

Expansión & EMPLEO

Por qué los empleados siguen huyendo de sus jefes

VIDA LABORAL / El bienestar laboral depende en buena parte de quien manda, una responsabilidad que los empleados no perciben: el 56% considera que su jefe no está capacitado para gestionarlo.

Montse Mateos. Madrid

Buena parte de los abandonos de puestos de trabajo tiene que ver con la personalidad del jefe. Un informe de Lukkap sobre experiencia del empleado revela que la falta de reconocimiento es lo más daño hace. Cuando al empleado se le pide que valore 'mi manager me da *feedback* sobre cómo voy en mi trabajo', el índice de satisfacción es de -67. La actitud de quien manda y su capacidad para gestionar personas es lo que más impacta en los empleados y, en muchos casos, de ello depende su permanencia en la empresa.

Objetivos y bienestar

El propósito de un buen liderazgo reside tanto en la consecución de unos objetivos y en la mejora del rendimiento de sus empleados. El bienestar es el telón de fondo de este buen desempeño, pero parece que esas tres variables –objetivos, desempeño y bienestar– no están tan alineadas. De ahí la fuga de talento no deseada, una huida de los mejores que preocupa: el estudio de *Tendencias Globales de Talento 2023* de Mercer confirma que el 50% de los ejecutivos prevé que su organización tendrá dificultades para la atracción y retención de talento. Y parece que, por ahora, no están



preparados para ello. Un análisis de Hays España confirma que el 56% de los profesionales considera que su jefe no está capacitado para gestionar equipos de forma adecuada. De éstos, el 17% señala que se debe a la falta de habilidades; el 14% lo atribuye a la falta de valores; el 11% a la ausencia de conocimientos; el 3% a la escasa formación; y el 11% restante considera que se debe a otros motivos.

El 38% de los trabajadores atribuye la sensación de ago-

tamiento y de fatiga a un ambiente laboral poco favorable o una mala relación con compañeros y superiores. El estrés y la carga excesiva de trabajo también son los culpables del síndrome del trabajador quemado –*burn out*– para el 62% y el 60% de los profesionales, respectivamente. Los expertos en personas de Hays apuntan que lo que más *quema* a los trabajadores no es tanto el volumen de trabajo sino la falta de reconocimiento, que el profesional sienta

que la compañía o su jefe no están siendo justos con él o la ausencia de consideración.

La cultura

A menudo, lograr a un ambiente que anime al empleado a permanecer en la organización depende en gran parte de la cultura corporativa, es decir, de ese conjunto de valores y hacer que definen el alma de la empresa. Si una compañía es impecable a la hora de hacer sus negocios,

El 38% de los trabajadores atribuye la sensación de agotamiento a un mal ambiente laboral

La mejor receta para gestionar a un mal jefe es aprender a delimitar y asumir responsabilidades

relacionarse con sus clientes y tratar a sus empleados, no hay jefe tóxico que lo resista. Marta Romo, CEO de BeUp, cree que “cuando la cultura corporativa es sana y los valores son claramente vividos por todos, cuando uno descarrila, aunque sea el jefe, acaba siendo excluido o, mejor dicho, autoexcluido. Conozco multitud de casos en los que esto se ha cumplido en poco tiempo”.

Según María García, socia fundadora de Smart Culture, la cultura corporativa es “el hilo conductor para poner en marcha todo tipo de medidas”. La flexibilidad laboral, el propósito, la diversidad, la política retributiva... Todo forma parte de una cultura corporativa que debe evolucionar al ritmo que lo hace el contexto socio económico. Por esta razón el jefe tóxico –el que provoca la huida de los emplea-

RENUNCIA

Lo que más ‘quema’ a los trabajadores no es tanto el volumen de trabajo como la **falta de reconocimiento**, que el empleado sienta que la empresa o el jefe no están siendo justos.

dos – no encuentra su lugar en estas empresas que arrojan a sus profesionales. La razón, según Romo, es que “no consigue lo que busca compulsivamente: protagonismo y reconocimiento. Esto no es sostenible en el tiempo, porque la toxicidad en el liderazgo es fruto de alguna herida en la persona y cuando esta duele, no se aguanta mucho tiempo en esa situación”.

Gestionar al jefe

Ante culturas corporativas sólidas y jefes que no están a la altura, la mejor estrategia para la supervivencia laboral es gestionar a quien manda. Romo asegura que la clave es “delimitar y asumir responsabilidades”. Recomienda al empleado tener claro qué depende de él como colaborador y qué depende de su superior. “Esto ayuda a gestionar el sentimiento de culpabilidad que normalmente suelen generar en sus colaboradores los jefes tóxicos. Trabajar con los pensamientos que pueden surgir en la relación con el jefe, en el día a día, con esta clave: ¿Qué tiene que ver conmigo y qué tiene que ver con él o ella? Y lo que tiene que ver con el otro, se lo dejamos a él o ella. Es decir, lo soltamos de nuestros pensamientos... Y me centro en lo que depende de mí”.

DIVERSIDAD

‘Zillennials’, la quinta generación en discordia

Montse Mateos. Madrid

En un afán por situar a cada uno en su sitio en función de su edad –un anacronismo en plena era de la diversidad y la inclusión– a los *Boomers*, *Generación X*, *Millennials* y los jóvenes *Z* se suman ahora los *Zillennials*. Nacidos entre finales de la década de 1990 y en los primeros años de 2000 son el eslabón que separa a los *Millennials* y *Z*. En España suman 2,5 millones de personas, el 5,2% de la población y dicen que es “la generación que ver-

daderamente ha impulsado grandes cambios en el mercado laboral”. Sin embargo, lo que diferencia a este colectivo –rondan entre los 20 y los 26 años– de los *Z* –nacidos entre 1995 y 2010– y los *Millennials* no es tanto.

Óscar Cebollero, director de Perm Recruitment de Hays en el Norte, Este y Sur de España, explica que “tienen muy en cuenta la conciliación y valoran muy positivamente encontrar un equilibrio entre la vida profesional y

la laboral. Además, prestan especial atención a cuestiones de interés social como, por ejemplo, la apuesta por la diversidad y la inclusión en el entorno laboral”. Algo que comparten no sólo con los más jóvenes. Los *Millennials*, incluso los más veteranos, convirtieron la conciliación en su bandera antes de que comenzaran a tener hijos. Este colectivo, nacido entre 1981 y 1994, marcó un antes y un después en la flexibilidad laboral respecto a las genera-

ciones precedentes –*X* y *Boomers*– responsables y adaptables, pero atrapados entre una carrera profesional de éxito y su vida privada.

Los *Millennials* protagonizaron el cambio digital y la diferencia, quizá también porque desde fuera se insistió en ello. Fue y es la generación más mediática. Aún ahora *Millennial* sigue siendo sinónimo de juventud y modernidad, y muchos se resisten a aceptar que sus hermanos pequeños, los *Z*, son más digita-

les, están más preparados y tienen un espíritu emprendedor más libre, pero no tienen la misma resistencia a la crítica y a la frustración contra la que se revelaron.

Puede que tenga sentido una generación eslabón como la que propone Cebollero. Asegura que se han convertido en “los principales impulsores de la transformación de los modelos de trabajo, ya que son los primeros en defender que cuestiones como el bienestar y la salud mental deben

ser una prioridad en todo tipo de compañías”.

Muchos de *Zillennials* se han incorporado al mercado laboral en plena pandemia, y esa puede ser la causa del cambio de prioridades. Buscan además integrarse en un entorno laboral flexible y “un proyecto sólido en el que se les ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional”. Sea como sea, la convivencia de *Millennials*, *Zillennials* y *Z* es ya un nuevo desafío para la gestión de personas.