



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Los Jefes Tóxicos, el lado Oscuro del Liderazgo



Material de Estudio

El lado oscuro del liderazgo

Manual para detectar jefes tóxicos

Las empresas que toleran este tipo de conducción pagan un precio alto: desgaste emocional, fuga de talento y pérdida de productividad

Andrés Hatum
PARA LA NACIÓN

Hay lunes que empiezan grises, no por el clima, sino porque uno sabe que en unas horas va a ver la cara de su jefe. Ese espécimen organizacional que parece haber sido creado en un laboratorio secreto para arruinarle el día, la semana y, con un poco de mala suerte, la carrera entera. Nadie lo pidió, nadie lo soñó en un *job description*, pero ahí está, instalado en la oficina como si fuera un mueble indestructible, capaz de transformar cualquier intento de entusiasmo en pura resignación.

Los jefes tóxicos no caen del cielo: los fabrican las organizaciones que no saben (o no quieren) reconocerlos, los alimentan culturas empresariales que glorifican el control, y los perpetúan estructuras que premian la obediencia sobre la empatía.

La literatura sobre el tema es amplia y deprimente. Mitchell Kusy y Elizabeth Holloway, en *Toxic Workplace: Managing toxic personalities and their systems of power* (Wiley, 2009) sostienen que el problema no es solo el jefe en cuestión, sino el sistema que lo habilita y le da impunidad. No alcanza con señalar al individuo: la toxicidad es un fenómeno sistémico que se filtra por los pasillos y se incrusta en los organigramas. Cuando un jefe piensa que sus empleados no son eficaces, no consiguen los resultados deseados, termina viéndolos como enemigos que se aprovechan de él. Es la metáfora de la empresa convertida en trinchera, donde los subordinados ya no son colaboradores sino sospechosos permanentes.

Patrick Lencioni, autor, entre otros libros, de *Las cinco disfunciones de un equipo*, también ha trabajado el tema, aunque desde un ángulo más organizacional. Señala que las compañías enfermas desperdician la mayoría del capital intelectual de su gente. La frase es clara: el jefe tóxico no es un accidente, es la prueba de que la organización decidió tolerar lo intolerable. Y Daniel Goleman, en sus libros sobre inteligencia emocional, remata el cuadro al advertir que, sin la capacidad de reconocer emociones propias y ajenas, el liderazgo degenera en pura coacción. El jefe que grita, humilla o manipula revela, más que autoridad, un déficit emocional del tamaño de un estadio.

La coreografía del maltrato

El jefe tóxico tiene un repertorio tan previsible como dañino. Puede disfranzarse de perfeccionista exigente, de estratega implacable o de coach que nunca sonríe. Sus herramientas favoritas son la humillación pública, el perfeccionismo tiránico y la manipulación emocional. Le gusta teatralizar el regaño, preferentemente frente a otros, porque lo que importa no es corregir un error, si-



Las herramientas favoritas de los jefes tóxicos son la humillación pública y la manipulación emocional

SHUTTERSTOCK

La toxicidad es un fenómeno sistémico que se filtra por todos lados en una organización

El jefe tóxico no es un problema individual, es un síntoma; y como todo síntoma, revela un cuerpo enfermo

no reforzar su poder. Se mueve en la delgada línea entre lo pasivo-agresivo y lo directamente agresivo: un "como te dije mil veces" basta para corroer la autoestima del equipo. El elogio no existe en su vocabulario; en su universo mental, reconocer lo positivo sería ceder terreno.

Lo paradójico es que estos jefes no siempre gritan. A veces la toxicidad se manifiesta en silencios calculados, en un desdén silencioso o en la indiferencia absoluta frente a las emociones ajenas. Alguien de madera emocional. Es el tipo de líder que, frente a las lágrimas, mira para otro lado; y frente al cansancio, pide más. No se trata de un mal día ni de una discusión puntual: la toxicidad es estructural, parte de un patrón que mina lentamente la moral y convierte al trabajo en un campo de batalla emocional.

Las preguntas inevitables: ¿cómo se sobrevive a un jefe que nadie pidió? La primera respuesta es brutal

pero realista: no siempre se sobrevive. A veces lo único saludable es salir corriendo antes de que el daño sea irreversible. Pero mientras se decide la retirada, hay tácticas de resistencia. La más básica es poner límites internos: saber qué tolerar y qué no. No se trata de la épica del héroe organizacional, sino del instinto de preservación. Saber poner límites ante estos jefes no es algo imposible: el tóxico es probablemente inseguro, y pararse frente a él o ella con argumentos es una alternativa a tener en cuenta. Lo contrario es dejarnos pisar.

Buscar aliados dentro de la empresa, conversar con claridad sobre expectativas y, sobre todo, no dejar que el jefe se convierta en el único filtro de la autoestima profesional, son movimientos de defensa que pueden amortiguar el golpe. Movimientos de pinzas para que el jefe bestial no nos asfixie. Daniel Goleman recomienda apoyarse en interlocutores seguros, alguien que pueda hacer llegar el mensaje de manera indirecta, cuando la confrontación directa solo empeora las cosas. En criollo, diríamos puentear para sobrevivir. Otros estudios recientes sobre narcisismo en el trabajo sugieren algo que parece obvio pero que muchos olvidan: señalar y documentar sistemáticamente en lugar de tolerar pasivamente. La estrategia, lejos de ser un acto de rebeldía, es un escudo. Porque si la organización tiene canales de denuncia, comités de ética o sistemas de evaluación 360, lo único que vale es la evidencia. Y si no los tiene, la evidencia al menos ayuda a uno mismo a no caer en la trampa de creer que "quizás estoy exagerando". La supervivencia, en definitiva, combina resistencia silenciosa con cálculo estratégico.

El jefe tóxico no es un problema individual, es un síntoma. Y como todo síntoma, revela un cuerpo enfermo. Si las organizaciones fueran realmente serias al respecto, trabajarían en tres frentes: selección, formación y cultura. Selección, para evitar poner en puestos de poder a personas incapaces de manejar sus emociones. Formación, para que los líderes aprendan que gestionar personas no es mandar sino escuchar, dar *feedback*, reconocer y acompañar. Y cultura, para que la humillación, la amenaza y el miedo no sean aceptados como estilos válidos de conducción.

El problema es que muchas compañías prefieren mirar para otro lado. Se tolera al jefe tóxico porque "trae resultados", como si el costo invisible —la rotación, el desgaste emocional, el presentismo tóxico— no fuera una factura que más temprano que tarde alguien terminará pagando. Y cuando llega el éxodo, la culpa se reparte entre los empleados que "no se adaptaron" y el mercado que "no entiende". La organización nunca se mira al espejo.

En definitiva, el jefe que nadie pidió está ahí porque alguien lo eligió, lo promovió o lo dejó quedarse. No es un accidente: es una decisión organizacional encubierta. Detectarlo a tiempo es un acto de autopreservación; sobrevivirle, un ejercicio de inteligencia emocional. Y salir a tiempo, a veces, la mejor inversión de carrera. Porque al final del día, ni el sueldo más generoso justifica que tu salud mental se convierta en rehén del ego de alguien que jamás debió estar sentado en esa silla. El jefe tóxico es la prueba viviente de que no todo lo que brilla en la oficina es oro: a veces es solo una bomba de tiempo envuelta en una corbata. ●

PROCESO DE MALESTAR

77%

Renuncia
Es el porcentaje de los empleados argentinos que pensó en renunciar a su trabajo debido a una mala relación con sus jefes, según un relevamiento de consultora Bumeran

66%

Evaluación
Es el número de los empleados que evaluó el desempeño de los líderes dentro de las empresas en las que trabajan como "regular" o "deficiente"

64%

Sin reconocimiento
Es el porcentaje de los empleados que no considera a su jefe o jefa como un verdadero líder

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.