

jefes
irritantes
y empleados
tóxicos



jefes
irritantes
y empleados
tóxicos



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO EDITORIAL

Eduardo Lizarralde

Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro

Técnico de Investigación EOI

AUTOR

Francisco Muro Villalón

*Fundador de la empresa consultora
Otto Walter y experto en coaching
empresarial*



Libro digital en:

<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80086/jefes-irritantes-y-empleados-toxicos>

Enlace directo en:



PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-35-9

DEPÓSITO LEGAL

M-3714-2013

© **Fundación EOI**, 2012

www.eoi.es

Madrid, 2012



**“Cuidamos el papel que utilizamos
para imprimir este libro”**

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, No comercial, SinObraDerivada, (by-nc-nd). Usted puede difundir este documento siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta.



ÍNDICE

Capítulo 0

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	 7
--------------------------------------	--------------

Capítulo 1

¿POR QUÉ SE QUEDAN O SE VAN LOS MEJORES?

Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados.....	 11
--	---------------

1. ¡Deshágase del talento en su empresa!.....	12
2. Resultados generales	14
3. Análisis por género.....	20
4. Análisis por edad: más sabe el diablo por viejo.....	22
5. Análisis según Jefes y Técnicos sin jefatura.....	24
6. Resultados para el sector financiero	25
7. Conclusiones	27

Capítulo 2

¿QUÉ ESPERAS DE TU JEFE?	 29
---------------------------------------	---------------

1. Resultados generales	30
2. Análisis por género.....	35
3. Análisis por edad.....	37
4. Análisis según Jefes - No jefes.....	39
5. Análisis por sectores.....	40

Capítulo 3

¿QUÉ ESPERAN LOS JEFES DE SUS COLABORADORES?	 43
---	---------------

1. Resultados generales	44
2. Análisis por género.....	49
3. Análisis por edad.....	50
4. Análisis por sectores.....	51
5. Consejos prácticos para colaboradores diligentes.....	54



Capítulo 4

LOS 18 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE LOS JEFES | 57 |

1. Resultados generales | 58 |
2. Análisis por género..... | 64 |
3. Análisis por edad..... | 66 |
4. Jefes que tienen jefes..... | 68 |
5. Análisis por sectores: más diferencias que similitudes..... | 69 |
6. Retrato robot del peor jefe del mundo | 73 |

Capítulo 5

LO QUE HAY QUE AGUANTAR COMO JEFE, ¿CUÁLES SON LAS FACETAS MÁS DIFÍCILES DE SER JEFE?..... | 75 |

1. Resultados generales | 78 |
2. Análisis por género..... | 86 |
3. La profesión de dirigir a otros | 89 |

Capítulo 6

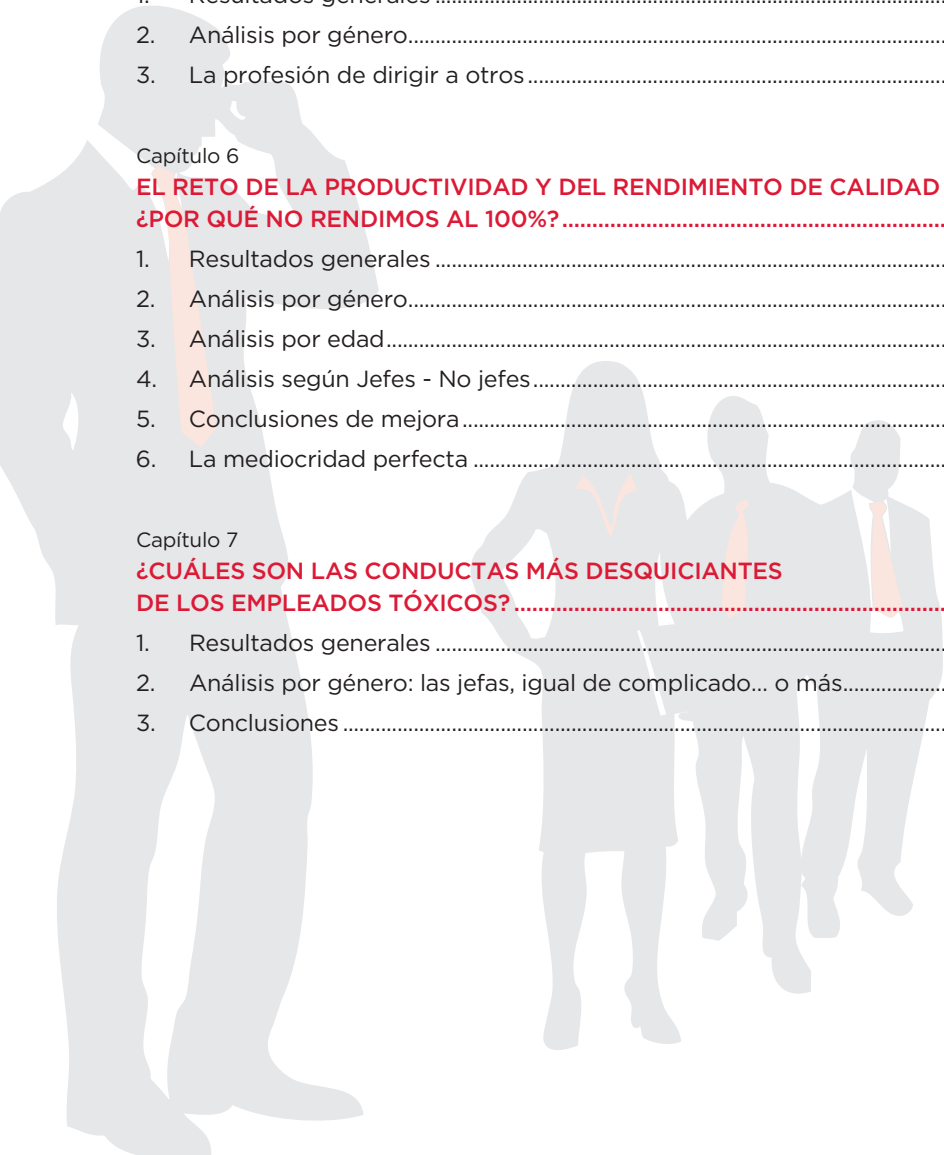
EL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD Y DEL RENDIMIENTO DE CALIDAD ¿POR QUÉ NO RENDIMOS AL 100%? | 91 |

1. Resultados generales | 93 |
2. Análisis por género..... | 99 |
3. Análisis por edad..... | 101 |
4. Análisis según Jefes - No jefes..... | 103 |
5. Conclusiones de mejora | 105 |
6. La mediocridad perfecta | 106 |

Capítulo 7

¿CUÁLES SON LAS CONDUCTAS MÁS DESQUICIANTES DE LOS EMPLEADOS TÓXICOS? | 109 |

1. Resultados generales | 110 |
2. Análisis por género: las jefas, igual de complicado... o más..... | 117 |
3. Conclusiones | 118 |





Capítulo 8

¿QUÉ NOTA LE PONEN LOS EMPLEADOS A SUS JEFES? | **123** |

1. Resultados generales | 125 |

2. ¿Qué hacen mejor y qué deben mejorar la mayoría de los jefes?..... | 127 |

3. ¿Dónde se sobrevaloraban más los jefes y en qué aspectos se infravaloraron?..... | 132 |

4. Conclusiones | 134 |

Capítulo 9

EVALUACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN ¿HA SUPERADO LA ALTA DIRECCIÓN LA PRUEBA DE LA GESTIÓN DE LA CRISIS? | **137** |

1. Resultados generales | 138 |

2. Preguntas abiertas..... | 151 |

3. Conclusiones | 164 |

Capítulo 10

EPÍLOGO | **167** |



O

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO





El libro que tiene en sus manos recoge una gran investigación sobre management y relaciones socio laborales realizada durante la última década en diversas oleadas por la empresa especialista en comportamientos profesionales Otto Walter España.

Hemos tratado hasta nueve temas y enfoques diferentes, preguntando a miles de directivos y empleados sobre diversas cuestiones críticas en la empresa. Las diversas muestras empleadas a lo largo de estos años permiten obtener una radiografía completa y precisa de asuntos nunca antes investigados como “Cuales son los comportamientos de los empleados tóxicos” o “Las conductas más irritantes de los malos jefes”. A lo largo de los capítulos se irán desentrañando todas estas cuestiones, aportando información sobre la opinión de diversos colectivos según la edad, el sexo o los sectores empresariales.

El objetivo de este compendio es aportar luz y respuestas para todos aquéllos que deseen construir un modelo de empresa superior, donde el alto rendimiento conviva con alta calidad de vida de los directivos y trabajadores de la compañía. Donde exista al tiempo el “Derecho a ser bien dirigido” y “El derecho a un rendimiento de calidad”. Donde no haya fuga de talento por torpeza y se obtenga el máximo provecho del recurso más inagotable e indefinible que tenemos en nuestras empresas: la energía de las personas, de todos los profesionales que componen el equipo.

Medir sin aprender, sin construir, no aporta mucho. En este caso hemos querido convertir toda esta información en conclusiones valiosas, en consejos e ideas, en pistas claras para no cometer los mismos errores y disponer de información veraz para tomar decisiones.

Durante estos diez años se han investigado los siguientes focos. Todas las encuestas han sido de carácter anónimo, para fomentar la transparencia y sinceridad en las respuestas. Algunos se han realizado recopilando encuestas rellenas sobre soporte papel, en otros casos los participantes contestaban vía internet. Varios estudios se desarrollaron mediante cuestionario cerrado, mientras que algunos incluían test específicos o preguntas abiertas. Todos los datos de las encuestas, gráficos y tablas que se muestran en este libro tienen como fuente los estudios realizados por el Área de Investigaciones de Otto Walter España.

A continuación podemos ver un resumen de la ficha técnica de cada uno de los estudios que se han ido realizando durante la década 2001-2011:

- **Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados**

Población: trabajadores cualificados de grandes y medianas empresas de España.



Encuestas válidas recogidas: 1.310

Error: $\pm 2,26\%$ para $p = q = 50$.

- **¿Qué esperas de tu jefe?**

Población: personal en activo de grandes empresas ubicadas en España

Respuestas válidas recibidas: 1.612

Error: $\pm 2,49\%$ para $p = q = 50$.

- **¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?**

Población: directivos y mandos de grandes empresas de España.

Encuestas válidas recibidas: 491.

Error: $\pm 2,26\%$ para $p=q=50$.

- **Las 18 conductas más irritantes de los jefes**

Población: directivos, mandos y profesionales de grandes y medianas empresas de España.

Encuestas válidas recibidas: 750.

Error: $\pm 2,26\%$ para $p=q=50$.

- **¿Cuáles son las facetas más difíciles de ser jefe?**

Población: directivos y mandos de grandes y medianas empresas de España.

Respuestas válidas recibidas: 972.

Error: $\pm 2,26\%$ para $p = q = 50$.

- **¿Por qué no rendimos al 100%?**

Población: trabajadores de grandes y medianas empresas de España.

Respuestas válidas recibidas: 1.836

Error: $\pm 2,33\%$ para $p = q = 50$.

Agradecemos la colaboración en este estudio de la UGT, y especialmente de su sectorial de banca para ayudar a obtener una muestra lo más amplia posible.

- **¿Cuáles son las conductas más desquiciantes de los Empleados Tóxicos?**

Población: directivos y mandos intermedios de empresas grandes y medianas de España.

Total de encuestas obtenidas: 642.

Distribución por sexo: 77,1% hombres, 22,9% mujeres.

Total de respuestas obtenidas: 3.428

Error: $\pm 2,2\%$ para $p = q = 50$



- **¿Qué nota le ponen los empleados a sus jefes?**

Población: directivos y mandos intermedios de empresas grandes y medianas de España. Todos los jefes evaluados tenían un mínimo de cuatro colaboradores directos, descartándose los datos de los jefes que no alcanzaran ese mínimo por el riesgo de que se distorsionara la objetividad del resultado al no garantizar el anonimato.

Total de jefes evaluados: 712.

Total de evaluaciones válidas obtenidas: 4.312

Error: $\pm 2,4\%$ para $p = q = 50$

Método utilizado para la recopilación de datos: Evaluador de calidad directiva 180^º “EVOLUCIONAS” ®. Sistema desarrollado por Otto Walter España para que los colaboradores directos de cada jefe evalúen mediante cuestionario on-line, y de forma anónima, un amplio espectro de parámetros de dirección y liderazgo perfectamente identificables.

- **EVALUACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN**

Universo: Profesionales de Empresas privadas medianas y grandes de España.

Muestra: 9.720 mandos intermedios, técnicos y directivos de empresas medianas y grandes en España.

Encuestas válidas: 581.

Error: $\pm 3,9\%$; ($p = q = 50$)

1

¿POR QUÉ SE QUEDAN O SE VAN LOS MEJORES?

Factores de fidelización,
permanencia y entrega
entusiasta de profesionales
cualificados





Comenzaremos con este tema. En el último año del siglo XX hicimos un primer estudio sobre factores de fidelización de los profesionales cualificados en España. Años después decidimos analizar de nuevo este aspecto para actualizar la realidad de fidelización en el siglo XXI. Se trata de obtener una visión actual de los factores claves para retener el talento, incluyendo nuevos factores que hasta ahora apenas se consideraban y ampliando los matices de factores de retención anteriores, para estudiar su implicación a la hora de mantener el entusiasmo de los mejores.

En el mundo competitivo de hoy, perder la energía que aportan los profesionales más cualificados es más que un desperdicio, puede ser la razón del fracaso empresarial. Por eso aportamos información real con una importantísima muestra recogida entre más de 1.000 mandos y técnicos de diversas empresas, sectores, niveles y edades. Esta investigación pretende ayudar a aquellos que dirigen las empresas a visualizar los aspectos que hoy consideran claves los mejores para seguir en la empresa o para continuar pero manteniendo el entusiasmo.

Para empezar con buen humor permítanme ofrecerles una RECETA INFALIBLE PARA QUE SE VAYAN LOS MEJORES directamente deducida de los resultados de la investigación que veremos enseguida.

1. ¡Deshágase del talento en su empresa!

Ahí va la receta mágica para que el talento huya despavorido de su empresa a un mínimo coste a corto plazo (porque a largo lo que tendrá es la ruina).

- Nada de Desarrollo profesional: vacante que quede de arriba, fichaje que trae del exterior. No permita que su gente piense que si demuestran valía les servirá para progresar en la empresa.
- No transmita el proyecto de empresa, o mejor aún, deje que “radio macuto” sea la vía de comunicación entre la dirección de la empresa y los empleados. Procure dar bandazos en la estrategia, que si no siempre hay algún listo que intuye por donde van los tiros. El criterio de hoy anúlelo mañana sin dar explicaciones. Cuando se vea acorralado siempre podrá soltar el manido: “es que lo exige el accionista”, y así se quita el muerto de encima.
- Haga premios absurdos, como un programa de viajes de incentivos por alcanzar objetivos que deje a la mayoría descontento, porque está basado en los objetivos que cada uno tenía, pero nadie controla si esos objetivos eran justos y coherentes. Además procure incluir en los ascensos más notorios a amigos, recomendados por



los directivos más cuestionados y ese tipo de injusticias que espantan a los inocentes currantes de verdad.

- Procure que la gente no tenga claro lo que se espera de ellos ¡y mucho menos las prioridades! Póngales como objetivo lograrlo TODO: aumentar la rentabilidad, ganar cuota de mercado, vender más gastando menos, producir más sin invertir y todas esas cosas que acabarán chocando irremediabilmente entre sí, y cuando su gente tome una opción en la encrucijada hágales sentir siempre que fue la opción incorrecta, sea cual sea la que tomaron, así de paso logrará que no noten que usted tampoco tiene ni idea de cual es la prioridad estratégica.
- Eche broncas por doquier, comuníquese poco con su gente. Las reuniones cuanto más largas y tediosas mejor. No explique los porqués de sus decisiones, manifieste en público su disgusto por cualquier nimiedad mal hecha de sus colaboradores, especialmente de los que destacan, a ver si alguno va a pensar que por ser bueno va a poder ascender.
- Garantice que en el equipo haya un empleado problemático. Si es egoísta y anti-trabajo en equipo mejor. Un poco de cizaña garantizará ese mal rollo que hará que la gente se centre en su trabajo en vez de convivir armoniosamente en la empresa: ¡para eso que organicen una barbacoa en su tiempo libre!
- ¿Felicitar de verdad a alguien? ¡Ni hablar! Que se lo podrían creer. Broncas, muchas broncas y felicite a sus compinches por cualquier tontería que hagan para que luego quede justificado porqué ascendió a sus amiguetes. Ya se les paga por trabajar, usted no tiene porqué reconocer los esfuerzos correctos. ¡Que los feliciten sus abuelas en los cumpleaños, hombre!
- El estilo de dirección de personas debe ser el más próximo al látigo que la ley permita. Presión y más presión, resultados para ayer, planificación y apoyo nulos. Y eso de ocuparse de la motivación y de estar a la altura, nada de nada. Aquí cada uno que se motive solo que bastante tiene uno con aguantar a toda esa gente.
- Estabilidad en el puesto escasa, diga repetidas veces eso de: “aquí hay que estar con la maleta siempre preparada para cuando te echen”. En cuanto a lo de Escuchar, a quién, ¿a los inferiores? Vamos hombre, que uno no está para perder el tiempo en sandeces.
- Critique ante sus empleados a la alta dirección de su empresa cuantas veces pueda. No de nunca la sensación de que hay un equipo alineado. Probablemente el equipo



directivo esté descuidando que haya mandos de calidad y bien preparados en la compañía, así que tiene carta blanca para decir lo que quiera.

- Nada de formación y mucho menos enseñar directamente el oficio. Cada uno que aprenda por telepatía, o por ósmosis, que hay mucho trabajo y no se puede perder el tiempo en cursitos ni bobadas. ¡Que se fijen mejor y así aprenderán! Y además es más barato.
- “Flexibilidad para atender cuestiones familiares” ¡Lo que nos faltaba por oír! Si alguien tiene un hijo enfermo pues que tire de abuela, y si no la tiene a mano pues que se busque la vida. No es problema de la empresa que decidiera tener hijos o que su pareja haya tenido un incidente. ¡Esto no es una ONG! En horario laboral a trabajar, hasta que se acaba el día. Lo de casa se queda en casa.

Con todos estos ingredientes le garantizo que se quedará más solo que la una, bueno, solo no, rodeado de empleados sumisos y temerosos que difícilmente servirán para sobrevivir a los retos actuales.

Lo increíble de esta pequeña sátira inicial es que uno es capaz de reconocer muchos de estos rasgos en algún entorno que ha conocido en su vida profesional.

2. Resultados generales

Veamos los resultados que se obtuvieron. Los datos se recogen en dos columnas, por un lado los aspectos que han sido considerados como DETERMINANTES, definiendo como tales aquellos factores que cuando fallan POR SÍ SOLOS LE QUITAN A UNO LAS GANAS DE SEGUIR APORTANDO. En la siguiente columna aparecen los datos en su nivel de ALTA SENSIBILIDAD, esto es, el porcentaje total de personas que han evaluado esos factores como “Determinantes” o “Importantes”.

En resumen, todo lo que haya resultado como “Determinante” para un mínimo de uno de cada seis profesionales (16,66%) será considerado como factor esencial, que al fallar es capaz por sí solo de provocar la fuga de los mejores.

Al sumarle al dato anterior los que han contestado que ese factor es “Importante”, obtenemos la segunda referencia, la lista completa de factores que, en caso de superar un 50% de votos que lo evalúan como “Determinante” o “Importante”, forman los que llamaré de Alta Sensibilidad o de Alta Influencia, lo que supone que con que fallen un par de ellos estaríamos ante la amenaza de una fuga de talento inminente.



Tras un primer análisis global, se analizan los diversos colectivos por separado, donde podemos ver las importantes diferencias que se establecen y como influyen de forma diferente unos factores u otros en función de la edad, el sexo o si se ocupa un cargo con mando sobre otras personas.

Cuadro general

Ocho son los aspectos que han sido elegidos como Determinantes para más de un 25% de los encuestados. En todos estos casos, la suma de “Determinante” e “Importante” supera con creces el 75%, lo que muestra que más de 3 de cada 4 personas considera todos estos factores de Alta Sensibilidad.

Factores más influyentes	Ranking	Determinante	Determinante o Importante
Posibilidades de desarrollo profesional	1	38,8	86,2
Sentir que la empresa tiene buen proyecto	2	32,7	80,8
Coherencia en ascensos y premios	3	32,6	81,5
Tener claro lo que se espera de mí: objetivos y tareas	4	31,0	2,5
Buena relación con el jefe directo	5	28,5	76,8
Buen clima entre compañeros	6	26,8	83,3
Reconocimiento por el trabajo realizado	7	25,3	79,0
Buen estilo de dirección de personas	8	25,2	77,3

Fuente: Encuesta Otto Walter “Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados”.

El número 1 del ranking de factores determinantes son LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL (38,8%). Y esto ya provoca una primera reflexión, dado que no es posible dar a todos los profesionales cualificados y con méritos un desarrollo de carrera en la compañía. Ya que los puestos de arriba y las rotaciones son limitadas, nos encontramos con que el resto de factores pasan a ser vital para los casos en los que no podamos satisfacer la inquietud de desarrollo que un buen profesional nos demanda. Dicho de otra manera, si no vamos a poder cubrir siempre sus expectativas de crecimiento en la empresa, al menos cuidemos al máximo el resto de aspectos para que emocionalmente siga interesándole seguir y aportar el máximo.

En segunda posición encontramos un sorprendente: SENTIR QUE LA COMPAÑÍA TIENE BUEN RUMBO Y PROYECTO DE EMPRESA. Parece que en estos tiempos el saber que uno está esforzándose con sentido, para algo que vale la pena, pesa de



una forma nunca vista hasta ahora. Lo curioso es que se da muy comúnmente el caso de empresas que técnicamente tienen un buen proyecto de empresa, pero que no logran que los empleados “lo sientan”. Aquí vemos la gravedad que hoy supone tener una deficiente comunicación interna en la empresa, y esto empieza por el entusiasmo y la confianza que sepan transmitir los directivos y mandos de la compañía en cada encuentro directo con sus equipos.

A continuación, el tercer factor elegido es la JUSTICIA Y COHERENCIA EN RECOMPENSAS: SUBIDAS DE SUELDO, ASCENSOS, ETC. ¡Tanto empeño en retener a los mejores y lo fácil que es perderlos por una mala gestión de la recompensas! ¿Cuántas compañías tienen sistemas de incentivos que la mayoría no comprende?

Un solo desliz en esto y es suficiente para que los profesionales de verdad manden a paseo a la empresa y a sus directivos. Este factor, como una gran mayoría de los que iremos viendo, tiene relación directa con la calidad de management de los mandos. Si no se sabe dirigir en el día a día es muy probable crear la sensación de arbitrariedad, injusticia y todo tipo de desmanes cuando llegue la gestión de las limitadas recompensas.

Otro de los factores principales más comunes es igualmente peculiar: TENER CLARO LO QUE SE ESPERA DE MÍ: OBJETIVOS, TAREAS Y PRIORIDADES. Esto plantea una reflexión: ¿Ha trabajado en algún entorno en el que no tenía claro que se esperaba de usted? De hecho, ¿Ha tenido realmente claro alguna vez cuales eran exactamente las prioridades en su trabajo? De nuevo nos enfrentamos a un factor con clara incidencia en la calidad directiva. Sin diálogo formal y estructurado, sin seguimiento correcto, vamos, sin una buena jefatura será muy difícil mantener el talento con ilusión y entrega.

El quinto factor en este grupo de los 8 más destacados es mantener LA CALIDAD DE LA RELACIÓN CON EL JEFE DIRECTO. Un 28,5% lo consideran determinante para cuestionarse su permanencia en la empresa, y el 76,8% lo mantiene como factor de Alta Sensibilidad. ¿Se imaginan la escabechina que puede organizar un mal jefe?

El sexto más determinante es el mantener un BUEN CLIMA DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS. Parece lógico que las personas valoren hoy más que nunca vivir con calidad dentro de la empresa, ya que pasamos en ella una gran parte de nuestra vida. Y esto incluye estar a gusto en el trabajo, sin tensiones innecesarias que provengan de arriba o entre compañeros. Esto indica que la inversión de tiempo y dinero en “trabajar” las buenas relaciones entre los integrantes del equipo es una acción sana y rentable. ¿Quién puede aguantar mucho en un ambiente de “mal rollo” sin quemarse?

La séptima posición la ocupa PERCIBIR RECONOCIMIENTO Y APRECIO POR EL TRABAJO REALIZADO, para uno de cada cuatro profesionales la ausencia de este factor



puede ser suficiente para decir “¡Basta!”. Hasta un 79% lo consideran de Alta Sensibilidad, y eso que es gratis. Tan sólo requiere que los jefes se dediquen a dirigir y cuidar a su gente, a mantener alta la motivación y apreciar abiertamente los esfuerzos que valen la pena. Claro que si tenemos en cuenta, como veremos más adelante en otra investigación, que más del 55% de los jefes reconoce que les resulta muy difícil felicitar correctamente, pues para qué decir más.

Y completando el grupo de los ocho factores más determinantes encontramos un compendio de todo lo anterior, un sencillo y contundente: BUEN ESTILO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS DE LOS JEFES. Una vez más queda patente el daño que puede hacer un jefe “equivocado” en su estilo de dirección. ¿Ha trabajado en una compañía donde había un jefe impresentable que era mantenido sorprendentemente en su puesto? ¿Qué daño emocional causó ese jefe en su entorno, y qué desprestigio quedó en la dirección de la empresa? ¿Recuerda como bajó el rendimiento de los que tenían más talento o la baja de personas con claro potencial cuya causa fue en gran medida la actuación de ese personaje? Que la empresa tenga un buen nivel de dirección de personas en todos sus mandos no es una cuestión de “prestigio o de moda”, sino de SUPERVIVENCIA. La primera Responsabilidad Social Corporativa de toda empresa debe ser garantizar un buen nivel de management de todos sus mandos, en todos los niveles, desde el director general hasta un encargado.

A este primer grupo le siguen otros 6 factores que han sido considerados como determinantes por entre un 24% y un 12%, y todos ellos mantienen una valoración de muy Alta Sensibilidad, de entre el 79,7% y el 58,5%. Se trata por tanto de cuestiones a tener también muy en cuenta.

Factores con gran influencia	Ranking	Determinante	Determinante o Importante
Perspectivas de estabilidad en el puesto	9	24,0	67,5
Que te escuchen y cuenten con tus ideas	10	19,7	79,7
Creer en la alta dirección de la compañía	11	17,2	58,5
Flexibilidad para atender necesidades familiares	12	16,7	65,2
Formación y aprendizaje	13	13,0	64,2

Fuente: Encuesta Otto Walter “Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados”.

El primero de este segundo grupo, noveno factor en el ranking general, es la PERSPECTIVA DE ESTABILIDAD EN EL PUESTO, determinante para un 24% de los encuestados



y de alta influencia para dos de cada tres. Las fusiones, reestructuraciones, compras, ventas, absorciones y prejubilaciones que hemos vivido de forma permanente en estos últimos años ha dejado huella en la motivación de todos. Si bien hoy ni el presidente de la compañía tiene su puesto garantizado, la perspectiva de estabilidad pasa a ser factor de consideración a la hora de atraer a los mejores, muy especialmente cuando van adquiriendo experiencia, como veremos más adelante en el análisis por edades.

Otro factor muy destacable es el décimo: QUE TE ESCUCHEN Y CUENTEN CON TUS IDEAS. Es determinante para un 19,7%, y de Alta Sensibilidad para el 79,7%! Hoy el talento pide sentir que participa en el proyecto. Es muy difícil retener el talento si éste se siente únicamente “mandado”, sin que perciba que aporta y es tenido en cuenta. El ordeno y mando no es un buen vehículo para ganarse el corazón y la fidelidad de los mejores. Hay que dejarles terreno, aprovechar sus ideas, dejarles ser protagonistas del éxito, y eso pasa por ser capaces de escuchar, y más aún, de contar realmente con ellas y ellos.

En el puesto once, aún con porcentajes significativos está el CREER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA. Hoy casi ningún profesional cualificado trabaja sólo para “una empresa”, sino “CON” unas personas que la dirigen. Y para todos es esencial creer en el equipo de dirección, en los que capitanean el barco.

En duodécima posición encontramos un factor nuevo, casi impensable hace apenas diez años: FLEXIBILIDAD PARA ATENDER NECESIDADES FAMILIARES Y PERSONALES. Realmente las cosas están cambiando, y a mejor, en España. Comienzan a aparecer valores cualitativos que son referencia sólo en las economías más avanzadas. Un 16,7%, uno de cada 6 trabajadores, consideran este aspecto crucial, y el 65,2% lo elevan a factor de Alta Influencia para permanecer con ganas en la empresa. Este es un factor curioso, porque el hecho de disponer de esta flexibilidad no parece que cause un impacto muy fuerte en la motivación, pero el no tenerla, hoy, sí hiere emocionalmente la entrega del profesional porque el día que surja un problema personal y no encuentre apoyo y respaldo, se sentirá traicionado por la empresa.

Y finalizando el grupo de los factores más importantes tenemos un BUEN NIVEL DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN, con un 13% como determinante y un 64,2% que lo considera factor de Alta Influencia en su fidelidad y entrega entusiasta. Este factor varía sensiblemente en función de la edad, el sexo y el cargo. Veremos todo ello más adelante, pero hoy el buen aprendizaje es un factor de retención. No es siquiera un gasto conveniente, sino una gran inversión, porque la BUENA formación (e insisto en “la buena”) sale gratis, pues el retorno compensa con creces el gasto. Hay que empezar a olvidarse en contratar formación por justificar “X número de horas por empleado” en la memoria anual, y centrarse en aportar valor con aprendizaje de calidad y practicidad.



Ya con menor influencia, cabe destacar algunos otros factores que si bien son determinantes para aproximadamente el 10%, entre un 43% y un 50% de los encuestados son considerados como Influyentes. Se trata de:

En el puesto 14: TRABAJAR EN UN ENTORNO CON ORGANIZACIÓN Y SIN AGOBIOS DIARIOS. Todos reclaman ya más procesos, más organización, en suma, más profesionalización. Los tiempos de la improvisación y de la chapuza van quedando atrás y la mayoría va asumiendo que la calidad, la planificación y la excelencia deben ser pautas naturales de actuación dentro de los departamentos y las empresas.

En el 15: RETRIBUCIÓN VARIABLE Y SISTEMA DE INCENTIVOS. Tan sólo un 10,1% lo considera Determinante, siendo factor de Alta Sensibilidad para un 50,8%. Lejos de lo que pudiera parecer este factor ha quedado relegado a la parte baja de la tabla de factores de importancia. Es más, a la hora de retener el talento resulta mucho más trascendental la Justicia y Coherencia que el sistema de sueldos o la retribución variable. Como ya se vio anteriormente, el SUELDO FIJO es un factor de máxima relevancia, pero los variables, manteniendo cierta importancia, ocupan un grado claramente inferior en la escala emocional de la motivación.

En el puesto 16 encontramos el BUEN PRESTIGIO DE LA EMPRESA, con unos valores muy semejantes al factor anterior. Como comentábamos más arriba, “la empresa” empieza a pesar menos ya que todos sabemos que no podemos confiar en “las empresas”, que se compran, se venden o se fusionan. Lo que importa son las personas que hay en ellas.

Factores de influencia menor	Ranking	Determinante	Determinante o Importante
Entorno organizado sin “agobios”	14	12,2	43,0
Retribución variable	15	10,1	50,8
Prestigio de la empresa	16	10,0	49,5
Respeto de horarios especialmente salida	17	4,0	27,3

Fuente: Encuesta Otto Walter “Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados”.

Por último cabe mencionar factores que han resultado insignificantes, como el RESPETO DE HORARIOS DE TRABAJO, o DISTANCIA Y FACILIDAD DE TRASLADO AL CENTRO DE TRABAJO, quedando claro que hoy es mucho más importante la Flexibilidad: el saber que en caso de necesidad personal se puede contar con el apoyo y la comprensión de la empresa, de los compañeros y del jefe. Si de verdad nos sentimos tratados como personas de nivel, y no como Recursos, parece que la cosa funciona mucho mejor y todo se equilibra.



3. Análisis por género

Una de las curiosidades la encontramos en este apartado. Al haber desglosado los aspectos en factores más definidos las distancias entre las sensibilidades masculinas y femeninas quedan mucho más marcadas y claras.

Sexo						
	RK	Hombres - Determ.	Hombres - Determ. + Impor.	RK	Mujeres - Determ.	Mujeres - Determ. + Impor.
Posibilidades de desarrollo profesional	1	37,6	86,0	2	43,3	86,6
Sentir que la empresa tiene buen proyecto	2	33,2	81,4	8	30,7	78,7
Coherencia en ascensos y premios	3	31,9	80,8	6	35,4	84,3
Perspectivas de estabilidad en el puesto	4	28,1	72,0	7	32,3	74,0
Tener claro lo que se espera de mí: obj. y tareas	5	27,3	79,5	1	44,9	93,7
Buena relación con el jefe directo	6	26,6	74,2	5	35,5	86,6
Buen clima entre compañeros	7	23,9	81,8	3	37,8	89,0
Reconocimiento por el trabajo realizado	8	23,3	77,8	9	30,1	85,0
Buen estilo de dirección de personas	9	22,4	75,3	4	36,2	85,0
Que te escuchen y cuenten con tus ideas	10	19,2	79,7	12	21,3	79,5
Creer en la alta dirección de la compañía	11	15,9	57,1	11	22,0	63,8
Flexibilidad para atender necesidades familiares	12	14,8	63,8	10	23,6	70,1
Formación y aprendizaje	13	11,8	62,4	13	17,3	70,9
Entorno organizado sin “agobios”	14	11,0	40,8	14	16,5	51,2
Retribución variable	15	10,6	52,9	16	7,9	43,3
Prestigio de la empresa	16	10,1	47,6	15	9,4	56,7
Respeto de horarios especialmente salida	17	3,2	24,1	17	7,1	39,4

Fuente: Encuesta Otto Walter “Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados”.



Ni siquiera comparten el primer puesto en el ranking. Además las féminas llegan a considerar HASTA 9 FACTORES con un valor de Determinantes por encima del 30%, mientras que eso tan sólo ocurre en 3 factores en el caso de los hombres. Otra de las grandes diferencias generales es que ellas llegan a considerar hasta 7 factores de Altísima sensibilidad, con valores que superan el 82%, mientras que esto sólo se alcanza en un único factor en el caso masculino.

De entrada esto nos lleva a una primera conclusión: **las mujeres parecen mucho más sensibles a la hora de deteriorar su entrega entusiasta o la propia permanencia en la compañía**, y manifiestan ser más difíciles de satisfacer que los hombres y tener el listón más alto. En suma, a la vista de estos datos parece que es más fácil herir emocionalmente a una mujer que a un hombre cuando no se está a la altura en alguno de los factores clave.

El primer factor, considerado como Determinante por un 44,9% de las mujeres es TENER CLARO QUE SE ESPERA DE MÍ, factor que ocupa el 5º lugar entre los hombres con un 27,3%. Además este factor alcanza el 93,7% si sumamos las mujeres que lo han votado como Determinante o como Importante, es decir, que es un factor que afecta a casi la totalidad de las profesionales cualificadas. El siguiente sí es las POSIBILIDADES DE DESARROLLO, pero los factores considerados por los hombres en 2º, 3º y 4º lugar de su ranking apenas ocupan los puestos 6º, 7º y 8º en el de las mujeres, que anteponen con una notable diferencia de votaciones en 3ª, 4ª y 5º puesto el: EL BUEN CLIMA DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS, BUEN ESTILO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS DE LOS JEFES y BUENA RELACIÓN CON EL JEFE DIRECTO. Parece que **las mujeres tienen como prioridad clara el estar a gusto en el entorno de trabajo, ya sea entre compañeros o en su relación con los de arriba**. Un problema en cualquiera de estos ámbitos puede ser suficiente para que se desmorone su entusiasmo, ya que todos estos factores son considerados como Determinantes por un 37,8%, un 36,2% y un 35,5% de ellas, estando en todos los casos por debajo del 26% en ellos. Si observamos la columna de “Determinante + Importante” veremos igualmente unos porcentajes abrumadores entre las mujeres, que los sitúan en muy Alta Sensibilidad e Influencia.

En casi todos los apartados son más las mujeres que evalúan como Determinantes todos los aspectos que los hombres. Apenas la RETRIBUCIÓN VARIABLE es la única que claramente es algo más significativa para ellos (10,6%) que para ellas (7,9%). Otra de las grandes diferencias está en CREER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA y en la FORMACIÓN Y APRENDIZAJE, factores donde las mujeres evalúan muy por encima de sus homónimos masculinos.

Como era previsible la FLEXIBILIDAD PARA ATENDER NECESIDADES FAMILIARES es aún un factor muy diferente para ellas que para ellos, pasando del 14,8% de los



hombres que manifiestan que es Determinante a un 23,6% de las mujeres que así lo evalúan. De hecho hasta un 70,1% de ellas lo elevan a factor de Alta Influencia.

Atentos pues a la próxima e inminente llegada de multitud de mujeres a puestos de relevancia porque marcará una nueva pauta en sistemas de fidelización, muy especialmente si tenemos en cuenta que hoy por hoy la mayoría de esas mujeres serán dirigidas por hombres que probablemente no compartirán, ni comprenderán su sistema de valores emocionales respecto a la fidelización y entrega entusiasta ¿Conflicto? Para mí personalmente me parece una oportunidad de cambio extraordinaria. Humanizar la empresa y dar más importancia a las relaciones coherentes y a la calidad de dirección sólo puede ser bueno para la productividad, la competitividad y la calidad de vida.

4. Análisis por edad: más sabe el diablo por viejo

Este análisis es especialmente interesante porque revela datos sobre cómo evolucionan las inquietudes en función de la edad, y lo que eso supone de la situación familiar, las expectativas, etc. Además, a mi juicio, nos da un dato de suma importancia: los valores realmente importantes. Estos son los que destacan los mayores de 50 años, dado que ya tienen la visión de largo plazo que aporta la experiencia. Han visto lo que pasa cuando han tenido unas situaciones y otras, lo que verdaderamente merecía la pena y lo que no, siendo por eso que el siguiente cuadro está ordenado por el orden que han marcado los mayores.

El número 1 para los de más de 50 años, compartido con los de más de 40, es SENTIR QUE LA EMPRESA TIENE UN BUEN RUMBO Y BUEN PROYECTO, votado como Determinante por el 42,6% de la banda de más edad, incluso por el 38,4% de los que están entre 40 y 49 años. Los jóvenes menores de 30 años apenas lo sitúan en la 8ª posición con un 20,4%. Es el factor que más crece con la experiencia, y tiene su porqué: las empresas bien dirigidas suelen ser las que mejor progresan, donde hay más oportunidades, mejor clima, más justicia y todo lo demás.

El grupo de los más Determinantes para los veteranos sigue con TENER CLARO QUE SE ESPERA DE MÍ, también compartido en ese puesto con los de más de 40 años, y relegado al 5º entre los más junior. Las POSIBILIDADES DE DESARROLLO y la ESTABILIDAD EN EL PUESTO empatan en la tercera posición del grupo de cabeza, mostrando que a ciertas edades no se pierde la ilusión por seguir progresando en la carrera profesional, pero sopesando este aspecto con estabilidad en el puesto.

Del resto de factores cabe destacar como baja con la edad el valor del CLIMA DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS, o cómo la FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE vuelven a



Fuente: Encuesta Otto Walter "Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados".



ser valores importantes a partir de los 50, cuando encontramos su valoración más baja entre el colectivo de entre 40 y 49 años. Parece que **los veteranos no desean quedarse “fuera de juego” y vuelven a estar abiertos a formarse para mantenerse competitivos.**

Lo más jóvenes, tras las posibilidades de desarrollo, sitúan la JUSTICIA Y COHERENCIA EN LAS RECOMPENSAS y EL BUEN AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS. Son los más sensibles al Reconocimiento, aunque este es un factor que mantiene grados de alta relevancia en todas las edades y son los que lógicamente más aprecian la FORMACIÓN.

Entre los 30 y lo 39 años es cuando más pesa la BUENA RELACIÓN CON EL JEFE DIRECTO, que llega a ser el 3º factor más Determinante. También es la edad en la que más destaca la CALIDAD DE DIRECCIÓN DE PERSONAS y la FLEXIBILIDAD PARA ATENDER NECESIDADES FAMILIARES, como podría ser previsible ya que es la edad en la que los hijos son aún pequeños.

Entre los 40 y los 49 años aún es muy influyente el Clima de trabajo y el Estilo de dirección de personas, y sorprende que **es la edad donde menos valorada queda la FORMACIÓN y APRENDIZAJE,** parece que se entra en una edad un tanto “defensiva” a lo “ya no tengo que aprender”. Es especialmente destacable este punto porque es a esa edad cuando los profesionales cualificados suelen alcanzar los puestos directivos de relevancia, y sin embargo es cuando más les cuesta valorar la formación que necesitan para poder dirigir a la altura de lo que ellos mismos demandan de sus jefes.

5. Análisis según Jefes y Técnicos sin jefatura

¿Hay diferencias significativas cuando un profesional ya es responsable de otras personas?

Realmente no parece haber muchas. Las pautas son bastante comunes, lo que parece indicar que los factores que afectan a la fidelidad de los mejores no dependen demasiado de si ya ocupan un cargo o no. Las escasas diferencias las encontramos en la mayor importancia que otorgan los “no-jefes” a la Formación y Aprendizaje, al Reconocimiento, o Trabajar en un entorno sin agobios. Los jefes sin embargo valoran algo más la Flexibilidad, la Buena relación con el jefe directo y Creer en la Alta Dirección de la compañía.

En todo caso vemos pocas diferencias relevantes. **Los buenos se comportan y se sienten buenos estén en el puesto que estén, y exigen como tales desde el principio.**



Jefe - No Jefe						
	RK	JD	J-D+MI	RK	NJ-DET	NJ-D+MI
Posibilidades de desarrollo profesional	1	38,3	86,8	1	42,4	82,4
Sentir que la empresa tiene buen proyecto	2	33,0	81,2	3	40,0	88,2
Coherencia en ascensos y premios	3	31,3	81,2	2	41,2	83,5
Tener claro lo que se espera de mí: objetivos y tareas	4	30,5	82,9	4	34,1	80,0
Buena relación con el jefe directo	5	28,9	77,9	8	25,9	70,6
Buen clima entre compañeros	6	26,6	83,1	6	28,2	84,7
Buen estilo de dirección de personas	7	25,0	78,3	7	27,1	69,4
Reconocimiento por el trabajo realizado	8	24,5	79,2	5	31,8	78,8
Perspectivas de estabilidad en el puesto	9	24,5	68,0	10	21,2	64,7
Que te escuchen y cuenten con tus ideas	10	19,4	80,6	9	21,3	74,1
Creer en la alta dirección de la compañía	11	17,7	59,0	14	14,1	55,3
Flexibilidad para atender necesidades familiares	12	17,3	66,4	15	12,9	57,6
Formación y aprendizaje	13	12,0	63,5	11	18,8	68,2
Entorno organizado sin “agobios”	14	11,3	42,1	12	17,6	48,2
Prestigio de la empresa	15	10,1	47,6	17	9,4	61,2
Retribución variable	16	9,1	51,5	13	15,3	47,1
Respeto de horarios especialmente salida	17	2,9	26,4	16	10,6	32,9

Fuente: Encuesta Otto Walter “Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados”.

6. Resultados para el sector financiero

Hemos querido hacer un apartado específico de las entidades financieras, con una importante muestra compuesta de forma mayoritaria por mandos y gestores de oficinas de la red de diversos bancos y cajas de ahorro españolas. Vivimos un momento muy especial en este sector dado que los diversos movimientos de compras y fusiones de todos estos años han roto el apacible panorama que durante años ofrecía este sector. Además la gran expansión geográfica que han acometido todas las entidades y muy especialmente las cajas de ahorro ha revolucionado los patrones de retención, y es fácil contemplar continuas fugas no deseadas de profesionales valiosos de una



entidad a otra. ¿Por qué esos profesionales estaban propensos a aceptar ofertas de terceros? De acuerdo que en algunos casos son ofertas económicas difíciles de igualar, pero ¿Qué otros factores no estaban suficientemente arraigados en ese profesional, para que arriesgue toda su carrera profesional asumiendo un cambio siempre incierto? Quizá el sector debe cuidar más factores que antes no se tenían tan en cuenta si quiere conservar a los buenos en estos tiempos en que lo que le sobran al profesional que destaca es ofertas atractivas, o al menos atractivos cantos de sirena.

Este ha sido el resultado de este colectivo.

Entidades financieras			
	Ranking	Determinante	Determinante + Importante
Buen clima entre compañeros	1	39,7	90,2
Sentir que la empresa tiene buen proyecto	2	34,1	87,0
Posibilidades de desarrollo profesional	3	33,9	84,9
Perspectivas de estabilidad en el puesto	4	31,9	77,5
Coherencia en ascensos y premios	5	29,0	82,2
Tener claro lo que se espera de mí: obj. y tareas	6	27,6	83,0
Reconocimiento por el trabajo realizado	7	25,3	79,9
Buena relación con el jefe directo	8	24,5	77,2
Buen estilo de dirección de personas	9	22,8	81,5
Entorno organizado sin “agobios”	10	18,1	58,1
Creer en la alta dirección de la compañía	11	17,7	62,9
Flexibilidad para atender necesidades familiares	12	17,4	64,8
Prestigio de la empresa	13	16,6	62,3
Formación y aprendizaje	14	15,9	72,6
Que te escuchen y cuenten con tus ideas	15	15,7	76,8
Retribución variable	16	7,7	53,9
Respeto de horarios especialmente salida	17	6,1	31,1

Fuente: Encuesta Otto Walter “Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados”.

Cabe destacar a simple vista la determinante relevancia del ambiente de trabajo. Parece lógico si pensamos que la mayoría de las oficinas bancarias están compuestas de



entre 3 y 7 empleados, por tanto si en un grupo tan reducido hay mal ambiente... la velocidad a la que se pueden amargar los mejores es enorme. Esto nos lleva a todos a una reflexión profunda sobre el efecto nocivo que originan esos pocos desalineados, que han pasado por múltiples oficinas y no hay manera de que logren encajar en ninguna de ellas, eso sí, habiendo minado la moral de muchos y desesperado a varios niveles de jefes que contemplan impotentes que no pueden actuar como les gustaría. ¿Podrían colaborar todos, directivos y sindicatos en buscar una solución para estos distorsionadores? Es una cuestión de beneficio e interés común para todos los agentes que intervienen, incluso para el “desubicado” que posiblemente equivocó su profesión y necesita un cambio importante en su vida.

El 2º y 3º puesto están en línea con lo obtenido en los otros sectores. En 4º lugar, sin embargo, vemos un sorprendente “PERSPECTIVAS DE ESTABILIDAD”, y es que la sensación de que el puesto se tambalea cada día ya ha empapado hasta a la banca, que tradicionalmente había sido ajena a estos vaivenes empresariales. Hoy los mejores del sector financiero también valoran la perspectiva de estabilidad en el puesto, si bien demuestran estar abiertos a traslados y cambios de oficinas como medio de desarrollo profesional.

Son más valorados que en otros sectores el TRABAJAR EN UN ENTORNO ORGANIZADO Y SIN AGOBIOS DIARIOS y la FORMACIÓN Y APRENDIZAJE. Esto hace que la tendencia actual de reducir el número de personas en las oficinas a base de cargar más de trabajo a los que quedan, sumándole más esfuerzo comercial sea un contrasentido para retener a los mejores, que acaban en muchos casos desbordados por tener que realizar tareas secundarias al no tener equipo en el que delegar para poder ejercer toda su verdadera valía.

Por último destacar que la retribución variable y los sistemas de incentivos no son cuestiones Determinantes para casi ningún profesional cualificado del sector, situándose muy por debajo de la media del resto de sectores. Si bien su nivel en Alta Influencia sí alcanza el 53,9%, por lo que parece que es una cuestión complementaria a tener en cuenta, pero que difícilmente será la razón de una fuga.

7. Conclusiones

¿Dónde está el dinero en todo esto? **La retribución variable y los sistemas de incentivos han quedado relegados a puestos secundarios** frente a una larga lista de factores que sí se pueden fomentar y promover en las empresas sin que supongan desequilibrios salariales ni grandes desembolsos. Los mejores profesionales exigen un sueldo acorde con su nivel, pero este es un factor que ya se da por hecho, porque hoy no es posible



retener a los mejores si su salario no es correcto. Sin embargo parece que **pesa más que nunca “el otro salario”, el SALARIO EMOCIONAL**. Todos esos otros aspectos que conforman lo que uno recibe y percibe trabajando, viviendo, en una empresa.

Hay mucho que hacer, pues los aspectos más demandados y más Determinantes, junto con los de Alta Sensibilidad e Influencia en la permanencia entusiasta, no son precisamente los que más se ven en la empresa tipo que todos conocemos. Esto abre un nuevo campo para retener a los mejores con calidad e imaginación, y no tanto a golpe de talonario, que definitivamente no funciona, ya que puede que retengas al trabajador, pero posiblemente sin ganas, sin ilusión y sin el entusiasmo necesario para que aporte todo lo que vale. Es decir, se obtendría menos rendimiento y más caro: un pésimo negocio.

Trabajar la percepción de Justicia y Coherencia en salarios, recompensas y ascensos, cuidar la Calidad de Dirección de todos los jefes, garantizar que haya buenas relaciones en la empresa y no se cuelen, y mucho menos permanezcan a sus anchas, personajes disonantes que generan conflictos allá donde se les ubique. Hacer que todos sientan el proyecto de la empresa como una apuesta ganadora, en la que todos participan y son tenidos en cuenta es otro factor esencial hoy en día.

¿Quiere atraer a los mejores? ¿Quiere fidelidad de los profesionales más cualificados? Pues empiece a trabajar por ello, porque la **lealtad y la fidelidad no se pueden exigir, uno sólo puede darla y tratar de merecerla**.

2

¿QUÉ ESPERAS DE TU JEFE?





Acabamos de ver que entre los factores más determinantes a la hora de fidelizar el talento está la “CALIDAD DE RELACIÓN CON EL JEFE DIRECTO”. Por ello nos pusimos a profundizar en este aspecto: “¿Qué quiere decir esto exactamente?”, “¿Qué esperamos de los jefes?”. Estas fueron las preguntas que impulsaron un nuevo campo a investigar.

En una primera fase, se realizó una recopilación de los principales factores que se demandan a los jefes y se obtuvieron un total de 17. Posteriormente se averiguó qué orden de importancia se le asignan a cada uno y cómo varían según la edad, el sexo, el sector o si cambia el criterio en función de si se ocupa un puesto de jefatura.

Para ello se pidió a profesionales de todos los sectores, edades, etc, que eligieran sus 5 principales de la lista. La selección previa resultó muy precisa, como lo demuestra que ningún factor ha llegado a alcanzar un 60% de respuestas, por lo que todos los factores indicados son tenidos en cuenta por gran número de colaboradores.

Para diferenciar los más importantes, se ha seguido el siguiente criterio:



Grupo de factores Determinantes: aquellos elegidos por más del 40% de los encuestados. El conjunto de los factores incluidos en este exigente nivel, recogen con seguridad los más importantes para cada colectivo, los que pueden generar para la mayoría más motivación o más frustración si se ejercen correctamente o no.	Rango: 40 – 100%
Grupo de otros factores Importantes: aquellos que sin llegar al 40%, han sido elegidos por más de un tercio de los encuestados. Sin ser tan determinantes y generalizables como el grupo anterior, suponen un peso muy importante para el refuerzo o la pérdida de liderazgo.	Rango: 33,33 – 40%
Grupo de factores de Importancia Moderada: aquellos que han sido elegidos por más de un 20% sin llegar al 33,33%. Podríamos decir que este grupo recoge los factores que, una vez superados y dominados los anteriores, pueden dar verdadera alta calidad al estilo de dirección.	Rango: 20 – 33,33%
Resto de factores: aquellos con un nivel de respuesta inferior al 20%. Siguen teniendo su importancia, aunque de forma más puntual, ya que no suponen una prioridad mayoritaria.	Rango: 0 – 20%

1. Resultados generales

Estas son las conclusiones de esta investigación:

Se buscan jefes que escuchen, que cuenten con las ideas y opiniones de su equipo, que sean coherentes, consecuentes y claros en la comunicación de decisiones y tareas,



que reconozcan lo que su gente hace bien y corrijan lo que hace mal. A ser posible que sean justos y equitativos, que apoyen y ayuden a sus colaboradores para que realicen bien su trabajo, y que desarrollen sus carreras profesionales. Este reclamo bien podría definir el perfil de los directivos y jefes más buscados por el talento.

Coherencia y comunicación son los valores reclamados por los trabajadores del siglo XXI a sus jefes más directos. Este sentir, sin duda creador de una nueva realidad laboral encaminada a la eficacia y excelencia, pone de manifiesto las principales demandas hacia los jefes y directivos en nuestro país. A partir de un comportamiento general coherente y consecuente (lo que supone un esfuerzo continuado a lo largo del tiempo), el jefe debe escuchar y contar con sus colaboradores, no sólo mandar. Incluso cuando manda, debe saber hacerlo dentro de los principios básicos del comportamiento de liderazgo, para lograr que la comunicación de las decisiones y tareas sea clara, y permita posteriormente reforzar la coherencia del comportamiento del jefe.

Los aspectos más relevantes recogidos son:



Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones

Que sea coherente y consecuente

Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

A estos factores habría que añadir un cuarto, “Que me reconozcan lo que hago bien y me corrijan lo que hago mal”, valorado también como determinante por los profesionales de menos de 40 años, las mujeres y en sectores relacionados con la Nueva Economía.

Frente a grandes factores conceptuales como “Ser ejemplo”, “Cumplir los compromisos”, “Que se interese por mi trabajo”, “Que controle”, etc, los colaboradores anteponen factores mucho más concretos. Esto destaca la importancia de los comportamientos directivos adecuados frente a los conceptos aprendidos pero no ejercidos.

Además ha quedado resaltada una enorme carencia de calidad en la forma de controlar, ya que se conciben como mundos totalmente diferentes el control y el reconocimiento, cuando en un líder de comportamientos coherentes deberían ser caras de la misma moneda.

Como último dato, no se han obtenido comentarios respecto a “Que me suba el sueldo”, o semejantes. De hecho, el cumplimiento de compromisos, que quizá sería el factor más cercano a una supuesta obligación a subir los sueldos, se queda en un nivel muy



intermedio (28,41%). Los colaboradores parece que no son tan reivindicativos sin más como podría pensarse. Siempre que tengan unos jefes que sepan actuar con coherencia y consecuencia, sepan reconocer el trabajo bien hecho y sean justos y equitativos, parecen asumir claramente que si es así, las retribuciones adecuadas al rendimiento de cada uno vendrán por sí solas. Por tanto, en entornos con un pobre ejercicio del liderazgo, con desconocimiento de los comportamientos directivos adecuados, es decir, con jefes inconsecuentes, injustos, malos comunicadores o que equivocan su forma de supervisar y reconocer, es más fácil que surja ese clima de reivindicación hostil y ambiente negativo”.

Si es tan obvio, ¿por qué es tan difícil?

Los factores, que recogen el sentir sobre los valores más determinantes para la mayoría, parecen tan insultantemente obvios que quizá puedan hacer olvidar lo difícil que es ejercerlos correctamente en el día a día. Así debe ser cuando todos hemos visto en nuestros entornos inmediatos toneladas de inconsecuencia, mucho mandar por galones, poca claridad en la comunicación, no sentirse apoyado por el mando inmediato, ausencia absoluta de reconocimiento de calidad, una inexplicable sordera de muchos directivos o que, simplemente, el jefe no nos diga claramente qué espera exactamente de nosotros.

El liderazgo, el ser buen jefe, reconocido y respetado por el propio equipo tanto desde arriba como desde abajo, requiere una coordinación muy precisa de multitud de elementos y comportamientos muy sencillos. Como ocurre en el ajedrez, cada una de las piezas (peones, alfiles, torres,...) tienen un movimiento claro y simple, pero jugar al ajedrez, poner en marcha todas la piezas para lograr el triunfo es increíblemente complejo. Para mantener el nivel, habrá que dominar cada vez más esa complejidad de lo sencillo, puesto que cada día se “juega” con personal más preparado y exigente y en entornos más competitivos.

Los cuatro principales

En un primer análisis de los resultados obtenidos, los cuatro más Determinantes son, en este orden:

	Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	50,43
	Que sea coherente y consecuente	49,94
	Que sea claro en la comunicación de decisiones o tareas	44,48
	Que me reconozca lo que hago bien y me corrija lo que hago mal	40,01

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.



Llama la atención que tres de los cuatro determinantes tengan relación directa con la calidad en la comunicación. Parece que los colaboradores desean un contacto de más calidad, más directo y abierto con sus jefes, en ambas direcciones. Pero no es sólo comunicación sin más, el segundo factor viene a remarcar que se trata de comunicación acompañada de comportamientos coherentes y consecuentes con lo comunicado y escuchado. Eso no se arregla con un curso de comunicación, pues aquí ya intervienen profundas interrelaciones entre la comunicación y las herramientas del comportamiento directivo eficaz.

Los siguientes factores en importancia son:

	Que sea justo y equitativo	35,92
	Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	35,92
	Que desarrolle mi carrera profesional	34,80

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

Vemos que aquí aparecen factores de otro ámbito. El desarrollo de la carrera sigue siendo de gran importancia, especialmente para los mejores. El apoyo por parte del jefe a las decisiones y actuaciones de los colaboradores es un factor especialmente apreciado. Asimismo se refuerzan de nuevo valores de coherencia, como es el ser justo y equitativo, factor que si no se ejecuta con la rigurosidad exigida puede suponer una gran desmotivación.

Otros factores a tener en cuenta son:

	Que me diga claramente que espera de mí	31,14
	Que cumpla sus compromisos	28,41
	Que sea ejemplo de lo que predica	28,35
	Que tenga un trato personal respetuoso	26,18
	Que se interese por mi trabajo	20,60
	Que me enseñe	19,11

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

El primero está muy relacionado con la comunicación que ya quedó destacada. Los dos siguientes llaman la atención, puesto que los colaboradores han priorizado absolutamente el ser coherente y ser claro en la comunicación al hecho de ser ejemplo y cumplir los compromisos. Se podría interpretar como que el equipo, si bien valora mucho estos factores, comprende que a veces el jefe no pueda cumplir o ser ejemplo,



pero lo que no perdona, lo que exige, es que se expliquen los “porqués”, que se dé la cara y que luego se sea consecuente. Queda claro una vez más, que el liderazgo es una compleja coordinación de una serie de comportamientos aparentemente muy sencillos.

En cuanto al trato personal, son especialmente sensibles a este factor los mayores de 50 años y los jóvenes menores de 30, las mujeres y los empleados de base. También los dos últimos factores de este grupo varían en importancia según sectores o edades.

Por último, quedan cuatro factores que han quedado por debajo de un 10% de votos:

	Que no disponga de mi tiempo sin contar conmigo	9,55
	Que controle	6,95
	Que respete los horarios y funciones de cada uno	6,20
	Que me exija	5,71

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

Vemos con cierta sorpresa, que el respeto de horarios y disposición del tiempo de los demás no está entre las prioridades de la mayoría. “Parece que en un entorno adecuado, con un buen jefe, se está lo que haga falta y se permiten más holguras en cuestiones de tiempo”.

Otra cosa que llama poderosamente la atención es el hecho de que el control se sitúe tan bajo (sólo el 6,9%), cuando uno de los cuatro más determinantes es “que me reconozca lo que hago bien y me corrija lo que hago mal” (40%). “Esto viene a confirmar una vieja sospecha: en general, los jefes no saben ejercer el control. Lo que hacen la mayoría no es controlar de forma útil, es vigilar, o ni eso”.

Un comportamiento adecuado de liderazgo convierte el control en la oportunidad para comentar lo bueno y lo malo. Los datos demuestran que los jefes tienden a controlar de forma negativa y presionante, y por eso es lógico que la mayoría no los asocie. Cabe recordar que la inmensa mayoría acaba aplicando a su estilo de jefatura modelos de comportamientos adquiridos por intuición, muchos de ellos muy alejados de los que se deben ejercer para obtener un adecuado nivel de liderazgo.

A continuación se analizan más minuciosamente los datos obtenidos según diversos colectivos.

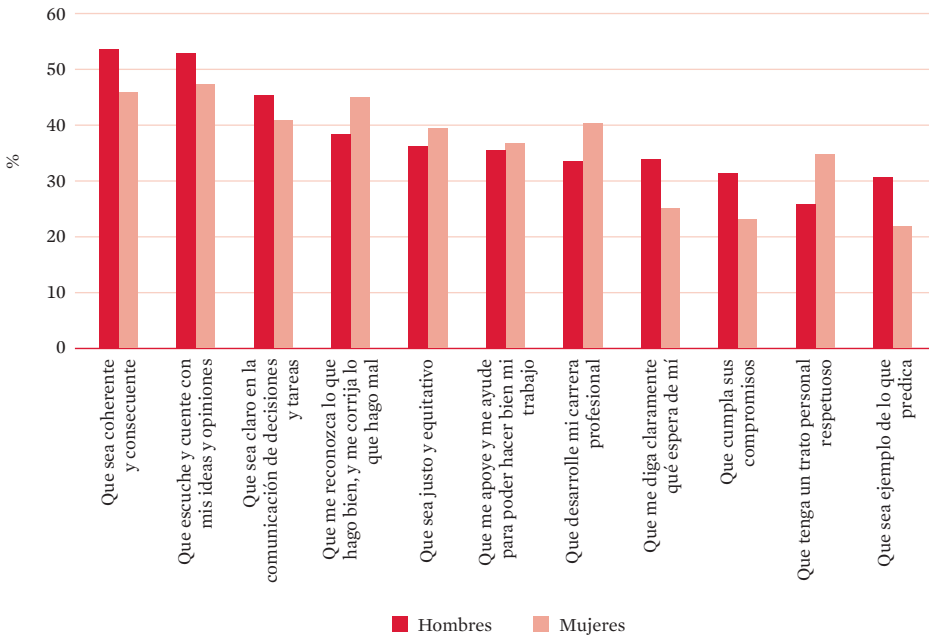


2. Análisis por género

Se confirma que ellas son más exigentes. Los factores determinantes, en orden de importancia, son:

Sexo	Hombres (%)	Mujeres (%)
Que sea coherente y consecuente	53,76	45,91
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	52,99	47,37
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.	45,48	40,94
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal	38,47	45,03
Que sea justo y equitativo	36,18	39,47
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	35,54	36,84
Que desarrolle mi carrera profesional	33,63	40,35
Que me diga claramente qué espera de mí	33,89	25,15
Que cumpla sus compromisos	31,34	23,10
Que tenga un trato personal respetuoso	25,73	34,80
Que sea ejemplo de lo que predica	30,70	21,93
Que se interese por mi trabajo / tarea, que sepa lo que hago	20,51	22,22
Que me enseñe	19,24	23,98
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo	10,45	7,89
Que respete los horarios y funciones de cada uno	4,97	9,36
Que controle	6,50	5,26
Que me exija	6,50	4,68

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

**Diferencias por sexo**

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

A primera vista ya destaca la mayor importancia que las mujeres otorgan al reconocimiento y supervisión positiva, y al desarrollo de su carrera. Tienen una mayor inquietud por mejorar, por desarrollarse y por recibir ayuda y apoyo para ello. Además el grupo de factores determinantes es más amplio, son más sensibles a más factores.

Entre los siguientes factores en importancia, ambos coinciden en **“Que sea justo y equitativo”** y **“Que me apoye y me ayude”**. Los hombres incluyen en este grupo los dos factores que las mujeres tienen como determinantes, y además dan importancia a **“Que me diga claramente qué espera de mí”**, factor que las mujeres no aprecian tanto. A cambio, las mujeres sí tienen en este grupo el **“Trato personal respetuoso”** (34,8%), cosa que los hombres apenas destacan (25,7%).

Del resto de factores se deduce que los hombres son más sensibles a que el jefe cumpla sus compromisos (31,3%) y sea ejemplo de lo que predica (30,7%), mientras que las mujeres parecen ser más permisivas para esto (23,1% y 21,9%, respectivamente). Y sin llegar a porcentajes relevantes, sí cabe comentar el mayor aprecio de las mujeres a **“Que me enseñe”** y al **“Respeto de los horarios y funciones de cada uno”**, factor en el que éstas casi duplican en votos a los hombres (9,36% frente a 4,97%).

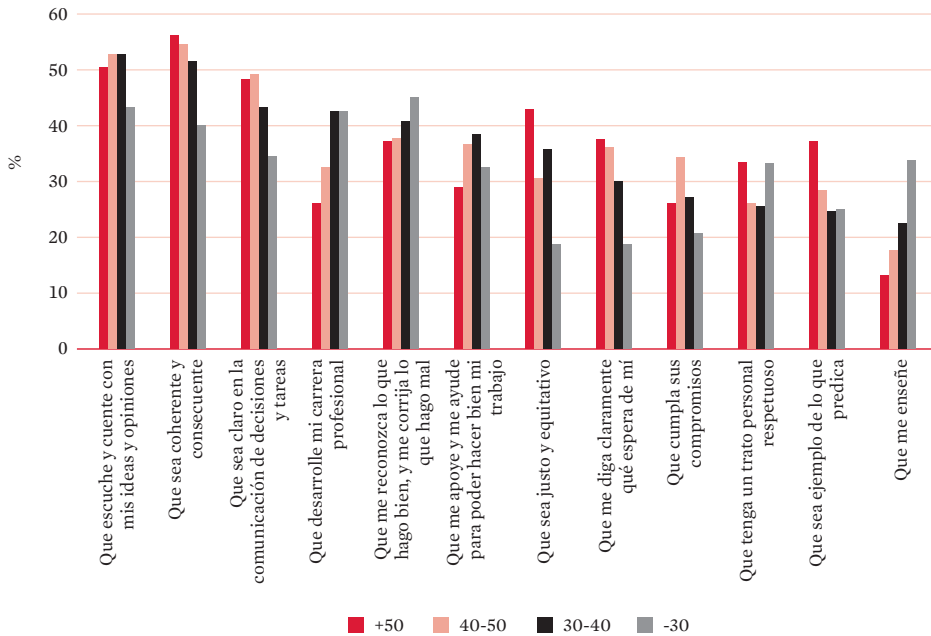


3. Análisis por edad

La experiencia es un grado, y eso se nota al analizar la evolución de los diversos factores con la edad. A medida que se adquiere veteranía, se aprende a separar el grano de la paja. Veamos cuáles son esos factores que toman más fuerza con el paso de los años:

Edad	+50	40-50	30-40	- 30
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	50,62	52,94	53,00	43,40
Que sea coherente y consecuente	56,43	54,71	51,72	40,25
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas	48,55	49,41	43,35	34,59
Que desarrolle mi carrera profesional	26,14	32,65	42,70	42,77
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal	37,34	37,94	40,99	45,28
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	29,05	36,76	38,63	32,70
Que sea justo y equitativo	43,15	30,59	35,84	18,87
Que me diga claramente qué espera de mí	37,76	36,18	30,04	18,87
Que cumpla sus compromisos	26,14	34,41	27,25	20,75
Que tenga un trato personal respetuoso	33,61	26,18	25,54	33,33
Que sea ejemplo de lo que predica	37,34	28,53	24,68	25,16
Que me enseñe	13,28	17,65	22,53	33,96
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago	24,07	21,18	18,24	23,90
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo	9,13	9,71	11,16	4,40
Que respete los horarios y funciones de cada uno	2,90	3,53	8,58	9,43
Que me exija	4,56	5,00	6,87	6,92
Que controle	8,30	5,59	6,22	3,77

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

**Evolución por edades**

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

“**Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones**”, pronto se sitúa en primer lugar. Los más jóvenes priorizan el reconocimiento a este factor. Entre los 30 y los 40 años pasa a ser el primero y a partir de los 40 queda desbancado por “**Que sea coherente y consecuente**”. Este último factor es de los que más crece en importancia con el paso de los años, desde un 40,25% para los jóvenes al 56,43% de los veteranos. Otro factor que evoluciona espectacularmente es el “**Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas**”, pasando del 34,59% que le asignan los jóvenes a cifras entorno al 49% que mantiene a partir de los 40 años.

Esto indica que con el paso del tiempo, el comportamiento de liderazgo queda mucho más evidente, ya que la inexperiencia del joven a la hora de evaluar la importancia de las cosas desaparece, y se es mucho más exigente con los factores clave generales, aquellos que afectan al conjunto de la empresa. Así, ser coherente, ser claro en la comunicación de decisiones y tareas, decir claramente qué se espera de cada uno o ser ejemplo de lo que se predica van incrementando su notoriedad, probablemente porque la experiencia personal demuestra la importancia de estas virtudes y comportamientos en las jefaturas que cada uno ha vivido.



Los factores que son determinantes en la primera etapa y luego caen con el paso de los años son, como podría suponerse, “**Que desarrolle mi carrera**”, “**Que me enseñe**” y “**Que me reconozca lo que hago bien y mal**”, aunque este último sigue manteniendo una cuota de importancia muy elevada, incluso por encima de los 50 años.

Los que muestran gran sensibilidad al trato personal respetuoso son los jóvenes y los mayores, mientras que el colectivo entre los 30 y los 50 son más sensibles al apoyo y ayuda para poder hacer bien su trabajo.

4. Análisis según Jefes - No jefes

Coinciden en los cuatro primeros y casi varían en todos los demás:

Jefes y colaboradores	Jefe (%)	No jefe (%)
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	54,99	45,49
Que sea coherente y consecuente	51,78	51,29
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas	46,94	43,78
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal	40,71	42,92
Que desarrolle mi carrera profesional	37,69	31,97
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	37,60	36,05
Que me diga claramente qué espera de mí	36,23	22,75
Que sea justo y equitativo	35,13	41,85
Que sea ejemplo de lo que predica	32,20	22,53
Que cumpla sus compromisos	31,20	25,11
Que tenga un trato personal respetuoso	22,51	37,77
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago	19,40	25,75
Que me enseñe	18,21	23,39
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo	10,34	8,80
Que controle	7,41	6,65
Que me exija	6,77	3,86
Que respete los horarios y funciones de cada uno	5,67	8,15

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

Los que son más importantes para los jefes que para la base son: **Que desarrolle mi carrera**, **Que me diga claramente qué espera de mí**, **Que sea ejemplo y que cumpla sus compromisos**. Es decir, los mandos son mucho más exigentes con el cumplimiento



de sus jefes que el personal de base. Parece que una vez que saben por propia experiencia lo que es ser jefe, esperan que los suyos estén más a la altura.

El personal de base valora más que los jefes el “Que sea justo y equitativo”, “Que me enseñe” y “Que se interese por mi trabajo”.

5. Análisis por sectores

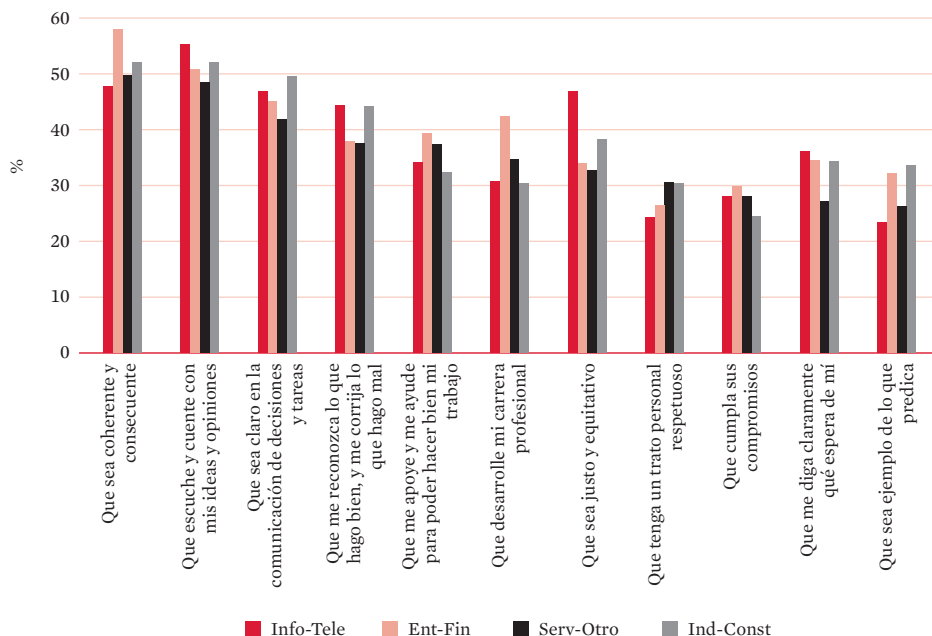
Todos los sectores coinciden en los tres primeros: coherencia, que escuche y que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.

Sectores	Informática y Telecomunicaciones (%)	Entidades Financieras (%)	Servicios y Otros (%)	Industriales y Construcción (%)
Que sea coherente y consecuente	47,86	58,16	49,91	52,32
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	55,56	51,02	48,61	52,32
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas	47,01	45,24	41,93	49,67
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal	44,44	38,10	37,66	44,37
Que sea justo y equitativo	34,19	39,46	37,48	32,45
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	30,77	42,52	34,88	30,46
Que desarrolle mi carrera profesional	47,01	34,01	32,84	38,41
Que tenga un trato personal respetuoso	24,36	26,53	30,61	30,46
Que cumpla sus compromisos	28,21	29,93	28,20	24,50
Que me diga claramente qué espera de mí	36,32	34,69	27,27	34,44
Que sea ejemplo de lo que predica	23,50	32,31	26,35	33,77
Que me enseñe	29,49	19,05	18,74	16,56
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago	20,94	25,85	18,18	19,87
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo	9,40	6,12	10,39	11,92
Que respete los horarios y funciones de cada uno	7,26	2,38	8,53	3,31
Que controle	4,27	6,12	6,68	6,62
Que me exija	5,13	5,78	6,49	4,64

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.



Evolución entre sectores



Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperas de tu jefe?”.

A partir de ahí, en Informática y Telecomunicaciones también incluyen entre sus factores determinantes **“Que desarrolle mi carrera”** y **“Que me reconozca lo que hago bien y mal”**. Es el sector que más valora estos aspectos, en el primer caso con gran diferencia (47,01%), y también es el que más valora la enseñanza. Por tanto, es el sector en el que se espera de los jefes que sean más desarrolladores de sus equipos, deben contar más con ellos, ser muy claros en definición de decisiones, funciones y tareas, y además desean que se invierta tiempo en indicarles los aciertos y errores, en formarles y en desarrollar su carrera. Aquí de nuevo llama la atención que a pesar de que es el sector que más valora el reconocimiento, es el que menos valora el control, lo que confirma la ya conocida carencia de buenos comportamientos directivos en este sector, en el que hay muchos mandos jóvenes o de procedencia técnica, que a pesar de su innegable entusiasmo, acceden a la jefatura de equipos con escaso criterio directivo.

En los sectores más básicos: Industriales y Construcción, también incluyen el reconocimiento entre sus factores determinantes. Parece que es el sector más “sufrido”, ya que son los que menos destacan el **“Que sea justo y equitativo”**, **“Que cumpla sus compromisos”** y **“Que me apoye y ayude a hacer bien mi trabajo”**. A cambio son de los que más destacan el **“Que sea claro en la comunicación de tareas”** y **“Que sea**



ejemplo". Parece un sector en el que lo que más se valora es que el jefe diga claramente qué espera, qué hay que hacer, y se asume más que en otros que desde ahí ya se funciona solo. Eso sí, necesitando de una buena supervisión.

Las Entidades Financieras se diferencian por ser las que más han destacado, con un 58,16% (la calificación más elevada de toda la investigación), el **"Que sea coherente y consecuente"**. Si a esto añadimos que son los que más valoran el **"Que sea justo y equitativo"**, **"Que cumpla sus compromisos"**, **"Que sea ejemplo"**, **"Que sepa lo que hago"** y **"Que me apoye en mi trabajo"**, todo da a entender que aquí el saber que se puede contar con el jefe, con su apoyo en las decisiones y una línea clara de actuación por su parte, pasa a ser fundamental. De hecho, es el único sector que ha incluido el "apoyo" en su grupo de factores determinantes. Matizaciones como **"Que apoye mis decisiones, que defienda mi actuación frente a terceros, que me apoye cuando algo sale mal"** entre otras, han sido frecuentes en este sector. Parece que reclaman más "respaldo" de los de arriba, ya que deben tomar muchas decisiones frente a cada cliente, actúan con mayor independencia física que en otros sectores y por ello valoran tan especialmente toda actuación que les facilite su propia acción correcta.

El resto de sectores, servicios y otros, en los que no hay tanta especialización, son los que menos valoran los factores de escucha, claridad de comunicación, reconocimiento o desarrollo profesional. Tan sólo valoran sobre los otros sectores el **"trato respetuoso"** y el **"respeto de horarios y funciones"**, aunque éste último con valores bajos. De hecho, son los únicos en los que ningún factor ha alcanzado el 50%. Parece que en estos campos más generales no hay un modelo definido de liderazgo, los colaboradores parecen ser más conformistas y asumen con mayor facilidad las carencias de los mandos. Lo que no quita que la **"coherencia y consecuencia de los jefes"** y **"que se les escuche"** sigan siendo aquí los factores primordiales.

3

¿QUÉ ESPERAN LOS JEFES DE
SUS COLABORADORES?





Investigar “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?” era una pieza que se echaba de menos para seguir completando el puzzle de la dirección de personas en España.

Si acabamos de ver un retrato robot sobre las características más demandadas a los jefes de hoy y los principales factores de fidelización de los mejores profesionales, ahora queríamos averiguar los aspectos más deseados y valorados por los mandos en los miembros de sus equipos.

Les hemos preguntado a directivos y jefes qué es lo que más piden a su gente, cuáles son los aspectos fundamentales que exigen y distinguen a un buen colaborador. Sus respuestas representan una muestra clara de las tendencias sobre el comportamiento que se demandarán hoy y en el futuro próximo.

Se obtuvieron cerca de 500 respuestas de directivos y mandos de diversos sectores, edades, sexo y experiencia. Se solicitaba que eligieran, entre una lista de 21 factores exigibles a un empleado a su cargo, los que consideraban fundamentales, importantes o poco importantes. Los factores seleccionados como fundamentales por más del 50% de los encuestados, conforman el núcleo de las grandes prioridades para los jefes, y dentro de este grupo cabe destacar aquellos que han sido elegidos por más del 60%. En el otro lado, se consideran minoritarios todos los que no han alcanzado un 30%.

1. Resultados generales

Veamos los resultados sobre lo que demandan hoy los jefes a sus colaboradores:

Directores y mandos de las principales empresas españolas han respondido qué es lo que esperan de sus empleados. Han dibujado el retrato del trabajador deseado actualmente. Su perfil responde a un hombre o mujer que cumple sus compromisos, trabaja en equipo y es honesto y colaborador. Pregunta sin temor todo lo que no tiene claro, una vez que dice “acepto” apoya las decisiones, discrepa abiertamente pero dando alternativas (nada de críticas vacías) y, por último, pone interés en su tarea.

Las relaciones laborales están cambiando. Frente al esquema clásico de “jefe arriba, empleado abajo”, nuevas realidades con nuevos escenarios se imponen. Se trata de espacios profesionales donde los jefes ya no aprecian tanto valores como “cumplir las normas básicas”, “no ser reivindicativo” o “estar dispuesto a trabajar más horas”.



Lo que esperan los jefes de sus colaboradores	Total %	Ranking
Cumpla compromisos	65,8	1
Trabaje en equipo	64,5	2
Honesto y colaborador	63,9	3
Pregunte sin temor	56,7	4
Discrepe y dé alternativas	56,4	5
Ponga interés	56,3	6
Apoye las decisiones	52,4	7
Iniciativa y autonomía	50,1	8
Escuche y atienda	49,1	9
Emplee bien su tiempo	47,2	10

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

Gran parte de los resultados de la nueva investigación chocan frontalmente con la cultura empresarial-laboral vigente en nuestro país. Todo parece indicar que tanto jefes como empleados luchan por una racionalización de la vida profesional y unos valores claros a los que atenerse. Frente al “todo para ayer” que acaba en pasado mañana y las jornadas interminables, los jefes demandan muy en síntesis profesionalidad y honestidad. Los trabajadores, en igual sintonía, pedían a sus jefes coherencia y comunicación, por encima de todo. Han comenzado a romperse los viejos moldes. El reto es reconvertirlos en una cultura empresarial nueva. **Los resultados proyectan el nuevo modelo de como queremos que sea la vida laboral y profesional. Ahora se trata de hacerlo realidad.**

Los datos no dejan lugar a dudas. En el siglo XXI, hombres y mujeres profesionales parecen apostar por sociedades con valores humanistas: compromiso, trabajo en equipo, honestidad, eficacia, autonomía, comunicación, escucha, respeto, coherencia, etc. La dificultad ahora reside en romper con años de inercia de un estilo de mando jerárquico, cuyo lema era “a usted no le pagan por pensar”. “Los resultados arrojan una evolución clara en el estilo de dirección. Frente a una tradición que se aproximaba a la explotación del trabajador, la realidad actual nos ofrece jefes que no aprecian valores convencionales y paternalistas. Ya no se trata de eso.

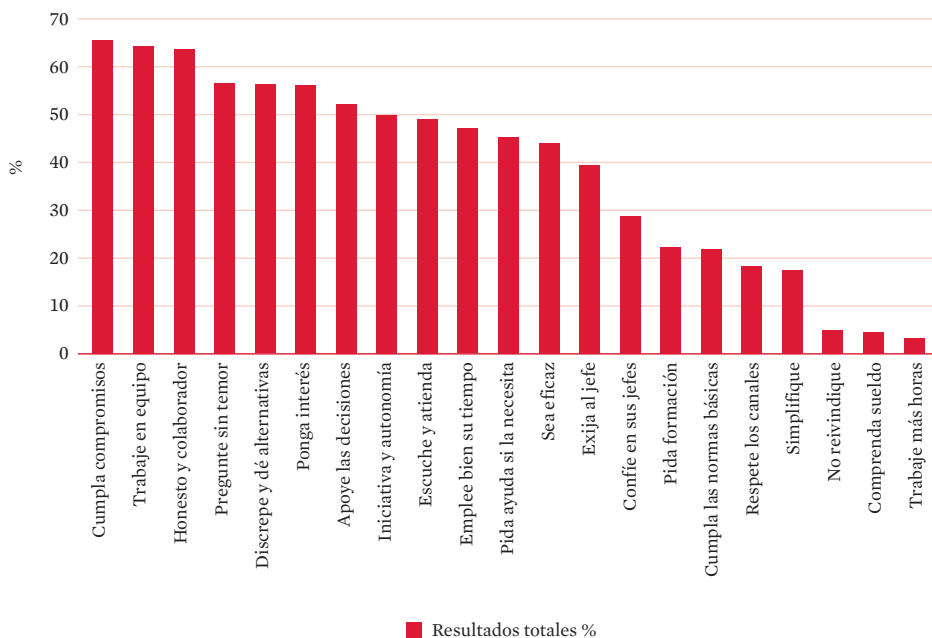
¿Qué valores tradicionales han comenzado a perder vigencia para los jefes de hoy?:

- No trabaje horas de más innecesariamente, al final los buenos jefes aprecian más el cumplimiento de compromisos y la eficacia que la presencia.
- No hace falta que sea tan resignado con su retribución, su jefe entiende que le gustaría ganar más y que aspire a algo mejor. Hágase valer y pida lo que le corresponda.



- Tampoco se obsesione con simplificar las cosas ni respetar tan escrupulosamente los canales de comunicación.
- Las normas básicas de la empresa son una referencia, pero tampoco hace falta que haga de ellas una limitación a la eficacia. Si usted es honesto, colaborador y de los que siempre cumple sus compromisos, nadie le pondrá pegas si alguna vez “tira por la calle de en medio”.

Lo que esperan los jefes de sus colaboradores



Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

Los tres valores más demandados, para más del 60% de los mandos encuestados, son:

- Que cumpla sus compromisos.
- Que trabaje en equipo.
- Que sea honesto y colaborador.

Los valores “compromiso”, “trabajo en equipo”, “honestidad y espíritu de colaboración” forman ya parte intrínseca de las prioridades más apreciadas, por encima del apoyo a las decisiones o la obediencia. Claramente los valores han cambiado. Frente a la sumisión, el trabajo o la fidelidad ciega de décadas pasadas, se impone el cumplimiento de



compromisos, el trabajo en equipo, la honestidad (valor de ayer y de hoy), el cuestionamiento, la discrepancia, el interés, etc. En la actualidad, la formación y la cultura de los profesionales es otra. La realidad de lo que demandan los jefes y colaboradores es totalmente diferente y, sin embargo, el modelo empresarial no ha cambiado tanto. Y ésta es una de las conclusiones de mayor calado para el futuro. Jefes y empleados abogan por un modelo empresarial de cumplimiento de compromisos y respeto de los derechos laborales. Se impone un pacto por la racionalización de la vida profesional. Ahora a ver quién enarbola la bandera.

A los factores más destacados les siguen, por encima del 50%:

- Que pregunte todo lo que no tenga claro sin temor.
- Que se atreva a discrepar y plantee alternativas de mejora.
- Que ponga interés en su trabajo.
- Que apoye las decisiones cuando dice “acepto”.

Preguntar sin temor, discrepar y dar alternativas están en el “TOP 5”. A diferencia de los antiguos parámetros, ahora se necesitan empleados que aporten su talento y que pregunten para aprender. En estos tiempos el liderazgo se inclina hacia fórmulas más participativas, hacia el coaching y al desarrollo de los colaboradores. De ahí estos nuevos valores, imposibles de plantear hace no mucho, que hoy más que convenientes pasan a ser fundamentales para la mejora y el éxito del equipo. Así lo entienden los directivos del siglo XXI. Si quiere ganar puntos ante sus jefes, ya sabe, apréndase los siete aspectos más demandados por los directivos.

Otros factores con valoración media, (entre el 39% y el 50%), son:

- Que tenga más iniciativa y sea más autónomo en su área de actuación.
- Que escuche y ponga atención a lo que se le comunica.
- Que emplee bien su tiempo.
- Que pida ayuda cuando la precise.
- Que sea eficaz.
- Que exija al jefe estar a la altura que le corresponde.

De las pretensiones de los jefes, se puede concluir que el pacto está implícito. Por un lado, los jefes deben asumir la responsabilidad de comunicar bien, lograr que el empleado sea eficaz y aproveche el tiempo. Incluso se pide a los propios colaboradores que



sean más exigentes con sus jefes. Parece que los nuevos tiempos marcan que el nivel de compromiso suba, tanto de arriba abajo como de abajo arriba. Se trata de que los profesionales (jefes o colaboradores) asuman sus responsabilidades y así se consiga una racionalización y equilibrio en la vida laboral.

- Dentro de los menos valorados, (entre el 15% y el 30%), encontramos:
- Que confíe más en sus jefes antes de tomar actitudes negativas.
- Que pida formación o desarrollo de su carrera.
- Que cumpla las normas básicas de la empresa.
- Que respete los canales de comunicación interna, que no “puentee”.
- Que simplifique en las tareas y la comunicación.

Y los más despreciados, con valores inferiores al 5%:

- Que no sea reivindicativo.
- Que comprenda que subirle el sueldo no es tan fácil.
- Que esté dispuesto a trabajar más horas.

Ya nadie parece exigir eso de “y del horario olvídense, el que sea”. Se asumen más derechos de los trabajadores, entre ellos un mayor nivel de reivindicación, a que no estén conformes con su salario y que no se excedan de su horario. Estos planteamientos chocan radicalmente con las culturas de dirección que imperaban hace apenas diez o veinte años. De hecho, aún son muchos los jefes que no están en estas dinámicas, pero parece una tendencia irreversible hacia una dirección más moderna, abierta, autoexigente, participativa y orientada al equipo y a los resultados.

Sin embargo, lo difícil es hacerlo en el día a día. Los valores considerados fundamentales por la mayoría de los jefes denotan actitudes de partida mucho más proactivas, que sólo necesitan el refuerzo de los comportamientos adecuados para hacerlos realidad.

Parece que ésta sea la gran necesidad del futuro inmediato. A los jefes les gustaría poder dirigir mejor, sólo necesitan la ayuda necesaria para aprender a hacerlo, pues en el entorno diario se ejercen a menudo hábitos que no concuerdan con estos valores. Es una noticia positiva y alentadora. La evolución profesional de los valores que demandan los jefes indica que estamos más cerca de lograr la revolución cultural hacia valores más cercanos a la ética, al respeto, a la coherencia y a la mutua exigencia. Poco a poco, los propios jefes van admitiendo uno de los grandes retos del management actual: **“Los colaboradores tienen derecho a ser bien dirigidos”**.



2. Análisis por género

Claramente, el estilo femenino se acerca más al desarrollo del colaborador, mientras que el masculino aún tiene una cierta tendencia hacia el desempeño del colaborador por propias competencias.

Lo que piden los jefes y jefas a sus colaboradores	Ranking	Mujeres %	Ranking	Hombres %
Pregunte sin temor	1	65,6	6	53,6
Cumpla compromisos	2	64,8	1	66,1
Trabaje en equipo	3	63,2	2	65,0
Honesto y colaborador	4	62,4	3	64,4
Ponga interés	5	61,3	5	55,0
Discrepe y dé alternativas	6	55,9	4	56,5
Apoye las decisiones	7	52,8	7	52,2
Emplee bien su tiempo	8	52,0	11	45,5
Escuche y atienda	9	51,2	9	48,3
Sea eficaz	10	48,0	12	42,8

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

A diferencia de los hombres, casi dos de cada tres directivas consideran fundamental que el empleado se atreva a preguntar sin temor todo lo que no tenga claro, siendo el factor más valorado por las mujeres.

Más del 60% de las jefas consideran también aspectos fundamentales, al igual que sus colegas masculinos: “Que cumpla los compromisos, que trabaje en equipo y que sea honesto y colaborador”.

Las mujeres también destacan más que los hombres que el colaborador emplee bien su tiempo, que ponga interés en su tarea, que escuche y atienda, que sea eficaz y que confíe más en sus jefes. Las mujeres, por tanto, exigen a sus empleados que sean más abiertos, que pregunten más, que confíen más y que atiendan más.

En cambio, los hombres piden más que las mujeres el que tenga iniciativa y sea más autónomo, que discrepe y dé alternativas, que exija al jefe estar a la altura y que sea el colaborador el que le pida formación. Esto evidencia que los directivos exigen a sus empleados más independencia que las mujeres, demandando que sean los propios colaboradores los que discrepen, le exijan, e incluso le soliciten formación o ayuda, mientras que las mujeres suelen asumir ellas la responsabilidad de formar, desarrollar y dirigir de forma más cercana.



Estas conclusiones son coherentes con diversas teorías que sitúan el estilo ancestral masculino más cerca del ordeno y mando, y al femenino más asociado con agrupar y convencer. Vemos, no obstante, que las distancias se acortan, y existe una tendencia muy definida hacia la adopción de modelos más cercanos al término medio, aprovechando lo mejor que aporta cada estilo. Es decir, quizá por la convivencia, quizá por la evolución natural de la cultura empresarial, los estilos masculino y femenino se desradicalizan y tienden a unificarse, aunque aún marcan claras diferencias de enfoque y prioridades.

3. Análisis por edad

La edad del jefe influye notablemente en la elección de sus valores más exigibles. Para los jefes menores de 30 años los más demandados son, visiblemente, “que cumpla sus compromisos” y “que apoye las decisiones”.

Por edades	Total		30/		40/		50/			
	R	%	R	<30 %	R	39%	R	49%	R	>50%
Cumpla compromisos	1	65,8	1	64,7	1	67,8	1	65,3	4	60,6
Honesto y colaborador	3	63,9	4	58,7	3	64,0	2	64,1	2	66,1
Trabaje en equipo	2	64,5	3	58,8	2	65,7	3	64,0	3	64,8
Pregunte sin temor	4	56,7	8	50,0	5	57,2	4	56,2	5	59,2
Discrepe y alternativas	6	56,1	7	50,1	6	55,1	5	54,2	1	66,5
Apoye decisiones	7	52,4	2	61,8	9	50,9	6	50,7	7	56,3
Ponga interés	5	56,6	5	55,9	4	60,6	7	49,3	6	58,8
Iniciativa y autónomo	8	50,1	6	50,2	10	50,4	8	47,9	8	53,5
Pida ayuda si necesita	11	45,4	11	44,1	11	44,5	9	46,5	13	46,5
Sea eficaz	12	44,1	13	35,3	12	44,4	10	43,8	11	47,9

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

También destacan más que sus mayores el que se respeten los canales de comunicación; relegando aspectos como “que pregunte sin temor” o “la honestidad”. Parece que asumen de partida una actitud más de “arriba y abajo”, posiblemente por la falta de experiencia y, por tanto, madurez profesional.

Los mayores de 50 años sitúan el “que discrepe y dé alternativas” como su valor más demandado, apreciando más que sus colegas más jóvenes “la honestidad”, “que pregunte sin temor”, “la eficacia”, “que tenga iniciativa y sea más autónomo” y “que el colaborador exija al jefe estar a la altura”. Curiosamente cuando se tienen jefes de más edad es más difícil atreverse a discrepar o a preguntar dudas, siendo éstas precisamente las cosas que más esperan de sus empleados. En cualquier caso, los mayores



prefieren empleados bien integrados en la empresa, que cumplan y que tengan criterio para funcionar con eficacia.

Llama la atención que a partir de los 40 años baja sensiblemente el valor “que confíe en sus jefes”, como si los propios jefes, por experiencia, perdieran la fe en sí mismos o quizá asuman la dificultad que supone, en la realidad cambiante que vivimos, mantener las promesas y criterios. También disminuye con la edad la importancia del respeto a los canales de comunicación.

Hoy en día, la mayoría de mandos están en el tramo de 40 a 49 años, de hecho conforman la mayor parte de la muestra. Como ya se ha apuntado, asumen que la dirección es cosa de ellos. Se sienten responsables de hacerlo bien y simplemente piden a sus equipos que cumplan, sean honestos, pregunten, discrepen, etc. La confianza hoy se obtiene cuando se sabe que el colaborador va a manifestar su desacuerdo a ideas o estrategias en las que no confían. Como jefe es una tranquilidad enorme saber que tu gente va a decir no, con respeto, si así lo cree. Es un valor trascendental, un valor de equipo. De hecho de los que más está subiendo.

También con los años, se es más sensible a la autoexigencia y a que los empleados pidan la formación que necesiten. Parece que las limitaciones personales padecidas ayudan a aprender que cuanta más preparación, más rendimiento.

4. Análisis por sectores

¿Es cada sector el que forma la cultura directiva del jefe o los jefes los que forman la cultura de cada sector?

	Ranking	Informática y Telecomunicaciones (%)	Ranking	Total %
Cumpla compromisos	1	75,0	1	65,8
Discrepe y alternativas	2	61,1	6	56,1
Iniciativa y autónomo	3	58,4	8	50,1
Honesto y colaborador	4	58,3	3	63,9
Trabaje en equipo	5	55,6	2	64,5
Apoye decisiones	6	52,8	7	52,4
Pregunte sin temor	7	50,0	4	56,7
Pida ayuda si necesita	8	47,2	11	45,4
Ponga interés	9	41,7	5	56,6
Escuche y atienda	10	41,7	9	49,1

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.



Esta pregunta surge de forma espontánea a la vista de las diferentes prioridades de los sectores claves. Cómo no, el sector de informática y telecomunicaciones, una vez más, va por libre. Sus valores más demandados son, con un 75% y 61,1% respectivamente: “Que cumpla sus compromisos” y “que discrepe y dé alternativas”. Seguidos muy de cerca por “que tenga iniciativa y sea más autónomo” y “la honestidad”.

Claramente es un sector que sigue manifestando su prioridad por el corto plazo y su falta de valores universales de sectores con más veteranía. Hay una clara tendencia a crear “gatos” independientes. El “trabajo en equipo”, valor situado entre los primeros en todos los demás sectores, aquí apenas ocupa la quinta posición, con el valor más bajo. Igualmente es el sector que menos valora el “que pregunte sin temor”, “que ponga interés”, “que escuche y atienda”, “que sea eficaz”, “que simplifique” y “que pida formación”.

El sector de las nuevas tecnologías sigue sumido en una cierta pubertad cultural. Es el único en el que se demanda la autonomía como uno de los factores principales, y el que más valora, de largo, el cumplimiento de compromisos por parte del colaborador, pero al tiempo despreciando aspectos como la eficacia, la formación, el preguntar las dudas y el poner interés en las tareas. Es decir, el resultado “como sea”, pero dejando en paz al jefe. Igualmente es el único sector en el que la honestidad y colaboración no alcanza el 60%.

Entidades financieras	Ranking	Financiero %	Ranking	Total %
Honesto y colaborador	1	66,1	3	63,9
Pregunte sin temor	2	62,6	4	56,7
Cumpla compromisos	3	62,0	1	65,8
Trabaje en equipo	4	59,1	2	64,5
Ponga interés	5	59,0	5	56,6
Discrepe y alternativas	6	52,9	6	56,1
Escuche y atienda	7	52,1	9	49,1
Emplee bien su tiempo	8	52,0	10	47,2
Iniciativa y autónomo	9	50,3	8	50,1
Sea eficaz	10	48,0	12	44,1

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

El sector financiero, como podría preverse, es junto con el sector servicios, el que más valora la honestidad en los empleados, siendo el único sector que sitúa este valor en el número uno de sus exigencias. También es el que más espera que los empleados pregunten sin temor cuantas dudas tengan, y el que más aprecia la petición de formación, la eficacia, el emplear bien el tiempo y el escuchar. Curiosamente es el que



menos exige que se apoyen las decisiones y el que más demanda que los empleados exijan al jefe estar a la altura.

En la dinámica actual de la banca, con cambios continuos, los propios jefes parecen dar un poco de margen a sus equipos para que juzguen ellos mismos si apoyar o no las decisiones, y a cambio son los más autoexigentes en estar a la altura como jefes”.

Sector servicios	Ranking	Servicios %	Ranking	Total %
Trabaje en equipo	1	69,6	2	64,5
Honesto y colaborador	2	66,1	3	63,9
Cumpla compromisos	3	64,3	1	65,8
Ponga interés	4	63,2	5	56,6
Pregunte sin temor	5	55,7	4	56,7
Apoye decisiones	6	53,9	7	52,4
Iniciativa y autónomo	7	49,6	8	50,1
Escuche y atienda	8	48,7	9	49,1
Emplee bien su tiempo	9	47,8	10	47,2
Discrepe y alternativas	10	44,4	6	56,1

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

En el sector servicios, el trabajo en equipo pasa a ser el valor más demandado, seguido de cerca de la honestidad, el cumplimiento de compromisos y poner interés en las tareas. Es el sector menos abierto a las discrepancias y la exigencia hacia el jefe, y por lógica es el que más pide confianza en los jefes y respeto a los canales de comunicación.

Parece un sector más marcado por una rigurosa disciplina, eso sí, de trabajo en equipo. Las individualidades no son demasiado apreciadas y sí se valora el buen orden y la salvaguarda de los resultados del conjunto.

En los sectores industriales hay cinco prioridades claras y el resto de valores parecen tener una importancia secundaria. Las cinco prioridades, en orden de importancia, todas ellas consideradas fundamentales por más del 60% de los directivos de este sector, son:

- Que simplifique.
- Que discrepe y dé alternativas.
- Que trabaje en equipo.



- Que cumpla sus compromisos.
- Que sea honesto y colaborador.
- Que apoye las decisiones.

En un entorno donde todo está más reglado y en el que impera una cultura de mejora continua y calidad, se demandan empleados fieles, que ofrezcan ideas, que cumplan con sus compromisos con el equipo, y que apoyen las decisiones de la empresa, aunque no tienen por qué confiar en su jefe directo. Este es el sector que menos aprecia la iniciativa individual y el correcto empleo del tiempo. Posiblemente, porque todo está estipulado y los tiempos para cada tarea ya son exigidos por el propio proceso.

Como ya hemos comentado, la peculiaridad del sector industrial radica en la concentración de los valores clave, los cinco mencionados, ya que el resto no superan el 50%.

Sector industrial	Ranking	%	Ranking	Total
Discrepe y alternativas	1	65,3	6	56,1
Trabaje en equipo	2	65,2	2	64,5
Cumpla compromisos	3	64,4	1	65,8
Honesto y colaborador	4	61,0	3	63,9
Apoye decisiones	5	60,9	7	52,4
Pregunte sin temor	6	50,0	4	56,7
Iniciativa y autónomo	7	47,5	8	50,1
Ponga interés	8	44,9	5	56,6
Escuche y atienda	9	44,8	9	49,1
Pida ayuda si necesita	10	44,1	11	45,4

Fuente: Encuesta Otto Walter “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores”.

5. Consejos prácticos para colaboradores diligentes

Sobre todo, cumpla sus compromisos, trabaje en equipo y sea honesto y colaborador. Pero ojo, si usted trabaja en el sector tecnológico, anteponga iniciativa y autonomía al trabajo en equipo. Si es del sector financiero, no hace falta que apoye tanto las decisiones de arriba, pero procure además escuchar y atender bien las indicaciones de su jefe. Si su director es un joven menor de treinta años, no le pregunte mucho, sea más autónomo. Si su jefe está entre los treinta y los cuarenta, le gustará que le escuche y le atienda, y que ponga mucho interés en su trabajo. Si es mayor de cincuenta, gánese



su confianza a fuerza de honestidad y fiabilidad, y después proponga alternativas de mejora sin reparos, lo tomará como un valioso acto de proactividad y actitud de mejora. Si su jefe es mujer, pregunte todo lo que precise, muestre espíritu de equipo y ponga verdadero interés en sus tareas, será el empleado ideal para ella. Si es hombre, céntrese más en cumplir sus compromisos, antes de nada ofrezca alternativas, soluciones e ideas, tenga algo más de iniciativa y sea un poco más autónomo, buscándose un poco la vida sin depender tanto del jefe. Eso sí, pregunte sobre lo que no tenga claro, pero seleccione bien esas preguntas, no parezca un “jefe-dependiente”.

Si usted ...

...trabaja en el sector tecnológico	Anteponga iniciativa y autonomía al trabajo en equipo.
...si es del sector financiero	No hace falta que apoye tanto las decisiones de arriba, pero procure escuchar y atender bien las indicaciones de su jefe .
...si su jefe es un joven menor de treinta años	No le pregunte mucho, sea más autónomo .
Si está entre los treinta y los cuarenta	Le gustará que le escuche y le atienda , y recuerde poner mucho interés en su trabajo .
...si es mayor de cincuenta :	Gánese su confianza a base de honestidad y fiabilidad , y después proponga alternativas de mejora sin reparos , lo tomará como un valioso acto de proactividad y actitud de mejora.
...si su jefe es mujer	Pregunte todo lo que precise, muestre espíritu de equipo y ponga verdadero interés en sus tareas, será el empleado ideal para ella.
...si su jefe es hombre	Céntrese más en cumplir sus compromisos, antes de nada ofrezca alternativas, soluciones e ideas, tenga algo más de iniciativa y sea un poco más autónomo, vamos, que sepa buscarse la vida sin depender tanto del jefe, y pregunte sobre lo que no tenga claro, pero seleccione bien esas preguntas, no parezca un “jefe-dependiente”.

4

LOS 18 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE LOS JEFES





Atreverse a poner blanco sobre negro cuales son “Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes españoles” constituye un paso más en la línea de investigación para lograr desentrañar tanto los factores que más motivan como los que acaban con la entrega, la voluntad y la energía de los buenos profesionales.

Como hemos visto, a menudo los profesionales que se marchan no buscan cambiar de empresa, sino de jefe.

Los profesionales de hoy saben en teoría lo que deben hacer y cómo. Sin embargo, este estudio sobre los 18 comportamientos más negativos de los jefes españoles nos pone sobre aviso: muchos profesionales sufren atropellos constantes en su trabajo.

¿Por qué, si sus jefes son en mayor o menor medida profesionales cualificados? Este nuevo trabajo destapa todos esos comportamientos erróneos que minan día a día el clima y el compromiso en muchas organizaciones. El objetivo de todo profesional ha de ser evitarlos y transformarlos.

En los tiempos de exigencia, de estrés y de liderazgo, hemos querido detectar las conductas que dañan la relación, las que más desmotivan, las que llegan a convertirse a veces en auténtica presión psicológica y, en todo caso, originan el desprecio emocional hacia el mando superior.

Antes de dar paso a las cifras, sólo añadir que la nueva investigación airea los comportamientos de los jefes que más irritan, fastidian y minan la motivación a sus equipos.

Para ello, les hemos preguntado a 750 profesionales de grandes empresas de España, con más de 3.000 respuestas concretas, sobre los cinco actos negativos que han sufrido de sus jefes directos. Cabe destacar que la mayor parte de la encuesta se realizó entre profesionales cualificados, y no entre empleados de base.

1. Resultados generales

Falta de respeto y prepotencia: las conductas negativas más extendidas entre los jefes

Vivimos tiempos, en teoría al menos, de liderazgo, eficacia, compromiso, trabajo en equipo, proactividad y ética,... Sin embargo, y en la práctica, todavía hay jefes –demasiados– cuyas conductas habituales son la falta de respeto, la prepotencia, el no escuchar, la incompetencia directiva y la falta de apoyo al equipo y de trato humano. Destapamos



los 18 comportamientos que dificultan, incluso minan, la eficacia, el compromiso, el trabajo en equipo, la proactividad y ética de sus equipos.

Profesionales cualificados de grandes empresas en España desvelan las peores conductas de los jefes españoles. Les hemos preguntado cuáles son los actos, comportamientos y conductas de los directivos que más les fastidian, desmotivan o irritan. Los resultados dibujan el mapa de los principales comportamientos que cualquier directivo o profesional ha de evitar o cambiar si no quiere minar consciente o inconscientemente la moral de su equipo y la efectividad de su organización.

Los colaboradores reclamaban a sus jefes capacidad de escucha, coherencia, claridad en la comunicación, reconocimiento y desarrollo, justicia y equidad.

Seguramente, porque demasiado a menudo los profesionales (jefes o no) se han encontrado con todo lo contrario: falta de respeto, prepotencia, no escucha, incompetencia directiva y falta de apoyo al equipo.

Los comportamientos negativos más extendidos		
	Nº	Total %
Falta de respeto	1	49,33
Prepotencia	2	37,47
No escuchar	3	30,32
Incompetencia directiva	4	28,98
Falta de apoyo al equipo	5	28,98
Falta de trato humano	6	25,61
No implicación	7	24,66
No controlar bien	8	24,66
Autoritario	9	24,26
Incumplimiento de compromisos	10	21,56
No comunicar bien	11	21,29
Injusto	12	19,54
Falsedad	13	18,46
Roba medallas	14	17,79
Falta de confianza	15	17,12
Falta de valor	16	14,69
Poca claridad de objetivos	17	13,34
No respetar horarios	18	17,13

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes “.



Falta de respeto

Es el comportamiento negativo más extendido y repudiado por los empleados españoles. Se traduce en conductas relacionadas con la falta de consideración: hablar a gritos, groserías, falta de educación, broncas en público, mal carácter, etc. Las personas que han incluido esta conducta entre las más padecidas han sido icasi el 50%!, exactamente el 49,3%. Seguramente más de la mitad de la población laboral ha sufrido alguna vez a un jefe con malos modos y peores formas. Y, eso que hablamos de profesionales con nivel. Parece un tanto bochornoso que aún anden por ahí jefes que no saben estar a la altura de lo mínimo a lo que su puesto les obliga: guardar las formas en toda circunstancia. Este ha sido, con mucha diferencia el más extendido de los defectos.

Prepotencia

Es el segundo comportamiento negativo que más irrita a los profesionales españoles. Incluye vanidad, empecinamiento, protagonismo, “ir de superior por la vida”, etc. Más del 37% de los profesionales encuestados reconoce haber sufrido a un jefe arrogante y prepotente, con lo que ello suele suponer de desmotivación. Parece que a muchos se les sube el cargo a la cabeza y se creen “elegidos” o superdotados, perdiendo el sentido y tratando a su equipo de forma endiosada. Es uno de los errores típicos, no sólo entre personas que acceden a su primera jefatura. Hay muchos jefes que nunca descubren su equivocación en toda su carrera profesional, para desgracia de su equipo, de sus empresas y de ellos mismos.

No escuchar

Es el tercer comportamiento más destacado y detestado. Una vez más este aspecto resalta dentro de los fallos más extendidos entre los directivos y mandos españoles. Un 30,32% confiesa haber tenido un jefe que no escuchaba. Precisamente la escucha y la atención era reclamada en primer lugar por los colaboradores españoles en la investigación ¿Qué se espera del jefe? Exactamente el 50% de la muestra (1.600 profesionales) pedían jefes “que escuchen y cuenten con sus ideas y opiniones”. La falta de atención y escucha provoca un efecto dañino de importantes consecuencias en el grado de implicación de las personas.

Incompetencia directiva

Se sitúa en el cuarto puesto de la escala de rechazo. Contempla aspectos como la falta de preparación, la desorganización y la ausencia de liderazgo, esencialmente. El 28,98% de los profesionales encuestados han lidiado con un jefe incompetente. Casualmente,



la incompetencia directiva se sitúa en el mismo lugar del ranking (cuarto) que la petición de reconocimiento para lo bien hecho y de corrección para lo no del todo bien desempeñado. Una tarea, obviamente, difícil o imposible para un jefe incompetente.

Este factor es el que más crece en importancia a medida que el colaborador es más veterano. A la larga, la experiencia parece priorizar este factor hasta colocarlo como el segundo más irritante, sólo precedido por la falta de respeto. También los jefes son mucho más exigentes con sus propios jefes ante esta conducta, ya que afirman haberla sufrido imás de un 30% de ellos!

Falta de apoyo

Es el quinto defecto más odiado. Incluye el no interesarse por los miembros de su equipo, no defender a su gente, no ocuparse de su promoción, no prestar ayuda, no dedicarle el tiempo necesario, no motivarle, etc. Ahora que el desarrollo del equipo y los roles de entrenador están siendo exigidos a los mandos, resulta que más de un 28,17% de los colaboradores no obtiene o no siente ese apoyo por parte de sus jefes. Así se comprenden mejor las grandes dificultades que los programas de mentoring y coaching acaban teniendo en muchas organizaciones, ya que si estos directivos no cambian su forma de actuar y entender la dirección, difícilmente sabrán aplicar correctamente alguna de estas disciplinas.

Falta de trato humano

Se sitúa ni más ni menos que en sexta posición, lo que revela su importancia en el día a día de la vida profesional. Está muy relacionado con la falta de apoyo, pero desde un enfoque más personal que profesional. Se trata del calor en el trato entre dos seres humanos. En este caso, de su falta o escasez. Retrata a jefes que son o se muestran insensibles ante los problemas personales, orientados sólo al resultado e ignorando a las personas. También se aplica a la falta de contacto y de relación con su gente. En suma, a ser inaccesible. El discurso de que las personas son lo más importante de la empresa está en boca de todos desde hace años. Sin embargo, el 25,61% afirma haber sido tratado de forma fría y lejana. La falta de calor humano en la relación empresarial es un factor de desmotivación importante. No se trata ni de paternalismo, ni de la frialdad de tratar al equipo como “recursos”, como si fueran meras herramientas.

No implicación

El rehuir los problemas, la falta de criterio, el ser voluble o pasota, el actuar con apatía y desgana. En suma, el no implicarse... Es uno de los comportamientos que antes



puede acabar con la fe en el jefe. La no implicación en alguna de sus facetas afecta a prácticamente un 25%, según los profesionales encuestados. Los colaboradores no perdonan que su responsable no actúe con criterio, con claridad y coherencia. Si se comporta como un mero correo de la dirección, esquivando responsabilidades y dejándose llevar, pronto generará estrés e incompreensión en su equipo, que se verá desvalido, cuando no manipulado y desorientado.

No controlar bien

Reprender en exceso y felicitar poco o nada” es otra de las conductas que más irritan y desmotivan a quienes las sufren en su piel (24,66%). De hecho, el ejercicio de un control represivo puede generar fácilmente sensación de acoso moral y persecución. Curiosamente, la no implicación y el mal control han sido experimentados en ambos casos por el 24,66% de los profesionales preguntados, posiblemente porque la no implicación conlleva un mal control. Lo anecdótico de esto es que la mayoría de los jefes no son conscientes de este generalizado defecto de dirección. Suele ser causa directa de jefes orientados a la tarea olvidando a las personas. Así, la presión mal entendida y la obsesión por el resultado provoca el machacar a las personas, y convertir el feedback mal ejecutado en una moderna versión del látigo y el escarmiento.

Autoritarismo

Es el noveno error más destacado, también con índices que rozan el 25%. El “orden y mando”, la imposición “por que sí” y las conductas despóticas aún están demasiado extendidas entre los directivos y jefes españoles. Lo peor es que suele ser síntoma claro de debilidad interior. Y, la mayoría de las veces, la coraza que se pone el directivo mediocre para guardar distancia con su gente, minando su energía, bloqueando el talento y maltratando su dignidad profesional y personal.

Incumplimiento de compromisos

Ya sea por no ser ejemplo de lo que predica, por no cumplir compromisos adquiridos, o por ser impuntual es otro de los factores que día a día acaba con la motivación del equipo. Más del 20% tienen o han tenido jefes de este corte, que ya a simple vista explica por qué no logran alcanzar el liderazgo. La dirección de un equipo obliga a ciertas pautas mínimas, y aún hay jefes, demasiados parece ser, que creen que el cargo les otorga la bula para actuar de cualquier forma sin que repercuta en el equipo.



No comunicar bien y a tiempo

Aparece el decimoprimer de las conductas más negativas de los jefes españoles, acusada por un 21,29%. Los problemas que origina la mala comunicación son, cada vez más, causa de numerosas rupturas entre jefes y colaboradores, ya que no sólo implican desmotivación o pérdida de entusiasmo, sino que pueden llegar a generar situaciones de rechazo, engaño, estrés y un largo etcétera. Al fin y al cabo, la dirección de personas se ejerce fundamentalmente vía comunicación: hablando y escuchando, y si eso no se sabe hacer al nivel que exige el puesto de jefe, malo.

Injusticia, Falsedad y "Roba medallas"

En los puestos 12, 13 y 14, con valores de entre el 19,54 y el 17,79%, aparece un grupo de conductas relacionadas con la "Injusticia". Cubre desde el no dar recompensas adecuadas a lo exigido o favoritismos hasta la Falsedad, traducida en hipocresía, ser mentiroso y manipulador. El último factor de este trío desmotivador es el "Roba medallas", que se traduce en no repartir los logros, acaparar méritos, egoísmo personal y usar al equipo para su encumbramiento personal. Así, a simple vista, suenan tan sumamente impresentables estas conductas que parece increíble que cada una de ellas haya sido sufrida por casi uno de cada cinco trabajadores, y muchos de ellos las tres. Todavía hay muchos que no entienden que su éxito es la suma del éxito de su gente. Y si se dedicaran a ayudar a triunfar a su grupo, no sólo triunfaría él o ella, sino que lograría más y mejores resultados.

Falta de confianza

Destacado por un 17,12%, este comportamiento es especialmente duro para los más jóvenes, las mujeres y el sector industrial. En estos colectivos, más que en el resto, el hecho de que el jefe no confíe en su gente y la falta de delegación que conlleva supone una fuente clara de desmotivación y, a la larga, de pérdida compromiso.

Falta de valor

Se traduce como la ausencia de valentía y falta de personalidad para hacer lo adecuado. También en inseguridad y en no transmitir hacia arriba por temor. Conductas como éstas suelen implicar un ejercicio mediocre de la dirección y afecta a un 14,69% de la muestra. Es mucho más repudiada por los hombres que por las mujeres, e igualmente por los mayores que por los más jóvenes.



Poca claridad en los objetivos

Se sitúa en el penúltimo lugar de la deshonrosa lista de los comportamientos más incorrectos e irritantes. Implica que los jefes no dejen claro qué esperan del colaborador. Afecta al 13,34% de los profesionales, con mayor fuerza en el sector de informática y telecomunicaciones.

No respetar horarios y tiempo de los colaboradores

Cierra la lista negra de las peores prácticas y conductas de los jefes españoles. En plena lucha por la conciliación y el equilibrio de la vida profesional y personal, sorprende que sólo haya sido destacado por un 10,11% de los profesionales encuestados. Irrita especialmente a un buen número de jefes, a profesionales de más de 40 años, a las mujeres y a los trabajadores del sector servicios. Uno de los encuestados comentaba que estaba desbordado de trabajo y poniendo muchísimas horas de más. Sin embargo, lo que le tenía quemado no era eso, pues a él no le importaba trabajar mucho, es más, incluso le parecía bien. Según sus propias palabras: el problema no es el trabajo, son mis jefes.

2. Análisis por género

Falta de respeto: intolerable para hombres y mujeres

Ambos otorgan tan deshonroso primer puesto al trato incorrecto y a la falta de respeto y educación. En todo caso, es más repudiado por ellas que por ellos: un 53,8% de las féminas frente al 47,85% de los hombres.

La prepotencia también es detestada casi en igual medida por hombres que por mujeres. Un 36,74 de los varones dice haber sufrido a un jefe prepotente, mientras que un 39,67% de las mujeres también ha vivido esa experiencia. A partir de aquí las diferencias son patentes.

La falta de escucha constituye el tercer reproche para las mujeres, con un 34,78%, mientras que los hombres lo sitúan en cuarta posición con solo un 28,85%. Lo que muestra que las féminas son más sensibles a la falta de atención que los hombres, quizá más sumisos en ese aspecto.



Falta de respeto: intolerable para hombres y mujeres

	Total		Hombre		Mujer	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	47,85	1	53,80
Prepotencia	2	37,47	2	36,74	2	39,67
No escuchar	3	30,32	4	28,85	3	34,78
Incompetencia directiva	4	28,98	3	30,29	7	25,00
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	4	28,85	5	26,09
Falta de trato humano	6	25,61	7	25,45	5	26,09
No implicación	7	24,66	6	25,99	11	20,65
No controlar bien	8	24,66	10	21,86	4	33,15
Autoritario	9	24,26	8	24,19	8	24,46
Incumplimiento de compromisos	10	21,56	9	23,48	15	15,76
No comunicar bien	11	21,29	11	20,79	9	22,83
Injusto	12	19,54	12	20,61	14	16,30
Falsedad	13	18,46	13	18,64	13	17,93
Roba medallas	14	17,79	14	18,46	15	15,76
Falta de confianza	15	17,12	16	15,41	10	22,28
Falta de valor	16	14,69	15	16,67	18	8,70
Poca claridad de objetivos	17	13,34	17	11,65	12	18,48
No respetar horarios	18	10,11	18	9,32	17	12,50

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes”.

A los hombres, en cambio, les afecta con más intensidad la incompetencia directiva, que sitúan en tercera posición (30,29%), mientras que las mujeres la relegan a la séptima con un 25%. Igualmente ocurre con la falta de implicación, sexto lugar para los hombres y undécimo para ellas. Algo similar sucede con el incumplimiento de compromisos y la falta de ejemplaridad, más importante para los hombres que para las mujeres, que priorizan otras conductas.

Las mujeres manifiestan sufrir más con el control negativo. La ausencia de felicitación y valoración junto con el exceso de crítica y reprimenda es para ellas el cuarto comportamiento más indeseable, con un 33,15%. En cambio, los hombres lo sitúan en el décimo puesto, con un 21,86%.



También marcan una diferencia significativa respecto a la falta de confianza, que ellas colocan en décimo lugar con un 22,28%, mientras que los hombres sólo lo acusan un 15,41%, desplazándose hasta el decimosexto lugar.

La falta de valor y atrevimiento es un aspecto que afecta el doble a los hombres que a las mujeres (16% frente a 8%), que no parecen prestar demasiada atención a ese defecto. Por el contrario, las mujeres se ven más afectadas por la falta de concreción de objetivos (18,48%), mientras que los hombres parecen estar más acostumbrados al “búscate la vida”, dejando este aspecto en el penúltimo de su lista.

Por último, se constata que el respeto de horarios afecta en mayor medida a las mujeres que a los hombres. Sin embargo, cabe destacar que en ambos casos este comportamiento está muy al final en la lista de los 18 factores más desmotivantes.

3. Análisis por edad

Por criterio de edad, las diferencias más destacadas son las relativas a la incompetencia directiva, que pasa de representar el octavo valor, con un 22,37%, entre los jóvenes (menores de treinta años), hasta el segundo con un 38,03% entre los mayores de 50 años. La experiencia parece concentrar en este aspecto la mayoría de los males sufridos, quizá por que considere el resto consecuencias directas de éste.

En cambio, los más jóvenes son mucho más sensibles al control negativo y la ausencia de felicitación (32,89%) que colocan en segundo lugar, mientras que los veteranos parecen renunciar ya a esto y se resignan con más facilidad, ya que sólo lo destacan un 16,9%, siendo el duodécimo factor de desmotivación para ellos.

Cabe destacar en todas las edades los altísimo porcentajes que mantienen la falta de respeto y la prepotencia, número uno en las cuatro listas.

A los cuarenta años se es más exigente con el incumplimiento (23,11%), la falta de implicación (28,29%) y el acaparamiento de méritos (22,31%), mientras que se es algo menos sensible a la falta de trato humano (19,52%) y la comunicación deficiente (17,53%).

Los jóvenes son los que más acusan la falta de formas y de educación (59,21%). Este índice desciende algo con la edad hasta quedarse en el 42,63% a los cuarenta, para ascender de nuevo hasta el 46,48% en los mayores de 50 años.



Cosas de la edad

	Total		Menos 30		De 30 a 39		De 40 a 49		50 o más	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	59,21	1	52,62	1	42,63	1	46,48
Prepotencia	2	37,47	3	30,26	2	35,76	1	42,63	3	35,21
No escuchar	3	30,32	4	28,95	3	31,10	4	29,08	4	32,39
Incompetencia directiva	4	28,98	8	22,37	6	26,74	3	31,47	2	38,03
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	4	28,95	5	28,20	6	27,09	5	30,99
Falta de trato humano	6	25,61	7	25,00	4	29,65	12	19,52	6	28,17
No implicación	7	24,66	13	18,42	9	23,26	5	28,29	8	25,35
No controlar bien	8	24,66	2	32,89	7	25,87	9	22,71	12	16,90
Autoritario	9	24,26	8	22,37	8	25,00	7	23,11	7	26,76
Incumplimiento de compromisos	10	21,56	12	19,74	11	21,22	7	23,11	11	19,72
No comunicar bien	11	21,29	8	22,37	9	23,26	14	17,53	9	23,94
Injusto	12	19,54	11	21,05	12	18,31	11	21,51	12	16,90
Falsedad	13	18,46	13	18,42	15	16,57	12	19,52	9	23,94
Roba medallas	14	17,79	16	13,16	14	17,15	10	22,31	17	9,86
Falta de confianza	15	17,12	4	28,95	13	17,73	16	13,15	14	15,49
Falta de valor	16	14,69	17	11,84	16	14,24	15	15,94	14	15,49
Poca claridad de objetivos	17	13,34	15	15,79	17	13,95	17	12,35	16	11,27
No respetar horarios	18	10,11	19	9,21	18	9,88	18	10,76	17	9,86

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes”.

Entre los jóvenes tiene un rechazo especial la falta de confianza. Sin embargo, aún no saben apreciar como defecto desmotivador la falta de valor y criterio de sus jefes.

Los mayores de 50 son los únicos que incluyen en su TOP 10 la falsedad y la mentira. Parece que su experiencia les dicta que las buenas palabras de muchos jefes acaban escondiendo actitudes manipuladoras. También son los más sensibles a la falta de comunicación y a los comportamientos autoritarios de “orden y mando”.



4. Jefes que tienen jefes

Los mandos intermedios son más exigentes con sus propios jefes en la falta de escucha (31,98%) y con la incompetencia directiva (30,39%). Lejos de ser más comprensivos, sufren y critican con mayor intensidad estas conductas incorrectas. También se sienten más afectados por el incumplimiento de compromisos, la ausencia de ejemplo y la falta de respeto de su tiempo que los empleados de base.

Jefes que tienen jefes						
	Total		No Jefe		Sí Jefe	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	49,43	1	49,29
Prepotencia	2	37,47	2	42,05	2	36,04
No escuchar	3	30,32	5	25,00	3	31,98
Incompetencia directiva	4	28,98	6	24,43	4	30,39
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	3	30,68	5	27,39
Falta de trato humano	6	25,61	4	28,41	8	24,73
No implicación	7	24,66	7	23,30	7	25,09
No controlar bien	8	24,66	10	22,16	6	25,44
Autoritario	9	24,26	8	22,73	8	24,73
Incumplimiento de compromiso	10	21,56	16	14,20	10	23,85
No comunicar bien	11	21,29	9	22,73	11	20,85
Injusto	12	19,54	11	18,18	12	19,96
Falsedad	13	18,46	13	15,91	13	19,26
Roba medallas	14	17,79	12	17,05	14	18,02
Falta de confianza	15	17,12	13	15,91	15	17,49
Falta de valor	16	14,69	15	14,77	16	14,66
Poca claridad de objetivos	17	13,34	17	10,80	17	14,13
No respetar horarios	18	10,11	18	6,25	18	11,31

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes “.

En cambio, los jefes intermedios son menos sensibles a la falta de apoyo (lo colocan en quinto lugar) o la ausencia de trato humano (en octavo) por parte de sus superiores que los profesionales sin jefaturas, conductas éstas que desmotivan a un 30,68% y un 28,41%, en tercer y cuarto lugar, respectivamente También los mandos dan menos importancia a la prepotencia, si bien en ambos casos este factor ocupa la segunda posición. Parece que los jefes intermedios padecen las mismas calamidades de sus



jefes superiores que el resto de los empleados. Eso sí, algunas les afectan de forma diferente en cuanto a intensidad.

La falta de respeto y prepotencia afecta prácticamente por igual a jefes y profesionales. Hasta la quinta posición, la lista negra confeccionada por los jefes coincide con el ranking general. La razón está en la muestra, integrada en su mayoría por profesionales con jefaturas.

5. Análisis por sectores: más diferencias que similitudes

Por sectores, todos coinciden en señalar la falta de respeto como el número uno de las actitudes rechazables. A partir de ahí, cada sector muestra sus peculiaridades y diferencias.

Entidades financieras

Parecen padecer en mayor medida que otros la falta de respeto, la prepotencia y la ausencia de apoyo (asciende a tercera posición), así como la no implicación del jefe y el mal trato. También son los que más destacan el autoritarismo, el incumplimiento de compromisos y la falta de ejemplo del de arriba.

Sector de entidades financieras				
	Total		Entidades financieras	
	Nº	%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	49,13
Prepotencia	2	37,47	2	39,45
No escuchar	3	30,32	9	26,64
Incompetencia directiva	4	28,98	5	28,37
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	3	32,18
Falta de trato humano	6	25,61	4	29,41
No implicación	7	24,66	8	27,34
No controlar bien	8	24,66	10	22,84
Autoritario	9	24,26	6	28,03
Incumplimiento de compromisos	10	21,56	6	28,03
No comunicar bien	11	21,29	12	17,99

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes “.



Industria y construcción

Son los que más se quejan de falta de confianza y delegación. A cambio son los que menos padecen el autoritarismo (lo desplazan hasta el decimoprimer lugar). Pero ojo, muy posiblemente por que sea un sector que lo tiene más asumido culturalmente que otros y se toma como un comportamiento cotidiano. En cambio, son los que más detestan a los jefes que no reparten los logros y acaparan méritos del equipo, así como las injusticias y favoritismos.

Sector de industria y construcción				
	Total		Industria construcción	
	Nº	%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	49,04
Prepotencia	2	37,47	2	34,62
No escuchar	3	30,32	3	31,73
Incompetencia directiva	4	28,98	8	24,04
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	8	24,04
Falta de trato humano	6	25,61	7	30,77
No implicación	7	24,66	14	16,35
No controlar bien	8	24,66	6	25,00
Autoritario	9	24,26	11	20,19
Incumplimiento de compromisos	10	21,56	17	13,46
No comunicar bien	11	21,29	11	20,19

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes “.



Servicios

El más sensible a la prepotencia y la vanidad. También es el más sensible a la falta de escucha, la falsedad e hipocresía. Asimismo, acusa con mayor intensidad que el resto de sectores el abuso de su tiempo. La falta de apoyo no es uno de los comportamientos que más les desanimen. En cambio, el mal control junto con la incompetencia directiva son fuente de queja en sus vidas profesionales.

Sector servicios				
	Total		Servicios	
	Nº	%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	48,08
Prepotencia	2	37,47	2	42,31
No escuchar	3	30,32	3	34,62
Incompetencia directiva	4	28,98	4	25,96
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	9	21,63
Falta de trato humano	6	25,61	7	24,04
No implicación	7	24,66	6	25,00
No controlar bien	8	24,66	4	25,96
Autoritario	9	24,26	8	22,60
Incumplimiento de compromisos	10	21,56	11	20,19
No comunicar bien	11	21,29	10	20,67

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes “.



Informática y telecomunicaciones

Son los sectores que se sienten más afectados por la incompetencia directiva, por la falta de apoyo y por no comunicar bien, incluyendo en este comportamiento la poca claridad de objetivos. También es el sector que más dice padecer la ausencia de reparto de logros. En cambio, con diferencia, son los que menos se ofenden ante la vanidad de sus jefes. Tampoco parece que les afecte demasiado la falta de trato humano. Esto pudiera ser porque es un trabajo que invita más a la individualidad y porque la edad media suele ser más baja. La juventud facilita un trato más llano y cercano. Parece que los trabajadores empiezan a ser mucho más sensibles a las carencias de liderazgo tradicionales de este sector.

Sector de informática y telecomunicaciones				
	Nº	Total	Informática y Telecomunicaciones	
		%	Nº	%
Falta de respeto	1	49,33	1	47,32
Prepotencia	2	37,47	6	27,68
No escuchar	3	30,32	5	32,14
Incompetencia directiva	4	28,98	2	41,07
Falta de apoyo al equipo	5	28,17	3	33,04
Falta de trato humano	6	25,61	17	12,50
No implicación	7	24,66	8	25,00
No controlar bien	8	24,66	7	26,79
Autoritario	9	24,26	9	20,54
Incumplimiento de compromisos	10	21,56	16	13,39
No comunicar bien	11	21,29	3	33,04

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes “.



6. Retrato robot del peor jefe del mundo

Si busca al jefe más impresentable, ese que es capaz de desmotivar e irritar a más gente y con mayor velocidad, este es su perfil básico:

Jefe mal educado, que falta al respeto a menudo, pierde las formas y no sabe estar a la altura. Vanidoso, prepotente y listillo, incapaz de reconocer sus errores y con afán de protagonismo. No escucha a los demás, especialmente a sus “inferiores” y manifiesta una patética incompetencia directiva, de la que es un absoluto ignorante. Si además no apoya al equipo, mantiene gran distancia con su gente lo que incluye una ausencia total de trato humano, y a la hora de la verdad rehuye los problemas y se le nota su falta de criterio, es casi el impresentable perfecto.

Podemos añadir una incompetencia manifiesta en comunicación, tanto en decir las cosas mal y a destiempo, como en no dejar claros los objetivos a los miembros de su equipo. Mejor aún si reprende y “da caña” y, por supuesto, no reconoce un trabajo bien hecho salvo rarísimas excepciones.

Déspota y autoritario que a su vez incumple compromisos sin temblar, es hasta impuntual en sus reuniones y citas. Por supuesto es un experto ladrón de medallas y sabe apoderarse de los logros de su gente para venderlos como suyos, y así tener en la inopia a los de arriba. Injusto, falso, mentiroso, hipócrita y manipulador.

A este ser que, por increíble que parezca, todos hemos conocido en alguna etapa de nuestra vida profesional, se le puede “mejorar” aún con unas dosis de falta de confianza en su gente, falta absoluta de valor y carácter interior, y muestra de inseguridad. Para poner la guinda, sería preferible que no respetara el tiempo de los suyos y abusara de los horarios de los demás.

Una joya que nos garantizará la pérdida total de entusiasmo, el estrés del equipo, la ineficacia generalizada, la fuga de los mejores, las bajas por acoso moral y no utilizar el potencial del grupo, que quedará debidamente taponado y frustrado por este “profesional” de la sandez directiva.

Lo increíble es que los hay y son demasiados. Algo tan básico como guardar las formas, tener con los demás la consideración debida, guardar un mínimo de educación y dirigirse siempre con máximo respeto a los miembros de su equipo resulta ser más escaso de lo que pensamos. La falta de respeto, con lo que implica, ha resultado ser la conducta que más martiriza a todos: hombres y mujeres, jefes y colaboradores, de cualquier sector, con un 50%! La mitad de la población laboral ha tenido jefes con este comportamiento. ¿Cómo no va a haber mobing o estrés?



¿Y por qué gente válida que alcanza puestos de jefatura comete estos errores tan evidentes? Estamos convencidos que esta transformación no es intencionada, sino fruto del desconocimiento, el miedo y el desconcierto en el que se sumen muchos mandos cuando se les nombra responsables de otras personas sin más apoyo que su propio criterio o, como mucho, algún cursillo de dirección. ¿No habría que ayudarles a corregir estos comportamientos y a evolucionar a su nueva función?

De acuerdo que habrá unos pocos que son impresentables ya desde el terreno personal. Pero los más son personas normales que no han sabido asumir los comportamientos que exige la dirección y el liderazgo de personas. Mandar es fácil, lo hace hasta el más torpe, pero mandar bien, dirigir y liderar, ya es otra cosa. Aún hay mucho por hacer, y por deshacer, en el campo del desarrollo de Comportamientos Directivos de calidad.

5

LO QUE HAY QUE AGUANTAR
COMO JEFE, ¿CUÁLES SON
LAS FACETAS MÁS DIFÍCILES
DE SER JEFE?





¿Porqué hay tanto jefe “apartado del buen camino”? Está claro que esto de dirigir no es tan fácil y es por ello que muchos se pierden y acaban eligiendo caminos equivocados. Por esto decidimos profundizar más y estudiar qué es lo más difícil de ser jefe.

Para muchos empleados la visión de los jefes es la de personas que no se sabe muy bien qué es lo que hacen, que desde luego cobran más y sin embargo no parece que trabajen mucho más que la gente que depende de ellos. Es más, en muchos casos hasta hacen claramente menos esfuerzo físico que los subordinados a los que dirigen.

Entonces, ¿Dónde está la dificultad de ser jefe? ¿Qué cosas conlleva la jefatura, que son mucho más complicadas de lo que la mayoría piensa? ¿Qué acciones y esfuerzos exige la dirección que hacen que sea más difícil de hacer, y más difícil encontrar gente capaz, hasta el punto de tener que pagar más sueldo al que lo asume?

Hace poco un joven empresario me comentaba una reflexión que puede sonar políticamente incorrecta pero entraña una gran verdad: “Ahora que soy empresario he descubierto que es mucho más difícil mandar que ser mandado”.

Viendo las conductas más irritantes de los jefes, el resultado ha sido un conjunto de acciones incorrectas que muchos mandos parecían practicar, a pesar de que se supone que si han llegado al puesto es por haber demostrado alguna valía y talento. Estos aspectos negativos eran efectos que su comportamiento provocaba en los equipos, casi todos realizados sin la más mínima intención por parte del jefe de minar su liderazgo. Luego está claro que ejercer correctamente la dirección no es nada fácil, y hay múltiples hechos que llevan a los jefes a situaciones complejas, no sencillas de llevar, y que a menudo ocasionan comportamientos y reacciones inadecuadas o descontroladas.

Hemos recogido 27 situaciones difíciles de manejar, que complican la vida de los jefes hasta el punto de apartarles del camino del liderazgo. Preguntamos a casi mil directivos, mayoritariamente de grandes empresas, para que nos dieran su opinión sobre la dificultad de varias facetas del ejercicio de su cargo. Las posibles respuestas eran “muy difícil”, “dificultad media” o “no me parece especialmente difícil”.

A continuación se presentan los resultados de forma detallada, pero antes cabría destacar algo que nos ha sorprendido. ¡Casi todo ha resultado difícil o muy difícil para más del 50% de los mandos! Verdaderamente buscábamos un ranking de unas pocas cosas claramente más complicadas, pero **la realidad nos muestra que la jefatura ofrece múltiples dificultades, y que para la mayoría de las personas, todo tiene un grado de dificultad muy superior al que pensaban antes de ocupar esos puestos.**



De hecho, hay doce conductas y situaciones que suponen dificultad media o alta para más del 71% de los mandos. Vamos, que como dijo un directivo que lleva dos años al frente de personas: “cuando llegas a jefe ya no es fácil ni dar los buenos días”. Y aunque pueda parecer exagerado, es cierto que la jefatura conlleva que los demás miden tus palabras, gestos y hechos de otra manera.

Por tanto, los datos obtenidos ofrecen un compendio de los aspectos más relevantes en los que hay que preparar a los jefes, ya que tendrán que enfrentarse a estas situaciones y está claro que no es sencillo encontrar el camino adecuado para cada una de ellas. Es decir, parece que no hay tantos malos jefes como cabría pensar, sino muchos jefes con excelente potencial pero perdidos y equivocados ante las complejidades a las que se enfrentan, y a las que posiblemente nadie les ha preparado.

Esto provoca formas de actuar que originan efectos no controlados hacia el equipo, como la prepotencia, la falta de respeto, la falta de escucha y apoyo, etc. Ningún jefe querría hacer estas cosas, sin embargo es lo que acaban sintiendo muchos colaboradores.

Quizá sea el momento de tomarse mucho más en serio la capacitación y ayuda a los jefes, en vez de darles el puesto y dejar que aprendan por ciencia infusa, logrando colaboradores y equipos con deficiente dirección y jefes sobre-estresados ante tantas facetas sin dominar.

Alguien debe ser jefe, porque todos funcionamos mejor si tenemos un buen jefe que decida, coordine y controle correctamente. Veamos ya entonces cuáles son las facetas más difíciles a las que tienen que enfrentarse los jefes en su día a día, esas que justifican sobradamente su mayor sueldo por la complicación que supone.

Las asignaturas más duras de los directivos

Comunicación, autocontrol y organización personal

Ser jefe implica adquirir una serie de habilidades que va mucho más allá de la mera consecución de los objetivos marcados por la empresa. El trato humano con el equipo exige el desarrollo de herramientas emocionales que son, precisamente, las que dan el punto de equilibrio y el sentido a toda la acción directiva.

Esta nueva investigación se detiene a analizar los 27 obstáculos más abruptos que un líder debe aprender a manejar, ya que están asociados a su relación con el equipo humano dentro del que se encuadra.



Con esta intención, el Informe se ha centrado en conocer los aspectos que tienen que ver, fundamentalmente, con los dos comportamientos clave más destacados: las situaciones asociadas con la comunicación, y el autocontrol. Otras facetas analizadas han sido aspectos de relación con otras personas, organización y gestión, y humildad personal.

Las acciones directivas relacionadas con la COMUNICACIÓN que han resultado ser más complicadas de acometer para los encuestados son:

1. Resultados generales

Decidir y comunicar a alguien que no sigue en el equipo

Es la tarea más difícil de afrontar para el 62% de los jefes, y un 24,6% más lo consideran de dificultad media. Es decir, hasta el 86,2% lo encuentra de dificultad media o alta. Es un trago amargo para todo jefe. Cuando llega este momento, que siempre acaba por llegar alguna vez, la mayoría de los mandos sufren mucho, incluso sabiendo que su decisión es la correcta.

Transmitir órdenes de arriba que no comparto totalmente

Constituye la segunda tarea más desagradable puntuada por más de la mitad de los encuestados (52,7%) como una situación de alta dificultad, de hecho el 85,2% la encuentra de dificultad media o alta. Ante este índice de respuestas cabe preguntarse: ¿Por qué pasa esto si se supone que “los de arriba” han tomado la decisión con coherencia? En este caso, los propios mandos sufren en sus carnes un grave defecto de comunicación por parte de sus propios jefes, que probablemente no les han trasladado correctamente la decisión o, simplemente, no les han escuchado anteriormente para tomar la decisión que hubiera sido correcta desde el principio. Pero en el mundo de las grandes empresas todo el mundo tiene jefe. Hasta el presidente o el director general tiene un jefe internacional, o un consejo de accionistas del que depende. Y trasladar y hacer lo decidido arriba está en sus funciones, le guste o no la decisión.

Comunicar decisiones o cosas que no van a gustar al otro

El 43,1% de los directivos analizados consideran ésta la tercera mayor dificultad de ser jefe, llegando hasta el 83,4% sumando dificultad media o alta. Cuando se produce una situación como ésta se pasa de víctima a verdugo. Cuando eres jefe, acabas apren-

diendo que es imposible contentar a todos con todo. Hagas lo que hagas, y decidas lo que decidas, siempre habrá alguien al que no le gustará, o le viene mal. Transmitir esto, cuando sabes que la cuestión será impopular, es duro hasta para los más veteranos.” Este aspecto tiene más trascendencia de lo que parece, ya que “es en estos momentos delicados cuando se demuestra la valía profesional en el cargo, cuando se marcan las diferencias entre los jefes sin más y los verdaderos líderes. No pasar correctamente estas situaciones supone pérdidas de prestigio muy difíciles de recuperar después.

Cuadro general	Nº	Dificultad alta (%)	Total dificultad media + alta (%)
Decidir y comunicar que no sigue en el equipo	1	62,0	86,2
Transmitir ordenes de arriba que no comparto	2	52,7	85,2
Comunicar cosas que no va a gustar a los otros	3	43,1	83,4
Organizarse correctamente y saber manejar el tiempo	4	35,6	75,3
Mantener el autocontrol en situaciones de presión	5	33,6	82,6
Estar permanentemente a la altura en fondo y formas	6	29,3	74,2
Dedicar el tiempo y la dedicación necesaria al equipo	7	26,7	72,0
Escuchar bien	8	25,4	65,9

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Las facetas más difíciles de ser jefe “.

Autocontrol, organización personal y relación con otros

Salvadas las tres primeras respuestas, los 972 directivos investigados por Otto Walter en este caso introducen en la escala de dificultades aspectos intrínsecos a la organización personal, el autocontrol y la relación interpersonal.

Organizarse correctamente y saber manejar las prioridades y el tiempo

Es el cuarto aspecto más arduo para el 35,6% de los encuestados, mientras que un total del 75,3% lo consideran de media o alta complejidad. Este capítulo incluye delegar, planificar, preparar, pensar antes de actuar... La sensación permanente de que no llegas a todo, de que por más que uno hace más cosas surgen, que los imprevistos que requiere la jefatura te desbarajan los planes una y otra vez, y la imposibilidad de tener todo amarrado y tranquilo, acaba con el equilibrio emocional de cualquiera. Esto, más que solucionarlo, que no tiene solución, es cuestión de asumirlo correctamente. Y, para ello, hay que mejorar la gestión de las tareas y trabajos, y sobre todo, *mejorar la gestión de uno mismo: de sus emociones y sus comportamientos, que es lo más complicado.*



Mantener el autocontrol en situaciones de presión

Uno de cada tres jefes (33,6%) considera éste el quinto escollo más difícil en su labor, cifra que alcanza el 82,6% de los que lo encuentran de dificultad media o alta. Las múltiples situaciones tensas o de presión con las que se enfrenta un jefe suponen para la mayoría un alto riesgo de pérdida de control. Y muy a menudo, esto provoca gestionar incorrectamente a los demás. Ser jefe obliga a mantener el tipo. Pero las circunstancias provocan una y otra vez, y es muy difícil aguantar y guardar la frialdad mental y anímica.

Estar permanentemente a la altura siendo siempre ejemplar en fondo y formas

La sexta mayor dificultad que encuentran nuestros directivos estriba en mantener el nivel y la entereza personal. El 29,3% de los mandos lo encuentra muy difícil y el 74,2% percibe que su complejidad para conseguirlo es media o alta. Las consecuencias de una pérdida momentánea de formas ya las vimos anteriormente, donde casi un 50% los empleados afirmaba que se les había faltado al respeto alguna vez, incluyendo hablarle a gritos, malas formas y un largo etcétera. Lo complicado de esto, es que muchas veces los jefes no se dan cuenta de hasta qué punto perdieron el control, y no son conscientes de las palabras y acciones exactas que usaron en el momento de tensión, y, por ello, no se han dado cuenta del daño realizado en el otro, y en su propia imagen como jefe.

Dedicar el tiempo y la atención necesaria a todos los del equipo

Más de uno de cada cuatro directivos consultados por Otto Walter (26,7%) consideran éste un objetivo muy difícil de cumplir, y tres de cada cuatro (72%) piensan que tiene una dificultad media o alta. Esta es la realidad, aunque todos sabemos que la falta de contacto con el equipo genera consecuencias inmediatas, relacionadas de forma directa con la ausencia de comunicación, de apoyo y pérdida de motivación. Las personas son lo más importante, así reza el discurso teórico, pero la realidad es que en muchos casos acaban siendo las últimas en el rango de prioridades del jefe, ya que cualquier problema o asunto siempre se trata antes. ¿Cuáles son las reuniones que se aplazan sin dudar?: las que tiene el mando con su equipo. ¿Por qué las reuniones con clientes, con otros departamentos o con su propio jefe se aplazan con tanta facilidad? ¿No es el equipo lo más importante? Pero luego no se trata como tal. No picar en la trampa de lo inmediato, de la urgencia, no es tan fácil como se piensa.



Escuchar bien

A pesar de constituir una labor fundamental del trabajo directivo, prestar atención y escuchar con calidad es el octavo aspecto resaltado por los encuestados, en cuanto a su grado de dificultad máxima (25,4%); aunque casi es más preocupante que un 35% no lo considere especialmente difícil. Cabe pensar que uno de cada tres directivos no es consciente de lo complicado que es escuchar bien a los demás, especialmente a los componentes de su equipo. Además, la escucha no es un comportamiento aislado, ya que la sensación de escucha requiere dedicación de tiempo, tener en cuenta las opiniones de los demás, aceptar las ideas de otros, sumar criterios en vez de criticar, y tantas cosas que la hacen aún más sofisticada. Es natural que los colaboradores se quejen de que no se les escucha, porque es muy difícil hacerlo bien. Y tenemos muchos jefes a los que les cuesta mucho, y otros muchos ique aún no se han dado cuenta de que no lo hacen bien!

Otras dificultades

Cuadro general	Nº	Dificultad alta (%)	Total dificultad media + alta (%)
Tratar con personas que no me caen bien	9	24,8	71,7
No criticar a otros departamentos cuando fallan	10	24,7	75,0
Aguantar la presión por el resultado y que no te desajuste	11	24,5	71,9
No desesperarme por que no hagan como yo	12	23,2	75,5
Lograr involucrar y motivar a los demás en los objetivos	13	21,9	61,8
No transmitir al equipo el estrés propio	14	21,2	67,8
Decir lo que se ha hecho mal de forma estructurada y no en caliente	15	20,4	69,6
Mantener entusiasmo y el ánimo positivo siempre	16	20,4	63,0

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Las facetas más difíciles de ser jefe “.

A continuación, se sitúan otras circunstancias que los jefes consideran costosas de atender y circunscriben en un segundo orden de dificultad.

Tratar con personas que no me caen bien

El 24,8% de los mandos directivos encuentran que el trato con ciertas personas de su equipo es muy difícil de realizar. En este sentido considero que la mayoría de los



jefes no pueden elegir a todo su equipo, y eso supone tratar con lo que hay. Incluso en el caso de haberlos elegido, el jefe se ve obligado a tratar con otras áreas internas y externas a la empresa. Y a aguantarse tocan. Ser jefe implica tratar con todos y lograr la colaboración de todos, los que nos caen mejor y peor. También esto va en el sueldo.

No criticar a otros departamentos cuando nos fallan

Esta es una tendencia muy difícil de contener para el 24,7% de los jefes. Desde mi experiencia como consultor creo que un buen jefe debe hacer equipo con la empresa y cuidar la imagen en su conjunto. A la presión normal hay que añadir los problemas que emanan de dentro cuando otras áreas de la empresa perjudican nuestro trabajo. El mando, en estos casos, debe saber negociar estos asuntos con temple y contundencia, pero sin minar las relaciones e imagen internas.

Aguantar la presión por el resultado y que no te desajuste tu forma de actuar

La complejidad de esta afirmación se sitúa en el puesto número once del ranking de mayores problemas con los que se enfrenta la labor directiva. Así es para el 24,5% de los preguntados.

Si a todo lo anterior le sumamos la presión añadida que supone el que se estén demandando resultados permanentemente desde arriba, el cóctel no puede ser más explosivo. Si algún jefe acierta en su estilo directivo, se verá amenazado cuando la prisa por obtener los resultados empiece a acorralarle.

No desesperarme porque los otros no hagan las cosas como yo las hubiera hecho

Vuelta al autocontrol. El 23,2% de los jefes consultados encuentran este aspecto muy duro de conseguir.

Los jefes son profesionales proactivos, que normalmente han destacado por su capacidad de hacer. Y deben dirigir a otros que, lógicamente, hacen las cosas a su manera, y no a la del jefe. Y es que ya se sabe, para delegar hay que tragar con las formas de hacer de los demás. Fácil de decir, y complicado de hacer, como todo en dirección.

Lograr involucrar y motivar a los otros en las tareas y los objetivos

La motivación del equipo es para el 21,9% de los directivos una tarea muy ardua. Esta es una de las grandes incógnitas que pronto se presentarán a todo jefe cuando acceda



por primera vez a gestionar equipos. Aquí las formas son básicas, la coherencia en el día a día, el prestigio de la dirección y el aval que ofrecen los resultados. Las recompensas, la calidad del trato, y tantas cosas determinan esa involucración. Y si cada una de estas cosas por separado ya son difíciles, todas juntas... imponen a cualquiera!

No transmitir al equipo el estrés propio

El 21,2% de los mandos analizados encuentra que ésta es una circunstancia muy difícil de manejar. Aquí tenemos que hablar de la famosa soledad del jefe. Un buen directivo debe sobrellevar toda la presión y el estrés sin trasladarlo a su gente. Sus preocupaciones se las debe guardar para crear un clima de seguridad y confianza. Pero no es fácil, y aun sabiendo que hay que impedirlo es muy complicado mantener siempre el espíritu positivo durante el camino.

Mantener el espíritu y el ánimo positivo en toda circunstancia

Para el 20,4% de los participantes encuestados este es un aspecto muy duro de la tarea de ser jefe. “¿Quién motiva al motivador?”. Todos están pendientes del jefe, de cómo está, de si se le ve con fe y entusiasmo o no, porque eso se contagia rápido. Y un mal día sin más, puede ser interpretado por el equipo de forma nefasta. Es duro ser referente pero va en el cargo. Ya no se puede hacer o decir lo que a uno le apetece cuando está de bajón. Hay que decir y hacer lo que corresponde, y no lo que te pide el cuerpo.

Decir lo que se ha hecho mal de forma estructurada y meditada, y no “en caliente”

Hacer críticas constructivas es muy difícil para el 20,4% de los mandos y casi un 70% de ellos evalúa este punto con dificultad media o alta. Tener que morderse la lengua cuando alguien ha hecho algo mal, con la presión que hay, y la cantidad de cosas que uno tiene en la cabeza, es realmente complejo. En el calentón se pueden decir barbaridades, en las que el jefe parezca un ogro a pesar de que es el otro el que ha fallado. Esos momentos, emocionalmente delicados, son muy difíciles de controlar y gestionar.

Más dificultades en menor grado

Uno de cada seis directivos se sienten afectados, en menor medida eso sí, por los siguientes comportamientos que deben desarrollar:



Lograr que los otros entiendan con claridad lo que espero que hagan

Este aspecto entraña, para el 17,4% de las personas que han participado en el informe, una alta dificultad, y alrededor del 70% lo considera de dificultad media o alta.

Cada uno interpreta lo que oye a su manera, y trasladar misiones, tareas y objetivos es algo más peliagudo de lo que parece. Si sumamos la dificultad para encontrar tiempo para el equipo, escuchar, y otras comentadas antes, la cuestión se complica aún más.

Realizar la evaluación anual con los colaboradores

Los departamentos de personal de las empresas consideran este aspecto muy enriquecedor para el equipo, pero el 17% de los mandos analizados lo encuentran muy difícil de ejecutar, siendo de dificultad media o alta para un 54,7%.

Si fuera tan buena, útil y eficaz casi nadie lo consideraría difícil y menos aún muy difícil. Claro que este momento se convierte en delicadísimo si se aísla del contexto general de la dirección de las personas. Cuando se ha gestionado bien durante todo el año, dedicando tiempo, escuchando, formando, corrigiendo proactivamente, etc., esta evaluación es un paso más. Como lo normal es que todo lo anterior no se haya hecho bien, este encuentro anual se convierte en una situación tensa, incómoda y complicada.

Ser siempre amable y cordial en el trato y no tener nunca prontos

De nuevo el autocontrol pasa a tomar protagonismo. El 16,9% de los directivos consideran este asunto muy difícil de mantener a lo largo del tiempo mientras que otro 63,7% estiman su dificultad en un nivel medio o alto. Esas salidas de tono que cualquiera se permite a así mismo de forma puntual no caben en el mundo del liderazgo. Y cualquiera puede entender lo tremendamente difícil que puede que puede ser esto en múltiples ocasiones.



Cuadro general	Nº	Dificultad alta (%)	Total dificultad media + alta (%)
Lograr que los otros entiendan lo que espero que hagan	17	17,4	68,9
Realizar la evaluación anual con los colaboradores	18	17,0	54,7
No tener prontos y ser siempre cordial en el trato	19	16,9	63,7
No enfadarse por las limitaciones y falta de iniciativa de los demás	20	14,8	67,1
Llevar correctamente las reuniones con el equipo	21	14,1	62,9
Felicitar correctamente y no reprender tanto	22	12,1	55,1
Adaptarme a cada una de las personas con las que trato	23	9,4	54,1
No quejarse y trasladar problemas al jefe	24	9,1	51,2
No perder las formas cuando alguien hace algo mal	25	7,9	54,1
Admitir abiertamente equivocaciones o desconocimientos	26	6,7	42,3
Mantener la humildad sin que se te suba el cargo	27	2,1	28,6

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Las facetas más difíciles de ser jefe “.

Problemas de escasa importancia

Hay una serie de aspectos que no constituyen una preocupación especial para los directivos y no representen una dificultad con mayúsculas. Estos son:

Admitir abiertamente las equivocaciones propias y desconocimientos técnicos

Sólo el 6,7% lo califica como muy difícil mientras que el 47,7% no lo encuentra de especial dificultad. Uno se pregunta que si no es tan difícil, ¿por qué no lo hacen?

Mantener la humildad y evitar que se te suba el cargo

Tan solo el 2,1% lo siente casi imposible de realizar y únicamente el 28,6% declara que es algo de dificultad media o alta. Debe ser que esto ocurre sin darse uno ni cuenta, y la soberbia o la prepotencia que se percibe en algunos jefes se origina lentamente hasta acabar siendo algo tan natural que ni el afectado se percata.



2. Análisis por género

Las mujeres son, en general, mucho más sensitivas a la hora de evaluar el nivel de complejidad que comporta la función directiva. Sus desvelos son parejos a los del conjunto de mandos pero lo que las diferencia es que puntúan más elevadamente sus respuestas.

Así, en el caso de tener que decidir y comunicar la marcha de un componente del equipo, las mujeres directivas encuentran alta dificultad en el 70,6% de los casos frente a sus homólogos masculinos que lo reconocen en el 59,6% de ellos.

El transmitir órdenes que no se comparten, las directivas lo encuentran muy difícil en el 55,9% de las respuestas mientras que los directivos lo hallan de esta forma en el 51,8% de las ocasiones. Aunque ambos se igualan con un 85% si sumamos los que lo consideran con dificultad media o alta.

Comunicar decisiones que puedan desagradar a otros es para el 47,1% de las mujeres preguntadas una tarea muy costosa, hecho que queda en evidencia si consideramos que el 92,2% de ellas lo han marcado con dificultad media o alta. Los hombres, sin embargo, lo califican de alta dificultad en un 42% de sus contestaciones y considerando la suma de media o alta dificultad en el 81%.

Como vemos todas las cuestiones planteadas reciben índices mayores de dificultad en el caso de las mujeres.

La organización del tiempo es un escollo muy importante para el 40,2% de las directivas frente al 34,3% de los hombres que reconocen este asunto como de máxima dificultad.

Algo parecido sucede con el autocontrol en situaciones de presión, aspecto éste donde el 37,8% de ellas admiten tener altas dificultades mientras que entre el grupo de ellos sólo lo reconoce el 32,4%.

Estar permanentemente a la altura sí hace emerger mayores diferencias entre mujeres y hombres directivos, así el 37,7% de éstas afirma tener aquí un problema grave con el que enfrentarse mientras este índice desciende hasta el 27% cuando se trata de los hombres.

Algo parecido sucede con el hecho de no transmitir al equipo el estrés propio. Aquí, el 26% de las jefas declaran tener graves dificultades al tiempo que sólo reconoce tenerlos el 19,9% de los jefes.



También existen criterios diferenciadores según género en el caso de desesperarse por- que los demás no hagan las cosas como yo. Ellas lo encuentran muy difícil de aguantar en el 27,5% de los casos mientras que ellos así lo admiten en el 22% de las respuestas.

Cuadro hombres y mujeres	Hombres		Mujeres	
	Nº	%	Nº	%
Decidir y comunicar que no sigue en el equipo	1	59,6	1	70,6
Transmitir ordenes de arriba que no comparto	2	51,8	2	55,9
Comunicar cosas que no va a gustar a los otros	3	42,0	3	47,1
Organizarse correctamente y saber manejar el tiempo	4	34,3	4	40,2
Mantener el autocontrol en situaciones de presión	5	32,4	5	37,8
Estar permanentemente a la altura en fondo y formas	7	27,0	6	37,7
No desesperarme por que no hagan como yo	13	22,0	7	27,5
Escuchar bien	9	24,8	8	27,4
No criticar a otros departamentos cuando fallan	10	24,1	9	27,0
Aguantar la presión por el resultado y que no te desajuste	11	23,8	10	26,9

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Las facetas más difíciles de ser jefe “.

El resto de las cuestiones planteadas reciben una respuesta similar en cuanto a cifras, a excepción de unas pocas diferencias:

Por ejemplo, los hombres directivos sitúan el dedicar el tiempo necesario al equipo en la sexta posición de dificultad y el “tratar con personas que no me caen bien” en la octava. Las mujeres, en este mismo caso, relegan sus respuestas a las posiciones 12 y 13, respectivamente.

Lo mismo sucede con el no tener prontos o el lograr involucrar y motivar a los demás, que los hombres sitúan en la 17 y 12 posiciones frente a las mujeres que las incorporan a las 21 y 16, respectivamente. Parece claro que ellos pierden las formas con mayor facilidad y sienten mayores dificultades en motivar a otros que ellas.



Cuadro hombres y mujeres	Hombres		Mujeres	
	Nº	%	Nº	%
No transmitir al equipo el estrés propio	16	19,9	11	26,0
Dedicar el tiempo y la dedicación necesaria al equipo	6	27,1	12	25,5
Tratar con personas que no me caen bien	8	25,0	13	24,0
Decir lo que se ha hecho mal de forma estructurada y no en caliente	15	20,3	14	21,1
Mantener entusiasmo y el ánimo positivo siempre	14	20,4	15	20,6
Lograr involucrar y motivar a los demás en los objetivos	12	22,7	16	19,1
Lograr que los otros entiendan lo que espero que hagan	18	17,4	17	17,7
No enfadarse por las limitaciones y falta de iniciativa de los demás	20	14,2	18	16,7
Realizar la evaluación anual con los colaboradores	19	17,2	19	16,2
Llevar correctamente las reuniones con el equipo	21	13,7	20	15,7
No tener prontos y ser siempre cordial en el trato	17	17,5	21	14,7
Adaptarme a cada una de las personas con las que trato	24	8,6	22	12,3
Felicitar correctamente y no reprender tanto	22	12,3	23	11,3
No perder las formas cuando alguien hace algo mal	25	7,4	24	9,8
No quejarse y trasladar problemas al jefe	23	9,3	25	8,3
Admitir abiertamente equivocaciones o desconocimientos	26	6,6	26	7,4
Mantener la humildad sin que se te suba el cargo	27	2,3	27	1,5

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Las facetas más difíciles de ser jefe “.

A la vista de los resultados cabe concluir que las mujeres se ponen el listón más alto a sí mismas cuando ocupan puestos de jefatura. En casi todas las conductas son más las que las consideran de alta dificultad que el número de hombres que así lo hacen. Posiblemente la preocupación por hacerlo bien sea mayor en el colectivo femenino, y es por ello que se auto exijan más, mientras que los hombres puedan ser algo más permisivos consigo mismo.



3. La profesión de dirigir a otros

Dirigir personas es cada vez más una especialidad profesional en sí misma.

- Uno de cada cinco jefes ve con alta dificultad afrontar hasta **dieciséis situaciones cotidianas** en la dirección de personas, y más de la mitad considera con dificultad media o alta veinticinco conductas directamente asociadas al cargo de jefe.
- **Dirigir personas es muy complicado, más de lo que muchos piensan.** Aguantar a cada uno y cada una con sus “cadaunadas”, la presión de los resultados, de arriba, de la propia exigencia personal, tratar con todos y tener que controlar en todo momento las formas, es un esfuerzo muy difícil de mantener. Además a los jefes se les mira con lupa, y un solo desliz, un error, una pérdida de nervios, deja más huella que diez aciertos.
- **Dirigir personas supone aguantar esto y más,** y es fácil comprender que mucha gente no desee ser jefe, porque es mucho más sencillo criticar al de arriba y no tener complicaciones, que asumir el puesto y lo que conlleva.
- Esta claro, **si se paga más por ser jefe es por algo,** porque en las empresas no se regala por nada. Efectivamente, la gestión de equipos tiene “truco” y no es ni mucho menos un jardín de flores. Creo que los jefes hacen lo mejor que saben y pueden, lo que ocurre es que muchos no saben y deben aprender, y otros, aun sabiendo, acaban por perderse entre tanta situación compleja y desordenan lo que sabían. El correcto ejercicio de la dirección no sólo es cuestión de conocimientos técnicos y experiencia, supone usar bien lo que se sabe en todo momento y bajo toda circunstancia, y muy especialmente en los “momentos de la verdad”, en esas situaciones trascendentales que son las que marcan la diferencia entre los jefes capaces de lograr el respeto y el prestigio de sus equipos y los que sólo mandan.
- Cierto es que cuando un empleado critica la forma de actuar del jefe uno tendría ganas de decirle: “ponte tú, listo, a ver como te las apañas”, pero que sea difícil, y no se pueda contar con la comprensión de los demás, no es excusa. **Ser jefe es una decisión voluntaria,** a nadie le obligan, y si esa ha sido la decisión, hay que llevarla con todas las consecuencias, con lo bueno (el sueldo, la posición, la capacidad de hacer, los retos, los logros,...) y lo malo (todo lo demás).
- **Las dificultades principales** para la mayoría han resultado ser: las relacionadas con la comunicación de temas difíciles o delicados, y el no descontrolarse bajo presión, ya sea en general, o por los resultados, o porque los demás no hacen las cosas como se esperaba.



- Por último, cabe destacar que **“Felicitar y no reprender tanto” es muy difícil para un 12,1%** de los jefes, y ofrece dificultad media o alta para un 55,1%!. Aplaudir a los demás, valorar su trabajo y dar reconocimiento sincero no es un comportamiento natural del ser humano. Y en la jefatura es esencial ser justo y generoso en la felicitación, pero no es tan fácil, no sale de dentro y hay que forzarlo y entrenarlo. Parece increíble pero a muchos jefes hay que decirles que se atrevan a felicitar abiertamente a su gente, porque les supone un esfuerzo. Si a esta limitación añadimos la facilidad para desesperarse cuando esos mismos colaboradores fallan, o se equivocan, o simplemente no hacen las cosas como el jefe quería, es comprensible que sin intención, muchos mandos acaben generando sensación de presión, de desmotivación y de falta de aprecio.
- **No es cuestión de perdonar a los jefes mediocres, sino de admirar mucho más a los buenos.** Incluso otorgar mucho más mérito a los que parecen normales, ya que sólo eso ya es mucho, y comprender quizá un poco mejor que el de arriba quiere hacer lo mejor, sin duda, pero es que, simplemente: ser jefe es muy complicado, y ser un jefe excelente... ¡ya ni te cuento!
- Tras la coraza que aparentan llevar algunos, casi todos **los jefes encierran dentro de sí un sin fin de dudas, temores y preocupaciones** ante las dificultades diarias que deben salvar y que tantas veces les superan.
- **Dirigir personas es cada vez más una especialidad profesional por sí misma.** En el desarrollo profesional de las personas con cierta madera, llega un momento en el que ya no son las valías técnicas lo que marca su eficacia en el trabajo, sino su virtud en la dirección de personas, que pasa a constituir el grueso de su actividad profesional y la esencia de sus resultados. Este cambio supone la necesidad de una evolución personal muy grande, de un cambio de comportamientos, de un cambio de paradigmas, de otra forma de entender y ver las cosas, y de otra forma en la que los actos van a ser vistos y entendidos por los demás. Y una cosa es decirlo o pensarlo y otra hacerlo, pues hay muchos jefes capaces de dar un hermoso discurso de lo que son los valores del liderazgo, y luego su conducta es absolutamente errónea y negativa al ser incapaces de manejarse entre tantas dificultades con las que debe convivir.



EL RETO DE LA
PRODUCTIVIDAD Y DEL
RENDIMIENTO DE CALIDAD
¿POR QUÉ NO RENDIMOS AL
100%?





La economía española se enfrenta al reto de la competitividad, debe ahora generar riqueza a través de la innovación, la calidad y la productividad. Desde el exterior llegan todo tipo de amenazas competitivas y es necesario lograr índices mejores de productividad.

Algunos de los aspectos que afectan a la productividad son aspectos globales, difíciles de controlar por un país. Lo que sí se puede controlar es el modo en cómo se produce, se prestan servicios, se rinde y se comercia. Estas son actividades privadas, que recaen en las empresas para ser llevadas a cabo con éxito y es dentro de cada empresa donde se debe asumir el reto de la competitividad.

El Estado puede y debe crear las condiciones necesarias para que la reforma constante sea posible, incentivar las actividades y sectores que más lo necesiten, pero el papel principal debe ser asumido por los empresarios, los directivos y los empleados de cada empresa. El tejido empresarial español está compuesto esencialmente por Pymes. La economía española está fuertemente orientada hacia los servicios. En la mayoría de los casos, la modernización no pasa ya por la adquisición de maquinaria o las grandes inversiones estructurales. Se trata en realidad de cambios más sutiles, más baratos y al mismo tiempo más difíciles y profundos.

Se trata de transformar la cultura de las de las organizaciones. Es la hora de afinar los procesos internos, de liberar el potencial de eficiencia y creación de valor que los trabajadores a todos los niveles atesoran.

No es pues cuestión de inventar la rueda, sino más bien de engrasarla y hacerla girar. Por eso hemos analizado cuáles son los principales obstáculos de la productividad de los profesionales en las empresas españolas. ¿Cuánto rendimos? ¿Qué opinan los profesionales sobre su propia realidad? ¿Qué aspectos frenan y perjudican al rendimiento?

Para ello se han planteado estas cuestiones a más de 1.800 profesionales. La encuesta analiza primero cuál es según los protagonistas la percepción sobre el nivel del propio rendimiento. Tras ello los encuestados debían identificar los obstáculos que le impiden un mejor rendimiento.

¿Cuánto estás rindiendo respecto a tu potencial?

Esta ha sido la pregunta realizada, así de clara y directa, a los 1.836 profesionales que han participado en este análisis. Se pidió que lo indicaran en porcentaje considerando el 100% como máximo.



1. Resultados generales

Los resultados pueden inquietar a más de uno. El 77,5% de los profesionales españoles dice no superar el 80% de rendimiento sobre su potencial; casi la mitad (un 46,1%) no supera ni el 70%.

¿Desastre absoluto? Creo que es una inmensa oportunidad de avance: ¡Hay más de un 20% de margen de mejora disponible!

	Los que afirman rendir al 70% o menos	46,1%
	Los que consideran estar al 80% de rendimiento	31,4%
	Los que aseguran estar entre el 90% y 100%	22,6%

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.

La media nacional se sitúa en el 74,8% de rendimiento, lo que deja 25,2 puntos de margen para la mejora, esto significa que podemos rendir un ¡33,7% más que ahora! Si el rendimiento laboral en España aumentara a corto plazo un realista 20%, el resultado sería que más de la mitad de la masa trabajadora rendiría a niveles próximos a 90 sobre 100. En un entorno así pronto se sumarían a esa cultura de la calidad y la excelencia muchos ya que la proactividad también es contagiosa, tanto como la desidia y la mediocridad.

Un problema de todos. Si se actúa sobre los aspectos esenciales, aumentará la productividad de forma espectacular y, en consecuencia, los resultados y la competitividad empresarial española. Se trata de identificar los puntos críticos y actuar sobre ellos. En su mayor parte afectan al comportamiento y a las actitudes dentro de la organización, por tanto cuestiones que se pueden cambiar directamente sin necesitar grandes inversiones. La mejora es asequible.

Antes de entrar en profundidad en las causas, veamos un desglose más detallado de los resultados de rendimiento:

Diferencias entre los jefes y los profesionales sin mando

Entre los mandos, un 43% afirma rendir a un “70% o menos”, y un 36% considera que está al 80%.

Entre los empleados de base, la cifra de los que sienten que rinden un “70% o menos” se eleva al 50%, siendo un 27% los que sitúan su rendimiento al 80%.



En ambas categorías laborales, los que se ven entre el 90% y el 100% son semejantes: 22% de los mandos y 24% de los empleados de base.

El porcentaje de éstos últimos que admite estar por debajo del 60% es casi del 25%, esto arroja un dato desalentador: son más los que están por debajo de este nivel que los que se sienten al 90% de su rendimiento (24%).

Por tanto, no parece que sea cuestión de los trabajadores de base. Todos sufren esa pérdida no deseada de rendimiento, tanto jefes como colaboradores.

Resultados generales

Se han evaluado 24 parámetros que afectan al rendimiento, clasificándolos así:

- **Alta Relevancia:** Los que han sido reconocidos como limitantes por más de un 25% de las personas encuestadas.
- **Relevancia media-alta:** Entre un 20% y un 25%.
- **Relevancia media:** Entre un 15% y un 20%.
- **Menor Relevancia:** Por debajo del 15%.

Se trata de poder identificar los principales aspectos limitantes para actuar sobre los que más pueden aportar a una mejoría general. Estos han sido los resultados globales, que luego analizaremos por edades, sexo y nivel de jefatura:

Parámetros de Alta Relevancia		
Factor limitante	Ranking	% de afectados
Exceso de tareas y urgencias	1	63
Falta de organización y agilidad en procesos	2	53
Presión por el resultado a corto plazo	3	49
Falta de medios (informática, máquinas, etc)	4	30
No saber decir no a lo secundario	5	27
Se valora más la presencia que la eficacia	6	26
No tener claros los objetivos ni prioridades	7	26
Ves que no vale la pena trabajar más	8	26

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.



El número uno de la lista, acusado como el mayor mal de la productividad por el **63%** de la muestra recae sobre **EL EXCESO DE TAREAS Y URGENCIAS**.

Si hay exceso de tareas y urgencias no es posible hacer las cosas bien, según opina la mayoría, y eso hace que luego haya que corregir múltiples errores y defectos que se transforman en nuevas tareas y urgencias inesperadas. Esto provoca una espiral de improvisación que absorbe capacidad productiva eficaz y neutraliza la calidad, ya se sabe “el que mucho abarca, poco aprieta”.

Parece que en plena época de reducciones de plantillas hay que hacer lo mismo o más con muchos menos. Eso ahorra costes, pero merma el rendimiento y muchas veces en proporciones superiores al ahorro conseguido.

La segunda razón a la baja productividad parece ahondar más aún en la anterior: un **53%** señala la **FALTA DE ORGANIZACIÓN Y AGILIDAD EN LOS PROCESOS**.

La calidad empieza donde acaba la chapuza. La falta de organización y procesos claros para cada tarea, de cada situación frecuente, de las actividades básicas de cada empresa, desperdicia talento por doquier y origina continuos despropósitos y necesidades de remiendos de última hora. La ausencia de definición por escrito y formación de procedimientos, de cómo tratar asuntos clave, de los canales de circulación de los asuntos que requieren intervención de diversas áreas, de una forma de ejercer la excelencia previsible y homogénea repercute notablemente en la pérdida de rendimiento.

En tercer lugar se sitúa, con un **49%** de respuestas, la **PRESIÓN POR EL RESULTADO A CORTO PLAZO**.

Éste es uno de los mayores errores que se cometen en las empresas por parte de la dirección. La presión sólo debe venir de fuera, del mercado, de la competencia... que ya es bastante ¿Para qué añadir más dentro? ¿A dónde conduce ese exceso de presión por el corto plazo? Pues al agobio, al agotamiento, a la desorientación, al apaño de hoy para maquillar los números a costa de la calidad de mañana: de nuevo la absurda espiral que devora los recursos productivos de la organización.

Una cierta tensión ejercida de forma medida y proactiva es sana, porque “afina” la armonía. Pero presionar por sistema es garantía de tocar la moral de la mayoría, de generar malos humos y entornos negativos que difícilmente facilitarán el mejor rendimiento. Cuando los nervios se apoderan de la dirección, muchas veces se actúa justo de la forma contraria a la conveniente.



Para los 1.800 entrevistados por Otto Walter, **el cuarto factor** que limita la productividad (**30%**) es **LA FALTA DE MEDIOS SUFICIENTES**, y esto incluye la informática, maquinaria, etc.

Esto es a menudo un asunto puramente financiero, ya que se trata de encontrar el equilibrio entre inversión en medios y mejora del rendimiento. Claro que si el punto de partida es la ausencia de procesos y de calidad, es mucho más difícil evaluar el impacto de estas mejoras de medios.

Por lo que parece, en muchas empresas se aplica eso de: hasta que no haya “fuego” mejor no poner todos los medios necesarios, y así es difícil progresar. Además esa falta de medios alienta la bajada de listón personal, ya que se pierde fuerza moral para exigir el máximo si no se dota al profesional de los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

La quinta causa que argumentan los profesionales es **NO SABER DECIR NO A LO SECUNDARIO**, lo que manifestaron un **27%**.

¿Es cuestión de falta de atrevimiento? ¿De exceso de sumisión? Los directivos necesitan colaboradores mucho más atrevidos, que sepan decir: “basta” cuando hay que hacerlo y ayudar con ello a visualizar cuándo hay que cambiar algo, dotar de medios, etc.

Estamos en una etapa de cambio cultural importante. Hasta hace bien poco, el “arriba y abajo” estaba muy arraigado y no es fácil cambiar esas inercias por muy abierta que pretenda ser la dirección moderna. Lo curioso es que son los propios jefes los que más padecen de esta limitación, ya que son los primeros que tragan con todo y no saben centrarse en lo importante, desbaratando así el esfuerzo del equipo.

La sexta posición elegida con el **26%** es otro gran escollo del mencionado cambio cultural en nuestro país: **SE VALORA MÁS LA PRESENCIA QUE LA EFICACIA**.

Aquí entra de lleno la calidad de dirección de personas de los mandos de la empresa. Cuando se dirige de forma deficiente y se controla de forma deficiente se acude al paripé de figurar en vez de rendir. Y cuando se premia la presencia y el ruido en vez de la eficacia... ¿Qué se obtiene? Por supuesto: figurones que se mueven mucho y hacen poco, zánganos en definitiva, mientras los verdaderos trabajadores se frustran ante tamaño despropósito y muchas veces tiran la toalla del rendimiento de alto nivel.

El séptimo también da directamente en los jefes. Más de un cuarto de los trabajadores (**un 26%**) afirma que uno de los factores que minan su rendimiento es el **NO TENER CLAROS LOS OBJETIVOS, LAS PRIORIDADES Y LO QUE SE ESPERA DE UNO**.



Dirigir personas ya no es cuestión de mandar, sino de conducir, de orientar, de inspirar y de exigir proactivamente. Esta evolución sigue costando y los jefes olvidan a menudo que su prioridad es dirigir bien a los equipos ¿Cómo puede alguien rendir correctamente y en la dirección adecuada si nadie se ha molestado en indicarle claramente qué se espera de él?

El octavo parámetro de la lista de los más identificados, con el **26%** es que **VES QUE NO VALE LA PENA TRABAJAR MÁS.**

Conviene analizar esta respuesta en el conjunto general de los resultados. Porque no sólo se refiere este tema a una posible ausencia de desarrollo profesional o de subidas salariales, ya que ninguna está entre las destacadas anteriormente. La desmotivación se orienta más bien hacia una demanda de reconocimiento y valoración, cuestiones que se analizan más adelante.

Parámetros de Relevancia media-alta

Las siguientes limitaciones a la productividad, reconocidas como graves por entre un 20% y un 25% de los profesionales son:

Factor limitante	Ranking	% de afectados
Estar claramente mal pagado	9	24,7
Resistencia de los demás a los cambios	10	24
Falta de autonomía y delegación	11	24
No te forman ni te ayudan a hacerlo mejor	12	23
Falta de reconocimiento, no te felicitan	13	23
Trato deficiente de los jefes	14	21

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.

No todo es dinero

El aspecto salarial aparece tan sólo en el noveno puesto, **ESTAR CLARAMENTE MAL PAGADO (24,7%)**, no parece ser uno de los aspectos más críticos.

La lectura sería: “*me considero mal pagado para como están aquí las cosas y lo que hay que aguantar*”. Si bien es cierto que un sueldo inadecuado no estimula al buen rendimiento, la mayoría admite que una vez alcanzados salarios de mercado el nivel de rendimiento no está tan directamente relacionado con la retribución salarial como cabría pensar.



En décima posición la **RESISTENCIA DE LOS DEMÁS A LOS CAMBIOS (24%)**. En este caso son los jefes, como se verá más adelante, a quienes más afecta esta situación.

La **FALTA DE AUTONOMÍA Y DELEGACIÓN (24%)** viene después. Muchos jefes no dejan claros los objetivos y las prioridades, además no controlan bien y encima delegan poco y no dan autonomía suficiente. Entonces, ¿Para qué quieren un equipo?

Este factor origina un efecto indirecto de serias consecuencias respecto a la mejora de rendimiento: al no haber autonomía y delegación se frena enormemente el aprendizaje y la participación activa, y eso perjudicará el crecimiento del equipo a medio plazo, por lo que será más difícil que progrese su rendimiento tanto individual como colectivo. Además, darle autonomía es una excelente forma de hacer que un profesional se sienta valorado.

La posición duodécima, **NO TE FORMAN NI TE AYUDAN A HACERLO MEJOR (23%)** es una queja a la desatención.

Formar no es sólo enviar a cursos: es dedicar tiempo a enseñar a la gente, es ocuparse de que aprendan lo necesario para que rindan más y se sientan mejor. Conviene recordar que **el director de recursos humanos de un equipo es el jefe directo de ese equipo**, no el director del área de recursos humanos de la empresa, que está para otros menesteres.

Sigue en el ranking la **FALTA DE RECONOCIMIENTO (23%)**. ¡Y eso que esto es gratis! Una vez más se aprecia, la dificultad que entraña esta potente herramienta de mejora de la motivación y el rendimiento.

Todos parecen entender que no es fácil que te suban el sueldo, o que es algo que puede que ni esté entre los poderes del jefe directo, pero escatimar una palabra amable, un apoyo especial, un reconocimiento del esfuerzo realizado... eso ya es más difícil de comprender. Y las repercusiones de esta racanería dan como resultado el siguiente factor nombrado por los profesionales:

TRATO DEFICIENTE DE LOS JEFES (21%). El mando, el director de cada equipo, tiene un peso muy elevado sobre el rendimiento general.

Si se aumenta la calidad del estilo de dirección y se toma este asunto como un tema de gran importancia estratégica junto a la definición y mejora de procesos, la productividad de todos tendría un fuerte impulso de crecimiento y aumentaría de forma contundente.



Factores de relevancia media

Hay más respuestas reveladoras. Entre un 15% y un 20% de los entrevistados considera graves estos otros factores limitantes, de los que cinco afectan de nuevo a los jefes y otros dos se refieren a la correcta ubicación en el puesto idóneo o a la mala relación entre compañeros:

Factor limitante	Ranking	% de afectados
No escuchan tus ideas y propuestas	15	19
Estar infravalorado por los jefes	16	18
No estar en el puesto adecuado	17	17
El jefe no sabe dirigir y desorganiza	18	15
El jefe no te indica lo que haces bien y lo que hay que mejorar	19	15
Mala química entre compañeros y falta de trabajo en equipo	20	15
Temor a fallar	21	15

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.

Para finalizar, entre los parámetros que son considerados como irrelevantes por la mayoría, que no han alcanzado el 10% de respuestas, se hayan:

	Instalaciones de trabajo inadecuadas	9%
	Inseguridad o dejadez propia	6%
	Problemas personales o físicos	5%

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.

Parece pues que el grueso del problema de la falta de rendimiento no está tanto en el trabajador, en sus limitaciones o sus problemas personales y sí parece estar mucho más en manos de la propia empresa y sus mandos, que pueden crear las condiciones adecuadas para que la productividad aumente de forma satisfactoria para todos.

2. Análisis por género

Las cifras siguen siendo hablando por sí mismas: en todos los casos se está muy lejos de una productividad ejemplar. Si se analizan por separado las respuestas de las profesionales y sus colegas masculinos, se aprecian algunas diferencias.

El 48% de los hombres se sitúa con un rendimiento del “70% o menos”, frente a un 42% de las mujeres.



Ambos casi coinciden en los que están al 80%: 32% ellos y 30% ellas.

Sólo un 20% de los hombres frente a un 28% de las mujeres se ven “entre el 90% y el 100%” de su capacidad:

¿Rinden menos los hombres entonces, o simplemente consideran que el recorrido hasta su máximo potencial es mayor que el que consideran las mujeres?

LAS CAUSAS: ¿Qué es lo que origina estos mediocres resultados en personas dispuestas a priori a dar lo mejor de sí? A continuación se analizan las causas de esta fuga tan amplia de capacidad y potencial.

HOMBRES Y MUJERES, hacia la igualdad..., pero con matices interesantes					
Mujeres			Hombres		
Factor	R	%	Factor	R	%
Exceso de tareas y urgencias	1	62	Exceso de tareas y urgencias	1	63
Falta de organización y agilidad en los procesos	2	53	Falta de organización y agilidad en los procesos	2	54
Presión por el resultado a corto plazo	3	43	Presión por el resultado a corto plazo	3	52
Falta de medios, informática, etc	4	30	Falta de medios, informática, etc.	4	31
No te forman ni te ayudan a hacerlo bien	5	28	No saber decir NO a lo secundario	5	28
No saber decir NO a lo secundario	6	26	Ves que no vale la pena trabajar más	6	27
No tener claros los objetivos ni prioridades	7	26	Se valora más la presencia que la eficacia	7	27
Se valora más la presencia que la eficacia	8	25	Falta de autonomía y delegación	8	26
Estar claramente mal pagada	9	24	No tener claros los objetivos ni prioridades	9	26
Resistencia de los demás a los cambios	10	23	Resistencia de los demás a los cambios	10	25
Ves que no vale la pena trabajar más	11	22	Estar claramente mal pagado	11	25
Falta de reconocimiento, felicitación	12	22	Falta de reconocimiento, felicitación	12	24
Falta de autonomía y delegación	13	21	No te forman ni te ayudan a hacerlo bien	13	22
Trato deficiente de los jefes	14	21	Trato deficiente de los jefes	14	21
El jefe no sabe dirigir y desorganiza	15	19	No escuchan tus ideas y propuestas	15	20
Estar infravalorado por los jefes	16	16	Estar infravalorado por los jefes	16	19
Temor a fallar	17	16	No estar en el puesto adecuado	17	17

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.



Mujeres más exigentes ¿Demasiado?

Para las mujeres y los hombres dentro de las empresas, los cuatro primeros parámetros que inhiben el rendimiento son los mismos, sólo cabe destacar que son bastantes más los hombres a los que les limita en exceso la “Presión por el resultado a corto plazo” (52% frente al 43% de ellas). Si se relaciona con el factor anterior vemos que esto es debido en gran medida a que son ellos los que aún ocupan más puestos de mando, que es donde más incidencia registra esta cuestión.

Las mujeres vuelven a demostrar su afán y demanda de formación, como ya se vio anteriormente. Ellas consideran que es la *quinta razón* más relevante para mejorar el rendimiento (28%) y ellos lo comparten, pero situándolo en el decimotercero lugar de sus prioridades.

Los hombres se ven más afectados que ellas en que “Ves que no vale la pena trabajar más”, porque “No te escuchan” y por la “Falta de autonomía y delegación”. Esto último encaja con otras investigaciones que mostraban que los hombres tienen mayor tendencia a la autonomía, frente a la mayor predisposición al trabajo en equipo de las mujeres. Ellas, al contrario que sus compañeros, sí marcan entre sus primeras 15 limitaciones la “Desorganización que provoca un mal jefe”.

Como dato anecdótico, un 16% de las mujeres añaden como importante limitación a su rendimiento el “Temor a fallar”, aspecto no relevante para los hombres (9%).

Muchas mujeres siguen poniendo el propio listón por encima de lo que se les pide y ese exceso puede crear un efecto nocivo para su productividad, ya que genera estrés y temores innecesarios. Y esto se da preferentemente entre las que ocupan cargos directivos.

3. Análisis por edad

La experiencia pone las cosas en su sitio:

Con los años de trabajo se mejora la capacidad para valorar las repercusiones a largo plazo que tienen los diversos aspectos que pueden minar el rendimiento. Por ello es especialmente interesante contemplar las diferencias de juicio entre los mayores de 50 años y los más jóvenes, aún con mucho por descubrir y aprender.

Entre lo más significativo está que con la edad se aprecia que uno de los factores que reducen el rendimiento es que “Se valora la presencia más que la eficacia”, que ves



que “No vale la pena trabajar más”, la “Falta de reconocimiento” y “Estar infravalorado por los jefes”. Son todos ellos factores bastante desalentadores. De alguna forma no se consigue crear ni mantener un clima estimulante, de logro, de participación en proyectos interesantes, de formar parte de un gran equipo... todas esas cosas que bien dirigidas generan entornos productivos y triunfadores.

Es curioso como la infravaloración crece con la edad. Parece claro que no se sabe obtener lo mejor de las personas, que están dispuestas a aportar más... si les dejan y se aprovechan sus puntos fuertes y su experiencia. De hecho, el 31% de los jóvenes piensa que “la resistencia de los demás a los cambios” es una limitación esencial, colocándola en el 4º, mientras que eso sólo es considerado así por alrededor del 20% de los profesionales a partir de los cuarenta, como si los más veteranos declararan que por ellos no hay problema para cambiar, el problema es hacerlo sin contar con las personas.

Lo podemos ver también con la “Falta de autonomía y delegación”, que apenas mencionan un 17% de los jóvenes mientras que está entorno al 27% entre los mayores de cuarenta años.

Diferencias entre los más veteranos y los más jóvenes				
Factores	50 años o más		Entre 30 y 39 años	
	R	%	R	%
Exceso de tareas y urgencias	1	52	1	60
Falta de organización y agilidad en los procesos	2	51	2	54
Se valora más la presencia que la eficacia	3	41	20	11
Presión por el resultado a corto plazo	4	40	3	40
Ves que no vale la pena trabajar más	5	33	13	17
Falta de medios, informática, etc	6	33	5	29
Falta de reconocimiento y felicitación	7	30	10	20
Estar infravalorado por los jefes	8	29	19	12
Falta de autonomía y delegación	9	27	13	17
Estar claramente mal pagado	10	26	6	25
Trato deficiente de los jefes	11	26	17	14
No te forman ni te ayudan a hacerlo bien	12	26	9	23
No escuchan tus ideas y propuestas	13	24	16	16
No tener claros los objetivos y prioridades	14	24	7	24
No estar en el puesto adecuado	15	21	11	18

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.



4. Análisis según Jefes- No jefes

¿Cuáles son las diferencias entre las dificultades de los jefes y las de los colaboradores de base?

Jefes			No jefes		
Factor	R	%	Factor	R	%
Exceso de tareas y urgencias	1	70	Exceso de tareas y urgencias	1	56
Presión por el resultado a corto plazo	2	56	Falta de organización, agilidad en procesos	2	51
Falta de organización, agilidad en procesos	3	55	Presión por el resultado a corto plazo	3	42
No saber decir NO a lo secundario	4	36	Ves que no vale la pena trabajar más	4	34
Resistencia de los demás a los cambios	5	32	Falta de medios, informática, etc	5	33
Falta de autonomía y delegación	6	28	Se valora más la presencia que la eficacia	6	33
Falta de medios, informática, etc	7	28	Estar claramente mal pagado	7	31
No tener claros los objetivos ni prioridades	8	25	No te forman ni te ayudan a hacerlo bien	8	31
Se valora más la presencia que la eficacia	9	20	No tener claros los objetivos ni prioridades	9	27
Falta de reconocimiento, felicitación	10	19	Falta de reconocimiento, felicitación	10	27
Estar claramente mal pagado	11	18	Estar infravalorado por los jefes	11	26
Ves que no vale la pena trabajar más	12	18	Trato deficiente de los jefes	12	26
No escuchan tus ideas y propuestas	13	17	No estar en el puesto adecuado	13	25
Trato deficiente de los jefes	14	16	Falta de autonomía y delegación	14	21
No te forman ni te ayudan a hacerlo bien	15	16	No escuchan tus ideas y propuestas	15	20
Mala química entre compañeros	16	15	El jefe no sabe dirigir y desorganiza	16	20
El jefe no indica lo que se hace bien y mal	17	15	No saber decir NO a lo secundario	17	19
Temor a fallar porque te la cargas	18	13	Resistencia de los demás a los cambios	18	17
El jefe no sabe dirigir y desorganiza	19	11	Temor a fallar porque te la cargas	19	16
Sentir que la empresa no tiene rumbo	20	11	El jefe no indica lo que se hace bien y mal	20	15

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Percepción del rendimiento en el trabajo”.



El primer puesto lo comparten mandos y colaboradores con “El exceso de tareas y urgencias”, aunque desbarata en mucha mayor proporción a los jefes (70% frente a 56%). Igual ocurre con los dos siguientes, aunque en orden diferente, ya que los jefes acusan más la “Presión por el resultado a corto plazo” como factor que les resta eficacia.

Para los directivos, el cuarto factor es “No saber decir no a lo secundario” (36%), mientras que esto mismo sólo preocupa en primer lugar al 19% de los colaboradores (puesto 17). En cambio para éstos últimos el cuarto factor es que “Ves que no vale la pena trabajar más” con un 34%, elemento que los jefes relegan a la duodécima posición (18%), aunque aún supone una cifra notoria tratándose de la cúspide de la desmotivación.

El quinto factor limitante para las posiciones ejecutivas es la “Resistencia de los demás a los cambios”, y el sexto la “Falta de autonomía y delegación” por parte de sus superiores (consejeros, mandos superiores no ejecutivos u otros).

Ambos aspectos no están entre los principales para los empleados quienes mencionan la “Falta de medios”, el que “Se valora más la presencia que la eficacia” o el “Considerarse mal pagado” y la “Falta de formación”.

Los mandos comparten con sus equipos como elemento anti-rendimiento el “No tener claros los objetivos” y la “Falta de reconocimiento”. ¿No es sorprendente que los propios mandos sufran estos temas de sus superiores? Sin embargo cuando les toca a ellos ser claros o generosos en la felicitación parece que suelen pecar del mismo mal. Una vez más se revela que la comunicación y la felicitación no son herramientas sencillas de utilizar correctamente.

Frente a los jefes, que no lo consideran, un 25% de los empleados de base considera que “No está en el puesto adecuado para poder rendir mejor”.

Llama la atención que temas como el “Trato deficiente de los jefes” o que “El jefe no te indica lo que haces bien y lo que debes mejorar” afectan a ambos colectivos. Una mala calidad de dirección merma por igual a un mando que a un empleado de base.

Aunque, lógicamente, los empleados sí dan relevancia a “Estar infravalorado” y a que en ocasiones “El jefe no sabe dirigir y desorganiza”, mientras que los mandos no contemplan estas cuestiones entre sus fugas de rendimiento.



5. Conclusiones de mejora

A raíz de estos datos propongo los siguientes aspectos en los que hay trabajar para mejorar sustancialmente el rendimiento en las empresas:

Mejora de la calidad de los procesos

El exceso de tareas y urgencias y la falta de organización y de procesos claros son las causas más reconocidas por todos como causa del desastre. Hay que acabar con la cultura de la chapuza, del “no pasa nada” cuando algo sale A PESAR DE CÓMO SE HICIERON LAS COSAS. La calidad hay que inculcarla en todos los ámbitos, desde el servicio excelente de un taxi impecable hasta el servicio post venta de cualquier producto de consumo. Es cuestión de empeñarse todos en hacer las cosas bien, porque sí, porque es mejor. Cierto es que “hacer” calidad es “molesto”, pues requiere procesos más estructurados, más atención, menos margen de error, más control, más mejora continua, y todo eso no es precisamente estimulante. Lo que sí motiva es el resultado de la calidad, ya que todo fluye, todo funciona, el clima de éxito de alto nivel se incrementa y por ende la satisfacción profesional de todo el equipo.

Mejora de la calidad del estilo de dirección de personas de los directivos

Son múltiples los aspectos relacionados con esto que aparecen: valorar más la presencia que la eficacia, falta de reconocimiento, no tener claros los objetivos ni lo que se espera de uno, falta de autonomía y delegación, trato deficiente, falta de escucha, infravaloración del equipo, no saber manejar la presión por el resultado –al margen de la parte que les toca respecto al exceso de tareas y falta de organización–, son aspectos suficientemente elocuentes para demostrar la importancia del colectivo directivo para avanzar en el cambio tan necesario para el futuro empresarial y económico nacional.

Mejora de la capacitación del equipo

Ya sea dotándolo de los medios adecuados como aumentando su formación, esto es, invirtiendo los jefes más tiempo en enseñar a hacerlo mejor y desarrollar a su gente. No gastar ni un euro de más es buena cosa para toda compañía, pero la palabra clave es “de más”, porque la obsesión de recortar gastos muchas veces va en contra del rendimiento necesario para sacar a la empresa adelante ya que, lejos de equilibrar, lo que hace es estrangular la capacidad productiva. Recortar gastos sí, en todo lo que no aporte valor, en lo que no ayude a mejorar.



La buena noticia es que la mayoría son cuestiones perfectamente abordables, que se pueden mejorar sensiblemente si uno se pone a ello, o mejor dicho aún, si todos los integrantes de la empresa se ponen a ello, cada uno desde el puesto que le toca. Se trata de cambiar el paso, de trabajar mejor, no de trabajar más horas.

Los altos directivos tenemos un gran reto ante nosotros, más allá de los resultados económicos de la empresa, y es conducir esta mejora productiva hasta mantener ratios de rendimiento dignos de nuestra cultura, de nuestras capacidades, de nuestras fuerza y de nuestra ilusión para crear un mañana más competitivo, más próspero y más seguro para la economía española.

6. La mediocridad perfecta

¿Cuáles son las condiciones que propician peores rendimientos?

Las limitaciones más marcadas por los que reconocen estar en rendimientos inferiores al 60% serían una buena pista para identificar los entornos menos productivos. Es decir, la descripción del departamento “idóneo” para asegurar el peor rendimiento vendría a ser el siguiente:

Un lugar donde se valora más la presencia que la eficacia, donde está claro que no vale la pena trabajar más, en el que casi nadie está en el puesto adecuado a sus puntos fuertes, con una falta absoluta de organización y definición de procesos claros y ágiles, con un trato deficiente de mandos y directivos, que además ejercen una alta presión por el resultado a corto plazo, mientras nadie (ni los jefes) tiene claros ni los objetivos, ni las prioridades ni lo que se espera de cada uno.

¿Les suena a algún lugar donde han trabajado alguna vez? Por increíble que parezca uno es capaz de identificar y recordar más de una organización que se asemeja bastante a este catastrófico ejemplo entre las que ha conocido en su vida laboral. Por cierto, organizaciones tremendamente ineficientes y desmotivantes, y algunas de ellas ya han desaparecido.



Cuadro principal

Factor limitante	Ranking	% de afectados
Exceso de tareas y urgencias	1	63
Falta de organización y agilidad en procesos	2	53
Presión por el resultado a corto plazo	3	49
Falta de medios (informática, máquinas, etc.)	4	30
No saber decir no a lo secundario	5	27
Se valora más la presencia que la eficacia	6	26
No tener claros los objetivos ni prioridades	7	26
Ves que no vale la pena trabajar más	8	26
Estar claramente mal pagado	9	24,7
Resistencia de los demás a los cambios	10	24
Falta de autonomía y delegación	11	24
No te forman ni te ayudan a hacerlo mejor	12	23
Falta de reconocimiento, no te felicitan	13	23
Trato deficiente de los jefes	14	21
No escuchan tus ideas y propuestas	15	19
Estar infravalorado por los jefes	16	18
No estar en el puesto adecuado	17	17
El jefe no sabe dirigir y desorganiza	18	15
El jefe no te indica lo que haces bien y lo que hay que mejorar	19	15
Mala química entre compañeros y falta de trabajo en equipo	20	15
Temor a fallar	21	15
Instalaciones de trabajo inadecuadas	22	9
Inseguridad o dejadez propia	23	6
Problemas personales o físicos	24	5

Fuente: Encuesta Otto Walter, "Percepción del rendimiento en el trabajo".

7

¿CUÁLES SON LAS
CONDUCTAS MÁS
DESQUICIANTES DE LOS
EMPLEADOS TÓXICOS?





Todos cuestionamos a menudo la falta de buenos jefes, comprensivos y que sepan combinar con acierto la firmeza y el buen trato al equipo. Pero ¿Por qué tantos profesionales destacados, que son ascendidos a jefes, acaban con comportamientos tan lejanos al liderazgo ejemplar, a la motivación y al nivel profesional que parecían tener?

Además de las dificultades propias del cargo que ya analizamos anteriormente, ¿será que también es mucho más difícil de lo que la mayoría piensa no sucumbir a las duras pruebas a las que les someten ciertos empleados “estropea-jefes” capaces de hacer que los directivos tiren la toalla del liderazgo?

¿Qué situaciones límite se encuentran los jefes? ¿Las aguantarías tú sin desmoronar tu estilo de dirección y logrando mantener la calidad de trato a los demás?

Nos hemos atrevido a investigar esto para averiguar más sobre esta cuestión y obtener datos concretos de la realidad cotidiana de los que dirigen personas. Hemos preguntado a casi 650 jefes sobre cuales son los comportamientos más desesperantes de empleados directos que han vivido, aquellos que les han tentado para no seguir esforzándose por ser ejemplares y les han provocado el suficiente estrés y decepciones como para desear tirar de “orden y mando” y abandonar el trabajoso camino del liderazgo.

Decidimos correr un riesgo como investigadores, y no es otro que aceptar el desafío y la osadía de analizar y publicar por primera vez en España los comportamientos de los que podríamos denominar “empleados tóxicos”.

De alguna manera, se trata de identificar **los aspectos del día a día de la dirección que los jefes no pueden contar.**

1. Resultados generales

Hemos obtenido más de 3.000 casos que nos han trasladado los jefes encuestados, casi todos directivos y mandos intermedios de empresas grandes y medianas de toda España.

Tras un análisis minucioso los hemos agrupado en 7 grandes conjuntos, que reflejan el 97.2% de los comportamientos más indignantes de empleados perjudiciales, esos que merecen el apelativo de Empleados TÓXICOS por el daño que hacen, ocupen el puesto y el cargo que ocupen.



Situaciones desesperantes que provocan malos empleados y que deben afrontar, y sufrir los jefes

1º Provocadores de conflictos

En el **número uno** del Ranking, los empleados con conductas nocivas que más jefes reconocen sufrir, encontramos a los **PROVOCADORES DE CONFLICTOS**. Un 90% de los jefes afirman haberse enfrentado con empleados muy conflictivos que generaban una y otra vez situaciones desesperantes. Entre los comportamientos que los jefes han descrito a este respecto están:

Contaminar el clima laboral a propósito, criticar siempre a los demás siendo incapaz de ver sus propias carencias, cuestionar todas las decisiones, quejarse por todo continuamente, buscar siempre culpables entre los compañeros cuando se ha cometido un error, airear problemas del departamento con terceros, hablar mal de la empresa a los clientes, crear subgrupos en el equipo, levantar rumores falsos y fomentar corrillos negativos tergiversando las cosas, ir siempre con segundas, tratar a todos en la empresa como “al enemigo”, manipular a los compañeros más débiles para ponerlos en contra de los demás, buscar siempre sentido negativo a todo, hacerse la víctima por todo, falta de solidaridad con los compañeros, guardarse sus conocimientos o la información de que dispone para perjudicar a los compañeros, trabajar de forma individualista, no ayudar a los recién incorporados, ocultar los logros de sus compañeros, provocar errores en los compañeros, deslealtad a la empresa, reclamar lo que no le corresponde, boicotear todas las iniciativas, no estar nunca contento con la tarea que le toca, encasquetar sus errores a otros compañeros, mala actitud, reivindicar continuamente sus derechos pero sin cumplir ninguna de sus obligaciones, negativa rotunda a cualquier trabajo o ayuda que se salga de sus tareas habituales, generar largas discusiones, ir por libre, ser agresivo, no seguir las normas y negarse a hacer lo que se le pide o no colaborar con los demás.

A todas estas “maravillas” hay que añadir también otras que están incluidas en este apartado y que llegan a ser aún más fuertes, como:

Tener actitudes sexistas, acoso sexual a compañeras, falta de respeto a los demás, tratar mal a los compañeros de trabajo y a clientes, ser mal educado, perder los nervios fácilmente, boicotear las reuniones con mal comportamiento, hacer la pelota a los directivos mientras trata con desconsideración a sus jefes inmediatos, tener una cara amable con los jefes y luego tratar con desconsideración a los inferiores.



Con lo difícilísimo que es para cualquier jefe mantener la motivación, saber estar a la altura, generar espíritu de equipo, tener calma y tacto para decir las cosas delicadas, aguantar la presión del mercado y los objetivos, tomar decisiones y sobrellevar la responsabilidad, sólo nos faltaba contar con la “ayuda” de unos cuantos indeseables que destrozan la moral de los jefes y añaden tensión innecesaria, desestabilizando los comportamientos, exasperando a todos y creando negatividad en su entorno.

¿Dan o no dan ganas de mandar todo a paseo? ¿Verdad que eso de ser jefe, sabiendo que han tenido que vérselas con todo esto más de una vez, tiene más mérito de lo que parece?

2º Escaqueo y holgazanería

Pero aún hay mucho más que soportar. Entre las penalidades que los jefes no pueden contar encontramos en el **número 2** del Ranking de comportamientos destroza-jefes el **ESCAQUEO y la HOLGAZANERÍA**.

La supervivencia de la empresa, y por tanto de los puestos de trabajo que genera, depende hoy más que nunca de obtener una gran productividad, de que el equipo rinda a alto nivel y de ese modo rentabilizar al máximo los costes. Eso lo sabe bien cualquier jefe, y la mayoría de los empleados, sin embargo un 62% de los jefes manifiesta que ha tenido que enfrentarse a empleados con una de las conductas más irritantes, como es la vagancia y el descarado escaqueo de algunos, que perjudican brutalmente al grupo.

Dentro de este concepto los jefes comentan que han aguantado a empleados directos con:

Absoluta holgazanería, que hacen lo mínimo, evasión de las responsabilidades de su puesto, pasotismo e indiferencia, que realizan sólo los trabajos que le gustan y dejan el resto para los demás, que dejan todo siempre para el día siguiente, que pasan a los compañeros tareas que les correspondían a ellos, nula implicación, que están muchas horas en la oficina pero sin hacer nada, total indisponibilidad para hacer nada, que dejan tareas importantes pendientes sin que les importe, o verdaderos artistas en lograr que los demás les hagan sus trabajos e incluso “hacerse el tonto para no trabajar” y que no le asignen tareas complicadas.

Con estas joyas hay que vérselas tarde o temprano tal como confirman 2 de cada 3 jefes que ya los han padecido. Aparentemente la solución es fácil, despedirlos. Sin embargo las cosas luego no son tan sencillas pues en algunos casos esos mismos empleados han conseguido ocupar cargos sindicales que les blindan, perjudicando a su vez gravemente la imagen del sindicato que queda deteriorada al ser representado por un empleado tan impropio, en otros sus despidos son enormemente costosos o pueden perjudicar a la obtención de ciertas bonificaciones sociales que quedan interrumpidas cuando se despide a alguien en una compañía, y a menudo el jefe se encuentra con que



simplemente no tiene autoridad para despedir al empleado en cuestión. Recordemos que hoy, en España, en todos estos casos el despido, por muy vago y caradura que sea el empleado o empleada, es considerado improcedente y requiere indemnización. La ley actual es así. ¿Se imagina tener que soportar cada día a un “geta” en su equipo y verse impotente para quitárselo de en medio? ¿Cómo queda como jefe ante el resto del equipo que contempla estupefacto el pésimo comportamiento del otro y cree que el jefe “no actúa”? ¿Cuánto tiempo se puede aguantar así sin que el jefe pierda su ya de por sí difícil equilibrio emocional? ¿Y con qué ánimo se queda si al final consigue la salida del personaje y ve cómo se lleva un dineral de la compañía, que sí merecen los demás, los que se quedan, y se lo lleva el que menos ha rendido?

3º Incompetencia

Vamos con el siguiente. Casi la mitad de los jefes, el 47%, cuenta que han vivido en persona tratar con la **INCOMPETENCIA**. Como todos sabemos, una cosa es que alguien sea un poco más flojo, o que le cueste más hacer el trabajo, o que no sepa, o sea lento para aprender, pero otra bien distinta es este caso, en el que hablamos de verdadera torpeza, de una situación auténticamente “agota-jefes”. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los mandos no puede elegir a sus equipos, se encuentran al equipo que hay y con ese debe avanzar.

Lógicamente los jefes normalmente empiezan por tratar de ayudar a mejorar a los más necesitados, pero cuando descubres que tienes un inepto total en el grupo... ¡prepárate a sufrir! Los comportamientos incluidos en este apartado han sido:

Realizar mal las tareas encomendadas de forma desordenada e irresponsable, hacer las cosas torpemente de forma que los demás deban hacer su trabajo, no cumplir con las tareas con las que se ha comprometido, interpretar siempre de forma errónea las instrucciones que se le dan, terminar los trabajos de cualquier manera, decir que ha entendido todo y resultar luego que no era así, tener que estar haciendo seguimiento permanente de sus tareas y estar constantemente detrás de ellos para que acaben bien las cosas, no llevar las cosas importantes preparadas, no hacer el trabajo pendiente, no cumplir nunca los plazos de realización de los trabajos sin avisar, ser mediocre en todas sus tareas, desorganización, retrasar a todos por no hacer bien su parte, decir que ya está realizado su trabajo cuando no es así, dejar las tareas hasta el último momento generando estrés y tensión en el resto del equipo, incapacidad para que se le delegue algo, tener que repetirle las cosas mil veces, improvisar permanentemente con chapuzas, no pedir ayuda cuando ve que no va a poder hacer su trabajo, hacer las cosas siempre a su manera aunque se le haya explicado reiteradamente cómo debería hacerlo, cometer siempre los mismos errores, no prestar atención a la tarea, no seguir las instrucciones o incluso quedarse dormido a menudo en el trabajo.



¿Se imagina levantarse cada día sabiendo que al llegar a su trabajo se va a encontrar con estos elementos y los problemas continuos que provocan? ¿Sería comprensible que el jefe acabara perdiendo los nervios ante estas situaciones? De nuevo hay que tener muy en cuenta las enormes dificultades que se tienen para apartar a estos personajes del equipo. A menudo un jefe cuando denuncia esta situación a sus superiores se encuentra con respuestas tipo “aguanta, que ahora no es buen momento” o “sabemos que es muy flojo, pero te lo tienes que quedar porque no podemos cambiarlo”, y a eso añádale que esos mismos superiores no le rebajan los objetivos ni le perdonarán retrasos o disminución de resultados. ¿Estrés? Al máximo, ¿Desolación? Para qué decir nada ¿Frustración? Con seguridad ¿Ganas de mantener el Liderazgo, las buenas formas, etc? En los mínimos. Comprensible ¿verdad?

4º Fraude, mentiras y robos

La cuarta situación decepcionante más padecida entre los jefes es aún más fuerte y más destroza-jefes. Un 40% de los jefes ya han sufrido el **FRAUDE, MENTIRAS Y ROBOS** por parte de empleados en los que había depositado su confianza. 2 de cada 5 afirman haberse enfrentado a:

Acusar falsamente sin pruebas y con intención de hacer daño, mentir y levantar falsos testimonios, falsificación de documentos e informes, robos, fraudes, quedarse con dinero que correspondía a los compañeros, robar material valioso de la empresa, usar la tarjeta de la compañía para fines personales, engañar y manipular la verdad con intereses individuales, realizar sabotaje, hacer descuentos irregulares a amigos, robar know-how de la empresa, traicionar al jefe y a los compañeros tratando de robarles sus clientes, reclamar dinero que no es suyo o responder a la ayuda de todos en momentos personales difíciles con ingratitud y traición.

Hay que ser verdaderamente fuerte para superar estas situaciones límite sin que le trastoquen a uno, por mucha experiencia que se tenga. Cada vez que a un jefe le toca vivir algo así una parte del directivo siente una profunda decepción y le pide dejar de confiar en los demás, pierde la fe en la gente y se hace mucho más difícil mantener el ánimo y la propia motivación para esforzarse por estar a la altura del cargo de jefe en cuanto a la forma de tratar a los demás, de cuidar la motivación del equipo, la comunicación y todas estas cosas que conlleva el puesto. Es realmente duro. Sin embargo la mayoría lo supera, y prefiere ver en estos pocos sinvergüenzas la excepción.

Pero es inevitable que todo esto deje alguna herida emocional en el ánimo de todo jefe, y le haga más frío y desconfiado.



5° Perder el tiempo intencionadamente

La siguiente situación machaca-jefes más común puede parecer hasta cómica, pero es tremendamente irritante para un jefe. Uno de cada 3, exactamente el 33%, se ha enfrentado a empleados que **PIERDEN EL TIEMPO INTENCIONADAMENTE**, con lo que supone eso para la descoordinación del equipo, el pésimo ejemplo, las situaciones de tensión y enfrentamiento, la injusta sobrecarga de trabajo para los demás y el inevitable deterioro del ambiente que genera. Entre las lindezas que los jefes manifiestan haber sufrido están:

Bajas frecuentes injustificadas, absentismo laboral, estar en el trabajo atendiendo asuntos y relaciones personales dejando de lado las tareas, incumplir los horarios, ausentarse a menudo del trabajo, perder horas y horas de trabajo en llamadas personales, navegar por Internet para asuntos personales en horario de trabajo, usar constantemente el teléfono móvil particular en la jornada laboral, charlar en exceso con los compañeros no trabajando ni dejando trabajar, estar todos los días con largas conversaciones con familiares desde la oficina, interrumpir el ritmo de trabajo de compañeros, dejar tirados a los demás e incluso a clientes para atender llamadas personales, utilizar la jornada laboral para hacer tareas ajenas al trabajo, llegar tarde y ser impuntual sin avisar especialmente cuando no están los jefes, o no estar en su puesto por estar deambulando dando conversación a los demás.

Hay muchas maneras de absentismo. La más conocida es la ausencia al trabajo sin justificación, pero hay otras más sutiles y mucho más irritantes, como es el estar físicamente en la empresa pero estar perdiendo el tiempo. Lo curioso es que la mayoría de los empleados que hacen este tipo de prácticas no consideran que estén haciendo algo grave, “total por unos minutos de descanso y relajación”. Lo que ocurre es que no son unos minutos, sino horas y horas que se acumulan, mal ejemplo que circula a la vista de los cumplidores, situaciones de tensión que se generarán cuando el trabajo no esté al día y además son personas que sí suelen ser rigurosas en irse a la hora exacta de salida, esté la tarea como esté. El absentismo emocional, esto es, el no sentir la empresa y usar el tiempo que te pagan para cualquier cosa menos para rendir, es una manifestación clara de falta de implicación en el proyecto, nula noción del trabajo en equipo y prueba inequívoca de irresponsabilidad y egoísmo. La desesperación que sufre el jefe en estos casos proviene de que a veces son personas populares, que no es que hagan mal su trabajo exactamente, sino que abusan claramente de las pérdidas de tiempo, y esta indefinición de lo incorrecto hará que muy probablemente cuando el jefe intervenga el empleado lo tomará como una reacción excesiva e injusta, y difícilmente reconocerá su falta. Eso dejará al mando en una posición aún más difícil y delicada de tratar, sin contar con el probable “cotilleo negativo” que estos empleados repartirán en



sus entornos creando victimismo. ¿Cómo actuar la próxima vez que ocurra esto? Tras vivir una desagradable situación de este tipo ¿no te pide el cuerpo que atajes estas cosas de raíz en cuanto aparezcan, aunque paguen justos por pecadores? Vamos, que al final, o el jefe queda mal, o quedará peor. Pero parece ser que esas cosas van en el sueldo de jefe, que por algo tendría que ser que se cobrara más.

6º Comportamientos anti-jefe

Quedan otros dos grandes grupos de comportamientos estropea-jefes, ambos comparten el deshonor de haber sido identificados por un 27%, esto significa que más de 1 de cada 5 ya han sufrido estas situaciones desesperantes. La primera de ellas recoge los comportamientos **ANTI-JEFE**, como:

Tratar de desacreditar al jefe delante de otros compañeros, ser envidioso con el jefe, amenazar al jefe, utilizar al jefe como escudo para eludir responsabilidades, eludir tratar de solucionar los problemas de relación con el jefe, culpar al jefe de lo que hacen mal los empleados, generar prejuicios contra los jefes en general, tomarse las indicaciones de los jefes como algo personal dificultando la comunicación, puentear al jefe con mala intención, tratar de engañar al jefe, desprestigiar al jefe en cuanto tiene ocasión, dejar mal al jefe apropiándose de méritos que realmente ha logrado todo el equipo, retar al jefe delante de todo el equipo, poner las cosas difíciles a los jefes recién incorporados, tratar de cargarse al jefe para ocupar su puesto, o negarse a hablar con el jefe cara a cara y a sus espaldas criticar la falta de comunicación.

Hay empleados que por las razones que sean (quizás por una mala experiencia con un jefe anterior, quizá por mala actitud personal e incluso por haber recibido una educación antiempresarial) tratan de pelear contra los jefes, de complicarles las cosas a propósito como si asumieran de partida que el jefe fuera el enemigo a batir. Estas actitudes hostiles son muy desconcertantes para los mandos, porque normalmente no saben de dónde vienen y se tarda un tiempo en comprender que se está tratando con una persona “Anti-jefes”. En este proceso el directivo seguro que hasta habrá dudado de si estaba haciendo las cosas correctas, habrá prestado al empleado una atención que posiblemente no mereciera y le habrá dado sin querer el poder de ofender y hacer daño en el clima del departamento. Unas veces los demás ven claramente la anormal agresividad del empleado hacia arriba y otras las hostilidades se hacen de forma más discreta y ruin de forma que el jefe se queda aún más solo ante el problema que los demás desconocen. Con experiencia los jefes acaban por detectar a estos personajes cada vez más pronto, pero la mella que dejan en el ánimo del jefe suele ser profunda e inevitablemente le hace cada vez más duro, para bien y para mal.



7º Arrogancia

El otro grupo de comportamientos desesperantes que reconocen haber soportado un 27% de los jefes son los relacionados con la **ARROGANCIA**. Por lo que se ve no sólo hay jefes arrogantes, también hay empleados soberbios e impertinentes, según demuestran los jefes que han vivido situaciones como las siguientes:

Comportarse con superioridad y arrogancia, ser autoritario, creer que ya lo sabe todo y no admitir comentarios, apropiarse de medallas que no son suyas, actuar como si sus funciones fueran las más importantes de la empresa, ser soberbio, no asumir nunca los errores que comete, ser presuntuoso y dar bombo a todos los trabajos que hace, creerse perfecto, ser “fantasma”, ir de listo y luego no cumplir, opinar siempre de lo que no sabe, buscar siempre el protagonismo, pensar que su opinión es la única acertada y estar siempre cerrado a otras ideas por considerarlas “inferiores”.

Sí, estamos hablando de empleados que se comportan así con sus jefes, por increíble que parezca. Estos “listillos” exasperantes crean mal ambiente en su entorno, no solo con el jefe. La dificultad en este caso es que es una cuestión más de actitud que de rendimiento. Sus efectos nocivos en el departamento y en el ánimo del jefe directo son devastadores, pero no hay forma de hacerles entender su fallo, porque jamás serán capaces de verlo, y además es muy probable que sus resultados en el trabajo sean correctos. Para un jefe es un gran problema, porque deberá apartarlo del equipo con la seguridad de que el otro siempre lo interpretará como un ataque injusto y que no se han apreciado sus “múltiples virtudes”. Será con certeza una situación desagradable y tensa, y si el personaje se queda en la empresa en algún otro puesto tendrá a alguien que hablará pésimamente del jefe anterior “que no supo apreciar su valía”, mientras sigue incordiando al actual. ¿Quién puede aguantar a un empleado así? ¿Y cómo se sentiría si al comentar con sus jefes los inconvenientes que está sufriendo por culpa de este díscolo le dicen “es mejor que siga porque está dando resultados”? ¿Y qué pasa con el resto de “resultados” que no son números, los que están perjudicando el clima del equipo y el agotamiento emocional del jefe, y probablemente del resto de compañeros? ¿Y la pérdida de imagen del departamento?

2. Análisis por género: las jefas, igual de complicado... o más

Parece que la percepción de comportamientos desestabilizadores de empleados inadecuados afectan de forma muy semejante a hombres y mujeres en puestos de mando. Pero sí hay alguna diferencia apreciable en contra de las jefas, ya que parece que son



más las que han tenido que aguantar actitudes hostiles de ciertos empleados que sus colegas masculinos.

En concreto las diferencias las encontramos en comportamientos de “Arrogancia y superioridad”, que afirman haber vivido un 38% de mujeres directivas, frente a un 24% de los hombres. Igualmente se nota una diferencia en contra de las jefas, aunque en menor medida, en las que han padecido conductas “Anti-jefe”: un 30% de ellas así lo afirma frente al 26% de los jefes masculinos. Parece quedar claro que hoy por hoy las directivas aún tienen que soportar a ciertos personajes que no aceptan de buen grado ser mandados por una mujer, aunque se da el caso de que entre los empleados “díscolos” que se comportan de forma insolente con sus jefas se encuentren también mujeres.

Cuadro resumen hombres - mujeres

Situación	%	
	Hombres	Mujeres
Conflictivos	90	91
Escaqueo y holgazanería	62	63
Incompetencia, trabajar fatal	47	46
Engañar, robar, mentir	40	40
Perder el tiempo	33	32
Arrogante y presuntuoso	24	38
Actuar contra su jefe	26	30

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Comportamientos más indignantes de empleados perjudiciales”.

3. Conclusiones

Hemos estado oyendo en los últimos años como algunos proclamaban a los cuatro vientos la existencia de “Jefes Tóxicos”, término a mi juicio sumamente inadecuado, posiblemente buscado con fines populistas para tener una forma llamativa de poner en evidencia a los que asumen el reto de dirigir a otros de forma equivocada.

Es cierto que hay unos cuantos jefes impresentables, demasiados, incluso que algunos son hasta paranoicos, egocéntricos, déspotas, irrespetuosos, etc. Y está claro que a esos hay que señalarlos y dejarlos fuera de juego. En mi opinión no son “Jefes tóxicos”, sino simplemente “Cretinos con galones” que evidentemente no saben estar a la



altura de su cargo, ni tan siquiera merecen el título de JEFE. Son capaces de minar la motivación de muchos, y los primeros perjudicados son ellos mismos y las empresas que los mantienen ante la merma de resultados y la pérdida de talento que obtienen.

Pero afortunadamente este tipo de jefes extremadamente incorrectos son una clara minoría. Igual que son también una minoría los jefes excelentes. La mayoría de los jefes son suficientemente buenos o, al menos, normales y muchos de los que llamaríamos regulares o malos probablemente no es que “lo sean”, sino que una serie de experiencias negativas con distintos empleados nefastos les han hecho caer en el camino equivocado.

Pero los que tanto hablan de la figura de los malos jefes pocas veces mencionan a los “Empleados Tóxicos”, porque aquí el término “Tóxico” puede tener más sentido, ya que realmente “envenenan” a sus Jefes y sus departamentos haciéndoles perder los papeles en más de un caso. Son empleados capaces de destrozar el entusiasmo y minar la moral del mejor jefe del mundo, hasta el extremo de provocar que algún jefe que estuviera plenamente comprometido en confiar en el equipo, tratar bien a los demás y dirigir con criterio acabe por “mandar a paseo” el esfuerzo diario de medir cada uno de sus actos, pierda la confianza en las personas y “tire por la calle de en medio” resignándose a ejercer una relación jefe-colaborador distante y mecánica ante las múltiples decepciones que estos “angelitos” les han hecho vivir.

Por cada “Jefe incorrecto” ¿Cuántos “Empleados Tóxicos” hay? ¿Cuántos de ellos han estropeado a buenos jefes en potencia?

¿Aguantaría usted como jefe a un empleado conflictivo, que en cada reunión le monta un follón y va sembrando cizaña allá por donde pasa? ¿Y como se sentiría si después de esforzarse en tratar de enseñar a sus empleados y hacer equipo ve que uno de ellos es un vago redomado que le echa una cara abismal y encima sus superiores no le permiten hacer nada? ¿Y tener que aguantar a un torpe, incapaz de hacer las cosas bien, que hace perder productividad y la paciencia a todos? ¿Y como se quedaría si después de ayudar a unas personas con problemas y darles todo su apoyo se encuentra con que le responden robándole o, abusando de su buena fe, le traicionan tratando de perjudicarlo a conciencia? ¿Soportaría todo esto sin perder la ilusión y la confianza en la gente? ¿Mantendría el tipo sin desestabilizarse emocionalmente? ¿Y si además se tiene que enfrentar con empleados arrogantes con actitudes chulescas, junto a otros que pierden miserablemente el tiempo delante de las narices de los que sí cumplen con su trabajo y encima cuando quiere actuar sus superiores le exigen que aguante o contempla cómo se llevan un dinero inmerecido que podría haber servido para premiar a los que sí trabajan bien?



¿Podemos comprender entonces que eso de ser jefe no sólo lleva más sueldo y más estatus, que también incluye vérselas con estas situaciones? Y ¿cabe la posibilidad entonces de entender que tanto jefe, tras varias experiencias amargas con estos personajes, acabe desconcertado y pareciendo peor jefe de lo que realmente hubiera sido capaz de ser sin la “tóxica” intervención de ciertos empleados que se cargaron su liderazgo?

Es fácil y tentador meterse con el jefe, que para eso cobra más. Y es cierto. En su mayor sueldo está incluido sobreponerse a esto y a mucho más, pero eso no quita para que al menos tenga mayor comprensión por parte de su equipo. Que todos entiendan que a menudo necesitan apoyo del propio equipo y que son personas de carne y hueso a las que también les influyen las desilusiones y las canalladas que les tocan sufrir y que las más de las veces también toca callar por lo que el resto del grupo probablemente desconozca lo ocurrido. Estas situaciones son las que los jefes no pueden contar a su equipo, porque deben quedar en la discreción de lo que ocurre dentro de los despachos y que no se conoce hasta que a uno le toca ser jefe y vivirlo en persona.

Otro aspecto importante a destacar es que entre los 7 comportamientos, 3 de ellos: Holgazanería, Absentismo intencionado e Incompetencia, son característicos de trabajadores de bajo rendimiento. Sin embargo los otros 4: Conflictividad, Fraudes, Soberbia y Anti-jefes son perfectamente compatibles con un rendimiento individual correcto, e incluso muy alto. Y eso muchas veces complica las cosas porque los que no sepan lo que realmente ocurre difícilmente entenderán que el jefe quiera deshacerse de un empleado que da resultados tan vistosos. Pero hoy el trabajo en equipo es esencial, la energía extra que aporta el orgullo de permanencia, el entusiasmo de todos y el buen ambiente laboral es el que marca la diferencia entre competir o no, entre sobrevivir o no, entre evolucionar con los cambios del mundo o quedarse atrás, entre que permanezcan los mejores o que se vayan a buscar un lugar con más armonía. Es por eso que aún con resultados notables hay que sopesar el daño que estos personajes hacen al conjunto del proyecto de empresa. ¿Quién quiere a un resultadista a corto plazo que desquiciará a todos, enfadará a muchos, desmotivará a la mayoría y amargará la vida de sus jefes?

Ahora bien ¡Que nadie se atemorice! Aún con todo, la carrera de jefe sigue siendo apasionante. Con seguridad se van a pasar malos tragos con algunos de éstos, pero quedarán sobradamente compensados por la enorme cantidad de gente magnífica que se encontrará por el camino. Además está la satisfacción de hacer que las cosas ocurran, de liderar cambios que harán que todo esté mejor mañana, de ayudar a desarrollarse a muchos excelentes profesionales, de generar empleo y con todo ello ayudar a que la economía mejore. Aunque a veces sea con un alto grado de incompreensión de muchos y en más de una ocasión, cuando la tensión provocada



por alguno de estos destroza-jefes les haya llevado al límite, uno de desahogue sin querer con el primero que pase por ahí y quede mal con el que menos culpa tenía. Pero por eso es tan importante ser buen directivo cada día, y ganarse el prestigio y el apoyo profesional como jefe de tu equipo en cada momento, por el buen hacer y una acertadísima forma de tratar al equipo logrando mantener con armonía un clima exigente y positivo al tiempo. Porque no hay quien tenga todos los días buenos y nunca tenga un desliz con tanto provocador que hay por ahí, pero si el jefe ha logrado el respeto profesional del equipo una salida de tono aislada en un mal instante será más perdonable. Por eso los directivos debemos aplicarnos siempre una norma no escrita que dice: “compórtate como un buen líder cada hoy, para compensar la metedura de pata que tendrás mañana”.

¿Y qué hacemos con los Empleados Tóxicos? ¿Cuándo cambiaran las cosas para poder ser más leal con el equipo, con la empresa y con los valores actuales haciendo posible que estos “reventadores” salgan de inmediato de la empresa sin injustas recompensas?

¿Cuándo habrá leyes que defiendan y protejan a los buenos empleados y jefes, y dejen de recompensar a los conflictivos? ¿Habrá algún gobierno que tenga la valentía y la honradez de hacer la reforma laboral que necesita urgentemente España para poder ser más competitiva y así afrontar con más garantías los retos que nos plantea el nuevo mercado global?

Todos afirmamos que es deber de los superiores cuidar el clima del departamento, garantizar que se forma un buen equipo e impedir que personas que perjudican al grupo campen a sus anchas. Pero, ¿le hacemos notar al jefe nuestro apoyo cuando tiene que enfrentarse a estas situaciones por las que ninguno queremos pasar?

Pocos habrá que sean más críticos y exigentes que yo con la calidad de dirección de los jefes, pero al César lo que es del César, y por las mismas que muchas veces he comentado los comportamientos inapropiados de los jefes, hoy toca hablar y señalar a esos empleados inadecuados que hacen sufrir a los jefes mil y un vicisitudes demolidoras para mantener el tipo. Probablemente sean directos responsables de haber estropeado a muchos mandos y por ello de haber perjudicado a muchos compañeros que se han perdido el poder tener un jefe mejor.

Desde Otto Walter lanzamos una propuesta. A partir de ahora se debería medir cada máximo 2 años la calidad de dirección de los jefes en las empresas mediante un sistema de medición en el que el equipo directo valoraría a cada jefe. Todo mando que resulte “suspendido” debe ser apartado de su puesto o al menos entrar de inmediato en un plan de mejora con ayudas concretas y seguimiento cercano. Y todo mando que resulte aprobado por su equipo como buen jefe debería tener el respaldo absoluto



de todos, por arriba y por abajo, para que pueda tomar con toda libertad y celeridad las decisiones adecuadas para garantizarse un buen equipo y un mejor clima laboral.

La dirección de personas ya es suficientemente compleja por sí misma, no hace ninguna falta añadir Empleados Tóxicos para hacer más interesante el reto.

Por lealtad al equipo, a los que sí trabajan bien, a los que quieren trabajar en un entorno positivo y con buen ambiente y además colaboran en ello, por coherencia y respeto a la enorme cantidad de gente estupenda que quiere trabajar con calidad de vida laboral, los jefes deben atreverse a actuar decididamente ante estos personajes, y todos debemos respaldarles para que así lo hagan por el bienestar y el futuro de la mayoría, y animarles para que no se vengán abajo y que no permitan que estos empleados inapropiados les influyan negativamente y estropeen su capacidad de liderazgo y les aparten de un estilo de dirección óptimo.

Cuadro resumen	
Situación	% de jefes que lo han vivido
1. Generar conflictos y negatividad en el equipo	90
2. Escaqueo y holgazanería	62
3. Incompetencia, trabajar fatal	47
4. Engañar, robar, mentir	40
5. Perder el tiempo, absentismo voluntario	33
6. Arrogante y presuntuoso	27
7. Actuar contra su jefe	27

Fuente: Encuesta Otto Walter, “Comportamientos más indignantes de empleados perjudiciales”.

8

¿QUÉ NOTA LE PONEN LOS
EMPLEADOS A SUS JEFES?





Tras toda la información anterior pensé que sería bueno concretar un poco más, y para ello decidimos realizar un auténtico examen a la calidad de dirección de personas de nuestros mandos, analizando hasta 80 comportamientos y parámetros cotidianos asociados a la gestión de personas dentro del liderazgo.

Hay profesiones que no admiten mucho margen de error. En unos casos por razones técnicas: ¿Cuánto margen consideraría aceptable para un cirujano? ¿Y al encargado de seguridad de una central nuclear? ¿Y al piloto de un avión? En todos estos casos es evidente que el estándar a exigir es muy alto, y además se cobra más sueldo por ello.

Un 80% de profesionales válidos y un 20% de mediocres no es viable en ninguna organización, y mucho menos en estos casos. ¿Daría alguien por válido a un soldador que hiciera bien sólo un 80% de las soldaduras que realiza? ¿Y a un arquitecto al que “solo” se le cayeran un 10% de los edificios que construye?

Igualmente el puesto de jefe es uno de esos que no permite mucho margen. Hay demasiados puestos de trabajo y demasiados resultados en juego. Se exige un buen listón de calidad directiva y, desde luego, no es admisible ni válido estar por debajo de un nivel mínimo. Para eso los jefes cobran más, para poder ser exigidos a la altura que corresponde por su responsabilidad, y si no dan la talla pues o aprenden y cambian o en caso contrario tendrán que quitarse de en medio, porque las consecuencias de su ineficacia, de sus deficiencias directivas, las pagan todos los demás perdiendo beneficios, perdiendo calidad de vida laboral o incluso perdiendo el puesto de trabajo ante los malos resultados.

¿Qué nivel mínimo sería exigible para un jefe? De acuerdo totalmente en que esto de dirigir personas es muy complicado y sería un exceso pedir la perfección, pero si alguien tiene una empresa y contrata a un jefe ¿qué mínimo de calidad daría por válido para considerar que el directivo ejerce dentro de lo esperado y se merece el sueldo? Admitamos que un 5% de margen parece un mínimo razonable y que, igualmente, siempre podrá haber un 5% de los empleados que valorará mal al jefe que tenga en ese momento ya sea porque no encajan personalmente o por una actitud hostil generalizada hacia la jefatura. Por tanto hasta un 10% por debajo de la perfección parece un baremo mínimo adecuado para entrar en el listón de BUEN JEFE. Incluso me parece razonable ampliar a un segundo escalón que recogería a los jefes que sin dirigir del todo bien, no llegan a estar en la categoría de “hacerlo mal”, esto supondría incluir aquí a los que aún no alcanzando el 90% superan el 80%.

A partir de aquí, desde luego, superar más de un 20% de actuaciones y comportamientos no correctos está más allá de lo aceptable.



Ese es el listón que hemos marcado. Los profesionales de la jefatura deben alcanzar un mínimo del 90% en calidad de ejercicio de su rol como director de personas, por tanto se otorga al nivel que cabría definir como BUENO todo jefe que alcance o supere, sobre una escala de máximo 50, la calificación de 45 sobre 50.

Por debajo de 35 sobre 50 se considera “mediocridad” absoluta. Entre 35 y 40 lo llamaríamos “por debajo del nivel mínimo adecuado”, y entre 40 y 45 el “nivel válido básico”, aunque con varios aspectos de mejora.

¿Y quien puede hacer una buena, realista y exigente evaluación del nivel de calidad de dirección de personas que ejercen los jefes?

Planteado de otra manera: ¿Quiénes son los más adecuados para valorar la idoneidad de un producto o servicio? Los clientes, claro está. Pues en este caso hemos utilizado un sistema parecido, y la evaluación la han realizado los propios colaboradores directos!

Este es precisamente el método utilizado en esta investigación. Hemos tomado una muestra de jefes de diversos rangos de empresas grandes y medianas, y les hemos pedido a un total de 4.312 colaboradores que evaluaran de forma anónima a sus jefes, en total 712 mandos y directivos han sido sometidos a examen. Esto nos aporta una gran muestra que permite perfilar con bastante fiabilidad los parámetros en los que se mueven los mandos en España.

También les pedimos a los jefes que nos indicaran previamente qué nota pensaban que les iban a poner sus colaboradores, cómo se veían ellos, respecto a los mismos temas que se les preguntaría a sus equipos, y así comprobar dónde la realidad es mejor o peor de lo que los propios jefes pensaban.

1. Resultados generales

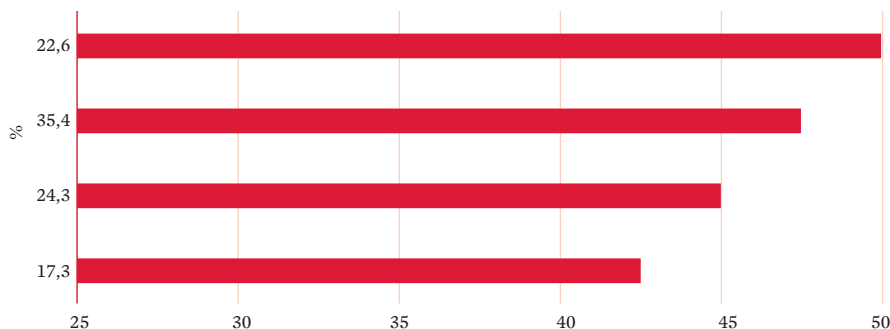
Los colaboradores han respondido a 80 preguntas sobre comportamientos concretos cotidianos, formas de actuar y estilo de dirección de su jefe.

El resultado general del conjunto de los jefes queda así, en un baremo de 0 a 50:

- Tan sólo un 22,6% han obtenido calificación de BUENOS jefes (45 o más).
- Un 35,4% más han sido calificados como suficientemente válidos (entre 40 y 45 sobre 50).



- El 42% restante no alcanza el nivel mínimo exigible quedando por debajo de la nota 40/50. De ellos un 17,3%, uno de cada seis, ni siquiera alcanzan el 35/50 entrando de lleno en la mediocridad directiva.



Fuente: encuesta Otto Walter, "Evaluación de empleados y jefes"

Análisis detallado de resultados

Por tanto, los colaboradores arrojan un veredicto: **el 42% de los jefes no dan la talla.**

Si bien afortunadamente es superior el conjunto de la cifra de jefes buenos y válidos, el colectivo de mandos sale claramente con nivel insuficiente, ya que bastan unos pocos jefes incorrectos en una empresa para que el nivel de dirección medio percibido sea deficiente. Como ya ha quedado evidente, unos pocos jefes equivocados bastan para generar malestar, perjudicar el clima y desmotivar a la mayoría.

Veamos un primer análisis detallado de aspectos generales sobre la visión que tiene el equipo sobre sus jefes, basado en los datos obtenidos con las respuestas de los colaboradores:

- Sólo 2 de cada 3 trabajadores afirma sin dudar que la presencia de su jefe supone una ayuda útil para el equipo.
- De hecho sólo el 59,7% de los empleados contrataría a su jefe si fueran ellos los que tuvieran una empresa y necesitaran un buen mando en algún departamento.
- Exactamente un limitado 3 de cada 4 evalúa a su jefe como competente para sus funciones.



- Casi 1 de cada 4 empleados (22%) preferiría arriesgarse a que viniera un jefe nuevo en vez de seguir con el que tiene.

Todo esto explica por qué sólo el 74% de los trabajadores afirma que tiene un buen jefe.

¿Tenemos un 26% de los trabajadores mal dirigidos? ¿Cuánta energía, productividad, motivación o rendimiento perdidos puede suponer esto?

Dentro de todo esto hay varias buenas noticias. Los resultados desvelan que tan sólo un 6,7% de los trabajadores han considerado a sus jefes absolutamente “impresenables”, y aunque no deja de ser una cifra notable, ya que debería ser incluso menor, deja claro que se trata de una tendencia muy minoritaria.

En general el 23% de los trabajadores que no han catalogado a su superior jerárquico como “buen jefe” tampoco lo han evaluado como “malo”, sino más bien con un “ni fu ni fa”, lo que nos da una esperanza ya que indica que bastaría con que estos jefes dieran un salto hacia arriba, que entendieran y ejercieran mejor su liderazgo y estilo de dirección para que, probablemente, entraran al menos en baremos mínimos aceptables.

Actuar a la altura de lo que requiere el cargo de jefe es algo que hay que aprender. No son comportamientos que surjan de forma natural, sino que hay que incorporarlos a la forma de ser de cada uno y el estilo personal. Incluso obliga a abandonar ciertos hábitos y seguir otros nuevos. De ahí que sea perfectamente explicable porqué tantos buenos profesionales se ven perdidos en la dirección de personas cuando son ascendidos a jefes, y lo fácil es pasarse o quedarse corto. El que no se pasa de “cañero” se queda en “paternalista”, y el justo equilibrio que exige el liderazgo no es algo que hay que dar por supuesto que se encontrará y se sabrá ejercer en cuanto le entregues al promocionado la tarjeta con su nuevo cargo.

2. ¿Qué hacen mejor y qué deben mejorar la mayoría de los jefes?

¿Dónde “pinchan” y en qué facetas están más acertados? Vamos a analizar en profundidad los datos para descubrir toda la valiosa información que nos trasladan los empleados en esta amplia investigación:



Los puntos más flojos para la mayoría

El **reconocimiento** sigue siendo una de las asignaturas pendientes para los mandos.

Por ejemplo, un escaso 43% logra que su jefe, al menos una vez al año, le diga de manera formal de qué está satisfecho de su trabajo. Poco más de la mitad de los jefes felicitan más veces de las que critican (55%), o son considerados generosos a la hora de felicitar y premiar (51%).

Y sólo un 60% de los empleados siente claramente que el jefe valora su trabajo.

Es muy significativo que en todos estos casos los jefes pensaban que lo hacían mucho mejor de lo que sus empleados han dictaminado. Los directivos se autoevaluaron en estos temas con una media de 41/50, cuando la realidad es que sus equipos sólo les han hecho merecedores de un discreto 34,5, muy lejos del mínimo correcto.

La cuestión va más allá de felicitar más. Esto parece ser un mero síntoma de un mal mayor. Un gran porcentaje de jefes no comprende la relación con sus equipos, no asume su papel como director de personas, sino más bien como “encargado” de la tarea o el objetivo. Parece algo cultural que se instala en la mente y el estilo de muchas empresas. Prueba de ello es que en la mayoría de las compañías grandes existe el cargo de “Director de Recursos Humanos”, como dando a entender que es ese departamento el que asume la responsabilidad de la dirección de las personas y no cada jefe con cada uno de los empleados asignados a su cargo, como realmente es. Esa confusión que tantas veces se detecta en las empresas hace que el jefe novel acabe fácilmente más orientado a los números que al equipo, y se crea en muchos la percepción de que si se alcanzan los objetivos, aunque sea aparentemente, “todo” está bien, sin focalizar el asunto a alcanzarlos siempre CON las personas del equipo, no “usándolas”.

Gestión de las emociones propias y con el equipo

Sólo el 60% de los jefes gestiona creando un clima de exigencia positiva frente a un 40% que genera presión negativa, estrés y agobio.

Un 44% de los empleados afirma que su jefe no es capaz de reconocer sus errores o limitaciones. Casi un tercio (30,4%) de los trabajadores manifiestan que su jefe no sabe aguantar sus prontos y se descontrola dando voces más de lo debido, idéntico resultado que el obtenido con la incapacidad para llevar con templanza los momentos de presión o carga de trabajo.



Tan sólo 1 de cada 3 jefes es reconocido como capaz de cambiar fácilmente de opinión cuando se le argumentan otras alternativas, y sólo la mitad (55%) suele sumar ideas en vez de imponer siempre la suya.

Apenas la mitad de los jefes (55%) toleran bien que los demás se equivoquen. ¿Cómo van a aprender entonces? ¿Cómo generar espíritu proactivo y participativo si la cultura que impera es la de “si fallas te las verás conmigo”? Y qué decir de la innovación, a ver quien se atreve a hacer algo diferente o cuestionar alguna forma de hacer por muy obsoleta o improductiva que sea.

Si estas cuestiones las combinamos con la falta de valoración que vimos anteriormente, es fácil llegar a la conclusión de que tendremos muchos empleados amedrentados y con escaso entusiasmo. Esto rápidamente trastoca el clima laboral y merma la productividad y el afán por la calidad. Por no decir el freno que supone al talento y al potencial del grupo.

Un mal día del jefe en el que perdió los papeles con su equipo deja heridas y marcas difíciles de cicatrizar. Más tarde o más temprano ese mismo jefe necesitará del esfuerzo especial de ese equipo, y difícilmente podrá tener fuerza moral para exigirlo y mucho menos motivarlo si no estuvo a la altura en momentos clave.

Trato y Orientación al colaborador

El “ven pacá” sigue usándose en exceso. Un 44% de los empleados reconoce que su jefe suele citarles con ese tipo de llamada en vez de mostrarse más considerado con el tiempo y las tareas que está realizando el trabajador y buscar el momento más adecuado para hablar las cosas.

Sólo la mitad de los colaboradores afirma que su jefe dedica tiempo suficiente a su gente (49,7%). Parece que la gestión de las personas del equipo es algo que se sigue relegando en las prioridades del mando. Es tan sencillo excusarse en las mil cosas que se tienen que hacer que al final lo más complejo, el trato y la dirección de las personas, suele ser postergado.

Sin embargo sólo un 42% de los empleados afirma que su jefe sabe cuidar su vida personal y no trabajar demasiado. Los trabajadores ven que sus jefes se atarean mucho, incluso demasiado, cosa que ni aprueban, ni admiran, pues dejan claro que no valoran positivamente el rendimiento de ese exceso de trabajo, ya que a pesar de eso no ven que atienda como debe las cuestiones prioritarias.



Sólo el 68% siente que su jefe le orienta y promueve la excelencia y la calidad en el trabajo.

Como muestra anecdótica de una cierta desorganización, sólo un 55% de los colaboradores afirma que en su departamento, cuando el jefe no está, se sabe cuando regresará y por tanto cuando se podrá contar con su presencia.

La dedicación del jefe a la formación de su equipo, a enseñarles cosas importantes para poder trabajar mejor ha sido calificada con un 30/50, mientras que los jefes pensaban que estaban al nivel de un 36. Más del 60% de los empleados han suspendido a sus jefes en esta tarea.

Las Reuniones, ¡qué desastre!

La gestión de reuniones parece el espejo en el que afloran las virtudes y defectos de los jefes. Es un momento de alta exposición al “público” ya que todo queda en evidencia y a la vista del grupo.

La puntualidad en inicios y finales es deplorable, sólo un 44,4% de los jefes es reconocido como cumplidor de los horarios establecidos. Más de 1 de cada 4 trabajadores manifiesta que suele acudir a las reuniones a las que se le convoca sin saber ni para qué es porque el jefe no lo comunica.

Ni siquiera la mitad de los jefes (48%) tiene planificadas reuniones periódicas del equipo en las que se comparta información y se hagan puestas en común útiles para el equipo.

Dirección y seguimiento del equipo

Los empleados afirman que sólo el 41% de sus jefes no va directo a los fallos cuando controla el trabajo que han hecho. Y tan sólo un 66% aprovecha los fallos para aprender en vez de limitarse a echar la bronca ante el error.

La mitad de los jefes cuando “delegan algo importante” se limitan a dar el objetivo y aplicar el “búscate la vida” en vez de dedicar tiempo para que queden claras las acciones y posibles incidencias.

Eso sí, el 78% de los trabajadores reconoce que sus jefes dejan muy claros los objetivos, tanto los individuales como los de la empresa. Sin embargo sólo un 67% percibe



que su jefe cree en los objetivos que transmite. Vamos, que 1 de cada 3 trabajadores recibe de sus jefes “ventas de moto” en vez de decisiones razonables y consecuentes.

Sólo 2 de cada 3 jefes deja claras las prioridades cuando se acumulan tareas y objetivos. El mismo porcentaje que proporciona la información suficiente para que los colaboradores puedan hacer su trabajo eficazmente.

Es el mismo porcentaje (66%) que delega adecuadamente, explicando bien las cosas y dando respaldo, mientras 1 de cada 3 “encasqueta sin más”.

Optimismo, valores y entusiasmo

Sólo el 68% ha sido reconocido como persona que tiende a ver el lado positivo de las cosas y de las personas.

Un 71% de los empleados afirma que su jefe fomenta el trabajo en equipo. El otro 29% no percibe con claridad ese comportamiento de sus superiores. Es más, sólo el 70% afirma que su jefe suele hablar bien del resto de áreas de la empresa y de la dirección de la compañía. ¿El enemigo en casa? ¿Cómo queremos que se transmitan los mensajes y la cultura desde la alta dirección si casi un tercio de los trabajadores ven como sus jefes son los primeros críticos?

De hecho 1 de cada 3 trabajadores no ha podido afirmar que su jefe sea un buen comunicador o que les traslada valores y normas de la compañía.

Claro que si añadimos a esto que sólo el 64% de los trabajadores es capaz de afirmar que sus jefes cumplen rigurosamente los compromisos y promesas dadas, pues así es difícil trasladar credibilidad y valores por muchos cartelitos con mensajes inspiradores que se cuelguen por las paredes de la empresa.

¿En qué aspectos van mejor los jefes?

Los únicos ámbitos en los que el conjunto de los jefes han alcanzado o superado el correcto 45 sobre 50 son:

El comportamiento respetuoso. Fuera de algún pronto aislado, la mayoría (82%) reconoce que sus jefes se comportan con la educación debida, y un 15% restante lo deja en casi siempre.



Esto indica que los errores en el comportamiento directivo no es cuestión de que los jefes personalmente no sean personas educadas y de trato correcto, sino que les cuesta muchísimo mantener esa compostura cuando afrontan situaciones propias de la jefatura.

El 92% de los empleados reconoce que sus jefes son leales a la empresa y administran los recursos como si fueran propios, lo que refuerza la clara capacidad de administrar recursos financieros o técnicos de los mandos, frente a mayores problemas a la hora de gestionar personas y emociones.

3. ¿Dónde se sobrevaloraban más los jefes y en qué aspectos se infravaloraron?

Como línea general los jefes se han sobrevalorado en su autoevaluación. Eso explica por qué tantos de ellos no se comportan a la altura del puesto. Al pensar que lo hacen mejor de lo que realmente su equipo necesita y desea no se dan cuenta de que lo que están haciendo y el listón de autoexigencia que se asignan no es suficiente para ganarse el liderazgo.

En concreto se han sobrevalorado a sí mismos en un 59% de las 80 cuestiones estudiadas. Han estado próximos a lo que realmente les han valorado sus equipos en un 25% y se han infravalorado en un 16% de los comportamientos investigados.

Los aspectos en los que más diferencia había entre la nota que pensaban los jefes que iban a obtener y la que el equipo les ha dado están:

En su capacidad de cambiar de opinión, o dedicar tiempo a la formación de sus equipos los jefes sabían que no eran unos de sus puntos fuertes, pero aún así se “perdonaban” previendo una nota de 37/50 y un 36/50 respectivamente, cuando sus empleados les han asignado un deplorable 30/50 a ambas cuestiones.

En cuanto al reconocimiento del trabajo bien hecho, los trabajadores han evaluado con un discreto 35 sobre 50, mientras los jefes pensaban que estaban al nivel de un honroso 41/50.

Los jefes pensaban alcanzar nada menos que un correctísimo 43/50 en reconocimiento de errores propios, y sus equipos les han identificado con un insuficiente 37/50.



Los jefes pensaban que su gente percibiría que ellos valoraban su trabajo y su aportación y por eso se autoasignaron un 44/50 de nota en este aspecto, cuando los trabajadores les han otorgado un 38, por debajo del mínimo correcto.

Estos son sólo algunos ejemplos en los que los jefes estaban complacientes consigo mismo convencidos de que lo hacen mejor de lo que sus equipos perciben.

Como último ejemplo de esto, los jefes consideraron que se merecían nada menos que un 45/50 por el nivel de respeto y apoyo ganado de todo su equipo, sin embargo sus equipos los han valorado en un insuficiente 39/50.

Los jefes sí eran conscientes de que saldrían mal valorados en todos los aspectos relacionados con las reuniones, en la dedicación de tiempo a sus colaboradores, en la tendencia a focalizarse más al fallo que al acierto, en trabajar demasiado y en encuentros formales de feedback individual.

No obstante los mandos se infravaloraron en el tema de las reuniones, ya que sin hacerlo bien en general, ellos mismos pensaban que estaban aún peor de lo que les han evaluado. Igual ocurre en la dedicación de tiempo al equipo ya que los empleados les dieron un 35/50, pero los jefes ya esperaban un mísero 31/50, lo que indica que saben perfectamente que no lo están haciendo y sin embargo el equipo comprende en parte que no es fácil disponer de tiempo para ellos.

Quizá el que más llame la atención es que los jefes pensaban que si les dieran la posibilidad a sus empleados de decidir si se les contrataba o no como mandos obtendrían un escasísimo 33/50, cuando el equipo no les ha dado un gran respaldo, pero al menos lo hace con un 37/50.

Reflexión importante a la vista de estos datos

¿Porqué tantos jefes estaban convencidos de que suspenderían en esto y sin embargo se han autoevaluado por encima en la mayoría de los comportamientos concretos?

Pues una vez más queda patente la confusión de tantos jefes en esto de ejercer el liderazgo. **Muchos directivos no se dan cuenta de la relación entre los pequeños momentos del día a día y el grado de calidad como jefe que se obtiene.** Parece que algunos se ocupan en eso de ser jefes sólo cuando hay que tratar algo de importancia, descuidando todo lo demás.



4. Conclusiones

Tenemos tan sólo un 22,6% de jefes que podríamos considerar que ejercen su función dentro de los parámetros que exige el liderazgo, la competitividad, el buen hacer y el sueldo que ganan.

Un escaso 6,2% de mandos con un ejercicio de su jefatura realmente malo, y en la mayoría de los casos de improbable solución.

Pero tenemos un 35,8% de jefes que están actuando por debajo del listón requerido que sí parecen capaces de hacerlo mejor y alcanzar un mínimo válido si supieran y entendieran cómo gestionar sus equipos y las mil y un circunstancias que se presentan.

Y otro 35,4% de jefes que lo hacen bastante bien, pero con grandes posibilidades de que si afinaran unas pocas cosas de su comportamiento estarían en un nivel superior.

¿Se imaginan el derroche de energía y potencial que supone tener una escala de mandos tan dispar?

¿Y se imaginan lo que se podría alcanzar si se lograra tener un 55% de jefes de alta calidad incuestionable y un 35% más suficientemente válidos?

Y ya puesto a pedir, ¿Se imaginan el liderazgo, la energía extra y el mensaje de consecuencia y credibilidad que una empresa obtendría de todos si directamente eliminara de su equipo de mandos a todo jefe que no de la talla una vez haya demostrada su incapacidad para aprender y mejorar?

Pues para eso proponemos un Gran Reto a todas las empresas que deseen tomarse verdaderamente en serio el alcanzar un alto grado de calidad de dirección de toda la escala de mandos.

Ahí va el GRAN RETO en 7 pasos

Primero

Haga que los colaboradores midan la calidad de los comportamientos directivos de sus mandos, cada dos años podría ser suficiente, no es necesario hacerlo de forma anual.



Segundo

En función de los datos obtenidos reconozca, y premie, a los buenos jefes, ayude a mejorar a los que necesitan ajustar sus estilo de dirección y actúe con firmeza en la mejora de los que no hayan quedado a la altura mínima exigible.

Tercero

Organice que todos los mandos que estén por debajo del nivel de calidad deseado tengan la oportunidad de mejorar reordenando sus comportamientos de dirección y ayudándoles a comprender cómo funciona el liderazgo y cambiar su forma de dirigir personas mediante el aprendizaje de alto impacto, con programas executive de desarrollo de Comportamientos Directivos como los de Otto Walter.

Olvidese de formar con “píldoras” sueltas para tratar de arreglar sólo los aspectos que han salido peor en un mando. Las más de las veces lo detectado es sólo el síntoma detectable de una descoordinación generalizada del liderazgo, y una formación puntual no resuelve nada en esta fase.

Cuarto

Haga que se compruebe el progreso y, ahora sí, que se ayude con formaciones específicas e incluso con procesos de coaching individuales a los que se ha detectado que precisan de apoyo extra para crecer o mejorar como mandos, y así garantizar que se implanta en la empresa el “Derecho a ser bien dirigido”, y de esta forma poder tener toda la fuerza moral para “exigir alto rendimiento y trabajo bien hecho” de todos y cada uno de los miembros del equipo.

Quinto

Aparte del equipo a los mandos que tras los pasos anteriores han demostrado que no están a la altura y que son incapaces de actuar y mejorar dentro de los mínimos exigidos en el liderazgo y la cultura de su empresa.

Sexto

Cree un sistema que cuide con mucho rigor las incorporaciones a puestos de mando, para que se integren en este sistema de exigencia directiva desde el comienzo.



Séptimo

Disfrute de los resultados y de una impresionante potencia y capacidad de gestión, de liderazgo, de delegación, de movilización, de entusiasmo, de cambio, de compromiso, de productividad, de evolución y de incremento de resultados en la compañía.

9

EVALUACIÓN A LA ALTA
DIRECCIÓN ¿HA SUPERADO
LA ALTA DIRECCIÓN LA
PRUEBA DE LA GESTIÓN DE
LA CRISIS?





La otra crisis que hemos creado solos: la crisis de dirección

Para completar esta amplia investigación sobre el management español decidimos acometer una última medición en la que se examina con detalle la calidad de actuación de la alta dirección de las empresas, considerando los momentos de plena crisis económica idóneos para realizar esta evaluación, ya que son los tiempos que permiten juzgar con mayor visión el pasado y el presente de la calidad directiva.

Gestionar la abundancia y dirigir viento a favor, cuando los buenos resultados llegan aunque se hagan las cosas mal, es muy fácil. Pero las crisis dan contexto a todo lo realizado y permiten evaluar a la alta dirección de las empresas, justo cuando sí se marcan diferencias entre hacer lo que hay que hacer o no estar a la altura. Además los momentos difíciles también permiten visualizar los errores que se cometieron y ubicar mejor la buena o mala gestión, ya que antes quedaba enmascarada por los opulentos beneficios.

En esta Investigación, realizada a finales de 2010, ya en medio de la crisis, hemos querido hacer algo no habitual, “evaluar” a la alta dirección, poco acostumbrada a mediciones directas, para lograr una visión clara de su verdadero nivel y recopilar aciertos y errores para que nos sirvan a todos de reflexión y de impagable aprendizaje para el futuro.

1. Resultados generales

La evaluación la han realizado de forma anónima casi 600 mandos y profesionales cualificados de multitud de empresas medianas y grandes de toda España, exactamente 581 personas. Se ha considerado que la opinión de técnicos y mandos daría un mayor rigor a la muestra ya que constituye un grupo de profesionales con criterio suficiente y mayor proximidad a la alta dirección para poder interpretar la calidad de su gestión tanto actual como antes de la crisis.

Se han obtenido un total de 11.847 respuestas que aportan valiosa información tanto sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de la crisis por parte de la alta dirección, como una amplia recopilación de los principales fallos y aciertos cometidos.

A continuación se presentan los resultados de las respuestas de evaluación para pasar más tarde a comentar las valoraciones más cualitativas.



La primera pregunta realizada es:

1

¿Piensas que la dirección de la empresa, en general, hizo las cosas bien en la época de vacas gordas (2005-2007)?

35,5%: “Sí, supieron estar a la altura y han demostrado ser buenos gestores.”

¡Tan sólo un 35,5% han sido considerados como excelentes en este aspecto! ¿Tan alejados estábamos del buen camino? ¿Tal ceguera provoca la riqueza que incapacita para detectar la pérdida de rumbo?

Eso parece desprenderse de los resultados de la investigación, ya que juzgando ahora desde la distancia y pudiendo interpretar adecuadamente las consecuencias de las acciones tanto realizadas como no realizadas, la mayoría de la alta dirección alcanza un escaso “Regular” como nota media. Pero en Alta Dirección el nivel “regular” no procede, no es admisible, es sinónimo de no haber estado a la altura.

El resultado sigue así:

Un 50,8% han respondido: “Con viento a favor parecía que lo hacían bien, pero al llegar los momentos actuales están decepcionando. Se hicieron las cosas regular, muchas bien, pero muchas mal”.

Un 13,8% respondió: “Deficientes, se desaprovechó el buen momento y se actuó con excesos y falta de visión.”

La “prueba del algodón” siempre acaba llegando, y el tiempo permite valorar con objetividad la calidad de dirección, libre ya de la distorsión de los resultados a corto plazo.

Debemos aprender de esta lección para que esta crisis nos sirva para madurar como empresarios y altos directivos. Este es el gran reto a abordar. Lo hecho, hecho está, pero saquemos sabiduría de estos momentos para salir fortalecidos y poder gestionar mucho mejor el futuro, con más cabeza, con más talento y con más acierto. El resultado es un auténtico varapalo para la alta dirección en España. Si algunos sospechaban que en los años de exceso nos hemos comportado como “nuevos ricos” y hemos pecado de pardillos por desconocer cómo se vive y se gestiona la abundancia y la solvencia, algo totalmente nuevo para la economía española, el tiempo les ha dado la razón. Pero ahora ya hemos conocido las mieles de lo que se denominó la Primera División. Hemos pagado la novatada, pero ese es el paso obligado para ganarse entrar en el club de los buenos gestores.



¿Cómo han valorado la gestión actual de la crisis? Para ello se realizó la siguiente pregunta:

2

¿Piensas que la dirección, en general, está hoy a la altura de la situación actual?

Un 62% ha respondido: “Sí, aún con lo difícil que debe ser gestionar ahora me transmiten confianza. En general están a la altura, con algunos errores, pero es difícil y por tanto se comprenden”.

Parece que la gestión de lo difícil va mejor y quizá la “limpieza” de falsos buenos directivos que la mayoría de las empresas ha tenido que acometer, está ayudando a que mejore el nivel.

Aun así decepciona, por no decir escandaliza, comprobar que en estos tiempos en los que está la supervivencia en juego casi un 40% de las altas direcciones no están al nivel que requiere la situación. Y no es porque sea complicado, porque este 62% demuestra que sí es posible hacerlo bien, rectificar y mejorar.

Un 24% han respondido: “Regular, están trabajando duro pero no con buen criterio”

Un 14% evalúan como: “Deficiente, su actuación está alejada de lo que la empresa y el equipo necesita.”

Por tanto un 38% de las empresas están actualmente dirigidas de forma inadecuada por sus principales gestores!

Uno se pregunta ¿Qué crisis les hará más daño, la que hay fuera, en el mercado, o la que tienen dentro de la empresa? ¿Cómo es posible que los accionistas de las empresas no hayan promovido, e incluso impuesto, mecanismos para evaluar la calidad de dirección de las empresas en las que invierten? Tanto control de diversos organismos, tanto test de estrés a entidades financieras, tanta normativa y tantas ISO y resulta que nadie se ocupa de verificar la calidad y el nivel de los que rigen los destinos estratégicos de las empresas.

Veremos más adelante que éste es uno de los grandes males que han azotado a las empresas y más las ha debilitado.



Se presentan a continuación los resultados de cuestiones más específicas sobre la gestión actual:

Visión estratégica y orientación al futuro

3

¿Se nota que hay plan de acción con sentido y rumbo claro?

59,3%, “Sí, todos sabemos a dónde vamos y lo entendemos. Hay objetivos claros y una cierta visión de por dónde ir.”

26,7%, “Regular, hay objetivos pero con sensación de búscate la vida”.

14%, “Deficiente, no tenemos claro a dónde vamos y mucho menos el camino a seguir, no hay visión estratégica.”

En consonancia con la pregunta anterior sólo cerca del 60% de los profesionales se sienten bien capitaneados, quedando mal dirigidos un 40% de las empresas.

¿Cuándo se demuestra la calidad del alto mando? ¿No es en estos momentos cuando más falta hace orientación clara, y visión compartida? Parece ser que la presión por el corto plazo está pudiendo con la mayoría, y mermando sus capacidades de liderazgo.

Al menos eso se desprende de la siguiente cuestión analizada:

4

¿Tienen orientación a futuro y no sólo al cortísimo plazo?

27,5%, “Sí, todas las acciones a corto plazo van encaminadas a un futuro mejor, no son pasos aislados y se siente que tienen un porqué.”

56,4%, “Regular, el corto plazo pesa demasiado y aunque hay orientación a futuro a menudo se actúa en contra. Se avanza algo, pero parece que se trata de salvar la cara de algunos de arriba.”

16%, “Deficiente, las decisiones que priman son sólo las cortoplacistas aún a sabiendas de que en muchos casos suponen alejarnos del camino. No hay paciencia y todo es presión por el resultado inmediato.”

El lado bueno es que la mayoría siente que están en marcha, avanzando, pero apenas un cuarto de las direcciones logran transmitir verdaderamente que hay coherencia y sentido en el esfuerzo diario. Esta situación es enormemente peligrosa porque una vez superada la amenaza común que supone la crisis externa podrían salir a la superficie estas incongruencias y minarían la credibilidad del equipo directivo.



¿Porqué hay tanta distancia entre la percepción de que hay estrategia y la realidad del día a día? La respuesta puede estar en los siguientes ámbitos investigados, que quizá no se han cuidado con la importancia que merecen en estos momentos:

Cercanía de la alta dirección y comunicación

5

¿Se siente a la alta dirección cercana a la base, que sabe lo que pasa y como estáis?

51,4%, “Sí, son cordiales y sentimos que saben cómo estamos y cuál es nuestra realidad externa e interna, aunque se les ve menos de lo que gustaría.”

22%, “Regular, apenas hay contacto y no tenemos ni idea de si saben cómo están las cosas en la trinchera”.

26,5%, “Deficiente, la sensación es que están en la nube, lejos de la realidad cotidiana. No hay contacto y no nos sentimos comprendidos por ellos.”

Si no se ve al capitán en cubierta es difícil transmitir credibilidad, serenidad y cercanía, cuestiones esenciales para ganarse los corazones y el ánimo de la mayoría. Llevamos años oyendo discursos de “la clave de las empresas son las personas” y parece que a la hora de la verdad son demasiados los que se olvidan de gestionar las emociones y se limitan a las decisiones y los números, quizá más dóciles de manejar, más cómodos e insensibles. ¿Cuánta energía se desaprovecha por no tomarse en serio, como una labor estratégica más de la alta dirección, el aproximarse a la base en estos momentos difíciles?

Afortunadamente la gestión de la comunicación interna formal va algo mejor que la emocional, aunque sea vía mandos, aunque conviene recordar que la una no sustituye a la otra, tan solo la complementa.



Veamos los resultados de la siguiente pregunta:

6

¿La alta dirección se ocupa de cuidar la comunicación interna para que todos tengan claro como está la empresa y el camino trazado para salir adelante?

42%, “Sí, claramente se lo han tomado en serio y se han organizado encuentros y acciones en las que nos trasladan en persona los mensajes importantes.”

25%, “Llega vía mandos intermedios, pero la alta dirección no baja al ruedo”.

33%, “Deficiente, llegan diversos mensajes cruzados y no está claro cuáles son los auténticos, falta comunicación clara y los rumores se multiplican.”

Como se desprende, sólo un 42% de la alta dirección parece haberse implicado personalmente con la comunicación interna. Un 25% la han delegado en sus mandos, lo que parece una opción lógica en grandes organizaciones siempre y cuando haya un buen nivel de calidad directiva en estos mandos, cosa que no está tan clara como veremos después.

Sin embargo, un 33% de incomunicación, o aún peor, de mala comunicación es imperdonable. Es un error personal inexcusable ya que no hay factores externos que puedan limitar esta capacidad de la dirección, es cuestión de proponérselo y ponerse a ello.



Valentía y toma de decisiones

Veamos ahora cómo está el nivel de coraje, de valentía, para hacer y ejecutar lo que hay que acometer en estos tiempos de decisiones difíciles, arriesgadas e impopulares. Igualmente hemos querido investigar la coherencia y firmeza en las decisiones tomadas.

7

¿Se les ve decididos y se siente que hay el coraje necesario para hacer cuanto haya que hacer?

21,9%, “Sí, valor y coraje les sobra y se nota”

59,9%, “Regular, son decididos pero sólo cuando lo ven muy claro, pecan de dar demasiadas vueltas a las cosas y la mayoría de las veces ya se ha perdido un tiempo valioso.”

18,2%, “Deficiente, son lentos actuando, hay indecisión y cuando se decide algo no se acomete con rigor.”

Los empleados demandan a la alta dirección más atrevimiento y más decisión. 4 de cada 5 direcciones pecan de blandos o de lentos de forma innecesaria. Parece que está mejor admitido el error del que decide que la indecisión, y aún así un 18,2% no parecen haber demostrado ser lo suficientemente osados para manejar estos momentos.



Otra cosa es la coherencia en las decisiones tomadas, y ahí casi la mitad de las direcciones no demuestra el nivel requerido:

8

¿La alta dirección toma decisiones consecuentes y se ejecutan con rapidez, sin sensación de titubeo o de dar bandazos con poco criterio?

53,7%, “Sí, hay una trayectoria continuada de coherencia que hace que se confíe en lo que decide la empresa, aunque ya se podría haber hecho mucho antes lo que se está planteando como lo decíamos todos.”

32,7%, “Regular, hay criterios coherentes, pero muchas veces son contrarios a los que se pusieron el año anterior y seguramente volverán a cambiar pronto.”

13,6%, “Deficiente, se transmite incoherencia, parece que se dan palos de ciego, ahora hacia aquí, ahora hacia allá.”

Mantener una línea de actuación clara no es fácil en estos momentos en los que hay que actuar en función de los acontecimientos, pero llegar al extremo de transmitir inconsecuencia no ayuda al equipo y merma el liderazgo a largo plazo. Posiblemente pueda ser un efecto de la deficiente comunicación que comentábamos antes, pero en todo caso la dirección ha salido muy penalizada en este aspecto.



Veamos los resultados de un aspecto de esta cuestión aplicado a una de las decisiones más duras que se han tenido que tomar: el ajuste de plantillas. ¿Se ha realizado correctamente, se ha transmitido justicia y coherencia?

Ajustes de plantilla

9

¿Han sido recortes inteligentes buscando dejar a los mejores, en vez de sólo criterios económicos (como prejubilación o despedir a los últimos en llegar)?

Comprobamos aquí que las cifras son muy semejantes a la pregunta anterior, y fuera de lo que cabría pensar los profesionales cualificados entienden bien que haya que hacer ajustes en la estructura si ya no hay sitio para todos, pero demandan que se haga con inteligencia y justicia, porque según como ven hacerlo los que se quedan reciben un mensaje muy potente respecto a la lealtad que hay hacia ellos y lo que cabe esperar de esta empresa. ¡Ojo, que esto se suele descuidar mucho! Y cuando se hacen recortes a menudo se piensa sólo en “liquidar” a los que salen descuidando el ser coherente con los que permanecen.

El resultado ha sido el siguiente:

58,7%, “Sí, en general se ha hecho bien y se han hecho sólo los ajustes necesarios con clara orientación a mantener el máximo de la gente valiosa.”

41,2%, “Deficiente, los criterios han sido de tabla rasa tipo los mayores de 56 fuera o todos los temporales fuera con un criterio sólo económico, cometiéndose injusticias y dejando salir a buenos y menos buenos, quedando la empresa más débil en capacidad.”

Como dato relevante cabe destacar que en esta última cifra tan sólo un **4,8% manifiestan que “se ha aprovechado la crisis como excusa para adelgazar la estructura sin más.”**

Todos parecen no sólo entender, sino incluso exigir a la dirección que cree una estructura sostenible para poder seguir con la solvencia suficiente, pero más del 40% de las altas direcciones no lo han acometido de forma eficiente y no han logrado la aprobación de los profesionales cualificados en la estrategia y forma empleada. La visión limitada al corto plazo ha impedido a demasiadas direcciones no haber gestionado bien este importante apartado debilitando a las empresas por tomar criterios más simples en detrimento de los más eficaces para el futuro.



También hemos investigado los aspectos relacionados con la CALIDAD DE DIRECCIÓN DE PERSONAS demostrada y la UNIDAD Y ALINEACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO. Estos han sido los resultados:

Calidad de dirección de personas

10

¿Se apuesta por la calidad de dirección y se actúa claramente contra cualquier jefe que dirija de forma inadecuada?

Anticipamos que el resultado es muy decepcionante. Más del 50% de los mandos y técnicos afirman que cunde el mal ejemplo y hay falta de rigor en este campo. **48,9%, “Sí, se promueve un buen estilo de dirección, se forma a los mandos, aunque luego hay de todo.”**

51,1%, “Deficiente, en teoría es así, pero la realidad es que todos vemos jefes que dirigen mal a sus equipos y no pasa nada. Parece que mientras salga el resultado nadie se ocupa de si el jefe dirige bien o mal. De hecho hay gente en altos niveles directivos que son los primeros en tener un mal estilo de trato y dirección y les da igual.”

Un verdadero desastre. ¿Cómo vamos a dirigir estos momentos si el nivel de calidad directiva es tan mejorable y encima parece que se consiente? Incluso entre las empresas en las que se promueve un buen estilo de dirección, tan sólo en un 9,8% existe algún sistema de medición y control de calidad directiva en el que los empleados evalúan a sus jefes. Parece que muchos equipos directivos quieren exigir calidad y control del buen rendimiento en todo... menos en ellos mismos. ¿Miedo o necesidad? ¿Cobardía, soberbia o ignorancia? ¿Un poco de todo?

Si en los buenos tiempos no se trabajó de forma intensa y contundente en garantizar un buen cuadro de mandos y directivos con todas las garantías de hacerlo bien y de representar los valores de la empresa, no cabe ahora achacar a la crisis que falte estructura directiva para manejar la complicada situación actual. Esa crisis ha sido provocada desde dentro por descuido de la alta dirección.

Cabe destacar por tanto a ese 10% de empresas que sí se lo toman con la seriedad y el rigor que el tema requiere, y que sirvan de referencia para todas las demás, pues este es un aspecto que debemos mejorar drásticamente en la sociedad empresarial española. Si tienes gente a tu cargo y no sabes dirigir bien ¡aprendes! Antes el jefe hacía las cosas como le daba la gana que ara eso era jefe, pero el liderazgo actual exige y obliga, y ahora el jefe tienen que hacer las cosas como debe hacerlas y estando a la altura del equipo y de la empresa que representa, por tanto tienen la OBLIGACIÓN de formarse para dirigir correctamente, que para eso cobra más y aceptó el cargo.



Veamos varios aspectos concretos investigados en los que se manifiestan estas deficiencias:

Unidad del equipo directivo

11

¿Se siente que es un equipo unido, sin divisiones y con una implicación sólida y común?

56%, “Sí, están todos a una, pero cada uno con fuerte tendencia a tirar hacia lo suyo, a sus áreas.”

44%, “Deficiente, hay claramente reinos de taifas y cada uno quiere guardar su territorio. Cuando se tuercen las cosas se siente el conflicto por toda la empresa. No trabajan en equipo.”

Poco más de la mitad de los equipos directivos SON EQUIPO.

¿El enemigo en casa? En muchos casos es consecuencia de falta de liderazgo, en otros de exceso de permisibilidad con los que no se comportan como equipo. Hoy la alta dirección no puede ofrecer fisuras hacia el equipo. Por supuesto que habrá discrepancias y cada decisión tendrá adeptos y detractores, y sus consecuencias afectarán de forma más directa a unas áreas que a otras, pero una vez que el equipo directivo decide algo esa decisión debe ser asumida y defendida por todo el grupo. Lo que cada directivo transmite luego a su equipo directo en un 44% de las empresas es disconformidad, egoísmo o conflicto. ¿Cómo creer en una dirección así? ¿Qué ejemplo es ese para todos los demás? ¿Cómo fomentar así la implicación?



Este aspecto habla de lo que ocurre dentro del equipo de alta dirección. ¿Y respecto al conjunto de mandos intermedios? Veamos los resultados en este apartado:

Alineación de mandos intermedios

12

¿Se nota que los mandos intermedios creen en lo que se decide y lo asumen como criterios propios, sin críticas hacia arriba y con poder de decisión delegado?

63%, “Sí, hay una clara alineación de los mandos con la dirección. Para estar en medio lo hacen correctamente, son un poco mensajeros más que jefes pero se ve que hay respeto y tienen sus parcelas de actuación.

37%, “Regular, mandan poco abajo, influyen arriba menos y depende del jefe que te ha tocado. No hay mucha alineación y son unos sufridores más de lo que llega desde arriba.

Casi en 2 de cada 3 casos los mandos mantienen el tipo, sin embargo aún hay un largo 37% de no ejercen su papel y en muchos casos parecen más representantes de los trabajadores que de la dirección. La falta de atención en la calidad de los mandos nombrados en los últimos años provoca que los directivos a menudo no tengan en sus mandos intermedios unos socios alineados lo que dificulta enormemente la labor de gestión del equipo.



Escucha

Como último apartado de este aspecto hemos analizado un elemento concreto asociado a la calidad de dirección: la escucha y la capacidad de dar participación al equipo. La pregunta realizada ha sido:

13

¿Se tienen en cuenta las ideas de todos y se busca la participación de la plantilla en ideas para ahorrar, para vender más, para mejorar, etc?

45,3%, “Sí, se piden propuestas, se pregunta por el clima interno y se ven cambios tras ello, se tienen en cuenta las opiniones del equipo aunque pocas veces se valora de donde partió la idea.”

54,7%, “Deficiente, se piden ideas y se pasan encuestas internas, pero pocas veces se ve que hayan servido para algo y al final se suele hacer lo que ya estaba dispuesto o lo que querían arriba.”

La escucha, mal, y aún entre el 45,3% que sí promueven la participación, más de la mitad (el 26,2%) añaden el matiz de la falta de valoración al equipo por sus aportaciones. La dirección muchas veces manifiesta que se siente sola, porque una cierta soledad del alto mando va asociada al cargo, pero como vemos en más de la mitad de las empresas lo que parece es que se aíslan ellos mismos.

Del 54,7% que sienten que no se cuenta con ellos, un 6,4% afirmaron que **“Casi es mejor callarse para no complicarse la vida.”**

Tanto hablar del talento, del conocimiento, de las personas y de management, y cuando toca sacar el mejor liderazgo, la mejor capacidad de dirección y contar con la energía de todos para sacar esto adelante comprobamos que la mitad de las empresas medianas y grandes en España hacen aguas por varias brechas en la calidad de dirección de personas de su alta dirección.

A la crisis de fuera hay que sumar en un porcentaje preocupante de crisis interna que tenían muchas empresas, enmascarada por los buenos resultados de los años de abundancia, en los que ahora comprobamos que en cerca de la mitad de las empresas se lograron A PESAR DE CÓMO SE DIRIGÍA, lo que cabe plantearse dos reflexiones:

Probablemente esos boyantes resultados los hubiera podido lograr cualquier otro equipo y los méritos que se apuntaron por haber conseguido crecimientos espectaculares no eran tan merecidos.



La segunda reflexión es más dura. Por un lado hay que aplaudir y valorar a ese 35,5% de equipos directivos que supieron estar a la altura entonces y lo sigue estando ahora. Los empleados que tienen la fortuna de estar bajo su dirección deben saber apreciar el enorme tesoro que supone ser bien dirigido. También merecen especial aprecio el 27% de altas direcciones que han sabido rectificar o recomponerse y sumarse al grupo anterior para alcanzar el 62% de los que están afrontando los momentos actuales con suficiente calidad. Pero ¿Qué pasa con el 38% restante, a los que se les “ha visto el plumero” de su mediocridad en cuanto ha llegado la crisis y no reaccionan? Cómo accionistas o empleados que ahora sufren las pérdidas por la mala gestión de la riqueza que se logró en su momento y la peor gestión de la crisis actual, ¿no habría que plantearse algo más que exigir un cambio de rumbo o incluso de sustituir a más de un alto directivo? Sinceramente, a más de uno de esos equipos directivos que cobraron suculentos bonus extra por su aparente triunfo habría que decirles ¡devuelvan ustedes el dinero!

2. Preguntas abiertas

¿Cuáles han sido los errores más relevantes y comunes cometidos? ¿Y qué es lo que se ha hecho bien y ahora permite estar mejor?

Hemos aprovechado esta investigación para hacer una valiosa recopilación de conocimiento sobre lo que los casi 600 profesionales encuestados han apreciado como aciertos y errores acumulados. En total hemos obtenido 1.436 respuestas clasificadas en tres apartados, lo que constituye un verdadero tesoro de conocimiento, un manual a conservar y consultar sobre lo que habrá que tener en cuenta la próxima vez para hacer las cosas mejor.

La primera cuestión analizada es:

¿Cuáles dirías que fueron los principales errores de la Alta Dirección en la época de vacas gordas?

Entre los errores clave parece lógico pensar que en su mayoría han sido de tipo financiero, sin embargo el veredicto es mucho más realista y directo. Los errores más comunes y graves cometidos son del ámbito de la dirección de las personas y las decisiones entorno a ello, junto con la falta de visión de la realidad y del futuro que se avecinaba.

Una labor de la Alta Dirección es tomar hoy las decisiones que marcarán el mañana de la empresa, por tanto la falta de conciencia de donde están o no saber visualizar los



escenarios que vienen a tiempo de actuar, es un error imperdonable a este nivel. Es tan inaceptable como si a un soldador “se le pasara hacer las soldaduras” y originara que una estructura se desmorone. ¿Verdad que en ese caso no habría ninguna duda de las sanciones que habría que ejecutar ante el comportamiento incompetente? ¿Entonces por qué no hay el mismo rigor cuando se descubre que la alta dirección había perdido la cabeza y origina el colapso de la organización?

Veamos un resumen de los fallos más repetidos y denunciados por los profesionales:

Falta de visión, de previsión y de consciencia de la situación

El gran protagonista entre los errores generales, mencionado por la mayoría de los encuestados. Veamos algunos comentarios literales, hemos dejado sólo una muestra ya que se repetían una y otra vez:

“No ver lo que venía pese a que los indicadores ya daban la información. Estaban en una nube y no veían la realidad de la calle (continúan igual). Carencia de un norte concreto. No cumplir planes estratégicos más allá de los resultados económicos. No corregir el organigrama con cambios ya decididos entonces, y seguir hoy aún con el cambio a medias. Perder el camino, no tener claro internamente el posicionamiento de la empresa: dónde estábamos y donde queríamos ir. Objetivos contrapuestos entre las distintas áreas. Faltó definir una estrategia, ejecutarla y perseverar en ella. Se perdieron en el día a día. Autocomplacencia y esto no me pasa a mí. Se hacía primero y luego se pensaba. Irresponsabilidad en la previsión. No haber pensado en que podían llegar las vacas flacas. Haber sido muy pasivos. El pensamiento a corto plazo y el crecimiento desmedido y desordenado e irracional con el lucro como único fin era la única estrategia. Falta de previsión...”



El siguiente gran grupo de errores son más concretos y apuntan directamente a las decisiones sobre el equipo tomadas por la alta dirección. Mejor leer primero una muestra de los cientos de comentarios al respecto recibidos antes de reflexionar sobre ellos:

Errores de estructura RRHH y contratación

“Estructura inadecuada, ineficaz e ineficiente. Política de recursos humanos equivocada en elección perfiles. Sólo premiando actitudes no relacionadas con la profesionalidad, ni penalizando a los merecedores a ello. Contratación de ejecutivos externos a lo grande pagando sueldos excesivos. Sobredimensionar la estructura por excesivo aumento de plantilla que no hacía falta. Descuidar la organización interna. Desaprovechar el buen tiempo para mejorar los RRHH y mejorar las reglas de juego. No formar mejor a los mandos, seleccionarlos con mejor criterio. No haber sabido mantener a gente con gran posibilidad de proyección. No formar a la gente. No formar a sus directivos/mandos intermedios para poder dirigir mejor ahora en épocas de crisis. Aumentos desproporcionados de la plantilla de Directivos y Mandos intermedios. Poner personal en puestos para los que no estaban cualificados. Invertir más en fiestas que en formación. Abusar de las externalizaciones. Más jefes que indios. Promocionar y peor aún, mantener a personas no válidas para asumir altos cargos. No se tomaron decisiones de prescindir de quien no tenía buen rendimiento: se ganaba dinero y todo el mundo era bueno. Buscar directivos agresivos en lugar de responsables. Despreocupación total por la calidad de plantilla (principal activo). Exceso de confianza en un equipo directivo sin competencia ni formación para serlo. Contratar a empleados de prestigio con elevados salarios que no han aportado nada. Eliminar mandos intermedios con buena formación y sustituirlo por gente nueva y poco preparada. No tener los mandos intermedios adecuados, que les reportaran una información fiable, más allá de mantenerse e intentar cobrar su bonus. No tomar decisiones drásticas con empleados que eran y son un lastre para la organización. No hacer contrataciones con sentido: dejar dentro a gente que no está comprometida y no es válida porque “no había más” y pagar barbaridades a gente que luego no ha cumplido con las expectativas. Engordar demasiado las plantillas y ahora se quitan a los mejores que son los más baratos dejando a los peores pero más caros de despedir. La rotación de buenos profesionales se vio como un medio de aumentar los beneficios en lugar de como un aviso para la empresa.”

Ante esto me asalta una pregunta: ¿cómo se nos pudo ir la cabeza a tantos altos directivos? Cuando uno lee ahora todas estas afirmaciones no puede por menos que asombrarse ante el cúmulo de errores que la abundancia, y quizá la codicia, o el conocido síndrome de “rey Midas”, provocó en tantas empresas. ¿Qué parte de la crisis actual de solvencia de las empresas es achacable al exceso cometido entonces en



estas cuestiones? Y lo más increíble es que son actuaciones reconocibles fácilmente, que muchos mandos manifiestan que trasladaron a sus directivos sin que éstos atendieran a razones.

Pero quizá la explicación venga del siguiente gran grupo de errores detectados y manifestados por la mayoría:

Errores de Management

“Estilo de gestión autocrático y poco profesional. Despreocupación por la calidad de la dirección, con managers poco brillantes. Falta de un equipo directivo. Permitir creación de muchos mandos intermedios más preocupados de justificar que de ejecutar, además sin atribuciones ni objetivos algunos. No reconocer a las personas que habían trabajado bien. No escuchar a los mandos intermedios. No fomentar el trabajo en equipo, si se hubiese perseguido un espíritu de “team work”, se hubieran evitado muchas decisiones erróneas. Hubo falta de formación para preparar a los mandos en dirección de los colaboradores. Poca reflexión sobre los compromisos tomados. Negarse a escuchar ideas de abajo sin flujo de comunicación de ningún tipo; la política del “orden y mando” y tú a callar y obedecer que para eso yo soy el jefe. Mantener en sus puestos a una serie de mandos intermedios que eran y son una clara lacra para la Entidad. Retrasar decisiones estratégicas. Mantener directivos poco competentes. Dar mucho valor (incluso económico) a las “estrellas” del éxito puntual, cuando luego esa misma gente o han dejado la empresa o ya no son tan brillantes. No acelerar las acciones correctivas. Valoraron más la presencia horaria de sus empleados que su competencia. Soberbia y estar por encima del bien y del mal. El crecimiento continuo les impedía verse el ombligo. Las guerras internas de los equipos directivos, mandos intermedios y amiguismo, han primado sobre la profesionalidad y resultados obtenidos. Cortoplacismo. No cuestionarse si el Negocio estaba bien gestionado y dirigido (los buenos resultados producían mucha “sombra”).



Aquí va otro grupo de aspectos relacionados con la calidad del management, los errores de falta de CONTROL debidos a la relajación por los buenos resultados:

“No se profundizó en los problemas. Poco control de la mejora de productividad. La falta de control en algunas secciones de los gastos. No tratar de identificar las ineficacias del sistema y corregirlas cuando había dinero. No optimizar lo suficiente los procesos. Valorar mucho lo que se decía y no lo que se hacía. Limitarse a mirar las cifras sin ver la calidad de las mismas. Desentendimiento del día a día. No llevar un control de lo que se hacía, cuando los controles de ahora dejan ver que antes varios hacían las cosas de manera irresponsable. Poco control en la inversión y el gasto...”

Muchos altos directivos preguntan sobre el “retorno” de la formación de alto nivel de mandos y directivos en temas de liderazgo y management, hasta el punto que en un número increíble de empresas es fácil ver cómo al área de recursos humanos le han limitado a contratar sólo cursillos de bajo perfil y mucho e-learning, esto es, baratijas para hacer como que se hace algo gastando lo mínimo aunque no valga nada. A menudo escuchamos con cierto estupor cómo responsables de RRHH nos dicen casi avergonzados “es que aquí sacar a un mando de su trabajo algunos días no se puede, no dejan sus jefes” ó “planificar y mantener unos días de formación es imposible porque tienen que estar dedicados al negocio que es la prioridad”. ¿Es que prepararse de verdad para poder dirigir adecuadamente no es dedicarse al negocio, no es una de sus prioridades? ¿Es mejor que sigan dejándose la piel día a día sin saber dirigir? ¿Es que no ven que al final cuando las cosas se tuercen es cuando de verdad es esencial tener una estructura de mandos buena, con buen estilo de dirección, con liderazgo ganado, con visión de equipo hacia arriba, a los lados y hacia abajo?

¿Aprendemos ya que asegurarse de que TODOS los que dirigen en la empresa deben alcanzar un nivel aceptable es algo estratégico, tanto como que haya tesorería? Tener un equipo de mandos y directivos con garantías isí es tener RECURSOS HUMANOS! Esto es, un VALOR que tiene la empresa para gestionar mejor que los demás y ser más competitivo.”



Veamos ahora los errores recogidos del ámbito financiero:

Errores de inversiones y exceso de gasto

“Inversiones equivocadas y no invertir en lo adecuado. Se hicieron inversiones locas. Se pagaron precios muy altos en compras de oficinas e instalaciones y servicios informáticos y de telecomunicaciones. No invertir en nuevos proyectos y políticas de futuro, innovación,...etc. Entrar en todo tipo de negocio sin un estudio serio y realista del mercado y las consecuencias. No invertir en la tecnología/personal adecuado que ahora vendría muy bien para ahorrar costes. Asumir operaciones con excesivo riesgo de cobro buscando volumen. Dejarse llevar por la especulación y entrar en negocios desconocidos en vez de invertir en áreas del propio negocio. Gastos excesivos sin demasiado control. No haber fomentado acciones concretas de reducción de coste. Opulencia hacia el exterior y menosprecio en el interior a la mayoría de los colaboradores. Derroche. Lujo y malgasto. Falta de austeridad en gastos/costes. Poco volumen de provisión de dinero en caja que pudiera cubrir una posible crisis. No hacer acopio de reservas. Se gastó lo que se tenía pensando que las vacas gordas iban a existir siempre.”

Por último, ha habido otro grupo numeroso de errores asignados a cuestiones relacionadas con fallos comerciales provocados en su mayoría por la falta de atención comercial a la que incitaba la situación de que se vendiera sin ir siempre acompañada la gestión de verdadero esfuerzo o calidad:

Fallos comerciales

“Poca dedicación al mercado. Mientras el resultado iba no hubo movimientos serios pese a que no se hacían las cosas bien. Nunca han confiado en el área comercial. Se invirtió poco en los clientes. No mejoraron la plantilla de igual forma en las áreas de servicios que es donde se mantiene a los clientes. No se apostó por ganar cuota. Captar clientes sin ver la rentabilidad y el riesgo que se corría por impagados. Aceptar operaciones demasiado arriesgadas. No trabajar la vinculación de la clientela. No establecer sistemas de tutorización de clientes (el negocio entraba solo). No establecer roles comerciales (sólo había que administrar lo que entraba). Prestar solo atención al número y no al cliente. Olvidar cual era la base de clientes. Descuidar al cliente. Menospreciar al principal competidor. No escuchar a los clientes. No mimar a los clientes medianos y los clientes clave que tanto tiempo llevaban con nosotros.”



El que en la época buena descuida su clientela y no aprovecha parte de los beneficios para aumentar cuota de mercado se merece el revolcón cuando la demanda se pone cuesta abajo. La calidad comercial es algo que, como ocurre con el management, en los buenos tiempos se ignora e incluso se llega a pensar que no es relevante porque el dinero llega a espuestas, y luego cuando vienen los tiempos duros se acuerda uno de todo lo que se podía haber hecho.

Para acabar este apartado mencionamos los escasísimos comentarios respecto a la ausencia de errores. En este caso no es un resumen, es literalmente las 4 únicas frases aprobatorias recibidas, lo que indica que incluso las empresas que han sido valoradas como buenas gestoras cometieron varios de los errores mencionados, aunque parece que supieron rectificar a tiempo:

“No hubo grandes errores. Se hicieron las cosas bien. Creo que se tomaron las decisiones oportunas en cada momento. Se gestionó bien.”

Veremos que no ocurre lo mismo en la siguiente pregunta explorada, que a pesar de solicitar información sobre las buenas actuaciones se recibieron un buen número de “críticas”.

¿Qué crees que están haciendo realmente bien ahora?

Decisión y rigor

“Actuar con realismo y decisión. Mantener un rumbo fijo sin dar bandazos. Toma de decisiones coherente. Dar la cara y toma de decisiones sin miedo. Orden en los temas y rigor en el plan a medio plazo. Planificar y definir estrategia. Apostar por un proyecto de futuro. No hay precipitación. Prevalece la apuesta de futuro frente al corto plazo. Tener los Objetivos claros de todas las secciones, tanto de pérdidas como de gastos. Mirar al futuro con al menos 5 años vista. Seguimiento más detallado del trabajo de cada departamento. Mayor implicación y compromiso de la alta dirección en la gestión del día a día. Valorar más lo que se hace y no tanto lo que se dice. Potenciar la calidad en el trabajo.”



Adaptación a la situación

“Cohesionar el equipo directivo. Alinearse con el mismo objetivo. Han creado un buen equipo para que cada uno se ocupe de su parcela. Hay determinadas áreas como verdaderos equipos y con espíritu de batalla. Ajustar el trabajo real al personal actual dando posibilidades de ajuste de jornadas. Ajustarse a la realidad de la situación y motivar con mucha ilusión al equipo. Se está cambiando la Empresa para adecuarla a los nuevos tiempos. Tratar de refundar la organización, sus pilares y políticas fundamentales. Buscar un cambio. Reorganización.”

Escucha y consejo

“Dejarse aconsejar. Reflexión con una consultora externa experta en nuestro sector. Escuchar lo que nos puede venir bien hacer. Profundizar en los problemas. Pedir a cada departamento que realice su plan de acción detallado y iiseguirlo!! Pedir opinión a las personas que están en el segundo nivel para que puedan participar en el establecimiento de objetivos y acciones. Hacer partícipe a la línea de mandos intermedios. Escuchan a la gente, quieren saber lo que ocurre y en base a ello se toman decisiones coherentes.”

Comunicación e influencia

“Comunicar y mantener la calma. Dar confianza. No hacer que cunda el pánico a pesar de los malos resultados. Mantienen el ánimo y la energía. Realizar reuniones periódicas con los colaboradores para informar en qué situación se encuentra la empresa y lo que se va a hacer. Comunican la realidad de la empresa. Han mejorado las vías de comunicación entre la alta dirección y la plantilla vía mandos intermedios competentes y cercanos.”



Ajustes inteligentes

“Se ha apartado a gerentes que desmotivaban. Se ha empezado a prescindir de directivos poco competentes o poco comprometidos con la compañía. No se han despedido a buenos empleados. Reducir plantilla con cabeza. Potenciar sobre todo la formación en enriquecer la motivación, aportación y liderazgo en mandos intermedios y desde ahí hasta resto de colaboradores.

Ajuste de costes inteligente. Reducción de costes sin recortes en formaciones previstas. Invertir en mejoras de proceso y control. Optimizar los costes, cobrar deudas y todo el mundo a vender. Recorte de costes empezando por arriba. Mantener la austeridad como valor y predicar por el ejemplo.”

Mejoras comerciales

“Apoyar al equipo de ventas. Poner al Cliente como centro de la Actividad. Ayudar a clientes con problemas, y pedir compensaciones de los clientes a los que ayudamos (ejemplo nosotros ayudamos a su empresa pero queremos que nos facilite la entrada en otros clientes). Apostar por la calidad en el servicio (más revisiones, controles, respuesta a reclamaciones, etc.). Dar mayor protagonismo a las áreas cercanas al cliente: más atribuciones, mejores equipos, personas. Todos a vender.”



Críticas recogidas

A pesar de que la pregunta era comentar lo que se hacía bien, se han recogido numerosos testimonios de críticas a la actuación.

Estas son:

Críticas globales

“No se está haciendo nada bien. Fatal. No hay reacción con la necesidad y situación actual. Lamentablemente se me hace muy difícil encontrar algo. Se dan bandazos sin sentido. Personalmente no sabemos dónde vamos, estamos dando palos de ciego. Al no haber ningún tipo de información y con la desconfianza hacia los mandos intermedios y fuerza de venta, me es difícil afirmar que se está haciendo algo bien. Los objetivos no están acordes a la realidad del mercado. Se limitan a aguantar sus poltronas. La primera y segunda línea de Dirección está “salvando el culo” literalmente, trasladando su responsabilidad a la base. Tratan de sacar todo el máximo jugo posible a los subordinados dándoles lo menos posible.”

Reducción de costes sí, pero errónea

“La idea del control de costes y gastos se ha desvirtuado, ya que el cliente ha dejado de existir, y solo se toman decisiones internas sin valorar las consecuencias en los que realmente son el soporte de una empresa, los clientes. Solo nos centramos en reducir costes, pero sin visión de futuro, el estrés por el presente borra todas las posibilidades del futuro. Antes por defecto de acciones y ahora exceso. Hemos pasado de los excesos en gastos a la ridiculez en los recortes. El recorte llega a extremos que rozan el ridículo.”

Por último planteamos la siguiente pregunta:

¿Qué errores ves que están cometiendo ahora?

Si se critica de esta forma preguntando sobre lo que se hace bien se puede uno imaginar la cantidad de información que se obtendrá con esta última cuestión. Son tantos los recogidos que se evidencia que aún los equipos directivos que son apoyados y aprobados a nivel global por su gente son cuestionados en errores concretos que se están cometiendo.



Si bien los fallos en la época de bonanza quedaban enmascarados por los buenos resultados y era más fácil no tomar consciencia de ellos, en este caso hablamos de errores que se están cometiendo ahora, en plena vorágine de reducción de resultados.

En este caso no hay excusas, se trata de torpezas manifiestas. Una cosa es equivocarse, que es algo asociado a la labor de dirigir y decidir, y otra es hacerlo mal, que pertenece a la actuación incompetente e ineficaz.

Veamos por tanto este impresionante regalo de sabiduría que supone el compendio recogido sobre lo que tenemos que evitar o corregir para salir cuanto antes de esta situación y de la forma más airosa posible.

No haré comentarios puntuales sobre cada aspecto para que cada uno saque sus propias conclusiones, e identifique y reflexione sobre los errores que vea más próximos a su entorno.

Errores de estructura

“Nuevo organigrama en varios casos completamente inútil. Tras una primera re-estructuración de la empresa, la estructura resultante está coja en algunas áreas y que se va a sufrir hasta que se decida acometer una segunda re-estructuración que corrija la situación. Siguen sin realizar los cambios necesarios tanto en el Equipo Directivo como en los Jefes de Departamento y Unidad. Señoras y señores que no han demostrado nada, y lo más grave, que no están aportando nada, permanecen en sus cargos y por contra otros Jefes que sí que tienen energía y aportan, están apartados. Dirigentes que son parte responsable del desastre permanecen todavía. Se está echando a buenos remeros y dejando a muchos malos capitanes. Mantienen en el poder a los mismos que han creado el problema y eso parece ser lo prioritario.”

Fallos de estilo de dirección

“Siguen alejados de las bases. Con un estilo de dirección amenazador y exigente han perdido mucha confianza y credibilidad. Falta de implicación de los mandos intermedios en los problemas de la base, estando más pendientes de mantener sus puestos que de solucionar las deficiencias. No se da ejemplo. Las personas no les importan lo más mínimo, son números y sólo pretenden que apretemos y apretemos. Falta liderazgo para tomar decisiones importantes. Excesiva preocupación por la junta, muchas acciones de maquillaje.”



Mantener a personas no implicadas

“Desmotivación por plantillas con porcentajes elevados de personas que no les gusta el trabajo, que sólo están pendientes de que les prejubilén, o que viven con poca tarea. Hay gente sin ilusión, ni sacrificio, ni implicación y rompen el rendimiento del resto. El plan de prejubilaciones lanzado ha permitido dejar escapar a mucha gente buena y con experiencia y permite mantener a trabajadores de bajo rendimiento. Siguen sin diferenciar trato al personal que es merecedor de “premio” al que lo es de “penalización”. Se sigue sin valorar suficientemente a la gente. Permiten que el pasotismo se instaure en más de un departamento.”

Falta de participación y mala comunicación

“Se necesita más comunicación hacia abajo y tener la sensación de que tus propuestas son escuchadas y atendidas. Continúan pensando que los de abajo no pueden aportar ideas. No escuchan al equipo, hay muchas cosas que los demás podemos aportar. Falta de interés de la Alta Dirección acerca de las opiniones/ideas del equipo. No promueven una participación real del colectivo. No implican a todo el equipo. No hacen partícipes a subordinados y colaboradores en los objetivos de forma clara. No informan. No delegan, ni apoyan a los colaboradores. Se sigue solicitando aportación de ideas, pero se sigue sin ver que éstas se llevan a efecto.

Al haber opacidad se desatan los rumores en el sentido de ventas, compras, fusiones, etc. Ocultismo de decisiones y / o posiciones que afectan a todos. Aunque siempre te enteras por ahí. Poca transparencia, amiguismo y conflictos internos entre la alta dirección. Mensajes confusos hacia abajo, personal de oficinas y mandos intermedios desmotivados. Falta de información a la base de la estructura en las decisiones a adoptar y sus reales consecuencias. Descoordinación en la comunicación. Falta de comunicación. Sigue la descoordinación entre departamentos. Mala comunicación de los planes de acción lanzados por la crisis.”



Falta de decisión e incoherencia

“Ausencia de proactividad. Toma de decisiones lenta. Lentitud a la hora de aplicar las acciones que se deciden y aprueban. Falta rigor en la ejecución de las decisiones. Se echa de menos alguna decisión arriesgada. No hay firmeza en la toma de decisiones para ir hacia el proyecto de lo que se dice que se quiere ser. Pesa el miedo a equivocarse. Está clarísimo el rumbo pero en algunos aspectos les cuesta tomar decisiones drásticas para que se cumpla. Mucha cobardía.

Falta de definición de una visión clara del camino a seguir. Demasiados cambios en la dirección sin explicación. No se ve un plan de futuro distinto del de supervivencia y en base a la reducción de costes por plantillas. No transmitir un objetivo común. Falta de visión estratégica. En política de precios se va dando bandazos. Alejamiento con respecto a la plantilla con cambios de rumbo cortoplacistas sin explicación de su fin. Reinos de taifas sin rumbo ni dirección. Incapacidad total.

Las directrices que nos marcan no son compatibles con la estructura de medios y de personal que tiene actualmente la empresa. Reducción de gastos incoherente. Pérdida de la confianza de la plantilla, con la exigencia de sacrificios para la misma sin aplicar las mismas medidas a la dirección. No se motiva pues se planifica sin coherencia ni participación. Falta coherencia. La gente está muy cabreada con la compañía. Bandazos, a la vuelta de un mes lo del mes pasado ya no vale, esto crea una inseguridad tremenda y una sensación de que el barco no está pilotado.

No puede suceder como en el discurso de Navidad en el que se dijo que obteníamos grandes beneficios, pero que no se daban cestas de navidad para ser coherentes.”

Errores comerciales

“Admitir cualquier tipo de cliente. Falta de labor comercial. Bajar demasiado la calidad. La presión se hace sentir sobre los clientes, que comienzan a tener miedo de nosotros. No escuchar al mercado.”



Desmotivación y nerviosismo

“Escasa dedicación a motivar al personal. Desmotivación (detalles, gestos, etc.). Falta la transmisión de mayor motivación, se traslada pesimismo. Se tiende más a presión negativa y destrucción que a presión positiva y creación. No transmiten entusiasmo sobre el futuro. Con las dificultades que nos encontramos hay demasiada presión y los altos mandos han perdido el factor humano. Exceso de presión negativa. Siguen valorando más la presencia horaria de sus empleados que su competencia. No se reconocen los méritos. Creo que a los de abajo nos han quitado toda la autoridad por lo que nos sentimos menos útiles. No intentan retener a las personas con talento. Demasiado nerviosismo. Sigue la desconfianza y por tanto no existe el trabajo de equipo. Minusvaloran al personal. Desprecio al colectivo de mandos intermedios y puestos técnicos. Transmiten inseguridad. Transmiten ansiedad. Hablan a todo el equipo de los resultados negativos como si fuera su culpa, cuando antes no lo hacían con los resultados positivos. No gestionan bien el liderazgo de las personas, la motivación. Confunden austeridad con la cicatería o mezquindad.”

3. Conclusiones

Quisiera empezar reiterando mi felicitación a todos los equipos de alta dirección que lo están haciendo bien ahora. Aunque pudiera considerarse exigible el hecho de que se dirija bien no dejan de ser merecedores de aplauso, apoyo y respecto ese 62% de equipos directivos que han sido aprobados por los mandos y técnicos de sus empresas. Lo que indica además que se puede, a pesar de los momentos difíciles, y que la calidad directiva es algo tangible, que se percibe en la compañía y se transforma en resultados.

Bravo por esa mayoría de directivos que supieron estar a la altura antes y ahora, y bravo por los que han sabido rectificar a tiempo y gestionar mejor estos momentos. Todos ellos se merecen cada euro cobrado de sus altos sueldos porque gracias a su buena dirección se están salvando miles de puestos de trabajo y la calidad de vida profesional en las empresas que dirigen es satisfactoria.

Pero los resultados arrojan un 38% de directivos suspendidos, probablemente, los más de ellos por afrontar de forma equivocada la gestión, y los menos por incompetencia. Pero en ambos casos las consecuencias las pagan todos. Quizá un aprendizaje de esta crisis sería replantearse la remuneración de los altos directivos de las empresas, al menos la variable. La idea sería disponer de un sistema en el que el bonus anual que aparentemente logran por buenos resultados se cobrara siempre 3 años después, esto es, condicionado a verificar en ese plazo que los efectos de las decisiones que tomaron han creado una empresa mejor, más estable y más solvente. Si todo está



conforme se les abonaría el correspondiente bonus pendiente, que estaría año tras año debidamente provisionado. Pero en caso de comprobar que la gestión estratégica a medio plazo ha sido inadecuada y los objetivos cualitativos o cuantitativos no se han alcanzado, no se cobraría el bonus, e incluso la partida serviría de “fondo de reserva” para pagar la búsqueda o preparación del sustituto o la posible indemnización para el despido del directivo cortoplacista que ha demostrado no entender la buena gestión a nivel de alta dirección.

¿Qué pasaría si al contratar a un alto directivo no quisiera aceptar estas condiciones? Pues que está claro que no nos sirve, porque si no es capaz de creer y demostrar fe en su propia capacidad de llevar con buen rumbo a la empresa y ayudar a que esté mejor en unos años ¡que se quede en su casa! Que para limitarse a administrar la abundancia y recoger sus frutos ha quedado claro que no hace falta tanto talento. Para lo que sí hacen falta verdaderos altos directivos es para gestionar los buenos tiempos con acierto y visión a largo plazo, y así ser capaces de aguantar con mayor fuerza los temporales que siempre llegan, e incluso poder aprovechar esos momentos de debilidad generalizada para ganar cuota de mercado gracias a la mejor posición que habrán logrado.

Los errores cometidos ya están ahí y no se pueden borrar. Pero si en algo hay que rentabilizar esta crisis es en aprendizaje, que al menos sirva para no volver a cometer los mismos errores la próxima vez, para salir de ella más sabios, más capaces y más prudentes.

Esta crisis tiene para España algo diferente a las anteriores, ya que es la primera que hemos vivido cuando ya estábamos moviéndonos en niveles de economía de primera división. En las anteriores éramos un estado “segundón” en términos macroeconómicos y empresariales, éramos fabricantes baratos para las multinacionales extranjeras, con una estructura más propia de los países emergentes que de los líderes económicos. Estoy convencido de que volveremos a estar ahí, porque ya nos hemos demostrado que somos capaces, porque ya hemos “catado el bienestar de pata negra”, nos ha gustado y queremos volver a disfrutarlo. Como le oí decir al genial Manuel Pizarro, en el próximo futuro se trata de conseguir “vivir como vivíamos, pero esta vez, ¡pudiendo!”.

Y para ello debemos afrontar un reto que está en nuestras manos, que no depende de la crisis externa. Se trata del reto de trabajar y dejarse ayudar para garantizar un buen nivel de calidad de dirección de los directivos y mandos de la empresa. No limitarse a dar una “oferta formativa”, sino acometer este tema como una cuestión estratégica de primera magnitud.



En Otto Walter hemos trabajado con muchas empresas que realmente se plantearon hace unos años este reto, y todas ellas hoy están en mejor posición en sus sectores, y están actuando con más proactividad y energía que sus competidores. Incluso los ajustes de plantilla y reorganización se están acometiendo con mayor fluidez y comprensión. Esto demuestra que tomarse en serio este aspecto sí cuenta, sí marca diferencias. Pero la diferencia que notamos entonces es que todas estas empresas acometieron este proyecto con mucho rigor, liderado desde la alta dirección, sin fisuras ni medias tintas, midiendo a los directivos y mandos y actuando decididamente con los que no estaban al nivel. Primero ayudando a cambiar, y después apartando a los que no daban la talla y demostraban incapacidad para evolucionar.

Hoy vemos con satisfacción que justo esas empresas “tienen más suerte” que las demás, son más fuertes y sus equipos directivos cuentan con una energía interna extra: la credibilidad y el prestigio ganados de todos los empleados que hacen que en medio de la incertidumbre se confíe y se apoye a la dirección y a las decisiones y cambios que proponen.

10

EPÍLOGO





Este compendio debe servirnos para detectar y corregir fallos que ahora estemos cometiendo, así como para crecer y madurar como profesionales, ya seamos empleados de base, técnicos, manos intermedios o altos directivos, aprendiendo de los aciertos y errores propios y ajenos, de forma que logremos avanzar, pero no sólo económicamente, sino que salgamos mejor, más preparados y concienciados para gestionar con excelencia y alto nivel de calidad el buen futuro que viene, el que crearemos entre todos si hacemos lo que hay que hacer y con la calidad y el rigor que hay que hacerlo. Nuestros equipos nos observan, nuestros clientes, compañeros, colaboradores y proveedores también, idemos siempre una lección de buen hacer! Y demos pronto al mundo que en España también hemos sido capaces de superarnos como profesionales y como empresarios.

Agradezco a EOI Escuela de Organización Industrial, el interés en publicar y divulgar estos datos mediante la publicación de esta obra, demostrando su compromiso con la buena preparación de empresarios y directivos. Igualmente agradezco su ayuda a todos los miles de profesionales que han colaborado rellenando las encuestas. Y por último al equipo de Otto Walter por su trabajo y abnegación en lograr mejoras en directivos y vendedores.

Espero que todo este esfuerzo sea útil e inspire y guíe a muchos hacia un entorno mejor.

Si desea hacerme llegar un mensaje, estaré encantado de recibirlo en:

sumasrestas@ottowalter.com

Paco Muro

Presidente de Otto Walter

www.ottowalter.com



jefes **irritantes** y empleados **tóxicos**



www.eoi.es

El libro *Jefes irritantes y empleados tóxicos* es un completo manual práctico de lo que hay y lo que no hay que hacer, repleto de reflexiones, consejos, cifras y pistas para mejorar, tanto usted, sea jefe o empleado, como la organización en la que trabaja.

¿Qué nos quita, o nos da, las ganas de seguir trabajando aquí? ¿Qué esperan jefes de colaboradores y viceversa? ¿Cuáles son las conductas más irritantes de los jefes? ¿Y los comportamientos de empleados tóxicos? Esta obra responde a esto con datos concretos de miles de profesionales, analizados y comentados por Paco Muro con su característico estilo claro y directo.