

# EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO: LÍDERES, ANTI-LÍDERES Y OTROS JEFES TÓXICOS

**Dr. Franco Lotito C.**

**Dr. en Ciencias Humanas (UACH)  
Magíster en Ad. de Empresas  
MBA (UACH)  
Psicólogo (PUC)**



# **OBJETIVOS DE LA PRESENTACIÓN:**

**Responder a las preguntas:**

- 1. ¿Qué es o qué se entiende por LIDERAZGO?**
- 2. ¿Cuáles características debería tener un líder positivo y ético?**
- 3. ¿Quiénes y cómo son los anti-líderes?**
- 4. ¿Cuáles son los rasgos que distinguen a los “ogro sapiens” o “imbéciles certificados”?**
- 5. ¿Cómo nos podemos defender de estos sujetos tóxicos?**

# ALGUNAS REFLEXIONES INICIALES...

**“Unirse es un gran comienzo. Seguir juntos es un notable progreso. Trabajar juntos es todo un éxito”.**

**Este es un proceso que implica crear un cambio o realizar un acto positivo en el estado de cosas existentes.**

**“De nada sirven los conocimientos, si no se comparten. Si una persona sabe algo que pueda ayudar o interesar a otra persona, lo que uno esperaría, es que ese conocimiento se compartiera”.**

**Michio Kaku,  
físico teórico**

**"OÍR, LEER Y HABLAR SIN  
REFLEXIONAR, ES UNA OCUPACIÓN..  
INÚTIL".**

# DOS VISIONES COMPLEMENTARIAS DEL LIDERAZGO...

# 1. LIDERAZGO:

“Es la capacidad que tienen algunas personas de influir sobre el comportamiento de otras personas y lograr que estas personas hagan cosas que no querían hacer y que, sin embargo, las hacen con gusto porque yo se los pedí”. (H. T.)

## 2. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

- El Dr. Arthur Langer destaca a la **Inteligencia Emocional (I.E.)** como un factor crítico que debería ser parte del repertorio de todo aquél que se considere **a sí mismo un líder**, aclarando que la I.E. es “la capacidad de estar consciente de las propias emociones, controlarlas y expresarlas, al mismo tiempo que es preciso gestionar las relaciones interpersonales de manera juiciosa y empática”.

**Además...**

- Los **buenos líderes** tienen siempre presente que “**cada empleado bajo su mando es único, siendo capaces de reconocer cómo deben interactuar con cada persona con el objetivo de maximizar la **eficiencia**, la **productividad** y la **felicidad de la gente**”.**

-

- Aun cuando el concepto “liderazgo” no es un concepto moral, en mi opinión, éste debe, necesariamente, tener UN COMPONENTE ÉTICO, de otra forma, deja de ser un liderazgo positivo, para convertirse en un mero acto de manipulación y vil utilización de medios y de personas para fines, más bien, personales, agenda oculta incluida. Lo anterior, sin importar si esto ocurre en el mundo empresarial, en la arena política, en el ámbito militar o en el religioso. Por lo tanto...

*Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo, LAS PERSONAS, SU ENTUSIASMO, SU CREATIVIDAD, SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO, SU NIVEL DE COMPROMISO, SU ENTREGA. Todo lo demás se puede **comprar**, **aprender** o **copiar.***

**En este sentido...**

# EL LÍDER/DIRECTIVO ÉTICO

**Debe ser capaz de conseguir el equilibrio entre las aspiraciones y los deseos de los diferentes públicos que afectan a la vida empresarial y su relación con los colaboradores**

# ALGUNAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER TODO LÍDER

# TENER UNA MENTE ABIERTA

El Líder debe tener  
la mente  
abierta para  
**aprender,**  
**escuchar\*** y poner  
en práctica los  
conocimientos  
adquiridos.

# SER INNOVADOR

La persona innovadora prefiere hacer las cosas de forma diferente que de manera “correcta”, fría e impersonal. Aplica entusiasmo y pasión a su actividad, ya que vive su actividad, no importándole que ante los ojos de los demás sea un acto arriesgado.

# SABER CONDUCIR EQUIPOS DE TRABAJO

**Adaptarse a las  
circunstancias de cada  
persona y del equipo  
del que forma parte  
(flexibilidad)**

**La condición de ser flexible ante la realidad de  
otros integrantes . La capacidad para adaptarse  
a los cambios, de acuerdo a las circunstancias.**

# MOSTRAR CAPACIDAD DE MOTIVAR

- Propia
- De otras personas

**Motivación**



**Manipulación**

La persona se siente emocionada y contenta de ser parte del trabajo

Es mover a las personas para beneficio personal del líder

B  
I  
E  
N  
V  
E  
N  
I  
D  
O  
@

**TU PARTICIPACIÓN**



**ES MUY  
IMPORTANTE  
PARA EL GRUPO**

# SER UN SUJETO CREATIVO



# TENER SENSIBILIDAD CULTURAL

- Adaptarse a otros pueblos y culturas
- Abierto a nuevas experiencias
- No criticar prácticas o costumbres de otros países

Según la R.A.E.

- Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

# CONOCER TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

- **Un diagnóstico rápido ayuda a curar enfermedades importantes.**
- **Un diagnóstico tardío puede conducir al final de la empresa.**

# SER BUEN COMUNICADOR

- **Interno**  
**(colaboradores)**
- **Externo (hacia el**  
**entorno de la**  
**empresa)**

# SABER EXPRESAR EMOCIONES

**Hay que saber  
reconocer el trabajo  
de las personas y  
hacerlas sentir  
importantes.**

**El buen trato debe  
ser prioritario (“No  
hagas al otro...”)**

# TENER CREDIBILIDAD E INTEGRIDAD

**Se debe  
practicar lo que  
predica**

**Se debe ser  
transparente**

Las características que distinguen a un líder deben **reflejarse** en cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

# LOS ANTI-LÍDERES Y OTROS SUJETOS TÓXICOS

# LOS ANTI-LÍDERES...

- **La Dra. Marie-France Hirigoyen es muy clara cuando señala que es perfectamente posible “destruir” a una determinada 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 también **“acoso psicológico”**– y, para desgracia del ser humano, esta práctica se puede dar tanto en la empresa, 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 y acoso moral.***

## LOS ACOSADORES PROFESIONALES...

- Los **“acosadores”** profesionales son gente perversa con poder, quienes, además no tienen escrúpulos para utilizar 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.

# PERFIL DE ALGUNOS ANTI-LÍDERES...

- **“EL JEFE MAL INTENCIONADO”** es un sujeto que busca destruir la confianza en sí misma de la persona, así como el profesionalismo de sus colaboradores a través del uso reiterado de insinuaciones, ironías e insultos sobre la **“pobre calidad”** de sus trabajos y acerca de la personalidad de los trabajadores que tiene bajo su mando.

- **LOS “JEFES PERVERSOS”**: son capaces de utilizar cualquier herramienta a disposición: amenazas, la coerción y la manipulación, etc., que le permita alcanzar sus objetivos. Suelen sobre-exigir demasiado a los demás, pero no a sí mismos. Se vuelven irritables, detallistas y severos con los horarios, los detalles nimios y el cumplimiento de las metas al pie de la letra. Este tipo de sujetos suele esconder personalidades algo narcisistas, paranoicas y sádicas.

- **EL “JEFE SERPIENTE”**: es uno de los peores elementos en el ámbito laboral. Es un sujeto falso y cínico que sonríe y alaba cuando mira a la cara, pero que luego –a espaldas del afectado– habla mal del trabajo desempeñado por su colaborador. Siempre procura quedar bien con quien habla, especialmente si éste 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.

Son sujetos hipócritas que no pierden la menor oportunidad para hundir a sus subordinados frente a jefes de mayor rango y jerarquía.

**Otros tipos de antíderes: “el jefe autoritario”, el “jefe desconfiado”, el “jefe estrella”.**

- **Existen otros tipos de líderes y jefes tóxicos, que han sido descritos por varios investigadores:**
- **1. Dr. Harvey A. Hornstein autor del libro *“Brutal Bosses and Their Prey”* (“Jefes Crueles y sus Presas”).**

- **2. Dr. Gini Graham Scott (2006), cuyo libro lleva un título más que sugerente: “Una Guía para Trabajar con Malos Jefes. Lidiando con Matones, Idiotas, Apuñaladores por la Espalda y Otros Gerentes del Infierno”.**

# LOS “IMBÉCILES CERTIFICADOS”...

- **El Dr. Robert Sutton, profesor de la prestigiosa Universidad de Stanford, ha investigado acerca de lo que él llama “los sujetos groseros, odiosos y de naturaleza maligna”**

Las personas **groseras, odiosas, ingratas y mezquinas** –al igual que las alimañas y sabandijas que se arrastran sobre la tierra– siempre han existido y han estado presentes. El problema radica en cómo uno –**en beneficio de la propia salud y bienestar mental**– puede liberarse y/o defenderse de este tipo de sujetos insoportables e inaguantables.

Lo primero es... **RECONOCERLOS.**

- El Dr. Sutton ha escrito ampliamente acerca de los numerosos beneficios económicos y sociales que tiene el hecho de erradicar a los cretinos y sujetos tóxicos de los lugares de trabajo. La traducción de su exitoso libro sería, aproximadamente, algo así como: **“La regla del ‘cero imbéciles’: la construcción de un lugar de trabajo civilizado y cómo sobrevivir si no lo es”**.

# RECONOCIMIENTO Y ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR A LOS “IMBÉCILES CERTIFICADOS”

# EL LISTADO DEL DR. SUTTON

- Las doce peores acciones cotidianas a través de las cuales podemos identificar a los sujetos **“groseros, odiosos y desagradables”**, o **“imbéciles certificados”** incluyen:
  - **1. Uso de insultos y groserías de carácter personal.**
  - 2. Invadir sin permiso el espacio personal de otra persona.**
  - 3. Llevar a cabo un contacto físico no solicitado.**

- **4. Realizar amenazas y actos de intimidación (sean de carácter verbal o físico).**

**5. Hacer chistes sarcásticos y bromas de mal gusto, utilizándolos como fórmula sistemática para insultar y agredir a otros.**

**6. Ataques y descalificaciones gratuitas por medio del correo electrónico.**

- **7. Ataques a través de las redes sociales, con la intención de denostar y humillar a las víctimas de turno.**
- 8. Avergonzar a una persona en público y realizar rituales de degradación.**
- 9. Realizar interrupciones bruscas y groseras mientras otra persona habla.**

- **10. Realizar ataques y acusaciones de carácter cínico, hipócritas y de doble moral.**

**11. Efectuar miradas obscenas.**

**12. Actuar y tratar a las personas como si ellas fueran invisibles o no existieran.**

- Dr. Sutton ofrece algunas sugerencias con la finalidad de poder tratar con los **“cretinos certificados”**. Revisemos algunas de ellas:
- 1. **Desarrollar indiferencia**: si se es víctima de actos groseros, haga un análisis para decidir si es posible enfrentar directamente al sujeto, o bien, ejercer el fino arte de la indiferencia. Si es posible enfrentar al idiota, bien. Si no se puede, entonces es mejor olvidar el incidente lo más rápidamente posible. Por cuanto...

- Hay situaciones en que las cosas no están bajo nuestro control, en cuyo caso, lo mejor para la propia salud mental es no darles importancia. La idea de fondo es desarrollar **“un mecanismo de defensa”** o caparazón refractario donde todo rebote.

- **2. Reformular y cambiar la forma de ver las cosas:** hay que buscar la manera de reformular un problema o discusión con un **“cretino o idiota certificado”** de una forma que sea menos molesta. Esta estrategia representaría **“un tipo de breve terapia cognitiva”** auto aplicada, por cuanto, si la persona no puede escapar del factor estresante que ello genera, sí es posible reducir el daño provocado al cambiar la mentalidad sobre lo que sucede.

- **3. Limitar la exposición:** hay que ocuparse de evitar los encuentros con los sujetos **“cretinos, groseros e idiotas certificados”**. Cuando limitamos la frecuencia y la intensidad de los encuentros con sujetos odiosos e inaguantables, lo que uno está haciendo –de manera sabia– es crear un **“colchón contra los sujetos tóxicos”**.

- El proceso de **desarrollar indiferencia**, **reformular la forma de ver las cosas** y **limitar la exposición a sujetos groseros y odiosos**, es similar al proceso de meditación implícita en la **“Oración de la Serenidad”** del teólogo Reinhold Niebuhr que dice lo siguiente: **“Serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, valor para cambiar las cosas que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia”**.

# ALGUNAS CONCLUSIONES

- Las empresas necesitan líderes, directivos y colaboradores cualificados y con capacidad de readaptación (¿Cuáles serán según A.T. los analfabetas del siglo XXI?)
- Ser una empresa con el sello R.S.E.
- Debemos formar a nuestros trabajadores y no olvidarnos del aprendizaje continuo.

## Para inspirarse...

- ▶ **“Hay hombres que luchan un día y son buenos, hay otros que luchan un año y son mejores; hay quienes luchan muchos años y son muy buenos, pero los hay que luchan toda la vida: esos son los imprescindibles”.**
- ▶ **¿Alguien conocido...? (B.B.)**

Vaya  
siempre  
hasta el  
final

