

ARIANNE ROVIRA

JEFES MEDIOCRES

Cómo evitar serlo. Cómo evitar sufrirlos



Libros de Cabecera Temáticos

JEFES MEDIOCRES

ARIANNE ROVIRA

Si te has detenido en el título de este libro, es probable que te sientas identificado con alguna de estas situaciones: tienes un jefe mediocre, o eres un jefe, quizá con algunas lagunas, pero con la firme voluntad de evolucionar y ofrecer lo mejor de ti mismo. Sea cual sea tu caso, este libro es para ti.

Jefes Mediocres es un relato audaz y sincero, basado en experiencias reales de la autora. No encontrarás verdades absolutas ni simples clichés. Lo que sí hallarás es una radiografía del *portador del virus*: ese jefe que irradia mediocridad y contamina el entorno. Y también descubrirás a los *infectados*: equipos que sufren las consecuencias de su mala gestión.

Este libro te ofrece respuestas claras a: ¿cómo debo actuar si tengo un jefe mediocre? y ¿cómo puedo mejorar mi gestión para convertirme en el líder que mi equipo realmente necesita?

Arianne Rovira afirma: «A los directivos se nos debe exigir más porque la carrera profesional de un empleado —y casi todos lo somos— viene en gran parte determinada por la calidad de los dirigentes que ha tenido a lo largo de su trayectoria; dejamos huella y debe importarnos».

«Una reflexión sincera sobre el desafío del buen liderazgo: cómo lograr metas profesionales siendo un referente para el equipo, actuando con honestidad y fomentando un entorno laboral saludable que crea compromiso. Me siento afortunada de haber tenido a Arianne como jefa».

Patricia Blanco, exCommunication Manager en Lyreco

«Arianne, desde una madurez que ganó a muy temprana edad, describe de forma clara una realidad muy presente en la mayoría de las empresas. Libro fresco y contundente y, sobre todo, muy necesario. Debería estudiarse en todas las escuelas de negocios».

Pablo Alcalá, expresidente de Aramark

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMB

ISBN: 978-84-128796-6-7



Jefes mediocres

Cómo evitar serlo.
Cómo evitar sufrirlos

Arianne Rovira

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com
Barcelona – Madrid

1ª edición: diciembre 2024

© 2024 Arianne Rovira de las Cagigas

© 2024 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Arianne Rovira de las Cagigas ISNI: 0000 0005 1789 903X

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell, Judit Pulido

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-128796-6-7

eISBN: 978-84-128796-7-4

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 19810-2024

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

A todos los directivos que se
esfuerzan cada día por hacerlo bien,
y al mejor equipo que he tenido, por
ponerlo tan fácil.

Índice

El porqué de este libro	9
Introducción	13
Parte I: El virus de la mediocridad	19
1. La abundancia de mediocridad, una triste realidad en la empresa	21
2. Las víctimas de la mediocridad. El precio que paga el equipo	35
3. Un jefe, ¿nace o se hace?	43
Parte II: El portador	49
4. Estilos directivos según sus actuaciones	51
5. Detectores de incompetencia	57
6. ¿Eres tú un jefe mediocre? Mide tu índice de mediocridad	121
7. Luchar contra la mediocridad	127
Parte III: El infectado	139
8. ¿Estás insatisfecho con tu superior? Mide su índice de mediocridad	141
9. ¿Cómo sobrevivir a un jefe mediocre?	145
Parte IV: El médico	165
10. Diagnóstico de salud directiva	167
11. No dejes entrar el virus	173
12. ¿Cómo se vence el virus?	181
13. El <i>perfect match</i>	187
Conclusión	201
Agradecimientos	209
Bibliografía	211

El porqué de este libro

Esto no es ficción, es mi realidad vivida u observada de cerca. A lo largo de 35 años he tenido 16 jefes directos, 13 hombres y 3 mujeres, y he aprendido de todos ellos. Mantengo relaciones con la mayoría y con algunos, una buena relación, y siento un profundo aprecio por unos pocos. He disfrutado mucho del camino y me siento afortunada.

Ellos y ellas me han hecho avanzar y reflexionar sobre el mundo de la empresa, y son la base para este ensayo sobre liderazgo. Puesto que no hay ninguna escuela de jefes, el oficio se aprende a partir de prueba y error, resultando una trayectoria que no suele ser rectilínea. Tengo la convicción de que un análisis sobre sus actuaciones puede ser una llamada de atención a cualquier jefe y una interesante lectura para los nuevos entrantes. Y también será bueno para aquellos —muchísimos, quizás la mayoría— que, estando bajo un mando gris, buscan consuelo a la vez que pautas de actuación y alternativas de futuro.

A continuación, presento una breve radiografía de cada uno de ellos —lo haré en masculino para preservar el anonimato de las pocas féminas del grupo—. Si están leyendo esto, los animo a que se encuentren. Y es también mi forma de darles las gracias, de corazón:

1. Líder muy carismático que empujaba mucho al equipo y lo obligaba a avanzar o caer. Valiente y provocador, sin miedo al conflicto. Aprendí mucho de él. Todo mi respeto.
2. Directivo que quiere complacer a todos y acaba complaciendo a (casi) nadie, por su falta de capacidad para tomar decisiones propias. Muy fácil en el trato diario, pero poco confiable en los momentos claves. Lideraba siempre mirando hacia arriba.
3. Educado y de alto perfil. Era capaz de entusiasmar a todo el equipo y sabía dosificar la presión necesaria para lograr los objetivos. Muy generoso con el equipo y preocupado por su desarrollo. Gran vendedor.

4. Perfil oportunista. Personaje cobarde y muy poco respetuoso en su juicio hacia los equipos. Tenía la mala combinación de bajo nivel y baja humildad. No aportaba valor al equipo y lideraba mirando siempre hacia arriba.
5. Gran persona, ético y confiable. Representa para mí el poder referente. Creaba un gran clima de trabajo y de trabajo en equipo. Gran cuidador de su gente.
6. Ejemplo del directivo veleta, sin criterio ni memoria. Siempre se quedaba en la superficie de los temas. Poco exigente con su equipo. Valoraba más la lealtad que la profesionalidad. Poca aportación al equipo, pero buen clima laboral.
7. Directivo centrado exclusivamente en la operativa. Su inestabilidad emocional lo hacía poco confiable. Poco exigente con el equipo y con poca aportación al mismo.
8. Líder tranquilo y confiable. Se cerraba mucho en su núcleo de confianza y era difícil cuando no formabas parte de él. Exquisito en las formas y con un alto nivel de educación.
9. Directivo muy inestable, con momentos brillantes y acciones desastrosas. Imposible de predecir. Esta inestabilidad emocional se convertía en inseguridad para el equipo. Pobre aportación de contenido.
10. Trabajador incansable y de gran honestidad intelectual. Preocupado por su desarrollo y también por el del equipo. Muy alta aportación de valor y, para mí, otro poder referente. Y lo hacía con sentido del humor.
11. Agresivo, listo y rápido. Pero muy partidista y poco objetivo. Dispuesto a muchas cosas para ascender en la jerarquía del poder. Cuidaba su núcleo duro y menospreciaba al resto.
12. Es el estratega por definición. Todo en él responde a una intención y nada es espontáneo. Siempre interesado en lo que los colaboradores le podían aportar a él, pero no al revés. Baja ética y alta peligrosidad.
13. El poder de una fachada impecable que oculta inseguridades. Muy clasista. Buen dinamizador de equipo y creyente de la dicha

de que un gran equipo te hará triunfar. Fomenta que el equipo pueda desarrollarse sin condicionantes.

- 14.** Ejemplo de mal liderazgo porque el traje le queda grande. Su agresividad impuesta era su forma de mostrar autoridad. Muy partidista.
- 15.** Directivo totalmente endiosado, prepotente e irrespetuoso con el equipo. No valora el conocimiento ajeno ni cree que nadie de su entorno le pueda aportar nada. Deslumbrado por el poder, sueña con las altas esferas y sacrificará a quien sea para conseguirlo. Solo apto para equipos mediocres que le aplaudan sus acciones.
- 16.** Últimos ejemplares de la vieja escuela, donde se creía que para ser obedecido debías ser temido. Ocultaba sus grandes inseguridades detrás de una fachada autoritaria. Poca aportación de valor y un clima laboral fatal. Persona de filias y fobias.

Introducción

Hace un tiempo leí el premonitorio libro de Pilar Llácer *Te van a despedir y lo sabes*, y una de las cosas que más me sorprendió y que sembró la semilla en mi mente para escribir este libro, es que la mayoría de la gente se queja de su jefe y lo identifica como el principal problema en el trabajo. Estudios, publicaciones y encuestas de clima laboral elaborados en los últimos tiempos, ponen en evidencia que un porcentaje cercano al 70% de las renuncias en los puestos de trabajo se debe a la personalidad de los superiores y la mala gestión del talento. Son datos impactantes que nos hacen plantear la pregunta de por qué no logramos tener líderes sólidos, inspiradores y valientes, cuando son tan necesarios para la gestión actual y futura de las empresas. A lo largo del libro trataré de desgranar esta cuestión, pero, en cualquier caso, nadie duda de que supone una triste realidad y un derroche de recursos y talento.

Las empresas son personas y de las relaciones entre esas personas se desprenden los éxitos o los fracasos. Porque, cuando alguien renuncia a su puesto, no se va de la empresa en abstracto, sino que lo hace porque, en la mayoría de los casos, quiere alejarse de su jefe, que es algo muy diferente. Quiere alejarse del virus de la mediocridad.

Cuando me puse a escribir este libro, decidí organizarlo en torno a tres ejes principales:

- a. los portadores del virus, que son aquellos directivos que destilan mediocridad y contaminan el entorno,
- b. los infectados —las personas, los equipos—, que se infectan del virus, que beben de modelos defectuosos y que sufren las consecuencias de la mala gestión, y
- c. las estructuras empresariales que favorecen la existencia del virus, que coartan la libertad en la toma de decisiones y propician actuaciones cuestionables.

A lo largo de los capítulos hablaré de los síntomas —y también de los remedios—, y trataré de contestar a preguntas como estas:

—¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros equipos directivos están libres del virus?

—Si soy un directivo, ¿qué puedo hacer para mejorar mi gestión y convertirme en el líder que mi equipo merece?

—¿Cómo debo actuar si tengo un mediocre como jefe?

Hablaré de la responsabilidad de cualquier equipo de trabajo, de la obligación de cada individuo de trazar su propia hoja de ruta personal, y de cómo todos los empleados deben evitar que su jefe (o su empresa) decida por ellos. Cualquier empleado debe tener claro su objetivo profesional, ha de saber pilotar hacia el rumbo que se haya marcado, sorteando obstáculos, tomando decisiones y siendo muy consciente de que el destino final solo puede venir determinado por nosotros mismos.

Trataré de dar visibilidad a las consecuencias que tiene la mala gestión del *manager* en el equipo, con la responsabilidad que ello conlleva, o debería conllevar. Dicha responsabilidad es esencial y debería serlo siempre y a lo largo de toda la vida del directivo en activo y es inherente en la figura del líder. Hablaré de la gran distancia que hay entre un directivo y un líder, y de por qué muchos directivos nunca podrán ejercer de líderes, precisamente porque no asumen la responsabilidad del desarrollo y la motivación de su equipo como la esencia de su labor.

Todavía fomentamos la creencia de que un buen directivo es aquel que consigue buenos resultados, y punto. Hay que intentar acabar mejor la frase:

**Un buen líder es aquel que consigue buenos resultados
gracias a la gestión de un equipo motivado,
comprometido, feliz y con voluntad de aportar
su mejor versión.**

Ahora suena mejor, ¿verdad? La clave no es tan difícil de descubrir como de aplicar; hay que basarse en tres pilares: voluntad, generosidad y constancia.

Trataré de poner de manifiesto que la carrera profesional de un empleado —y casi todos lo somos— viene en gran parte determinada por la calidad de los dirigentes que ha tenido a lo largo de su trayectoria; y esto nos da una idea de la enorme responsabilidad que supone dirigir y liderar personas. Los directivos dejamos huella en las personas a las que dirigimos; para bien o para mal, pero la dejamos y debe importarnos.

Si aplicáramos a la empresa la creencia social de que el maltratador ha sido previamente maltratado, los miembros de los equipos que hoy están frustrados e insatisfechos con la gestión de sus superiores deberían convertirse teóricamente en unos pésimos dirigentes del mañana, por emulación del modelo. En este libro quiero ayudar a mis lectores, sean directivos o empleados, a romper ese círculo vicioso, animándolos a reconocer la situación actual, y proporcionándoles ideas para trabajar y pensar en cómo mejorar el modelo. Esta es la ambición principal del libro, que persigue una cierta justicia. Justicia con los equipos frustrados y desmotivados por no encontrar en su superior a la persona que los acompañe, forme y potencie.

No es cierto y no es justo que, a cualquiera, por ostentar una posición directiva, se le deba reconocer ya como líder o como gran dirigente. No es así en muchos casos, aunque afortunadamente sí que lo sea en otros. Aquí me voy a centrar en los primeros y aprovecho para felicitar a los segundos. Si este libro tiene un punto diferencial con la mayoría de las publicaciones que hablan de la gestión de personas o de liderazgo, es que estas se centran, desde un plano teórico, en describir cómo deberían ser y actuar, mientras que en estas páginas lo que pretendo presentar es el cómo son y cómo actúan en su día a día y visualizar la distancia en la que actúan frente al modelo teórico.

Invito también a la reflexión de la clase dirigente activa, y si consigo despertar alguna conciencia, apelando al autoanálisis y a la mejora de la situación actual, habré cumplido con un doble deseo.

Y por justicia, mencionaré también la poca libertad que muchos directivos tienen para dirigir según su propio método, su estilo y sus valores, por estar encajonados en estructuras organizativas que limitan y condicionan su ámbito de actuación. En ese sentido es lógico plantear la duda de si es mala la persona o lo es la estructura que la envuelve. También demostraré que las empresas no aprenden, porque no muestran una voluntad de cambio real. Por último, pondré en cuestión el modo como se llevan a cabo los procesos de selección y cómo se sigue potenciando el estereotipo del directivo triunfante a toda costa, con los prejuicios y clichés asociados y la falta de diversidad real en las organizaciones.

Me gustaría recordar que el contenido de este libro no es ficción; está **basado en experiencias reales**, vividas en primera persona u observadas a lo largo de mi larga trayectoria profesional en compañías multinacionales, casi todas. Para evitar que la narración sea siempre en primera persona, me permito la licencia de relatar algunas escenas utilizando diferentes sujetos, pero aclaro que todos los ejemplos que expongo, o bien me han sucedido a mí, o los he observado directamente en profesionales cercanos. También yo misma, como directiva, me reconozco en mis debilidades y expongo alguna de las situaciones que mi gestión ha podido provocar, y pido disculpas por ello.

Este libro no contiene ni verdades absolutas ni mentiras relativas; se trata de mi realidad, de mi verdad, vivida y contada de forma que pueda ayudar a los directivos a reflexionar y a dar visibilidad a la realidad de los equipos, sobre todo a los dirigidos —que no liderados— por directivos mediocres y egoístas.

Por razones de confidencialidad, utilizaré el nombre ficticio de Pepe para referirme a todos ellos y ellas —y a mí misma; yo también soy Pepe, todos somos Pepes-, dejando espacio para la imaginación y para quienes quieran identificarse, con el deseo de que lo hagan con sentido del humor y como ejercicio de autorreflexión. Siempre utilizaré, por razones de narrativa, el género masculino, aunque me refiera a una femina.

Por último, he de aclarar que este libro no es un manual de liderazgo ni incluye ninguna receta mágica para ser el mejor directivo. Por el contrario, si estas palabras tienen una pretensión, sería la de apelar a la reflexión y al consuelo tanto de quienes sufren las consecuencias de una mala dirección como de quienes las provocan.

Esta es una obra pensada para aquellos profesionales que hoy sienten la frustración de sentirse decepcionados con la gestión de sus superiores. Y también para los profesionales que quieren seguir creciendo y convertirse en los nuevos referentes de mañana, y para aquellos directivos actuales que crean que nunca es tarde para cuestionarse y evolucionar.

Y que vaya por delante todo mi reconocimiento a todos los profesionales que están dirigidos por directivos o directivas mediocres. ¡Ánimo!



La autora

Arianne Rovira. Nació en Barcelona en 1966. Formada en Dirección de Empresas y AT y especializada en marketing, en Esade.

Antes de iniciar el periplo por diversas compañías multinacionales, participó en la organización de los Juegos olímpicos de Barcelona'92, en la división de alojamiento. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera en la dirección de departamentos de marketing, ventas y dirección general y ha sido parte del comité de dirección durante la última década. Actualmente desarrolla su actividad dentro de la consultoría, donde se especializa en la elaboración de planes estratégicos, liderazgo y sostenibilidad.

Su formación literaria se fundamenta en cuatro años de cursos de narrativa en la escuela de escritura del Ateneu Barcelonès, en la modalidad de novela. Sus vivencias quedan reflejadas en un relato muy personal, pero al mismo tiempo representativo del entorno empresarial habitual.

Tiene blog propio en: <https://eldirectivonolider.blogspot.com/>

Mail: arianne.rovira@gmail.com

Linkedin: www.linkedin.com/in/ariannerovira/



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, insíbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/jefes-mediocres>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.