

## Prólogo

Los jefes que actúan de un modo arbitrario o despótico y los lugares de trabajo que se caracterizan por la ansiedad y el temor son calamidades. O así hemos llegado a creerlo. Un ambiente de trabajo en el que se alienta a las personas a cuestionar, donde los jefes escuchan, donde la información se comparte abierta y libremente, y en el que se trata con respeto a las personas no es un hecho muy frecuente. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué las personas que son fuertes y seguras fuera del ámbito laboral llegan a ser sumisas y acomodaticias en el trabajo? Se trata de una pregunta que vale la pena examinar. Y esto es lo que hace Chetan Dhruve en este libro: ofrece explicaciones en las que no reparamos habitualmente pero que, cuando pensamos en ellas, parecen obvias. Y sus consecuencias son tales que cualquiera que haya trabajado en una organización sin duda las reconocerá; consecuencias que a menudo resultan desagradables y a veces claramente espantosas.

La mayoría de los libros de gestión analizan las organizaciones como un conjunto de personas. Se concentran en la conducta de las personas. Lo mismo hacen casi todos los cursos de formación empresarial. Abordan las habilidades para el liderazgo y la gestión como si pudieran separarse del contexto en el cual se aplican cuando, en realidad, no se pueden separar. El medio ambiente en el que actúan los gerentes ejerce una influencia poderosa y a menudo no reconocida, que de-

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

termina cómo se comportan las personas cuando están dentro de un sistema dado. En este libro, Chetan muestra que el ambiente de trabajo es una fuerza todopoderosa —para bien o para mal— que pocos son capaces de «resistir» y que la mayoría sucumbe a las presiones que genera.

Este libro se basa en una idea revolucionaria. A través de ejemplos fascinantes y pertinentes, Dhruve muestra con cuánta facilidad la persona menos propensa puede convertirse en un jefe dictatorial y causar temor, estrés y bajo rendimiento y, en casos extremos, calamidades. Para los gerentes que están tratando de crear ambientes de trabajo más innovadores, inspiradores y eficaces, estas páginas ofrecen respuestas que hasta ahora han sido muy escasas en la sección de libros de gestión de las librerías.

SALLY BIBB

Editora de la Colección

## Agradecimientos

Escribir un libro es una cosa y conseguir publicarlo —el sueño de todo autor— es otra muy diferente. Como saben todos los autores noveles, ver la palabra impresa no es fácil. No sólo requiere un gran esfuerzo sino que se produzca una serie de acontecimientos para que la publicación se convierta en realidad. También se necesitan algunas personas muy especiales para hacer que el sueño se cumpla.

Por lo tanto, aquí debo agradecer a esas personas especiales: Shaun Orpen, Sally Bibb y Martin Liu. Sin estos eslabones críticos en la cadena, este libro seguiría siendo sólo «una buena idea» sobre la que estaría cavilando hasta volverme loco. En particular, estoy en deuda con Sally Bibb por su amabilidad, comprensión, ayuda y aliento, ofrecidos a un desconocido virtual en el otro extremo del mundo. Si existiera un premio a la bondad humana, Sally lo merecería.

En general, se considera que la escritura es una actividad extremadamente solitaria y así lo es. Pero un libro es esencialmente un juego en equipo, algo semejante al críquet; si bien los jugadores participan y marcan tantos en forma individual, es el equipo el que finalmente importa. Por eso, debo agradecer al equipo formado por Martin y Pom de Cyan y Sarah Lockwood de Curran Publishing Services que me ayudaron a convertir mi manuscrito en este producto final impecable.

Asimismo deseo expresar mi gratitud a mis hermanas Uma y Nina por haber desempeñado un papel invaluable en

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

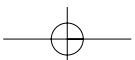
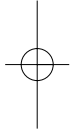
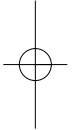
mi formación. Si no me hubieran animado con insistencia cuando estaba en la escuela, jamás habría leído un libro; todavía seguiría devorando historietas. Un agradecimiento muy especial a mi mujer, Sonali, por haberme acompañado en mi proyecto.

Agradezco a Padma Venkatraman, amiga y colega escritora, su fe en este libro. Gracias también a mi familia y amigos que, de un modo u otro, me han ayudado con este proyecto: Sharbani Augustine, Kalamanda Cariapa, Maya Culas, Vijay y Rita Dhruve, Praveen Paul y Ramesh Sivaram.

Pero, sobre todo, debo una disculpa a mi hijo de cuatro años, Arjun. A sus súplicas constantes de «Juguemos al críquet, papá», generalmente respondía con dilaciones o alguna otra forma de desatención paterna, hasta el punto que dejó de pedirme que jugáramos. Si el mundo del críquet se ha perdido una estrella de la talla del antillano Brian Lara, la culpa es enteramente mía.

*Casi todos los hombres pueden soportar la adversidad,  
pero si desea poner a prueba el carácter de un hombre,  
dele poder.*

ABRAHAM LINCOLN



## Prefacio

- En una tarde neblinosa de un domingo de marzo de 1977, un avión jumbo que transportaba a un grupo de jubilados de vacaciones se deslizaba por la pista de despegue de un aeropuerto en una isla española. De repente, el piloto del avión vio luces que se dirigían directamente hacia su aparato. Antes de que pudiera reaccionar, las luces se estrellaron contra el avión. Eran las luces de otro jumbo de pasajeros. El resultado fue el peor accidente de aviación en la historia, que dejó un saldo de 583 personas muertas.
- Casi diez años más tarde, en 1986, un transbordador espacial despegaba de su plataforma de lanzamiento en Florida en una helada mañana de enero. Sólo 73 segundos después del despegue, como pudo verlo una audiencia de millones de televidentes, el transbordador se desintegró. Murieron los siete astronautas que estaban a bordo.
- En febrero de 2003, una lanzadera espacial reingresaba en la atmósfera de la Tierra después de haber completado su misión. La nave atravesó como un rayo la costa de California, mientras volaba a una velocidad 23 veces superior a la del sonido, a una altura de 70.000 metros. El transbordador se dirigía hacia Florida, pero pocos minutos después de sobrevolar la costa se despedazó sobre Texas. Toda la tripulación falleció.

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

- En marzo del mismo año, el presidente de Estados Unidos declaró la guerra a Irak. En su sombrío discurso al pueblo norteamericano, manifestó en la televisión: «Por orden mía, las fuerzas de coalición han empezado a atacar objetivos de importancia militar, a fin de socavar la capacidad de Saddam Hussein para hacer la guerra». El director del servicio de inteligencia le había dicho al presidente que se sabía con certeza que el dictador iraquí tenía armas de destrucción masiva. Sin embargo, después de que las tropas norteamericanas entraron en Bagdad no encontraron rastros de tales armas.

Más de un siglo después de su muerte, ¿qué tienen que ver las palabras de Lincoln con estos acontecimientos aparentemente tan distintos?



## Introducción

¿Por qué otro libro sobre jefes?

Imagínese que usted está enfermo. Visita a su médico y éste le indica un tratamiento que le exige ir al hospital a la mañana siguiente.

«Tiene que venir en ayunas», le dice el médico.

Normalmente, usted toma un abundante desayuno. Durante la mañana de su visita al hospital, siente aún más hambre que de costumbre, a pesar de las indicaciones del médico. Encuentra un trozo de pizza en la nevera y piensa: «Sólo un pedazo. Estoy seguro de que al doctor no le importará».

Come el trozo de pizza y acude al hospital. Una enfermera le administra algunos medicamentos, y usted empieza a vomitar. La enfermera le da otro medicamento para detener las arcadas.

Empecemos de nuevo con la misma situación. Como antes, el médico le dice: «Tiene que venir en ayunas».

«¿Por qué?», pregunta usted.

«Porque el medicamento que le daré cuando venga le hará sentir deseos de vomitar.»

A la mañana siguiente, usted ve el trozo de pizza en la nevera. ¿Qué hace? Sigue las instrucciones del médico.

Generalmente, hay dos tipos de libros sobre jefes. El primer tipo nos enseña: «He aquí cómo sobrevivir a un mal jefe». El

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

segundo tipo nos enseña: «He aquí cómo ser un buen jefe». Desde luego, este último habla de los gerentes y directores o de los líderes y el liderazgo, palabras que suenan atractivas para definir a los jefes y el *bossing*\*. (Imaginemos este título para un libro: *El jefe intimidador al minuto*, ¿no suena bien, verdad?)

Si un médico le da instrucciones y no le dice la razón, ¿no se la preguntaría usted? Sin embargo, los libros al uso no intentan preguntar por qué. Son como la enfermera que nos ayuda con los síntomas. Si bien es útil tener un alivio de los síntomas, es aún más importante conocer las causas de dichos síntomas.

¿Por qué estos libros no abordan la causa? No lo hacen porque suponen que los lectores ya la conocen: la conducta «mala» o «inapropiada». Estos libros suponen que los jefes son capaces de controlar sus conductas y que usted también controla su conducta; porque solamente si somos capaces de controlar nuestra conducta podemos cambiarla. Estos libros confunden los síntomas con la causa. Por eso dicen: «Haga esto o haga aquello». «No haga esto o no haga aquello». Ante todo, permítame decirle todo lo que esta obra no aborda.

### Lo que este libro no aborda

Este libro no le pedirá que cambie su conducta para que pueda tratar mejor con su jefe. Si usted es jefe, no le pedirá que cambie su conducta para ser un mejor jefe. Por lo tanto, he aquí los tipos de consejos que este libro no le dará:

\* Una variante del *mobbing* (acoso laboral infligido por los compañeros de trabajo), el *bossing* es el sufrimiento psicológico al que es sometido el trabajador por parte de su jefe (*N. de la T.*)

## *Introducción*

- Cómo actuar con un mal jefe.
- Estrategias para triunfar con un jefe hostil.
- Cómo impresionar a sus superiores para que lo asciendan a jefe.
- Cómo ser un excelente líder.
- Las 50 leyes del liderazgo.
- Las 10 habilidades que todos los líderes deben tener.
- Las 25 maneras de burlar a un mal jefe.

Ahora, después de haberle dicho todo lo que este libro no aborda, permítame decirle de qué trata.

### Lo que este libro aborda

Cuando tenemos malos jefes, no sólo nos quejamos de ellos, sino que los hacemos responsables con la furia que desata la indignación justificada. Por supuesto, él tiene la culpa, es el responsable de su conducta: si sólo fuera más amable, si sólo tuviera una pizca de habilidades para tratar al personal, todo sería muy diferente. Toda nuestra ira está dirigida a esa persona, y esto parece muy lógico.

Pero, en lugar de culpar a los jefes, este libro formula la pregunta: «¿Por qué los jefes se comportan de esa manera?» Como usted ya sabe, después de su visita imaginaria al hospital, es muy importante tener una respuesta a la pregunta «¿Por qué?» De este modo, puede encontrar una cura para la «enfermedad» de los malos jefes. Si averiguamos cuál es la causa de que nuestros jefes sean malos, no tendremos que invertir nuestro tiempo, esfuerzo y energía en los síntomas.

No se trata de poner a prueba algunas «curas», ya que sabemos que los empleados deberían tener más responsabilidades y los jefes deberían ser más humanos. Los conceptos como la

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

autogestión o el «líder con vocación de servicio» ya existen. El problema radica en que, aun cuando estos conceptos nos parezcan atractivos, todavía nos aferramos al modelo jerárquico de jefe-subordinado ¿Por qué lo hacemos? Lo hacemos porque tenemos una creencia profundamente arraigada de que los jefes son un mal necesario en la vida laboral. Creemos que no hay ninguna otra alternativa. Por lo tanto, tenemos creencias, no un «conocimiento» o una comprensión real. ¿Pero cómo pasaremos de la creencia al conocimiento? A través de la pregunta «¿Por qué?» Si damos una respuesta a esa pregunta, tendremos una verdadera razón para cambiar.

Al responder a esta pregunta, este libro aduce de forma radical que no podemos culpar a los jefes, porque ellos no controlan sus conductas. No sólo los jefes son incapaces de controlar su conducta, usted tampoco puede controlar su conducta. Y sus colegas no controlan las suyas.

¿Qué significa no controlar la conducta? Desde luego, no quiere decir que todos vayamos de un lado a otro, sin rumbo fijo, como un barco a la deriva. Significa que, a pesar de nuestras diferencias individuales, existen ciertas conductas básicas en la oficina que son comunes a todos nosotros. Y hay algo misterioso que hace que todos nos comportemos de un modo particular.

Estas conductas son completamente predecibles, como los resultados de un programa informático. Un programa informático es simplemente un conjunto de instrucciones que sigue un ordenador, con resultados predecibles. Del mismo modo, nuestras conductas en el lugar de trabajo son tan predecibles que también parecen haber sido programadas. Ascienda a una persona al puesto de jefe y sabrá de antemano cómo va a comportarse.

¿Qué pasaría si fuéramos capaces de averiguar cuál es ese misterioso programa y lo cambiáramos? ¿Qué sucedería si pu-

## Introducción

diéramos conseguir que su jefe cambiara su conducta, *sin tener que pedirselo*? ¿Sería imposible? Aún hay más. El libro también investiga por qué usted y sus colegas se comportan de un modo particular, y por qué la organización se comporta de la manera que lo hace. ¿Cómo podemos cambiar todo esto, sin tener que pasar por un curso de formación para el cambio?

Esto puede parecer una tarea abrumadora. Pero como ocurre a menudo con las cosas aparentemente complejas, una vez que usted da con una idea sencilla y fácilmente comprensible, todo lo demás se resuelve.

En este proceso, abordaremos varios campos como la sociología, la ingeniería, la medicina, la psicología y la teoría de la evolución de Darwin. Como usted sabe, necesitamos pasar por tres etapas para poder resolver una situación que consideramos problemática:

**Etapas 1:** reconocer y aceptar que existe un problema. Este reconocimiento es muy importante porque, de lo contrario, seguiremos viviendo en el mundo falso de la negación.

**Etapas 2:** Una vez que hemos reconocido que hay un inconveniente, necesitamos averiguar cuál es. Necesitamos comprender qué está sucediendo realmente.

**Etapas 3:** Una vez que hemos determinado cuál es el problema, necesitamos imaginar cómo cambiar la situación.

Este libro se concentra en las dos primeras etapas. Como ocurre con la mayoría de los problemas, una vez que usted complete las dos primeras etapas, la tercera llega a ser obvia. Sin embargo, aunque la tercera etapa sea obvia eso no significa que es simple o fácil. Esta obra no ofrece una receta mágica

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

que resuelva todos nuestros problemas. El propósito de este libro es modesto: ofrece un comienzo pero no un final claro y bellamente presentado. Más que sugerirle que haga las cosas de un modo diferente, mi intención es ofrecerle un modo diferente de ver el mundo, para que comprenda por qué necesitamos hacer las cosas de diferente manera.

### Por qué escribí este libro

He tenido mis propias experiencias con malos jefes. He trabajado con grandes compañías y pequeñas empresas, con organizaciones de los sectores público y privado. He trabajado para compañías de primer orden y otras desconocidas. He tenido como jefes a hombres y mujeres. He trabajado en una nación occidental y en otra asiática. He trabajado con personas de una amplia gama de nacionalidades y profesiones.

A pesar de toda esta variedad, he comprobado que los jefes son casi siempre semejantes. Después de haber conocido a varios de ellos, comprendí que algo extraño estaba ocurriendo. Cuando alguien llegaba a ser mi jefe, se producía un cambio instantáneo en su actitud y conducta. El cambio era sutil, pero paradójicamente obvio. Y esto ocurría con demasiada regularidad para que el fenómeno se relacionara exclusivamente con las personas. De lo contrario, los seres humanos corrientes se convertirían inmediatamente en jefes apropiados. Esto no quiere decir que solamente tuve jefes malos; también hubo jefes buenos y medianamente buenos. Pero el resultado final es que los jefes son jefes.

No sólo los jefes debían cambiar, yo también debía hacerlo. Cuando me encontraba con un jefe, actuaba como una persona diferente con ese jefe, aun cuando el cambio no fuera evidente. De este modo, un hombre que en otras circuns-

## *Introducción*

tancias actuaba como una persona «normal» se convertía en un verdadero subordinado.

Cada vez que tenía un problema con un jefe, lo culpaba de mi infortunio. Pero también me culpaba a mí mismo, porque cuando tenemos un mal jefe la mayoría de los consejeros nos dicen: «No culpes a tu jefe, busca en ti mismo las razones». Lo que equivale a decir cúlpate antes a ti mismo.

Por eso durante mucho tiempo me culpé a mí mismo, pero eso tampoco parecía tener sentido. Sin embargo, lo más sorprendente resultó que yo no era la única persona en el mundo que tenía problemas con un mal jefe. Esto parecía estar ocurriendo en todas partes, pero uno tenía que buscar los motivos y descubrir las más pequeñas señales porque nadie hablaba abiertamente de esto. Casi todas las personas a quienes les pregunté, admitieron que habían tenido un mal jefe (o varios malos jefes) en cierta etapa de sus carreras. «Admitir» es la palabra apropiada, porque para las personas no es fácil reconocer esto.

Es alarmante ver lo que sucede cuando les preguntamos a las personas sobre un mal jefe, incluso sobre un jefe del pasado. Su actitud cambia instantáneamente y se preguntan por qué lo hacemos. A veces se ponen a la defensiva ¿Por qué experimentan esa tensión? La verdad es que todavía sufren un trauma y temen que, de algún modo, su futuro se vea afectado, aun cuando no necesiten una referencia del antiguo jefe o ya no trabajen para él. Pero si usted escarba debajo de la superficie, siempre sale a la luz la historia de un mal jefe y, una vez que sale a la luz, no hay manera de detenerla. Quizás esto ocurre porque la «víctima» por primera vez tiene una oportunidad de conversar de ello.

He empezado a preguntarme por qué es tan común este fenómeno. Al parecer, las personas amables se convierten en jefes terribles en un instante. Las personas inteligentes y segu-

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

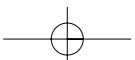
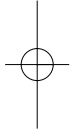
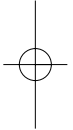
ras se convierten en guiñapos temblorosos en presencia de jefes arrogantes y altaneros, y los colegas amables se convierten en traidores descarados.

¿Qué está pasando? ¿Por qué las personas se comportan así? Este libro es un intento de responder a estas preguntas.



## PRIMERA PARTE

# **El problema que no deseamos abordar**



# 1

## Bienvenido a la oficina moderna

### La historia de Jane

El jefe de Jane, Tom, le pidió que se reuniera con él. Cuando ella fue a verlo, su jefe le gritó: «¿Qué demonios piensas que estás haciendo?»

Jane le preguntó a qué se refería, específicamente, pero él continuó gritando y cuestionó su competencia. Jane estaba confundida y Tom no le dio ninguna oportunidad de defenderse. Tras la violenta reprimenda, le señaló bruscamente la puerta. El corazón de Jane latía acelerado y, cuando salió de la reunión con las manos húmedas y frías, sabía que su empleo estaba en juego sin conocer las causas. Ella necesitaba el empleo. Tenía que mantener a una familia. Pero también sabía que su jefe no tenía ningún derecho a hablarle de ese modo, aunque se sentía totalmente incapaz de defenderse.

A la semana siguiente, el jefe de Tom, Bob, la citó a una reunión. Este último inició la conversación: «Como sabes, estamos muy insatisfechos con tu desempeño. Tu gerente te lo advirtió en vuestra reunión de la semana pasada, pero desde entonces no has hecho nada al respecto».

Jane empezó a responder pero Bob la interrumpió. Simplemente dijo, como un rey que confiere una gracia a un campesino miserable: «Te daremos la oportunidad de renunciar, en lugar de despedirte».

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

Jane no tenía ninguna idea de cuál había sido su error. La única ocasión en la que podía pensar que había provocado la ira de su jefe (bajo la forma de una mirada feroz) fue cuando le informó sobre la queja que había presentado un cliente importante. Ella no tenía nada que ver con el proyecto sobre el cual el cliente había presentado la queja. Pero el representante del cliente tenía sus oficinas en el edificio de Jane; a menudo tenían conversaciones en el pasillo y él le había pedido que expresara su insatisfacción a su jefe. El cliente pensó que sería mejor presentar informalmente la queja, antes de abordar las cuestiones legales o contractuales.

Por otra parte, Jane pensó que su jefe apreciaría la advertencia pero evidentemente se equivocó. En un análisis retrospectivo, no había sido una buena idea ponerle sobre aviso. Aunque era demasiado tarde.

Jane envió la renuncia a su jefe y Sandra, la responsable de recursos humanos, la invitó a asistir a una entrevista final el viernes siguiente. Jane aceptó la invitación, ya que estaba impaciente por dar finalmente su versión de la historia. Pero en la entrevista, Sandra parecía distraída. Eran las cuatro y media de la tarde y, al ver que Sandra no le prestaba ninguna atención, Jane le preguntó cuáles eran sus planes para el fin de semana.

El rostro de Sandra inmediatamente se iluminó y dijo que se marchaba de viaje el fin de semana, y que necesitaba irse pronto. Entonces le preguntó a Jane: «¿Realmente quieres decir algo? Yo debo irme y, de todos modos ¿por qué vas a hacer este esfuerzo por una compañía de la que te marchas?» Jane se despidió rápidamente y se marchó.

Algunos días más tarde, Jane se presentó a una entrevista laboral. La persona que la entrevistaba le preguntó: «Jane, ¿por qué dejó su empleo anterior?»

Ella conocía el procedimiento, no era tonta. No iba a culpar a su ex jefe. Eso sería un suicidio. Si culpaba a su ex jefe,

## *Bienvenido a la oficina moderna*

la verían como una persona quejosa con problemas para aceptar la autoridad.

Jane miró al entrevistador directamente a los ojos y mintió: «Estoy buscando nuevos y mejores desafíos».

### La historia de Peter

El jefe de Peter, Marcus, le había encargado algunas tareas de alta prioridad, junto con una tarea menos importante que requería hacer un índice de algunos archivos. Peter había estado trabajando muchas horas durante un par de semanas, cuando una tarde Marcus le preguntó: «¿Todavía no has terminado el índice?»

Peter contestó: «No, porque he estado muy ocupado con la tarea de alta prioridad que necesitas antes de reunirnos con nuestro cliente».

Marcus sabía muy bien que la cantidad de trabajo que tenía Peter era inmensa, pero le preguntó: «¿Cuántas horas has estado trabajando?»

Marcus siempre llegaba a las 9 de la mañana y se iba a las 5 de la tarde. Peter le respondió: «Vengo a la oficina a las 7 de la mañana y me marcho a medianoche».

«¿Entonces, qué has estado haciendo entre la medianoche y las 7 de la mañana?», le replicó Marcus airadamente.

### La historia de Ruth

La jefa de Ruth, Julia, ocupaba un cubículo contiguo al suyo. Cada mañana, Julia le entregaba a Ruth una larga lista de cosas por hacer, sin discutir las. Julia insistía en enviar correos electrónicos, en lugar de conversar sobre las tareas o proble-

## ¿POR QUÉ LOS JEFES SON DICTADORES?

mas. Pretendía que todas las discusiones se llevaran a cabo por correo electrónico. A menudo hacía declaraciones ambiguas, intencionalmente, y omitía la información pertinente. Si Ruth tenía algunas dudas, Julia no le daba explicaciones claras.

Ruth hacía su trabajo lo mejor que podía. Pero en varias ocasiones fue incapaz de terminar el trabajo porque Julia retenía deliberadamente la información. Luego, sin previo aviso, Julia señalaba las tareas incompletas delante de los clientes y gritaba: «¿Por qué no has hecho esto?» Ruth y los clientes trataban de salir del apuro con dificultad. Dado que Ruth no quería contradecir a su jefa delante de sus clientes, optaba por balbucear una disculpa.

Después de un tiempo, Ruth no pudo soportar más y empezó a buscar un nuevo empleo.

## La historia de Stefan

Stefan y su equipo habían completado con éxito un extenso y difícil proyecto. Para celebrar este logro, el jefe de Stefan, Trevor, anunció que ofrecería una fiesta para el equipo en un *pub* vecino. Trevor a menudo mantenía reuniones de trabajo en ese *pub* después del horario de oficina.

Una vez que el equipo terminó la jornada se dirigió al *pub* con Trevor para celebrar. Todos disfrutaron de la atmósfera relajada. Alrededor de las 7 de la tarde, Stefan le dijo a su jefe: «Debo irme. Adiós a todos. Los veré mañana».

Stefan tenía una familia formada por su mujer y dos niños pequeños, y deseaba estar en el hogar antes de que sus hijos se acostaran. Tampoco le gustaban las reuniones prolongadas con bebidas abundantes que terminaban con resultados predecibles.

## *Bienvenido a la oficina moderna*

Mientras Stefan se dirigía a la salida del *pub*, Trevor le espetó con sarcasmo: «Tú no eres un jugador de equipo».

### Una historia del ejército

Todas las tardes, un general del Ejército de Estados Unidos se emborrachaba y entonces ordenaba a sus subordinados que saludaran a su perro.<sup>1</sup>

Las historias que usted acaba de leer son ciertas, aunque se han cambiado los nombres.

¿Qué tienen en común todas estas historias? Bueno, no es difícil adivinarlo: un mal jefe. Todos hemos tenido nuestra cuota de jefes terribles. Si por alguna casualidad del destino, usted todavía no ha tenido que soportar a un mal jefe, tengo el triste deber de darle una noticia desagradable: habrá un jefe abominable en algún momento de su carrera. Y no hay nada que pueda hacer al respecto. Mientras tanto considérese excepcionalmente afortunado por tener un buen jefe, arrodíllese y dé las gracias.

Pero, para aquellos que diariamente experimentan el infierno de un mal jefe, he aquí el conjuro: no hablar abiertamente de ello. Uno nunca sabe lo que sucede detrás de las puertas cerradas de un jefe: la relación con los subordinados. A menudo, como ocurre con los niños o las mujeres maltratadas, los subordinados se sienten avergonzados y se niegan a admitir lo que realmente está pasando. Es como un secreto vergonzoso.