufre a diario los embates del narcisista? La recomendación del autor es buena también para los subordinados. Enfrentar la arrogancia del jefe puede tener consecuencias catastróficas para la salud de quienes lo rodean. Pero si día a día se construyen relaciones de confianza en el trabajo, sin recurrir a ataques frontales, se le podrían hacer planteamientos que forjen una relación más participativa en la toma de decisiones y mostrarle con resultados cómo se enriquece la calidad del trabajo cuando existe apertura a escuchar a los demás, lo que redundaría en el beneficio de su gestión. Es un trabajo arduo, pero puede rendir excelentes beneficios, si por medio de la confianza se logra cons-

truir acuerdos que se respeten. Los resultados positivos podrían reforzar la apertura y, por ende, vulnerar la rígida estructura narcisista del supervisor.

Segunda patología: el líder maniaco-depresivo

Este tipo se caracteriza por un trastorno ciclotímico: la persona presenta cambios en su humor y estados de ánimo que van desde la tristeza depresiva hasta la euforia maníaca. Son personas muy volátiles que, cuando están en esa última fase, derrochan energía y pueden tomar decisiones impulsivas y poco meditadas; pero, con la misma facilidad, se sumen en la depresión y llegan al punto de encerrarse en sí mis-

mas hasta quedar virtualmente paralizadas. Usualmente no están conscientes de la disrupción que estos estados causan en sus seguidores y los efectos que tienen sobre el clima organizacional y la operatividad de los negocios.

¿Qué hacer? En estos casos suele ser útil promover evaluaciones de 360° para todo el equipo; no solo para el jefe, a fin de que no se sienta aludido. Al tener las respuestas se crea la oportunidad para que el superior del jefe tóxico pueda darle una realimentación y hacerle caer en cuenta de los problemas que su conducta causa en la gente que le rodea. Si existe un equipo gerencial cohesionado también pueden promoverse actividades extramuros coordinadas por un facilitador externo, a fin de conversar sobre formas de incrementar la efectividad del equipo o problemas cotidianos que se presentan en la interacción de trabajo. Un facilitador experimentado que conozca los antecedentes, puede deslizar el tema de la ciclotimia, y permitirle al equipo expresarse de forma que no resulte amenazante o intimidatoria para el jefe. Al final, pueden proponerse acuerdos y establecerse compromisos sobre los temas tratados. La patología maniaco-depresiva, cuando se presenta en forma aguda, debe ser tratada clínicamente.

Tercera patología: el líder pasivo-agresivo

La característica fundamental de este comportamiento consiste en rehuir la confrontación de ideas. Suele presen-

tarse en ejecutivos que, cuando niños, fueron muy reprimidos y tenían dificultades para expresar su pensamiento libremente. Estas personas difícilmente se enfrentan en campo abierto, asienten a lo que se les pide, pero por detrás resienten la autoridad, y la hostilidad hacia ella la expresan en fallas laborales tales como no tener el trabajo a tiempo, llegar tarde a las reuniones, buscar excusas para el incumplimiento o culpar a otros por sus fallas. Estas conductas suelen encubrir sentimientos de baja autoestima y falta de seguridad en el sujeto.

¿Qué hacer? Para el subordinado, posiblemente la mejor manera de sobrevivir a un jefe de este tipo, cuyo talón de Aquiles está en la baja autoestima, sea reforzarle sus aspectos positivos (refuerzo y motivación hacia arriba) o ayudarlo a ganar confianza en determinados campos de su competencia, a fin de desarrollar entre ambos una relación positiva de trabajo. Uno de los «pasivos» que el subordinado debe estar preparado para aceptar es que personas con estas características no suelen luchar por los demás; cuando hay que fajarse a pelear por los incrementos de salario y otras reivindicaciones, este tipo de jefe generalmente escurre el bulto por su tendencia a evitar el conflicto y no enfrentar a la autoridad. Las respuestas típicas hacia sus colaboradores son generalmente: «lo siento pero fue decidido arriba», «no hay nada que hacer», «debemos aceptar esta decisión y seguir adelante», «algo dije pero no me escucharon».

Cuarta patología: el líder desconectado emocionalmente

Estos líderes suelen tener grandes problemas para expresar sus sentimientos, lo que les dificulta, a veces de un modo extremo, comprender la compleja red de emociones que se tejen en las organizaciones y suelen tener limitaciones para escuchar, pues les resulta difícil percibir el lenguaje no verbal. También tienen dificultades importantes para desarrollar relaciones empáticas con sus subordinados, pues les cuesta colocarse en el lugar de la otra persona y mucho más comprender el punto de vista ajeno. Suelen ser personas distantes, con pocas posibilidades de establecer relaciones de afiliación dentro y fuera de la organización.

¿Qué hacer? La técnica de 360° propuesta para los jefes maniaco-de-

presivos no pareciera ser la mejor en esta circunstancia. Decirle a un jefe que es insensible como resultado de una valoración entre su gente podría dejarlo impávido; sobre todo si tiene buenos resultados que mostrar, lo cual es posible en organizaciones burocratizadas con una maquinaria que funciona y donde sus competencias profesionales pudieran no verse afectadas por una escasa inteligencia emocional que le impida conectarse afectivamente con los demás. En estos casos, la mejor estrategia suele ser la conversación directa, cara a cara, en la que se presenten hechos con los cuales se le haga ver al jefe lo que hace en detrimento de la moral del equipo. En esas conversaciones es preferible referirse a los demás y no a uno mismo: «Jefe, el equipo acaba de lograr tal o cual cosa y espera un reconocimiento suyo. Me parece importante que lo haga, ¿quiere que lo ayude a preparar unas palabras?» o «Jefe, se superó el presupuesto en un año muy complicado, gracias al trabajo colaborativo de tres departamentos que antes no se comunicaban entre sí. Me parece importante que se dirija a ellos personalmente; pudiera ser en un coctelito después del trabajo». Ese trabajo sistemático (y arduo) tiene más probabilidades de lograr una modificación en la conducta del supervisor que emplazarlo con conceptos abstractos.

El último recurso

A pesar de los esfuerzos que puedan llevarse a cabo para neutralizar la toxicidad de un jefe patológico, es posible que no se logren modificaciones significativas en su conducta y que la situación laboral se vea permanentemente afectada por esta situación. En esos casos es posible que haya llegado el momento de considerar seriamente un cambio de lugar de trabajo, con lo cual se cumple el proverbio de que, en la mayoría de los casos, la gente no renuncia a la empresa, sino a un jefe disfuncional. ■

LOCAL Y GLOBAL

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE

¿Tienen algo que aprender las grandes multinacionales de las prácticas de los países pequeños en desarrollo? Uno de los casos más extraordinarios es el de Walmart en Centroamérica, que ha sido capaz de aprender de lo que encontró en sus socios de Costa Rica, y que ahora está utilizando en India, China, Japón y Canadá. Francisco Leguizamón y Manuel Santos, de INCAE, han publicado el caso de abastecimiento global que se originó en las relaciones con campesinos y pequeños productores agrícolas centroamericanos, y que ha resultado exitoso en el resto del mundo.

El dilema para una gran cadena detallista de supermercados es conseguir las verduras y hortalizas más frescas y de calidad estándar a los precios más bajos posibles. Lo más fácil sería acoger a los productores con su gran poder de negociación y pagarles una miseria, o limitar el suministro a los de mejor calidad. Pero conseguir a la vez calidad y precio fue la solución ganar-ganar que logró el supermercado centroamericano antes de ser comprado por Walmart. Se le llamó Tierra Fértil, un programa de relación con los pequeños agricultores que permitió a la vez desarrollar proveedores con los mejores estándares de calidad (quienes obtendrían doce por ciento más de beneficios) a un precio estándar del producto.

La cadena de suministro era sencilla. El pequeño productor sembraba una o dos veces al año, vendía sus productos al contado con precios bajos a un intermediario que los recogía, lavaba, seleccionaba, empacaba, llevaba y vendía en el mercado mayorista. Con Tierra Fértil decidieron, además de comprarles directamente sus pro-

ductos, darles capacitación en buenas prácticas agrícolas, lo que aumentó sus siembras a por lo menos dos veces al año; adicionalmente, el productor pasó a realizar en su finca las labores del intermediario (lavar, seleccionar, empaquetar y, en algunos casos, hasta llevar al centro de acopio del supermercado). El precio era el promedio que se publicaba diariamente del mercado mayorista, y los pagos se hacían dos semanas más tarde en el banco. La creación de valor mutuo fue extraordinaria.

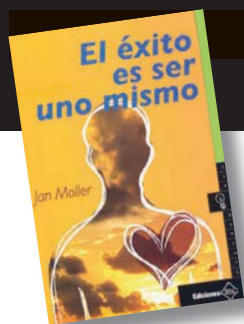
Los pequeños agricultores ganaron al recibir el precio mayorista, aumentar sus cosechas, mejorar sus técnicas de producción, tener asegurada la compra y obviar la angustiada negociación de precios con alguien mucho más poderoso. El supermercado ganó con la mejor calidad del producto a un precio promedio, la garantía del suministro, los menores costos financieros y las mejores relaciones con sus proveedores.

Las compras por medio de licitaciones y subastas por internet han sido la tendencia más fuerte durante la última década, y han roto con las exitosas alianzas de antaño entre clientes y proveedores. Esta experiencia en contravía es muy interesante y da pie para concluir que cada situación debe analizarse en concreto, y que todavía hay ventajas en negociar de forma creativa e integral, con lo que se logra maximizar no solo una variable —el precio—, sino todo el negocio. Es el dilema actual entre negociar integralmente contratos con muchos temas o licitar con un solo criterio (precio).

Esta experiencia, además de ser ejemplo de negociación mutuamente ganadora, parece una innovación social reproducible, y es resultado de una administración capaz de aprender, abierta al cambio y a los beneficios mutuos. Que cunda el buen ejemplo. ■

EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER



Ediciones  IESA

0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.