



Lo que los jefes no
"soportan" de sus
empleados:
Sus quince actitudes
más irritantes

Coordinado por:
Pedro Guanche
Profesor
Área de Recursos Humanos
EOI Andalucía

A.- Introducción.-

En la llamada Sociedad del Conocimiento, el capital humano es el principal activo del que disponen las organizaciones. La fidelización de ese capital humano constituye, por ello, una de las preocupaciones fundamentales de las empresas, que han otorgado por lo general un mayor rango a sus políticas de recursos humanos y en general a las políticas destinadas a conseguir una mayor satisfacción laboral y un buen clima organizacional.

Esta mayor sensibilización hacia las cuestiones relacionadas con el buen ambiente laboral y la satisfacción en el desempeño ha puesto en el punto de mira a los directivos y mandos intermedios, pues todos los estudios e investigaciones realizadas acreditan que su forma de comunicar y de ejercer el liderazgo tiene una importancia fundamental en el clima de la empresa y el compromiso e implicación de los trabajadores.

Desde esa óptica, en los últimos años, se han ido realizado numerosos estudios que ponen el acento en los estilos de dirección, segregando los que resultan motivadores y positivos para el rendimiento de los trabajadores de los que por el contrario suponen un obstáculo para el desarrollo profesional y por ende para la productividad y resultados de la empresa.

Algunos de estos estudios han llegado a "localizar" las variables relacionadas con el comportamiento de los "jefes" que de manera más negativa inciden en la implicación y rendimiento de los trabajadores. Estos estudios, por lo general, coinciden en señalar los problemas de comunicación y transparencia como los más decisivos e influyentes en la desmotivación de los empleados y recomiendan los estilos de dirección democrático-participativos como los más estimulantes y positivos para el clima de la organización y la satisfacción laboral.

El presente informe se centra en el mismo objetivo de estudio –el rendimiento profesional y el clima laboral-, pero desde un enfoque completamente diferente. Hasta ahora toda la atención se ha centrado en el directivo, en las actitudes de los mandos que provocan mayor malestar y desmotivación entre los empleados. Pero nunca se ha realizado esa investigación en sentido contrario. Y sin embargo también resulta una variable importante para el buen ambiente y la productividad laboral. ¿Por qué se crispan los jefes con las personas de su equipo? ¿Qué comportamientos de los empleados son los que más molestan a sus superiores? ¿Qué es lo que no soporta un jefe de su empleado? ¿Qué le saca de sus casillas, hasta el punto de hacerle perder los estribos? ¿Qué comportamientos son los que desmotivan a los jefes, haciéndolos renegar de los estilos de dirección participativos y democráticos recomendados por los expertos en management?

Estas y otras cuestiones son las que hemos sometido a estudio en este Informe, que adopta otro punto de vista a la hora de abordar la cuestión del clima laboral y la satisfacción profe-

sional, el punto de vista de los propios directivos y mandos intermedios, tan postergado en la investigación realizada hasta ahora. Estamos seguros, no obstante, de que los resultados van a ser muy comentados y bien recibidos por los “jefes” ... y seguramente también por los “indios”. El objetivo no es otro que abrir la perspectiva y ofrecer información de interés para erradicar los comportamientos nocivos para la mejora del ambiente laboral y por ende para la productividad de nuestro tejido empresarial. Estas son las principales conclusiones.

B.- Resumen Ejecutivo.-

El presente Informe, tutelado por Pedro Guanche, profesor del Área de Recursos Humanos de EOI Andalucía, examina cuáles son las quince actitudes de los empleados que más irritan y desconciertan a sus superiores jerárquicos en la empresa.

Las conclusiones del estudio son el resultado de un trabajo de investigación desarrollado con técnicas cualitativas y cuantitativas entre directivos y mandos intermedios vinculados a Club EOI, el club de antiguos alumnos y profesores de la escuela de negocios en Andalucía.

De la investigación cualitativa, desarrollada a través de entrevistas individuales con diferentes expertos, se ha extraído la información necesaria para la formulación de la encuesta y la elaboración de los diferentes ítems de un cuestionario para determinar las actitudes de los empleados que resultan nocivas y tóxicas en la relación con sus superiores y por ende en el ambiente de trabajo y en el rendimiento de los equipos.

Sobre un abanico de cuarenta posibles respuestas, los encuestados han tenido que seleccionar las quince actitudes de sus empleados que más les molestan.

Los comportamientos en los que se produce mayor coincidencia por parte de los encuestados son los siguientes:

1. No asume responsabilidades (84,2%)
2. No resuelve problemas (76,3%)
3. No es proactivo, espera que le manden (76,3%)
4. Incumple los compromisos y los tiempos (71,1%)
5. No toma decisiones, no da un paso adelante sin que se lo supervise (63,2%)
6. Le falta creatividad (60,5%)
7. Le dan igual los objetivos (57,9%)

8. No gestiona bien su tiempo (55,3%)
9. Se enreda en tareas inútiles y no avanza en su trabajo (55,3%)
10. Habla mal de la empresa, fuera y dentro (52,6%)
11. No hace nada por aprender y mejorar (50%)
12. No tiene "hambre" profesional (50%)
13. Es individualista, no trabaja en equipo (44,7%)
14. Desorganizado, nunca encuentra lo que se le pide (42,1%)
15. Es insolidario y mal compañero (43,8%)

Por el contrario, los factores menos valorados por los encuestados son:

1. Se quita de en medio por vacaciones cuando más lo necesita la empresa (7,9%)
2. Sus desayunos se sabe cuándo empiezan, nunca cuándo acaban (10,5%)
3. No acepta la autoridad (10,5%)
4. Es un trepa y me puentea (13,2%)

C.- Resultados.-

C.1. Los resultados cosechados en la encuesta planteada ha sido la siguiente:

| | |
|---|-------|
| Le dan igual los objetivos | 57,9% |
| No se motiva con nada | 36,8% |
| Falso y con dos caras. En mi despacho, todo está bien. En los desayunos, "raja" lo indecible. | 21,1% |
| Falta al respeto a sus superiores. | 15,8% |
| Se cree mejor de lo que es. | 15,8% |
| Es soberbio, no admite la crítica. | 34,2% |
| Es un "trepa" y me puentea. | 13,2% |
| Me hace la pelota de una forma descarada. | 21,1% |
| No asume responsabilidades. | 84,2% |
| Es insolidario y mal compañero. | 39,5% |
| Es individualista, no trabaja en equipo. | 44,7% |
| No resuelve problemas. | 76,3% |
| No es proactivo, espera que le manden. | 76,3% |
| Le falta creatividad. | 60,5% |
| No gestiona bien su tiempo. | 55,3% |
| Es un burócrata. | 15,8% |
| Llega tarde y se va el primero. | 23,7% |

| | |
|---|-------|
| Sus desayunos se sabe cuándo empiezan, nunca cuándo acaban. | 10,5% |
| No hace nada por aprender y mejorar. | 50% |
| Sólo hace lo que le exige el convenio colectivo. | 23,7% |
| Maltrata a los clientes. | 31,6% |
| No toma decisiones. No da un paso adelante sin que se lo supervisen. | 63,2% |
| Agitador a ratos libres (muchos) y experto en crear mal rollo. | 23,7% |
| Habla mal de la empresa, fuera y dentro. | 52,6% |
| Oculto sus fracasos y sobredimensiona sus éxitos. | 21,1% |
| No se deja dirigir ni supervisar. | 13,2% |
| Incumple los compromisos y los tiempos. | 71,1% |
| Sólo le preocupa... cobrar más. | 31,6% |
| Peleado con sus compañeros y con el mundo. | 26,3% |
| No acepta la autoridad. | 10,5% |
| No tiene "hambre" profesional. | 50% |
| Llega a la oficina con cara de morir de la pena. | 15,8% |
| Se da de baja una semana por un resfriado. | 21,1% |
| Se quita de en medio por vacaciones cuando más lo necesita la empresa. | 7,9% |
| Exige mucho y aporta poco. | 34,2% |
| Es flojo... y se escaquea lo que puede y algo más. | 36,8% |
| Desorganizado, nunca encuentra lo que se le pide. | 42,1% |
| Se enreda en tareas inútiles y no avanza en su trabajo. | 55,3% |
| No descongestiona el cuello de botella. Al final todo lo descarga sobre mí. | 26,3% |

Los quince factores más importantes que los jefes no "soportan" de sus empleados



D.- Conclusiones principales.-

1.- Las actitudes de los empleados más irritantes para sus superiores son las que tienen que ver con **la falta de asunción de responsabilidades y el desentendimiento en la toma de decisiones**. Así, al 85% de encuestados le irrita especialmente que su empleado no asuma responsabilidades. Al 76% que no resuelva problemas y que no sea proactivo. Y al 63% que no tome decisiones. En consecuencia, los directivos y mandos intermedios quieren ejecutivos capaces de asumir responsabilidades, tomar decisiones, proactivos y con una cierta autonomía. Prefieren al empleado que asume riesgos y se equivoca, antes que el que no da un paso sin que se le supervise porque no quiere problemas. Igualmente, y en la misma línea, la falta de creatividad es otra de las consideradas "casus belli" entre empleados y directivos. Los directivos querrían que sus empleados llegasen al despacho con ideas nuevas, con un modo propio de pensar las cosas, que no fueran burócratas, ni se limitasen al día a día de lo que les encomiendan.

2.- El **incumplimiento de los compromisos y de los tiempos y la indiferencia hacia los objetivos** constituye el segundo grupo de actitudes más irritantes para los directivos. Siete de cada diez consideran muy grave que los empleados no desarrollen las funciones y tareas que se les encomiendan y en el tiempo establecido. Igualmente, el 57,9% considera irritantes que los empleados se muestren pasivos con respecto a los objetivos establecidos por la Dirección.

3.- **La mala gestión del tiempo y la desorganización** es otro de los problemas que más de la mitad de los directivos coinciden en subrayar como especialmente enojoso. Así, cinco de cada diez consideran grave que los empleados no administren bien su tiempo y otros cinco de cada diez les saca de sus casillas que se enreden en tareas inútiles y no avancen en su trabajo. Cuatro de cada diez coinciden en detestar que los empleados sean un caos ambulante, y nunca encuentren lo que se les pide.

4. Los **problemas de actitud** también figuran entre los que reciben más votos por parte de los encuestados. Al 50% de los directivos entrevistados le irrita que los empleados no hagan nada por mejorar o que no tengan "hambre" profesional, un problema que en la investigación cualitativa se observa que los directivos atribuyen especialmente a las nuevas generaciones de profesionales. A los jóvenes les falta ambición, ganas de trabajar, algunos directivos consultados llegaron a apuntar que "parece que no les haga falta el trabajo, que pudieran permitirse el lujo de no trabajar". El individualismo también es apuntado como un mal endémico dentro de la empresa, y casi cinco de cada diez encuestados coinciden en considerar muy exasperante que los empleados sean individualistas y no trabajen en equipo. Igualmente, cinco de cada diez considera molesto y grave que los empleados contaminen hablando mal de la empresa, fuera y dentro.

5. Por último, cabe reseñar que, al contrario de lo que pudiera pensarse, el porcentaje de expertos que señalan la **pérdida de tiempo** o el “escaqueo” como un problema grave y especialmente irritante no llega siquiera al 10% de los votos, lo cual muestra inequívocamente que los directivos piden a sus empleados más calidad que cantidad en su tiempo de trabajo. Sólo un 7,9% considera un problema principal que los empleados se quiten de en medio por vacaciones cuando más lo necesita la empresa, o que los desayunos de los trabajadores se prolonguen casi indefinidamente, ítems que surgieron en la investigación cualitativa. Igualmente, la **aceptación de la autoridad** y el célebre “puenteo” en la escala jerárquica tampoco es algo que preocupe especialmente a directivos y mandos intermedios, y así sólo uno de cada diez vota como algo especialmente irritante que el empleado sea un “trepa” y les “puentee”, que “no acepte la autoridad” o que “no se deje dirigir ni supervisar”.

Patronato EOI :



red.es

