

¿Homo Sapiens u Ogro Sapiens? Los jefes duros de roer

Franco Lotito Catino*
Universidad Austral de Chile
francolotito@uach.cl

Recibido: 28 de Enero, 2016
Aceptado: 29 de Mayo, 2016

RESUMEN

A raíz del pésimo ambiente laboral reinante en la empresa *France Télécom*, entre los años 2008 y 2010, esta compañía perdió a 49 de sus trabajadores quienes, en función de las malsanas condiciones laborales, optaron por suicidarse. Uno de los objetivos de este artículo es poner en evidencia la existencia de los llamados *jefes ogros*, razón por la cual, se busca alertar a los directivos de empresas con respecto a lo que ellos deben identificar, controlar y/o deshacerse —en la medida de lo posible— de este tipo de jefaturas tóxicas. Por oposición, el segundo objetivo, es destacar que también existen jefes que han desarrollado su Inteligencia Emocional y que pueden hacer las cosas de una manera muy distinta. Es decir, podemos tener una empresa donde prevalece un ambiente grato y se practica el buen humor, sin que por ello se pierdan las metas de productividad y eficiencia necesarias para que una organización pueda tener éxito y competir en mercados nacionales e internacionales; basándonos en premisas básicas de buen trato, comportamiento ético y un norte que apunte a la Responsabilidad Social Empresarial, en que la práctica del buen trato y del buen humor por parte de un jefe en una empresa, no es en absoluto, enemiga de la buena administración y del verdadero liderazgo. La metodología consistió en una revisión de la literatura disponible y atingente al tema desarrollado.

Palabras claves: coaching, Inteligencia Emocional, jefe tóxico, liderazgo, mobbing.

ABSTRACT

As a consequence of the terrible work environment prevailing in France Télécom, between 2008 and 2010, the company lost 49 of its workers, who, chose to commit suicide given the unhealthy work conditions they were subjected to. The main objective of this articles is to alert upper management of the need to identifying, controlling and getting rid of the so called "ogre bosses". The second objective is to show examples of good bosses who have developed their emotional intelligence and that can do things in a very different way; i.e. It is possible to create a pleasant and friendly work environment without risking productivity and efficiency which an organization needs to be successful and compete on a national and international level. It is based on the premiss of good treatment, ethical behavior, and Corporate Social Responsibility in which good nature and fair treatment by upper management is by no means the enemy of good administration, but rather an exercise of true leadership. The methodology consisted in examination of the related literature available.

Key words: coaching, Emotional Intelligence, leadership, mobbing, toxic boss.

* Autor corresponsal. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Isla Teja, Valdivia, Chile.

PRESENTACIÓN DEL TEMA

Con relación a este artículo, debe entenderse en primer lugar, que el problema que se planteará a continuación reviste de gran relevancia por su gran impacto en las personas, y no se limita, exclusivamente a la "caracterización" de cierto tipo de jefes ogros y/o tóxicos, ni tampoco a la idea de que hay que "deshacerse" de ellos. En segundo lugar, el autor desea evitar que el hecho de recomendar la necesidad de generar un ambiente grato para los trabajadores por parte de los "buenos Jefes" pudiera interpretarse por algún lector como una "sobre simplificación" del tratamiento de una situación dramática y nefasta que se presenta efectivamente en muchas empresas, y que causa la enfermedad, y también la muerte innecesaria, de demasiados trabajadores en el mundo entero. Eso, por una parte.

Por otro lado, la trayectoria del autor de este artículo como investigador y asesor de empresas, cuya labor se relaciona directamente con el objetivo de mejorar la gestión y administración del recurso humano, le ha permitido comprobar una y otra vez que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para que se valide a sí misma, además de representar un enfoque estratégico de importancia debe, necesariamente, tener una base ética y comenzar por casa con los propios colaboradores (y desde el top management) cuidando el bienestar y la salud física y mental de los trabajadores, su principal activo (Martínez, 2005; Navarro, 2008).

Este artículo se basó, parcialmente, en los resultados de una serie de trabajos realizados con un grupo seleccionado de 47 trabajadores de una empresa chilena de nivel de jefatura media, quienes con el apoyo de sus respectivas jefaturas superiores, participaron voluntariamente en un proyecto de asesoría laboral durante un periodo de 10 meses, participación que incluyó un trabajo de *coaching* con estos colaboradores con el fin de trabajar algunas brechas personales y profesionales, tales como habilidades relacionales, amabilidad, autocontrol, habilidades de

liderazgo y trabajo en equipo (Dilts, 2004; Levine, Kase y Vitale, 2012). Lo anterior, en función de los datos recabados por el autor, y por la empresa misma, por intermedio de cuestionarios de autoevaluación aplicados bajo condiciones controladas. El *coaching* de equipos de trabajo implica ayudar a un equipo a alcanzar los objetivos fijados, así como a lograr su máximo potencial, entregándoles apoyo, los estímulos, la orientación, y *feedback* frecuentes y específicos.

El acto de trabajar los resultados señalados en el punto anterior, representa la demostración de un genuino interés por parte de esta compañía por entregar un trato apropiado y correcto a quienes constituyen el *hardcore* de toda organización: el capital humano de una empresa (Becker, 1983; Castillo, 2012; Dejours, 2009; Dejours y Bègue, 2011; Sanhueza y Lotito, 2014; Lotito y Sanhueza, 2015). Hoy día, ninguna institución, sea pública o privada, puede olvidar que la aplicación y el uso de prácticas orientadas a la integración, así como a la buena gestión y dirección de personas es una responsabilidad compartida de toda la plana directiva.

En este sentido, y tal como lo señala el investigador francés Besseyre des Horts (1990), lo que diferencia a una institución que tiene éxito de otras que no lo tienen es, ante todo, las personas, su entusiasmo, su motivación, su creatividad, su honestidad. En tanto que todo lo demás, según este mismo autor, se puede comprar, aprender o copiar.

De acuerdo con Trouvé (1990), la dirección de los recursos humanos se encuentra en una suerte de "bifurcación administrativa" entre la gestión "*hard*" y la gestión "*soft*", en que la primera se orienta hacia la mera búsqueda de resultados, a menudo sin importar cómo se logran, a través de un aumento de la productividad y la reducción de costos, es decir, una práctica propia de organizaciones de corte *postayloristas* y *fordistas*, en tanto que la segunda fórmula, lo que pretende es acomodarse a una flexibilización socio-organizacional, buscando la primacía y la validación del factor humano, otorgando a los colabora-

dores la participación y la autonomía que requieren en la adopción de decisiones, así como en la gestión de su propio desempeño.

En función de lo anterior, si una empresa desea aplicar la RSE con propiedad, es necesario que sea coherente entre aquello que dice y aquello que hace y, en consecuencia, es preciso que ésta respete y ponga en práctica todos aquellos valores que aparecen descriptos y ligados a su Visión y Misión como institución.

Además, hay que definir que, aunque el liderazgo no es un concepto moral, si el ejercicio de este no va acompañado de un componente ético, desde ese mismo instante, ese tipo de liderazgo se convierte en un liderazgo inane, claramente destructivo y negativo que comienza a corroer y derruir los pilares que componen el armazón de cualquier empresa (Kellerman, 2004).

Ello fue precisamente lo que le sucedió a France Télécom. De acuerdo con la información disponible, a raíz del ambiente laboral opresivo, degradado y pleno de incertidumbre que reinaba en esta compañía francesa, debido por un lado a las altas exigencias por parte de la nueva gerencia, así como también por la presencia de constante acoso moral (mobbing) en contra de los trabajadores y, por otra parte, debido a las reiteradas reestructuraciones organizacionales que se estaban llevando a cabo, entre 2008 y 2010 se suicidaron 49 empleados, muchos de los cuales dejaron notas suicidas culpando directamente a la empresa y a sus directivos por el exceso de presión ejercida sobre los trabajadores.

En esa primera oportunidad, algunos de los altos directivos de la compañía terminaron ante los tribunales de justicia, en tanto que otros fueron despedidos; por cuanto el elevado costo en vidas humanas y la pésima imagen que había adquirido France Télécom de empresa despótica y despiadada con su gente, no justificaba de ninguna manera el notable aumento en los ingresos netos de la compañía. Es así, por ejemplo, que Didier Lombard, el ex CEO de France Télécom, fue acusado y procesado formalmente como imputado en el año 2012 de instituir “mé-

todos brutales de gestión” al interior de la organización y de practicar lo que la investigadora y psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen (2013), ha denominado como “acoso moral” a destajo.

Ahora bien, los datos señalan que de acuerdo con el organismo francés de observación de estrés y movilidad forzada, encargada de monitorear el caso de esta compañía, durante el año 2014 se produjo una segunda ola de suicidios (diez en total: tres mujeres y siete hombres) vinculados directamente con el estilo de trabajar, gestionar y liderar en esta empresa, lo que da cuenta del ambiente podrido que continuó reinando en esta compañía (más de 14.000 trabajadores debieron abandonar sus puestos para pasar a ocupar otros que implicaban un claro menoscabo del trabajador). Dicho muy sintéticamente: un desastre total y, al mismo tiempo, una situación que era desde todo punto de vista, inaceptable e insostenible.

Es así que la periodista francesa Anne Thébaud-Mony, que investigó diversos casos de suicidio en el trabajo, tituló uno de sus artículos publicado en el año 2007 en el diario *Le Monde Diplomatique*: “El trabajo, lugar de violencia y de muerte”, en tanto que el psiquiatra e investigador del trabajo Christophe Dejourns publicó en el año 2009, a raíz de los numerosos suicidios en dicha compañía y en otras conocidas empresas de Francia, un libro junto a la psicóloga laboral Florence Bègue, que titularon “Suicidio y trabajo: ¿qué hacer?”.

Tanto en el artículo de la periodista, así como en el libro de Dejourns y Bègue (2009), se pone en evidencia una serie de situaciones absolutamente incompatibles con lo que se espera de una jefatura y del ambiente laboral que debe primar en una empresa. En lugar de ello, se verifica una degradación total de las condiciones de trabajo que termina en un grito desesperado, el suicidio, por parte de algunos trabajadores quienes fueron descritos por sus familiares y compañeros de trabajo como “personas normales, exitosas, dedicadas por entero a su trabajo” y cuyo suicidio no podía ser imputado a “trastornos de personalidad” o a algún tipo de vulnerabilidad psicológica indivi-

dual. Surge la pregunta entonces: ¿qué había pasado en France Télécom?

La jefatura de la empresa, a través de la puesta en marcha de (a) un mobbing sistemático y (b) de forzar el traslado de miles de personas a otros lugares geográficos, a sedes incómodas y a puestos de trabajo inferiores en una suerte de “degradación” (o movilidad descendente del personal, con tal de, justamente, forzar su salida “voluntaria”) entre los años 2007 y 2008 redujo en 20.000 personas el número de trabajadores por intermedio de lo que, irónicamente, se llamó “despidos voluntarios”.

En una serie de entrevistas a cientos de trabajadores, cuyo título era “Mi Jefe me ha dicho que...”, se revelaron miles de testimonios que dan cuenta de un cuadro devastador de presiones, mal ambiente laboral, vivencias estresantes, tensiones, franca violencia e intimidación, que sacaron a la luz una serie de condiciones de trabajo que resultan ser degradantes e intolerantes para cualquier ser humano normal.

Lo anterior viene a demostrar que ser jefe no es lo mismo que ser líder, realidad que lleva a que muchas jefaturas olviden que una de sus principales funciones y responsabilidades es la de “gestionar personas” de manera apropiada, con el fin de conducir las hacia la obtención de metas razonables que hayan sido propuestas por la empresa y, por esta vía, allanar y facilitar el trabajo de los colaboradores en su propósito de alcanzarlas. Eso sólo se puede lograr a través del ejercicio de un buen liderazgo. De un liderazgo positivo y centrado en las personas como sujetos y objetos del proceso laboral. De un liderazgo motivador y propiciador del buen desempeño.

¿HOMO SAPIENS U OGRIO SAPIENS?

Hirigoyen (2013) es muy clara y enfática cuando señala que es perfectamente posible “destruir” a una persona, o a un trabajador, a través de ejercer sobre ella burlas, miradas e insinuaciones malévolas, por intermedio del uso del sarcasmo y de la sorna, esparciendo rumores y mentiras,

adoptando actitudes agresivas, haciendo uso de descalificaciones, etc. Ese conjunto de prácticas es lo que la especialista francesa ha denominado “acoso moral” o “acoso psicológico”, y para desgracia del ser humano, esta práctica se puede dar tanto en el trabajo, como así también en la familia, en la pareja y en el colegio. Según el caso y la ocasión, se habla de *mobbing*, *bullying*, *harassment*, acoso moral y acoso laboral (Riquelme, 2006; Dejour, 2009; Lotito, 2010 y 2015; Hirigoyen, 2013).

En este sentido, los acosadores profesionales son personas perversas que tienen poder quienes, además, no tienen escrúpulos para utilizar, acosar y manipular a otras personas las cuales, para estos sujetos, se convierten en meros objetos que les permiten llevar a cabo sus planes u objetivos, y sobre quienes descargar su crueldad, teniendo eso sí, mucho cuidado de guardar y mantener las apariencias ante otros espectadores. Si se sienten observados, se cuidan de no exceder los límites y no mostrar un comportamiento que pudiera considerarse violento o moralmente sancionable.

La pregunta de rigor es ¿quién no conoce al tipo de jefe como aquel que se está describiendo en estas páginas? A través de las opiniones de los propios trabajadores, nos damos cuenta que la gran mayoría de aquellos que hemos trabajado durante algún tiempo en alguna empresa, conocemos a ese tipo de sujeto que gusta de torturar a sus subordinados, a ese tipo de individuo que obliga a muchas personas a desarrollar una serie de “estrategias de supervivencia” que le permitan salir más o menos indemnes del maltrato o del trato indigno que reciben.

¿Y qué puede hacer el trabajador?

En un trabajo de carácter práctico realizado por intermedio de la técnica del Brainstorming (West, 2003), con alrededor de sesenta estudiantes de diversos programas de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Austral de Chile, la Universidad de Los Lagos y con decenas de trabajadores de diversas empresas, se identificaron una serie de estrategias factibles de ser utilizadas

por los empleados como una manera de defenderse de los ataques de jefes ogros considerados tóxicos, que iban desde: (a) renunciar a la empresa con el fin de independizarse y crear su propio espacio de trabajo seguro sin necesidad de ser mortificado por terceros (38%); (b) “hacerse el invisible” o con algo de fina ironía, “hacerse el muertito” en el lugar de trabajo (17%); (c) “desarrollar un caparazón refractario” que impida que las flechas venenosas del jefe atraviesen la naturaleza sensible de la persona atacada (12%); (d) desarrollar el “humor de crítica” como un medio efectivo de defensa en contra del martirizador (14%); y (e) “mimetizarse” con los demás colaboradores (19%), con el fin de pasar inadvertido ante los ojos de este Ogro Sapiens incapaz de entender y hacerse responsable del gran daño que causa al interior de las empresas (Riquelme, 2006; Caprara, 2013; Lotito, 2009 y 2010).

Luego de replicar la técnica del Brainstorming con los 47 ejecutivos seleccionados, se estableció que una de las estrategias más comúnmente utilizada por los trabajadores como método efectivo de oposición y resistencia ante un jefe cruel, es el uso del humor de crítica a espaldas del sujeto causante del mal ambiente laboral. Existe, asimismo, una actividad conocida como “sesión de viboreo” en que el hecho de hablar mal de una persona a sus espaldas, en este caso de un ogro sapiens, y compartir las penas y desgracias entre todos los trabajadores hace que estos se sientan un poco mejor y más aliviados. Sin embargo, dada la connotación negativa que adquiere la expresión “sesión de viboreo”, es preferible hablar del uso del “humor de crítica”.

En este contexto, el uso del humor de crítica puede convertirse en un excelente medio de adaptación y defensa a situaciones laborales adversas, por cuanto, quienes sufren en carne propia la desgracia de trabajar bajo las órdenes de un jefe tirano, tienen el justo derecho a defenderse del sujeto a través de la utilización de este tipo de humor, y de ridiculizarlo disimulada y secretamente ante (y con) sus otros compañeros de infortunio. De acuerdo con las declaraciones de algunos trabajadores, esta es una es-

trategia de defensa que permite hacer un poco menos insufrible la estadía diaria en la oficina, debido a que desciende los niveles de tensión.

La razón es muy simple. Es un hecho más que probado que los jefes difíciles de tratar causan un elevado nivel de estrés en las personas, envenenan el clima laboral y, como directa consecuencia de aquello, son responsables de la aparición de una serie de severos trastornos en el ánimo de aquellos individuos que son objeto directo de la “atención” de su jefe. Incluso más, su efecto negativo y corrosivo alcanza, por efecto colateral, a aquellos colaboradores que no son acosados directamente por este anti-líder. Una de las conclusiones a las que llega el psiquiatra francés Christophe Dejours (2009) en los múltiples estudios que ha realizado en su país, es que los trabajadores caen en una suerte de “sufrimiento” y de “sometimiento” casi total ante aquellos jefes maltratadores, tornándose incapaces de defenderse, o bien, de unirse entre todos con el fin de establecer una defensa común. Una de las explicaciones de esta conducta de sometimiento, según Dejours, sería el temor de perder el puesto de trabajo.

Consecuencias económicas y en salud, producto de una condición de mal ambiente y malos tratos

Los principales trastornos de salud detectados en los trabajadores, pueden ir desde distimias (o alteraciones del ánimo) de carácter moderado, pasando por graves trastornos de adaptación, vivencias de ansiedad y angustia, hasta llegar a depresiones y cuadros psiquiátricos en grado más severo, finalizando con intentos fallidos (y también exitosos) de suicidio. Casos los hay por miles. Es así, por ejemplo, que la muerte por estrés laboral y exceso de trabajo (o Karoshi) fue reconocido oficialmente por el Ministerio de Sanidad japonés ya en el año 1987, como un serio peligro para la salud de los trabajadores nipones. Ahora bien, resulta relevante consignar que el grave deterioro a nivel psicológico de las personas debe sumarse a los enormes daños económicos que se provocan a las empre-

sas, y al país, por una marcada baja en la productividad de los empleados, la pérdida de producción por trabajador, los innumerables accidentes que sufren los sujetos afectados, así como los altos costos de salud por concepto de atención médica, hospitalizaciones y el uso de medicamentos. Y otro dato a considerar: ¿qué valoración monetaria se le puede asignar a un profesional con cinco o diez años de experiencia que opta por el suicidio y cuyo fallecimiento constituye una sensible pérdida para el país?

Brian Weiss (2007), un psiquiatra experto en temas relacionados con el estrés, en el año en que publicó su libro acerca de esta plaga mundial, calculó que su país de origen (Estados Unidos) perdía al año cerca de 300 mil millones de dólares por concepto de costo directo e indirecto del estrés y del mal ambiente laboral. Considérese, con fines comparativos, que el Producto Interno Bruto de Chile, de acuerdo con las cifras entregadas por el Banco Mundial en el año 2014, se acercó a los 260 mil millones de dólares. Es una manera de demostrar el fuerte impacto económico que puede tener el estrés en la economía de una nación.

Por lo tanto, un *ogro sapiens* está en grado de generar tanta ansiedad en sus colaboradores que les termina por producir severos problemas de salud: migrañas, presión arterial alta, trastornos de tipo cardíaco, depresiones, úlceras, colon irritable y otros trastornos. Tanto es así, que en las personas que lo sufren, el acoso laboral genera una espiral depresiva, cuando no suicida, que las arrastra indefectiblemente, hacia una caída mortal. Especialmente, cuando las personas no saben o no pueden defenderse. Es una agresión constante e insidiosa de una persona hacia otra, con la que el agresor pone de manifiesto su voluntad de desembarazarse de alguien, sin mancharse las manos (aparentemente) con sangre, pues estas personas saben enmascarar muy bien sus intenciones.

Entonces, una de las principales misiones que debe proponerse un verdadero líder es ayudar a sus colaboradores en la tarea de identificar estas inconductas y ponerles un punto final, con el propósito de que las víctimas puedan

recuperar su estabilidad emocional, que se pueda ayudar a generar otros referentes organizacionales al interior de la compañía y lograr que se libren de la influencia destructiva de su agresor.

Es preciso que el líder que haga de jefe comprenda y reconozca que el acoso que sufren cotidianamente los trabajadores, es un verdadero "asesinato psíquico" que no puede ser tolerado en ninguna empresa. Sin importar si se trata de una empresa pública o privada.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está muy consciente que las condiciones laborales a nivel mundial se están tornando cada vez más críticas y difíciles, afectando a más y más trabajadores de todos los niveles jerárquicos, razón por la cual, dicha organización considera la presencia de un superior difícil y conflictivo como la causa principal de la grave frustración laboral que experimentan los empleados, con consecuencias muchas veces imposibles de predecir.

En este sentido, la OIT ha calculado que entre el 50 y el 60% de todas las jornadas laborales perdidas, se debe al impacto del estrés sobre los trabajadores, lo que representa un enorme costo en términos de la aflicción humana que genera, así como por los graves perjuicios económicos que provoca al país y a las empresas. Si esto lo llevamos a cifras, las estimaciones son impresionantes: según la OIT, se perdería entre el 2,6 y el 3,8% del Producto Interno Bruto de un país.

La Unión Europea, por su parte, unificó el criterio relativo al estrés laboral al interior de sus países miembros y ahora lo enfoca como una reacción emocional, cognitiva y fisiológica del comportamiento ante los aspectos nocivos del trabajo, en función de lo cual, el *top management* de una empresa debe verse compelido a intervenir directamente apenas advierte todo tipo de prácticas que se desvíen de lo ético y de las normas aceptadas.

En la presentación del tema se destacaba que una de las cualidades y/o características más importantes de las personas, que no se puede "comprar", es la creatividad y en este caso específico, nos encontramos que otro de los

efectos o consecuencias más perjudiciales de la presencia de un tirano laboral es que sofoca y mata la creatividad de los trabajadores (Goleman, 2002; Goleman, Kaufman y Kay, 2009). Pero, de paso, también mata la motivación, reduce al mínimo el nivel de compromiso de las personas con su empresa y, lo que hemos ya anunciado, termina por enfermar física y psicológicamente a los trabajadores. La explicación es muy sencilla. Dado el hecho que la actuación de este anti-líder (que puede ser un jefe, un padre, un maestro, etc.) provoca frustración en las personas y que todo debe hacerse a su modo y gusto, el acto de innovar procesos, aportar ideas, presentar otros puntos de vista o de diseñar nuevas estrategias organizacionales viene a ser tachado de incorrecto, insatisfactorio o insuficiente por parte de quien tiene el mando.

El resultado final de este bombardeo constante de descalificaciones, termina por frustrar y desmotivar a los colaboradores cuando estos ven que sus ideas y contribuciones son tratadas con desdén, en función de lo cual la forma en cómo su aporte de creatividad es "abollada" por este señor feudal, los trabajadores podrían decidir entre dos opciones igualmente perjudiciales para la empresa: buscar nuevos horizontes en otra compañía, cuyo ambiente laboral sea más grato y propicio, o bien optar por la ley del mínimo esfuerzo, buscando proteger su integridad y dignidad personal.

Perfil de algunos tipos de jefes acosadores

De acuerdo con Hornstein (1997), Scott (2006), Caprara (2013), Lotito (2015) y otros, existen diversos tipos de "jefes ogros" o jefes difíciles con los cuales trabajar, entre los cuales es posible destacar los siguientes: el "jefe controlador", el "jefe malintencionado", el "jefe perverso", el "jefe serpiente", el "jefe autoritario", el "jefe desconfiado", el "jefe estrella", el "No-jefe jefe", el "jefe matón", el "jefe-apuñalador-por-la-espalda" y otros. Si analizamos brevemente a uno o dos de ellos, rápidamente nos daremos cuenta lo peligroso y disfuncional que puede ser para una empresa, tener como directivo a uno de ellos.

El "jefe mal intencionado" es el sujeto que intenta destruir la confianza de los trabajadores en sí mismos, por intermedio del uso de frases irónicas e insultos acerca de la (pobre) calidad de su desempeño laboral. Este tipo de *ogro sapiens* se luce ante sus colaboradores utilizando un tipo de humor que hierde y denigra la dignidad de las personas, conducta que lo "convierte en una verdadera pesadilla para sus colaboradores y para su entorno más cercano, incluyendo a la propia familia" (Lotito, 2015, p. 7).

El "jefe perverso" es el sujeto que cuando asume una jefatura experimenta una suerte de transformación radical, ya que saca a relucir su lado interno más oscuro y perverso, siendo capaz de hacer uso de cualquier estratagema que le permita alcanzar sus objetivos, tales como, por ejemplo, humillar a las personas, lanzar amenazas, hacer abuso de poder, uso de la coerción y la manipulación, etc. Este tipo de *ogro sapiens* esconde, generalmente, un tipo de personalidad que fluctúa entre el narcisismo, la paranoia y las conductas del tipo sádicas.

El "jefe serpiente" es un sujeto falso, hipócrita y cínico que muestra un recurrente doble estándar: sonríe y alaba cuando mira a la cara pero luego, y a espaldas del trabajador afectado, habla mal del trabajo desempeñado por su colaborador, procurando quedar bien con quien es su interlocutor de turno, especialmente, si este "es un superior y, de manera confidente, tiende a culpar a otros de todas las fallas y errores que se producen en el equipo de trabajo" (Lotito, 2015, p. 8).

La pregunta que uno podría hacerse es ¿de dónde surge este tipo de jefatura? Las respuestas que se obtienen a esta pregunta son de diversa naturaleza. La primera de ellas es que a través de sus (in)conductas buscan mantener "a raya" a un colaborador que ellos consideren que representa una amenaza para su propia posición de jefe. Otra explicación apunta a la necesidad de encontrar *chivos expiatorios* que paguen los "platos rotos" a raíz de las fallas que se producen en sus respectivas áreas laborales y de las cuales no quieren hacerse responsables.

Una tercera respuesta va en la línea de lo que señala Hornstein (1997), a saber, por el puro y mero placer de hacer notar su poder y disfrutar demostrándolo. Hornstein explora en su libro en profundidad el tema del abuso de los empleados por parte de sus superiores, al mismo tiempo que describe y categoriza a diversos tipos de gerentes tiránicos, así como las razones que explican su comportamiento.

Otro investigador del tema en comentario es Gini Graham Scott (2006), donde describe justamente una serie de *ogro sapiens* y anti-jefes, cuyas actuaciones *non sanctas*, redundan en directo perjuicio de los trabajadores y de las empresas para las cuales trabajan.

Scott (2006, p. 3) comienza su obra describiendo al No-Jefe Jefe, es decir, al jefe que nunca está allí cuando se lo necesita, el cual tendría el perfil opuesto al jefe agresivo y controlador, aún cuando ambos resulten igualmente nefastos y frustrantes para los empleados. Asimismo, identifica al Jefe-que-pasa-la-carga (*pass-the-buck-boss*), al jefe-genio-deshonesto (*dishonest-genius-boss*), al jefe-apuñalador-por-la-espalda (*back-stabber-boss*) y otros que le ha tocado analizar en su labor de asesor de empresas.

Una cuarta explicación que entregan los psicoanalistas acerca del comportamiento de estos anti-jefes, destaca que las respuestas defensivas de los subordinados, tales como la actitud de total sumisión o la ira explosiva, estimulan ciertos centros cerebrales de estos sujetos asociados a determinados impulsos de tipo sádico del jefe en cuestión.

La quinta explicación surge desde las vivencias de empresas como France Télécom, donde aquellos sujetos que se erigieron en jefes ogros, utilizaron el poder legítimo que les entrega la estructura organizacional de la compañía para abusar de dicho poder, con el fin de sacar de manera concertada a miles de trabajadores de la empresa, sin tener que pagar un peso en indemnizaciones, pasando por encima de la dignidad de las personas, amenazándolas, denigrándolas y haciendo ingrata al máximo su

permanencia en la empresa. Esa es la parte negativa y despreciable del tema en cuestión.

Por oposición, son pocas las personas que saben que el padre del psicoanálisis, Sigmund Freud (2000), dedicó algunas de sus obras no solo a la investigación de los aspectos psicopatológicos de las personas, sino que también al estudio y análisis del humor, y el importante rol que este juega en la personalidad y en la salud de los seres humanos.

¿Y qué deben hacer los buenos jefes?

Hemos hablado de los malos jefes, del *ogro sapiens*, de los jefes tóxicos que estresan, intimidan y abusan de sus empleados, de aquellos anti-líderes que mortifican, torturan y enferman a sus colaboradores. Ahora corresponde hablar de los "buenos jefes", de aquellos líderes con inteligencia emocional que además de saber dirigir a sus equipos de trabajo, también han aprendido cómo regular y modular el estrés laboral, con el fin de que este no cause estragos entre sus trabajadores.

Estos líderes tienen a su disposición una serie de herramientas y estrategias, que les permite mejorar el clima laboral y emocional en el trabajo y, por esta vía, bajar de manera notable los niveles de estrés que pudiesen estar presentes en el lugar de trabajo. Como toda estrategia que pretende alcanzar resultados exitosos, esta debe buscar la integralidad. Hacer un "parchado parcial" solo logra mitigar los síntomas, sin atacar el problema de fondo.

A continuación, se presentan algunas estrategias que pueden ser de mucha utilidad para todo líder interesado en sus colaboradores:

1. *Aplicar la Inteligencia Emocional (I.E.) y social en el trabajo.* Goleman (2002, 2011) es conocido como la persona que puso en boga el concepto de I.E. Se ha comprobado que esta es el complemento necesario de la inteligencia racional para todo individuo que está determinado a tener éxito en la vida laboral. La inteligencia pura, ni siquiera en alto grado, que no va acompañada de otras compe-

tencias y habilidades sociales, resulta ser insuficiente para triunfar de buena forma.

En cambio, cuando un individuo medianamente inteligente utiliza, además, su inteligencia emocional y social (que es aquella capacidad para entrar en contacto con las emociones propias y las del grupo humano que dirige) entonces resultará mucho más factible revertir y solucionar los conflictos en la empresa, mejorar y limpiar los ambientes emocionalmente cargados, lograr liderazgos motivadores y, finalmente, manejar de manera positiva los equipos de trabajo.

2. *Practicar un estilo de liderazgo esencialmente flexible.*

Existe una gran diversidad de formas de liderar, que van desde el estilo visionario al carismático, del instructor o estilo *coaching* al democrático, del asociador al exigente, del situacional (o contingente) hasta el estilo coercitivo, autoritario o autocrático (Bennis y Nanus, 1985; Maxwell, 1998; Dilts, 2004; Maisel, 2009; Levine, Kase y Vitale, 2012).

Cada persona deberá determinar cuál de todos los tipos de liderazgo enunciados (u otros), es el que mejor refleja su esencia directiva, cuál es la fórmula que mejores dividendos le reporta; fórmula, que eventualmente, le permitirá combinar algunas características de los otros estilos, como una manera de sinergizar los resultados en beneficio de todos y cada uno de los participantes del proyecto o actividad a desarrollar (Bass, 1985; Bennis y Nanus, 1985; Bass y Avolio, 1993; Bennis, 2001; Burns, 2003; Abarca, 2009, 2010; Goleman, 2013).

En este punto es importante destacar la necesidad de que el directivo se conozca a sí mismo y sea capaz de (auto) administrarse, antes de siquiera poder pensar en gestionar y administrar a otros. Solo a título ilustrativo: a raíz de sus observaciones, el autor de este artículo ha comprobado en terreno que el estilo de dirección participativo es el que mejores resultados entrega, en cuanto a reducir las fuentes que provocan estrés, frustración y conflictos, por cuanto, los integrantes de los equipos donde se practica este enfoque

tienen la oportunidad de opinar, participar activamente con sus ideas y sugerencias en la discusión de un proyecto, de un objetivo o de un problema y, por esta vía, controlar las consecuencias (positivas o negativas) de su comportamiento individual.

El resultado de esta experiencia redonda en que el nivel de confianza en las propias capacidades de cada individuo aumenta proporcionalmente, en la medida que disminuye el nivel de tensión e insatisfacción al interior del colectivo. En este sentido, el trabajador es una persona que puede convertirse en un verdadero catalizador de las emociones de sus otros compañeros de equipo. Se convierte en un sujeto atento y reflexivo, quien, al mismo tiempo que se auto-motiva es capaz de motivar a sus compañeros de trabajo a sacar lo mejor de sí, los ayuda en el proceso de cultivar su creatividad e intuición, apoya al equipo y fomenta la colaboración mutua, logrando el conocido "esprit de corps".

3. *Trabajar en equipo.* El concepto de sinergia se asocia estrechamente con la capacidad de conformar equipos de trabajo, donde el todo resultante siempre será mayor que la suma de las partes individuales. En oportunidades puede darse el caso de que algunos de los integrantes del equipo trabajen por menos dinero del que obtendrían en otras empresas; sin embargo, se advierte en ellos que su recompensa emocional es tan grande que optan voluntariamente por quedarse y empeñarse en avanzar como equipo de trabajo, en desmedro de optar por mejores condiciones económicas.

Es cierto que un individuo talentoso y brillante puede impulsar con fuerza un buen proyecto hacia adelante, pero en realidad se requiere de un gran equipo de personas que esté detrás para hacerlo "volar" y elevarse por el sendero de la creatividad y de la innovación. El gran *plus* de un equipo de trabajo de alto rendimiento, es que sus miembros, al mismo tiempo que muestran habilidades complementarias, también comparten una misma y verdadera mística, lo que permite ver las posibles tensiones,

desacuerdos o situaciones que se presenten y que impliquen vivencias estresantes.

En este sentido, cuando un equipo no sabe o no está en grado de intercambiar juicios críticos acerca de su desempeño global, es muy difícil, cuando no imposible, poder aprender de los propios errores y deficiencias, para efectos de retroalimentar el proceso que están experimentando. En definitiva: todo éxito individual y colectivo se construye con la colaboración, a veces poco visible, de muchas y diversas personas que forman parte de un engranaje mayor con un objetivo superior.

Es por esta razón que el líder, a través de su propia I.E., debe aprender a leer las emociones de sus colaboradores y a escuchar atentamente sus inquietudes, propuestas y opiniones. En la medida que lo hace y dedica tiempo y atención a su equipo, el colaborador logrará sentirse importante y valorado y advertirá, asimismo, que su opinión es valiosa y que también cuenta (Ash, 1988). Otro elemento altamente motivador para los integrantes, a diferencia del jefe deshonesto y poco prolijo, es dar el crédito al equipo cuando este ha logrado la meta fijada, en tanto que si el proyecto falla, es el líder, quién de inmediato debe asumir la responsabilidad del fracaso, y no intentar culpar a su equipo de trabajo, a modo de chivo expiatorio (Maxwell, 2001; West, 2003; González, 2013).

4. Uso del buen humor en el trabajo. El buen humor es uno de los aspectos que individualizan y caracterizan con propiedad al ser humano. Para hacer uso del humor no es preciso convertirse en un payaso, ni tampoco existe la necesidad de que el sujeto sea una persona muy graciosa. A menudo, basta con mostrar (o tener) un gesto amistoso con la otra persona y presentarse ante los demás con una sonrisa en la cara, para efectos de aprovechar las muchas ventajas que entrega el lenguaje corporal del ser humano.

Se debe tener presente que la sonrisa y la risa son socialmente contagiosas y no tienen costo alguno. Paralelamente, hay investigadores como Moody (1979),

Simpson (2000), Berk (2001), Seligman (2003), Holden (2004), Weinstein y Barber (2007), Kushner (2008), Critchley (2010) y otros, que destacan que el uso del humor permite a los seres humanos, entre otros beneficios, bajar los niveles de tensión, mejorar la salud, relativizar las cosas, fortalecer el sistema inmune, tomar algo de distancia de los hechos, realizar un cambio en su enfoque habitual y visualizar las dificultades que se experimentan con una mirada diferente y menos estresante.

Holden (2004) va más allá, y en su libro "La risa la mejor medicina: el poder curativo del buen humor y la felicidad" es muy enfático al señalar que la práctica del humor y la risa tienen propiedades terapéuticas, y que la medicina actual está (re)descubriendo la capacidad sanadora del buen humor, hasta el punto de aliviar el estrés, los síntomas depresivos y una serie de otras enfermedades.

Seligman (2003), por su parte, experto norteamericano en psicología positiva, define al humor como un rasgo de personalidad que distingue a ciertas personas de otras, que las hace ser más optimistas y positivas en su forma de enfrentar, en general, la realidad y la vida, así como la vida laboral en particular, ya que le permite al sujeto alcanzar un mayor grado de autoconocimiento acerca de sí mismo, pero también le facilita el establecimiento de relaciones interpersonales más gratas y satisfactorias con quienes están a su alrededor.

García (2005), a su vez, hace notar que "el humor es la capacidad de percibir, apreciar o expresar circunstancias o hechos graciosos, divertidos, incongruentes o absurdos" que caracteriza a algunos individuos y que representa un aspecto que las personas de su entorno cercano —trabajadores, pares, amigos— aprecian y valoran mucho (García 2005, p. 11).

Si tomamos en consideración el conjunto de los cuatro aspectos que han sido desarrollados y analizados más arriba, advertiremos que tal como se señalaba al inicio de este escrito, existen muchas y diversas formas para hacer

las cosas de una manera mucho mejor, más eficiente y más armoniosa en una determinada empresa, condición que dará origen para que prime otro tipo de ambiente organizacional, que nos aleje de lo que sucede en algunas organizaciones, donde el ambiente opresivo no permite ni siquiera respirar tranquilas a las personas, tal como sucedió en France Télécom.

Una de las empresas asesoradas que así lo entendió, fue la empresa IANSA, en la cual durante casi un año, se realizaron talleres de coaching personalizados en sus sedes de Temuco, Chillán, Los Ángeles y Santiago, con una extensión de 10 sesiones de cuatro horas cada una (dentro del horario de trabajo de los empleados), con el fin de fortalecer y/o desarrollar en sus ejecutivos las mal llamadas “habilidades blandas” de gestión (softskills), con tres objetivos principales: mejorar la productividad de los trabajadores, propiciar y mantener un buen y sano ambiente laboral, facilitar y dar espacio a la creatividad de los trabajadores, con resultados que en su momento (año 2012-2013) fueron catalogados de “excelentes” y “extraordinarios” por el cuerpo directivo de la empresa (Lotito y Sanhueza, 2015, p. 202).

ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

Tanto las investigaciones, como así también las observaciones en terreno y la experiencia práctica, ponen en evidencia que la presencia de un ambiente distendido, la realización de un trabajo en equipo, la práctica de un estilo de liderazgo efectivo, el uso apropiado del humor y la existencia de elevados niveles de productividad representan, en definitiva, indicadores confiables de que los directivos a cargo poseen I.E. En estricto rigor, el jefe se transforma en un verdadero *coach* personal de sus trabajadores. Al respecto de lo recién señalado es preciso reafirmar que, así como las personas pueden aprender a desarrollar el liderazgo y una gran variedad de habilidades personales, de igual modo, pueden aprender a desarrollar su I.E., a trabajar en equipo y a fortalecer el rasgo del humor.

Weisinger (1998), Goleman (2002, 2006, 2013), Goleman, Boyatzis y McKee (2003), Goleman, Kaufman y Kay (2009), Campos (2015) y otros, han puesto en evidencia que aquellos líderes que se destacan por sobre otros, muy a menudo comparten una serie de rasgos y características que pertenecen al ámbito de la I.E., tales como por ejemplo: tener un amplio conocimiento de sí mismos (estando en condiciones de identificar sus fortalezas y sus debilidades), presencia de un alto nivel de autocontrol en situaciones problemáticas y tensas, capacidad para ser empáticos con los demás y habilidad para trabajar en equipo.

Goleman (2011, 2013) plantea que la I.E. tiene que ver con la capacidad de “llegada” a las demás personas, de un buen manejo de las emociones, de saber entenderse de maravillas con los otros, de interpretar y poder “leer” aquello que le agrada a la gente. Las personas que poseen este tipo de inteligencia tienen una gran habilidad para proyectar sus estados de ánimo y lograr que el entorno circundante los entienda y acepte de buena forma. Cuando Goleman llevó a cabo una comparación entre aquellos directivos exitosos versus aquellos otros que fracasaron, este investigador pudo extraer las siguientes conclusiones. Los directivos exitosos mostraban: **(a)** autodominio: los exitosos conservaban la compostura bajo estrés. Se mantenían serenos y seguros (confiables) en medio de la crisis; **(b)** escrupulosidad: los exitosos aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus faltas y errores. No se apropiaban de las buenas ideas de otros. Se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse con el fracaso; **(c)** confiabilidad: los exitosos poseían una gran integridad, se preocupaban por las necesidades de sus subordinados y colegas, y por los requerimientos de la tarea a realizar; **(d)** habilidad social: los gerentes exitosos tenían empatía y sensibilidad, demostraban tacto y consideración en su trato con todos; **(e)** fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad: los exitosos sabían apreciar mejor la diversidad en sus colaboradores y se entendían con personas de toda clase, género y nivel social.

Si nos remitimos específicamente al punto (4) del acápite anterior, referido al uso del buen humor en el trabajo, se puede inferir que reírse (incluso de uno mismo) hace muy bien a la salud y al ambiente laboral en el cual están insertos los trabajadores. Para estos últimos, algunos beneficios comprobados de manera empírica son: reducción de la tensión arterial, aumento del nivel de endorfinas beneficiosas (dopamina, oxitocina, serotonina), reducción de sustancias químicas dañinas para el organismo (epinefrina, cortisol, adrenalina), estimula y mejora el ritmo cardíaco, refuerza las defensas del sistema inmunológico, entre otras. En tanto que los beneficios del humor para las empresas son: favorecer la capacidad de aprendizaje, estimula la creatividad y la capacidad de innovación, colabora en la cohesión de los equipos de trabajo, y se genera un ambiente grato de trabajo con un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa (Moody, 1979; Berk, 2001; Holden, 2004; Weinstein y Barber, 2007; Kushner, 2008; Critchley, 2010).

Si aceptamos el hecho de que el humor es una disposición del ánimo que nos permite relativizar las cosas y, de alguna manera, distanciarnos de los problemas que nos afectan, entonces, conjuntamente con ello, advertiremos que un líder con un sentido del humor desarrollado y maduro reflejará la presencia de un estado de ánimo positivo, cuya tendencia será más o menos estable y persistente en el tiempo. Este estado de ánimo estable, involucra tanto emociones como sentimientos, los que surgen de la interacción de las personas con el medio ambiente, habilitando al protagonista de un evento considerado "negativo" para que tome una distancia conveniente del hecho ocurrido y proceda a relativizar de manera crítica este tipo de experiencias afectivas.

Si nos preguntamos por cuáles son los beneficios a favor de los trabajadores, la respuesta no se deja esperar, a saber: la presencia de un ambiente laboral agradable y relajado, disponer de trabajadores más sanos, motivados, creativos, comprometidos, contentos y satisfechos, con

escasas probabilidades de generar graves conflictos o de que comiencen a presentar licencias por enfermedades psiquiátricas.

¿Cuáles son las ventajas y beneficios para las empresas? Lo más probable es que se produzca una notable mejora del clima laboral, un aumento de la productividad, una mejora en la rentabilidad de la empresa, un incremento de la capacidad competitiva, la presencia de capital humano altamente motivado y creativo, entre otras varias ventajas. Antes que permitir la presencia, y la acción venenosa y destructiva de jefes ogros, lo recomendable es generar las condiciones para que hagan acto de presencia aquellos líderes con I.E., quienes, además, han aprendido y saben cómo gestionar de manera apropiada a un equipo humano para lograr un alto desempeño. Bien vale la pena tratar de reproducir el estilo de liderar y gestionar de aquellas personas con I.E., con habilidades sociales y que son poseedoras de un sano sentido del humor, antes que terminar siendo catalogado de "ogro", "jefe jodido" o de "jefe tóxico". U otra cosa peor.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2009). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago de Chile: Editorial Aguilar.
- Abarca, N. (2010). *El líder como coach*. Santiago de Chile: Editorial Aguilar.
- Ash, M.K. (1988). *Cómo organizar a la gente*. México: Editorial Diana.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Becker, G. (1983). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza Editorial.

- Besseyere des Horts, Ch. (1990). Gestión estratégica de los recursos humanos. España: Deusto.
- Bennis, W. (2001). Una fuerza irresistible. *Gestión*, 6(2), 90-98.
- Bennis, W. y B. Nanus. (1985). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Berk, R. A. (2001). The active ingredients in humor: Psychophysiological benefits and risks for older adults. *Educational Gerontology*, 27(3-4), 323-339.
- Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness (Vol. 213). Grove Press.
- Campos, J. (2015). Educación emocional. El principio del cambio. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Caprara, A. (2013). *Ogro sapiens*. Una fábula para niños grandes. Barcelona: Erasmus Ediciones.
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones. México: Red Tercer Milenio.
- Critchley, S. (2010). Sobre el humor. Torrelavega (Cantabria): Quálea Editorial.
- Dejours, Ch. (2009). Trabajo y violencia. Madrid: Modus Laborandi.
- Dejours, C., y Bègue, F. (2009). Suicide et travail: que faire?. Presses universitaires de France.
- Dilts, R. (2004). Coaching: Herramientas para el cambio. Argentina: Editorial Urano.
- Freud, S. (2000). El chiste y su relación con lo inconsciente. Madrid: Alianza Editorial.
- García, D. (2005). Los efectos terapéuticos del Humor y de la Risa. Málaga, España: Editorial Sirio.
- Goleman, D. (2002). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2006). La inteligencia social. México: Editorial Planeta.
- Goleman, D. (2011). La inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Santiago, Trend Management Book Summary, N°4: 91-113.
- Goleman, D., Kaufman, P., y Kay, M. (2009). El espíritu creativo. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- González, R. (2013). Los buenos jefes. Creatividad y liderazgo en equipos de trabajo. Madrid: Editorial Grupo 5.
- Hirigoyen, M.F. (2013). El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Holden, R. (2004). La risa la mejor medicina. El poder curativo del buen humor y la felicidad. Barcelona: Editorial Oniro.
- Hornstein, H. (1997). Brutal Bosses and their prey. New York: Riverhead Books
- Kellerman, B. (2004). El liderazgo para bien o para mal. *Harvard Business Review*, 82(1), 34-39.
- Kushner, M. (2008). Cómo hacer negocios con humor. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Levine, T., Kase, L. y Vitale, J. (2012). El Coach del éxito. Barcelona: Editorial Obelisco.
- Lotito, F. (2009). Estrés: el costo económico y emocional de trabajar con un jefe tóxico. *Psicología Organizacional Humana*, 30-42.
- Lotito, F. (2010). Estrés: el azote del siglo XXI. Un trastorno transversal que afecta a niños, adolescentes y adultos. Osorno: Auriga S.A.
- Lotito, F. (2015). Gestionando con humor: un paso más hacia un liderazgo de excelencia. *Revista Academia & Negocios*, 1(1), 1-14.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2015). El Directivo Integral: una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión. Valdivia: Editorial Universidad Austral de Chile.
- Maisel, E. (2009). Coaching para el creativo que hay dentro de ti. Barcelona: Editorial Obelisco.
- Martínez, H. (2005). El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Maxwell, J. (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.

- Siga estas leyes, ya la gente lo seguirá a usted. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Maxwell, J. (2001). Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Miami: Editorial Caribe.
- Moody, R. (1979). La risa después de la risa. El Poder Curativo del Humor. España: EDAF, Ediciones-Distribuciones, S.A.
- Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica. Madrid: Esic Editorial.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*, 3(2), 39-57.
- Sanhueza, H. y Lotito, F. (2014). El Proceso de Integración de las personas en las organizaciones. *World of Business Ideas*, Edición Especial, 102-106.
- Scott, G.G. (2006). A survival Guide for Working with Bad Bosses. Dealing with Bullies, Idiots, Back-stabbers, and other Managers from Hell. New York: Amacom.
- Seligman, M. (2003). La auténtica felicidad. Barcelona: Ediciones B.
- Simpson, L. (2000). Trabajar con corazón. Barcelona: Editorial Integral.
- Trouvé, Ph. (1990). El Management de los Recursos Humanos entre la gestión Hard y la gestión Soft. En: *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. Bilbao, Universidad de Deusto, 11-46.
- Weinstein, M. y Barber, L. (2007). Trabaje menos y gane más. (Pasándolo bien): 50 formas de conseguirlo. Barcelona: Amat Editorial.
- Weisinger, H. (1998). La inteligencia emocional en el trabajo. Buenos aires: Javier Vergara Editor
- Weiss, B. (2007). Eliminar el estrés. Barcelona: Vergara.
- West, M. (2003). El trabajo eficaz en equipo. Barcelona: Paidós.