JEFES TÓXICOS

Carlos Herreros de las Cuevas

Un trabajo de Kenneth M Nowak

Algunos estudios recientes afirman que los malos jefes son uno de los factores que generan hipertensión, absentismo e incluso enfermedades coronarias. Parece que trabajar para un jefe tóxico es un riesgo para la salud.

En 2003, Nadia Wager, actualmente en la Universidad de Bedfordshire, descubrió que los empleados que trabajaban con un supervisor intransigente tenían la presión arterial más alta que cuando trabajaban con otro más comprensivo y apoyador. En su estudio de campo, midió la presión arterial cada 30 minutos durante un período de 12 horas durante tres días. Observó diferencias estadísticamente significativas en aquellos trabajadores que percibían a sus jefes como menos apropiados.

También se asocia directamente con el absentismo en el trabajo, motivado por enfermedades profesionales, la relación con un jefe malo. En un estudio de Mark Elovainio de la Universidad de Helsinki con 506 varones y 3570 mujeres, se mide la “justicia percibida” de las prácticas de los supervisores y de los mandos intermedios y comportamientos de liderazgo positivos, y el absentismo vinculado directamente con enfermedades y con la auto-evaluación de la salud de los encuestados.

Las tasas de absentismo debidas a enfermedades entre los que percibían una justicia deficiente eran entre 1,2 y 1,9 veces mayores que los que tenían la percepción de una justicia satisfactoria.

He aquí una entrevista que hace Kenneth M Nowak al citado profesor Elovainio

Kenneth ( K) Usted ha estudiado ampliamente durante años el concepto de “justicia”. ¿Puede explicarnos brevemente lo que es y por qué es importante?

Elovainio ( E) . Un creciente número de estudios empíricos sugieren que la medida en que los empleados son tratados con justicia y ecuanimidad en su trabajo puede afectar a su salud. La “justicia organizativa” es un concepto que define las reglas que se aplican en la toma de decisiones a la cualidad de las interacciones sociales en el trabajo. Puede dividirse en tres categorías: “justicia procedimental” ( características de los procedimientos de toma de decisiones; “justicia distributiva” ( equilibrio de consecuencias entre el esfuerzo y la recompensa); y “justicia relacional” ( tratamiento de confianza y respetuoso de los empleados por sus supervisores o mandos intermedios). Está demostrado que una justicia organizativa baja está asociada al estrés ocupacional y con reacciones fisiológicas negativas emocionales, conductuales y fisiológicas tales como inflamaciones, problemas de sueño, pocos hábitos saludables tales como la bebida, regulación cardio-vascular, y perjuicios cognitivos; así como altas tasas de absentismo. Además, se relaciona la ausencia de justicia con falta de satisfacción en el trabajo, agresión, bajo compromiso laboral, represalias y distanciamiento del trabajo.

(K). ¿ Ha descubierto alguna tendencia o hechos consistentes entre los tres conceptos de los tipos de justicia?

(E). El interés inicial en el área de la justicia organizativa tenía en cuenta la distributiva y las percepciones de equidad pero investigaciones más recientes resaltan la justicia procedimental y la relacional. Todas las formas de justicia son importantes. Por ejemplo, utilizamos un diseño longitudinal prospectivo para analizar las relaciones entre la justicia organizativa y ausencias en el trabajo relacionadas con enfermedades tanto antes como después de un acontecimiento vital importante. Se hizo con 25.459 funcionarios que trabajaban en 2551 unidades o departamentos. Las bajas de enfermedad abarcaron un periodo entre 36 meses anteriores al acontecimiento y 30 meses después del mismo. Entre los que percibían que las prácticas directivas en su departamento eran relativamente injustas, fue mayor el incremento de las bajas después del acontecimiento y permanecieron altas hasta 30 meses después. Pautas similares se descubrieron en cada una de las dimensiones de la justicia organizativa, es decir, distributiva, procedimental y organizativa. Se encontraron algunas diferencias en las tres dimensiones de la justicia entre los grupos ocupacionales, pero las diferencias eran sorprendentemente pequeñas.

(K): ¿Qué más deberían hacer las organizaciones, o dejar de hacer, o hacer de forma diferente para crear una cultura de confianza y de justicia?

(E): Nuestros descubrimientos sugieren que, siempre que sea posible, las organizaciones pidan feedback a sus empleados, incrementen su autonomía, les ofrezcan posibilidades para expresar sus opiniones con respecto a su trabajo, para que tengan más control de las decisiones en su trabajo y que impliquen a sus empleados en los proyectos de cambio. Además, deberían poner en práctica acciones preventivas contra el “bullying” e identificar las practicas de liderazgo que mejoran o disminuyen la implicación de los empleados.

Termina así la entrevista con una constatación: las recomendaciones anteriores son casi idénticas a las del modelo neurocientífico SCARF de David Rock. SCARF es un acrónimo de las necesidades del cerebro: estatus, certidumbre, autonomía, relaciones y juego limpio o justicia.

Sin ninguna duda, los líderes tóxicos pueden ser un obstáculo que afecta a consecuencias tales como absentismo, reclamaciones de enfermedades profesionales, demandas judiciales por bullying, y por afectar a la salud.

**¿ Hay soluciones?**

Teniendo en cuenta el efecto sobre la salud y la implicación de los empleados de los “jefes asesinos” hay , en primer lugar, unas cuantas formas en que las organizaciones pueden minimizar la selección y promoción de esas personas; y , después, maneras de afrontar el comportamiento de esos líderes.

Para desarrollar culturas psicológicamente sanas, las empresas deberían tener en cuenta los consejos siguientes:

Estimular a los empleados para que utilicen ( me temo que en España no hay muchos) los programas de ayuda confidencial a los empleados cuando sea necesario afrontar a empleados tóxicos y a otros colegas.

Cuando los líderes tóxicos están identificados proporcionales coaching con cuestionarios de feedback 360º para abordar sus carencias sociales e interpersonales así como que mejoren su consciencia acerca de cómo su comportamiento afecta a los demás.