



Cómo saber si eres un mal jefe (y qué hacer para evitarlo) . ISTOCK

Una de las principales razones que provocan la pérdida de talento en las empresas es la huida de trabajadores que no aguantan a su superior. ¿Cómo reconocen un mal jefe? ¿Cómo evitar convertirse en uno? Los expertos en gestión de personas nos desvelan los errores más habituales que cometen los directivos con sus equipos y aportan las claves de cómo hay que tratarlos para evitar que dañen la carrera profesional (y la salud emocional) de las personas que tienen a su cargo.

Lo primero en lo que coinciden los expertos en Recursos Humanos es que no hay un patrón universal del mal jefe, pero sí es frecuente que compartan los siguientes rasgos:

- Jefes ventrílocuos.** “Normalmente hay dos tipos de jefes narcisistas: los sanos, que son los que admiten críticas; y los insanos, que acaban rodeados de un ejército de pelotas, que son los que al que piensa diferente lo expulsan”, explica Santiago Ávila, consultor de empresas profesor de Comportamiento Humano en la Organización de [EAE Business School](#). “Estos jefes generan un ambiente cínico porque los que están al lado de quien gobierna la nave no dan su opinión. Son líderes que quieren que cuando su equipo hable digan lo que él piensa. Si en una reunión hay debate e intercambio de opiniones es que hay un clima saludable, pero si solo se encadenan monólogos del jefe es que hay un temor insano a complacer a un jefe inseguro”.

- 2 **Jefes que creen que ya saben todo lo que necesitan.** “Tomarse mal las críticas y no esforzarse por mejorar es un error común de los malos gestores de equipos”, explica Camilla Hillier-Fry, socia de consultora de gestión de personas [People Matters](#). “Una cosa es un jefe con poca experiencia, que sabe que puede aprender y mejorar, y otra uno que lleva mucho tiempo en su puesto y pese al *feedback* que le da su equipo elige no cambiar ni mejorar en nada. No se debe llegar al puesto creyendo que ya lo sabes todo”. Los jefes que acaban de ser promocionados suelen ser más conscientes de que necesitan mejorar, el peligro de caer en la autocomplacencia se agrava cuando los managers llevan mucho tiempo mandando. “Los buenos jefes son los que reciben *feedback* y aprenden nuevas habilidades”, afirma Hillier-Fry. “El aprendizaje debe ser continuo, también entre los jefes”.
- 3 **Jefes incapaces de filtrar la presión para no agobiar a los empleados.** “En un entorno especialmente incierto y volátil como el que vivimos, no saber llevar la presión puede ser muy dañino para los equipos”, afirma Hillier-Fry. “No hay que transmitir la tensión a la gente que trabaja para ti porque la multiplicas. Por mucha prisa que se tenga en obtener resultados, hay que pararse a pensar un poquito. En este entorno tan competitivo y tan rápido, los buenos líderes saben qué necesita saber el equipo para ser más productivo y cuáles son los aspectos emocionales negativos que en vez de estimular los van a agobiar o a provocar pánico. No hay que preocuparlos en exceso si no sirve para estimular”. No implica este consejo que oculte información relevante a los empleados. Lo que hay que filtrar no es la información, sino la presión. “En una compañía con problemas hay que ser transparente pero no agobiar”, añade.
- 4 **Jefes narcisistas con afán de protagonismo.** Son los que se ponen las medallas que merece todo el equipo. “Cuidado de los jefes que se les llena la boca con la palabra equipo pero no creen en ellos”, afirma Ceferí Soler, profesor de Dirección de Personas en ESADE. “Esos son los peores”. Son los jefes que le piden a sus empleados que trabajen duro y cuando el equipo logra un objetivo, “se pone la medalla él solo”, explica Hillier-Fry. “Son un problema para las empresas porque así no lograrán que la gente se esfuerce tanto la próxima vez. Con gestos sencillos se pueden lograr importantes reconocimientos: no siempre se trata de una recompensa económica como un bonus al final de año, a veces basta con agradecer en público que se ha hecho un buen trabajo”.
- 5 **Jefes individualistas que fomentan la competitividad entre compañeros en vez del trabajo en equipo.** “Cada vez es más importante que fomente la colaboración, porque los equipos son más productivos cuando las personas colaboran entre sí”, afirma Hillier-Fry. “Así se llega antes a los objetivos, la calidad es mayor”. Cada vez las empresas se enfrentan a problemas más complejos y más novedosos que requieren soluciones en equipo, porque ante cambios tecnológicos como los que vivimos se necesitan más ideas y más maneras diferentes de ver el mundo.
- 6 **Jefes hipócritas que hacen lo contrario de lo que dicen.** “El típico mal jefe es aquel que suelta un discurso y no da ejemplo aplicándoselo él”, afirma Hillier-Fry. Predicar con el ejemplo es importante, desde los detalles como ser puntual al llegar al trabajo -si es algo que se exige al equipo-, como en cuestiones más de fondo, “como pedirles a los demás que aprendan y se formen pero no haberse reciclado en los últimos 15 años; o que el jefe diga que hay que trabajar juntos en equipo, pero luego verle enfrentándose al jefe de marketing”, comenta la experta.

El jefe español

“Es muy fácil reconocer un mal jefe: es el que provoca disgusto en su gente”, afirma Santiago Ávila, consultor de empresas profesor de Comportamiento Humano en la Organización de EAE Business School. “Basta con ver cómo de satisfecho está un equipo para saber si es un buen líder”.

Según Ceferí Soler, profesor de Dirección de Personas en ESADE, “por eso los malos jefes no quieren encuestas que respondan anónimamente los empleados”, porque no las pueden controlar. “Las encuestas de clima laboral son el punto de análisis clave porque le dan oportunidad a los empleados de expresar cómo se sienten y se ve si un jefe genera problemas en el equipo”.

Un error muy frecuente que comenten las organizaciones es promocionar a un individuo que sabe mucho de una materia sin que necesariamente tenga habilidades de gestión. “Hay que fijarse antes de promocionarlos si dan señales claras de ser malos gestores”, dice Ávila. Según Soler, en España es típico “transformar excelentes técnicos en jefes mediocres porque las empresas y las instituciones pensamos que alguien que destaca en una actividad especializada va a ser un buen jefe. Es una fantasía que no se sostiene. Ser bueno en la actividad A no quiere decir que vayas a ser bueno como jefe de A o de B”.



Un error muy frecuente es promocionar a un individuo que sabe mucho de una materia sin que necesariamente tenga habilidades de gestión

Entre las carencias más frecuentes de los altos directivos españoles que llevan mucho tiempo en el poder sin reciclarse está, por ejemplo, la falta de pericia para gestionar equipos que trabajan a distancia. “Un jefe tiene que tener la mente abierta y aprender a desarrollar habilidades para gestionar nuevos colectivos y la gente de hoy no trabaja como hace 20 años”, afirma Hillier-Fry. “No es lo mismo trabajar con personas que están codo a codo que grupos de personas repartidas entre Vigo, Bolivia y Varsovia, algo cada vez más habitual. Un buen jefe necesita predisposición a desarrollar nuevas habilidades”, concluye.

Según Hillier-Fry, “en España algunos de estos problemas son más graves que en países del entorno porque aquí todavía hay una cultura bastante jerárquica, con un mayor dosis del protagonista del poder”. En España hay más distancia entre jefes y empleados que en otros países europeos, con menos comunicación y cercanía con el jefe. “En España no es tan natural trabajar codo a codo, aunque está cambiando mucho en los últimos años con las nuevas generaciones”.



Bienvenidos a la era del fracaso

A los directivos de otras nacionalidades aún les llama la atención que en las empresas españolas aún haya comedores aparte para los jefes, mesas en los que se sientan todos juntos. Que las empresas en España tengan una cultura más paternalista no solo se nota en las formas de liderazgo, también en cómo se comportan los empleados: “Los trabajadores están acostumbrados a seguir órdenes y esperan instrucciones en vez de que asumir más autonomía y responsabilidad para resolver las situaciones”, afirma Hillier-Fry. “Eso es un problema: el mundo está cambiando demasiado rápido para tener jefes que no sepan delegar, porque no hay tiempo de esperar a que los jefes te den una orden para que puedas ponerte a resolver un

problema. El miedo al fracaso ralentiza mucho las organizaciones en épocas de transformaciones como la actual”.

“Rara vez se promociona a alguien que sabe ejercer el poder debidamente”, dice Ávila. “Se puede saber mucho de una disciplina, pero no saber gestionar personas. Hay que saber corregir de forma positiva, porque un jefe soberbio, gritón o narcisista puede acabar con el talento de una organización”.

Qué hacer con un jefe tóxico

“No hay recetas para gestionar un mal jefe”, reconoce Ávila, que afirma que la mayor parte de las veces no se puede cambiar a un líder tóxico. Lo mejor es tratar de actuar y mejorar sobre cómo le afecta a uno mismo: “¿Qué puedes hacer con un jefe gritón que trata de humillar a la gente? Es mejor amarse anímicamente para que nos influya lo menos posible. Puedes trabajar en no bajar la mirada. Una cosa es que intente humillarte y otra que lo consiga. Y cuando llegue el momento oportuno, cambia de aires.”

Soler también recomienda estar formándose continuamente para estar preparado para el cambio, porque a un mal jefe no lo puedes controlar, pero prepararte para poder cambiar de empleo cuando llegue la oportunidad te va a dar fuerza para sobrellevarlo”.

Publicado en: [ECONOMÍA](#), [EMPLEO](#), [EMPRESAS](#),

TE RECOMENDAMOS



Fomento abrirá expediente sancionador y penalizador a Iberpistas por el atasco de la...



BBVA aprovecha el ERE de Popular para robar empleados al Santander



Telefónica, Vodafone, Orange y MásMóvil avivan la batalla por llevar la fibra óptica a...

TE PUEDE INTERESAR



No tome ni un gramo más de cúrcuma antes de haber leído este artículo!

[CELL'INNOV](#)



La empresa española que está haciendo temblar la industria de las gafas graduadas

[YOROKOBU](#)



Los millennials en el punto de mira de las innovaciones en packaging

[APP](#)



Los 11 criterios para determinar las multas por protección de datos:

[WOLTERSKLUWER](#)



5 cuentas remuneradas más rentables que un depósito

[HELPMYCASH](#)



World of Warships: la mezcla perfecta de acción y estrategia

[WORLDOWARSHIPS](#)

recomendado por

[zalando](#)
¡Ver más!

EL INDEPENDIENTE

CORPORATIVO

[Aviso legal](#)

[Políticas de Cookies](#)

[Quiénes somos](#)

SÍGUENOS



SUSCRÍBETE A NUESTRO BOLETÍN

SUSCRÍBETE

© 2018 EL INDEPENDIENTE.