

E VIDA EN LA OFICINA

Cómo conservar al buen jefe y esquivar al tóxico en 2022

MONTSE MATEOS [@montsemateos](#) Madrid

31 DIC. 2021 - 20:41



La incertidumbre ha puesto a prueba el liderazgo en las organizaciones y eso ha servido para que muchos profesionales decidan quedarse o huir de su empresa. ¿Existe el jefe perfecto? Aquí encontrará las pistas para identificarlo sin dejarse llevar por las apariencias.

candidatos para dirigir una empresa? Quienes así no han decidido somos participantes en una encuesta que ha realizado Alares, y que también identifican a Rozalén y a Andreu Buenafuente como los jefes con los que desearían trabajar... Más allá de la notoriedad de estas celebridades del cine, el deporte, la música y los medios de comunicación, no hay argumentos posibles para juzgar su capacidad de liderazgo sin haber trabajado con ellos. Que los jefes cuentan a la hora de repeler talento es más que evidente. Cabe preguntarse si, de la misma manera, contar con un buen jefe es la mejor fórmula posible para atraer talento.

Para Warren Buffet no hay duda. Sugiere a los profesionales que se olviden de la empresa o del empleo ideal cuando buscan trabajo. Recomienda dar con el mejor jefe como la mayor garantía para el éxito profesional. Hace un par de años, el empresario estadounidense daba el siguiente consejo a un grupo de estudiantes: "**Antes de pensar en escalar en la vida corporativa y en conseguir el currículum perfecto que nos proporciona el trabajo ideal en la compañía soñada, lo sensato es elegir aquella organización en la que haya personas que uno admira.** No tiene sentido decidirse por una empresa o un trabajo sólo porque éste vaya a quedar bien en nuestro currículum. Eso no se puede comparar con la fortuna de encontrar un jefe admirable que pueda abrirle la puerta a nuevas oportunidades. La idea es que decidamos trabajar con quien más admiramos. Y eso nos hará saltar cada mañana de la cama para ser felices en el trabajo y obtener buenos resultados".

Y entre los que despiertan ese entusiasmo en el mundo se encuentran nombres como Mark Zuckerberg, creador de Facebook -hoy Meta-, Bill McDermott y Jim Hagemann Snabe -coCEO de Sap- o Dominic Barton -director general de McKinsey hasta 2018-. Estos tres directivos encabezaron el ranking que elaboró Glassdoor a partir de las críticas publicadas voluntariamente por los empleados que respondieron a la siguiente pregunta: "¿Aprueba usted la forma en que esta persona se encarga de la tarea de dirigir esta empresa?".

El deseado

Un jefe que pase la prueba del algodón, que se gane el sobresaliente o la matrícula de honor de toda la plantilla es la excepción. Existe algo que se llama empatía y que es una capacidad ligada a las emociones, en la que la objetividad queda al margen. Sin

← Expansión y Empleo Desarrollo de Carrera > Cómo conservar al buen jefe y esquivar

mejores jefes, en este caso, aquellos que demandan en momentos de incertidumbre en el que nos encontramos.

A partir de este condicionante, Genoveva Vera, directora del máster de Neuromanagement y Gestión del Talento de ISEP, asegura que **"un buen jefe debería tener grandes conocimientos del cerebro y de cómo se activa, o se inhibe, en determinadas situaciones, dando lugar a comportamientos que pueden ser más o menos productivos**. Se trata de una información muy importante, porque eso va a ser de gran influencia en su bienestar y en su motivación, que es la puerta que abre el camino hacia el rendimiento y la productividad".

Adolfo Ramírez, cofundador de Vida Silver, coincide en que el jefe de hoy "tiene que desarrollar un liderazgo de proximidad, ayudando a los profesionales en su proceso de cambio y generando confianza en su equipo en momentos de incertidumbre como los actuales".

Aunque el contexto determina en gran parte la actitud, Gonzalo Martínez de Miguel, CEO de Infova, cree que hay características básicas que no cambian: "Integridad, vocación de servicio, humildad, firmeza y orientación a las personas y los objetivos". Comparte opinión con sus colegas cuando destaca que en estos tiempos de incertidumbre la serenidad, la flexibilidad, la iniciativa y la agilidad para diseñar y ejecutar los cambios multiplican su valor. Añade que **"en los momentos de cambio, los jefes son los guardianes de la cultura"**.

La cultura

Si está pensando en cambiar de empresa conviene que, antes que nada, analice cómo ha evolucionado esa compañía en los últimos dos años. Cuidar la cultura corporativa es el elixir de la productividad y el éxito de las mejores empresas para trabajar y, a menudo, depende de quién se encuentra al frente. **"Una mala cultura corporativa no es el mejor lugar para desarrollar el liderazgo, que lógicamente tendrá como reto cambiarla"**, afirma Ramírez.

Por este motivo, Jesús Alcoba, director de La Salle School of Business, aprecia en un buen jefe dialogar mucho, leer más, saber delegar y justificar tanto sus decisiones como sus cambios de rumbo: "Debido a la ubicuidad de la información los jefes están

crítica sana y abierta, pero todo el mundo sabe lo que hay debajo de la mesa". Los que mandan tienen que demostrar por qué están en primera línea. "Se requieren jefes que sean excelentes gestores de emociones, precisamente para no ser esclavos de emociones intensas y puntuales", sentencia José Manuel Chapado, socio de Éthica Consultores.

Los digitales

La digitalización intensiva provocada por la pandemia ha sacado a la luz lo mejor y lo peor de los jefes. Chapado asegura que "un buen líder debe saber seleccionar e incorporar la tecnología que hace mejor su negocio", una tarea no apta para los más tradicionales. Y Alcoba insiste en que la digitalización debe apoyar la estrategia, "pero si no hay estrategia, ni la digitalización ni ningún otro factor resultará determinante.

Los líderes deben ser conscientes de cuáles son los porqués y los paraqués de cada euro que se invierte en tecnología. A menudo constatamos la enorme presión que ejerce el ciclo de sobre expectativa para que las compañías abracen cambios".

Es por esto que Juan Antonio Fernández, socio fundador y director general de Habitud, considera muy relevante que los jefes fomenten y potencien el desarrollo de competencias digitales. Entre ellas menciona el conocimiento y la mentalidad digital, el pensamiento creativo, la agilidad (metodología *agile*), el manejo de información y datos, la comunicación digital, y el trabajo en red y equipos en remoto. Vera no tiene ninguna duda: **"El manejo de las nuevas tecnologías es un punto de inflexión fundamental que ha marcado un antes y un después en las competencias de un buen líder actual,** donde casi el cien por cien de las vías de comunicación son virtuales".

La gestión

Los colaboradores, la gestión y la cultura corporativa son algunos de los factores que desenmascaran a un buen o mal jefe. Fernández explica que en el entorno actual, mundo VUCA -acrónimo en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad-, comienza a quedar atrás, pasando al mundo BANI -*Brittle*, quebradizo; *Anxious*, ansioso; *Non lineal*, no lineal; e *Incomprehensible*, incomprensible-. "La clave

que una buena organización.

Los expertos no parecen llegar a un acuerdo en la vinculación entre liderazgo y gestión.

"Los jefes son como el vino: no hace falta ser un experto en management para saber sin son buenos o malos", asegura Alcoba, para quien el modelo de trabajo es consecuencia directa del estilo de liderazgo. Chapado comparte esta opinión cuando dice que "el modelo de trabajo es consecuencia del liderazgo ejercido desde la más alta dirección y, a su vez, base para los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos intermedios". Insiste en que **"uno de los mayores retos de la más alta dirección es elegir modelos de trabajo coherentes con el liderazgo ejercido y deseado**. Por ejemplo, si se fomenta la responsabilidad e iniciativa, no se pueden establecer controles coercitivos sobre los procesos".

No opina de la misma manera el CEO de Infova, para quien los modelos de trabajo y los modelos organizativos no son reflejo de un buen o mal liderazgo: **"No se es mejor líder por apostar por el trabajo flexible o por el trabajo presencial. Dependerá de lo que la empresa se pueda permitir en su búsqueda de la eficacia**. En el mundo de la gestión de las organizaciones hay modas. En muchas ocasiones, tener un criterio propio contra la corriente de pensamientos mayoritariamente aceptada es síntoma de liderazgo".

La aceptación

Un mal jefe puede resultar devastador para una organización, pero hasta que salen de ella, los profesionales se ven obligados a lidiar con ese mando tóxico, porque no siempre es posible huir tan rápido como se desea de un jefe. Chapado matiza que antes que nada hay que distinguir entre un jefe inmoral y corrupto -para el que todo vale-, y un jefe inútil, incompetente e ignorante. Asegura que ambos son muy peligrosos y conviene ser precavidos: "Con el primero hay que saber guardar las distancias. Y al segundo hay que mostrarle el camino e instruirlo sobre aquello que no es capaz de ver". Recomienda cuidado y delicadeza, a partes iguales.

Martínez de Miguel rompe una lanza en favor de aquellos jefes que ante la incertidumbre pierden los papeles, toman malas decisiones y ponen en peligro a la empresa o al equipo. En estos casos señala que **"un superior necesita información**

← Expansión y Empleo Desarrollo de Carrera > Cómo conservar al buen jefe y esquivar

buen jefe. Esos referentes pueden ser sus propios jefes, sus compañeros o sus colaboradores. No solamente los buenos jefes hacen buenos colaboradores, los buenos colaboradores también hacen buenos jefes".

Alcoba se lamenta de que los malos jefes provocan que las personas oculten su talento o lo enfoquen hacia el exterior del equipo: "Es una consecuencia natural del mal liderazgo. Mi recomendación más importante es intentar que el mal liderazgo no nos afecte personalmente".

Fernández asegura que ante un mal jefe sólo hay dos opciones: abandonarlo o sobrevivir de la mejor manera. Para esto último aconseja ser empático, proactivo, brindarle apoyo cuando sea necesario y ser un buen colaborador. En opinión de Ramírez la única solución posible es "dialogar y, en un tiempo prudencial (más bien corto), cambiar de área o empresa. Los profesionales no se van de la empresa... huyen de sus jefes".

El dinero no siempre da la felicidad

Tener un buen sueldo es una prioridad para la mayoría de los trabajadores, pero un estudio de Nexian -red nacional de agencias de RRHH- confirma que el 60% de los profesionales españoles opta por tener un jefe honrado, humano y comprensivo en su equipo antes que por un incremento salarial.

Un estudio de la Universidad Estatal de California afirma que los líderes que tratan de manera justa a sus trabajadores cuentan con equipos no sólo más unidos y satisfechos en sus puestos de trabajo, sino también más productivos en el desempeño de sus tareas profesionales.

El salario emocional continúa siendo un valor al alza en las organizaciones. Y entre los ingredientes que integran este paquete se encuentran los nuevos modelos de trabajo, el desarrollo de carrera, la flexibilidad, la comunicación y todos aquellos elementos que mejoran la satisfacción laboral y que, casi siempre, dependen de un buen jefe.

¿Está aquí su jefe?

última tipología en la tabla de oficina referida a los jefes. Compruebe si esta es suya.

- 1. El mártir.** Ha hecho, hace y siempre hará cualquier cosa por el bien de la empresa. Estará allí mucho después de su jubilación, por lo que es mejor aprender a lidiar con él desde el principio.
- 2. El 'screamer'.** Piensa que se saldrá con la suya si eleva la voz. Si puede llevarse bien con él, ganarse su respeto y confianza, tal vez pueda ayudarlo a guiarlo a tonos más bajos.
- 3. El 'fearmonger'.** Todo el mundo hace lo que dice un jefe temible. Lo bueno es que no puede durar. Agotará a todos los empleados que tenga, y el resultado final de una organización no puede sostener los costos involucrados.
- 4. El manipulador.** El maquiavélico, extremadamente inteligente y uno de los más peligrosos, siempre tiene un plan secreto. Lo mejor es ser abierto y honesto con él.
- 5. El despistado.** Puede ser un buen jefe que está distraído en este momento. La mejor manera de lidiar con él es enseñarle y ponerle al día.
- 6. El alumno de la vieja escuela.** A pesar de su resistencia a seguir adelante, tiene una gran cantidad de información y puede contribuir a los mejores intereses de su empresa. Recuerde que "nuevo" no es necesariamente mejor, es "diferente". Vea si puede llevarlo a ese punto.
- 7. El 'Dios'.** Proclama su rango. Siga sus reglas y cree la ilusión de que está haciendo las cosas a su manera.
- 8. El teflón.** El antiadherente, especialmente destacado en los asuntos públicos. Cualquier culpa se le escapa. Es más una molestia que un peligro. Al tratar con él, es mejor mantener cuentas y registros detallados de sus conversaciones.
- 9. El perfeccionista.** Es un microgerente al que le gusta controlar todo su trabajo. El comportamiento es obsesivo y le deja con muy poca confianza en sus propias habilidades.

← Expansión y Empleo Desarrollo de Carrera > Cómo conservar al buen jefe y esquivar

se comunica, mantiene una política de puertas abiertas y anima a otros a seguir su ejemplo. Lidera con el ejemplo, proporciona una formación superior y un entorno de trabajo positivo. Tiene visión, no tiene miedo y no grita. Entrena a su personal y, cuando los empleados se vayan, hablarán de él durante mucho tiempo.

Expansión y Empleo

Desarrollo de Carrera

La diversidad, una asignatura pendiente en banca para 2022

Casos de éxito que cimentan el modelo híbrido de formación

Cómo trabajaremos y cuánto ganaremos en 2022

Comentar

ÚLTIMA HORA



10:00 Las rebajas crearán un 7,5% más de empleos pese a...

09:54 Evegrande, suspendida en Bolsa a petición propia

09:49 PMI: el sector manufacturero se ralentiza en diciembre y...

09:10 FCC compra una empresa de gestión de aguas en Georgia...

MAS EN EXPANSION

Tecnología y formación, eies...
Expansión

Los doce retos gastronómicos de 2022
Expansión

Te puede interesar

Enlaces Patrocinados por Taboola

Un software para aprender inglés revoluciona España

8Belts

Leer más

Las 5 mejores webs de ES para encontrar el amor

Top 5 Dating ES

Prueba gratuita audífono

Las zapatillas perfectas para frío y lluvia

Yuccs

Compra ahora

Mata a tiros a su hija adolescente pensando que era un intruso en EEUU

El Mundo

Cómico rescate 'fail' entre dos camiones en el Dakar: ¡Oh, no!

Marca

COMENTARIOS



Esta noticia aún no tiene comentarios

[Sea el primero en dar su opinión](#)

Comentar

EDICIONES

Cataluña

C. Valenciana

País Vasco

OTRAS WEBS DE UNIDAD EDITORIAL

Masters - Escuela UE

Trabajo - Expansión y Empleo

Madrid Fashion Week

Coches - Marcamotor.com

Hemeroteca

Calculadora sueldo neto

Unidad Editorial

Expansión en Orbyt

Directorio Empresas

El Mundo

Directorio Autónomos

Cúdate Plus

Medicina - Diario Médico

© 2022 Unidad Editorial Información Económica S.L.

[Política de cookies](#)

[Configuración de cookies](#)

[Política de privacidad](#)

[Términos y condiciones de uso](#)

[Certificado por OJD](#)

[Quiénes somos](#)

[Publicidad](#)

[Atención al cliente](#)

[Apúntate a nuestras newsletters](#)

[Síguenos en](#)

[Apuntarme](#)