

Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes

INVESTIGACIÓN OW 2003



OW

OTTO WALTER

Departamento de Investigación sobre Management y Liderazgo
de Otto Walter, Empresa Líder en Desarrollo del
Comportamiento Directivo y Comercial

www.ottowalter.com

PRESENTACIÓN

La nueva investigación de Otto Walter “Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes españoles” constituye el punto final a una línea de investigación iniciada hace años. De la primera a esta última, hemos logrado desentrañar tanto los factores que más motivan como los que acaban con el compromiso y la voluntad de buenos profesionales.

En estudios anteriores, nuestro departamento de investigación desveló los principales factores de fidelización y liderazgo de los profesionales en España. La “calidad de la relación con el jefe directo” se reveló como fundamental. A menudo, los profesionales no buscan cambiar de empresa, sino de jefe. Una realidad en la que el nuevo estudio profundiza.

Los profesionales de hoy saben en teoría lo que deben hacer y cómo. Sin embargo, esta investigación - 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? El nuevo trabajo de Otto Walter 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 del mobbing, el estrés y el 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 frías 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.

Recibe un cordial saludo,



Francisco Muro,
Consejero Delegado de Otto Walter

750 profesionales hablan de sus experiencias más desmotivantes

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. La nueva investigación de Otto Walter destapa los 18 comportamientos más irritantes de los jefes españoles. Son, precisamente, aquellos que dificultan, incluso minan, la eficacia, el compromiso, el trabajo en equipo, la proactividad y ética de sus equipos.

Setecientos cincuenta profesionales cualificados de grandes empresas en España desvelan en este nuevo estudio de OW las peores conductas de los jefes españoles. El departamento de investigación les ha encuestado sobre 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.

A la luz de estos datos, la "Investigación OW 2001 ¿Qué se espera del jefe?", recobra plena actualidad y especial sentido. 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. "En los tiempos del mobbing, el estrés y el liderazgo, hemos querido detectar las conductas

LOS COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS MÁS EXTENDIDOS	OW	
	TOTAL Nº	%
• 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	28,17
• 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	10,11

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

que dañan la relación laboral, las que más desmotivan, las que llegan a convertirse a veces en auténtica presión psicológica y, en cualquier caso, originan el desprecio emocional hacia el mando superior”, explica Paco Muro, consejero delegado de Otto Walter y director de la nueva investigación.

Esta investigación aporta los 18 comportamientos negativos más comunes entre los jefes españoles. Como en ediciones anteriores, la exposición parte de una análisis general que desciende al detalle por sexos, edades y sectores. La falta de respeto y la prepotencia lideran todos los ranking de este estudio:

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 ¡casi el 50 %!, exactamente el 49,33. *“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 común de los defectos”, comenta Paco Muro.*

Prepotencia. Es el segundo comportamiento negativo que más irrita a los profesionales españoles. Incluye vanidad, empecinamiento, protagonismo, ir de superior por la vida, de listillo, orgulloso, etc. Más del 37 % de los profesionales encuestados reconoce haber sufrido a un jefe prepotente, con lo que ello suele suponer de desmotivante. *“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, muy especialmente entre las personas que acceden a su primera jefatura, y hay muchos que nunca acaban por descubrir 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”, reflexiona Muro.*

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 ¡más de un 30% de ellos!”, según destaca el consejero delegado de Otto Walter (OW).

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”,* aclara **Paco Muro**.

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”,* afirma **Muro**.

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”,* opina **Paco Muro**, director de la investigación.

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, favoritismos y “ese tipo de lindezas”,* apostilla **Muro**, *“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”,* especifica **Muro**.

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””,* cuenta **Paco Muro**.

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				OW		
	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

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.

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.

	TOTAL		NO Jefe		SI 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 compromisos	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

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”* reflexiona **Paco Muro**.

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.

COSAS DE LA 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”*.

COSAS DE LA EDAD	OW									
	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

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.

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”, deduce Paco Muro.*

SECTORES: MAS 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		OW	
		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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

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.

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

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

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.

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

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

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”* comenta **Muro**.

		TOTAL		Informática Teleco.	
		Nº	%	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

SE BUSCA: RETRATO ROBOT DEL PEOR JEFE DEL MUNDO

Si quiere detectar 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” ironiza **Paco Muro**, artífice de esta nueva investigación.

“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 muchos. 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 mobbing 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. Y los resultados de este estudio muestran que aún hay mucho por hacer y por deshacer, en el campo del Desarrollo de Comportamientos Directivos”, concluye **Paco Muro**, consejero delegado de Otto Walter para España y Portugal.*

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA:

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

Nº de encuestados: 750.
Error: $\pm 2,26\%$ para $p=q=50$.

Diseño y dirección del estudio: Paco Muro, Consejero Delegado de Otto Walter para España y Portugal (OW).

Colaboración técnica: Javier de la Heras, consultor Jefe de OW, y Ricardo López, consultor jefe de OW.

Edición y redacción: Lola Salado, responsable de Prensa de OW.

Infografía: Alberto Yuste.

Impresión: Grapa Digital S.L.

Estudio realizado por el Departamento de Investigación sobre Management y Liderazgo de Otto Walter S.A.

ANEXO: CUADROS COMPLETOS

Ranking general de las conductas negativas más extendidas entre los jefes

LOS COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS MÁS EXTENDIDOS	OW	
	TOTAL	
	Nº	%
• 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	28,17
• 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	10,11

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

Los comportamientos negativos de algunos jefes, según hombres y mujeres

FALTA DE RESPETO: INTOLERABLE PARA HOMBRES Y MUJERES						OW	
	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

Lo que dicen los jefes de los comportamientos más difíciles de sus propios jefes

JEFES QUE TIENEN JEFES				OW		
	TOTAL		NO Jefe		SI 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 compromisos	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

Ranking por edades

COSAS DE LA EDAD	OW									
	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	18	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: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

Ranking por sectores

CADA SECTOR, UN MUNDO											OW
	TOTAL		Entidades Financieras		Industria Construc.		Servicios		Informát. Teleco.		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
• Falta de respeto	1	49,33	1	49,13	1	49,04	1	48,08	1	47,32	
• Prepotencia	2	37,47	2	39,45	2	34,62	2	42,31	6	27,68	
• No escuchar	3	30,32	9	26,64	3	31,73	3	34,62	5	32,14	
• Incompetencia directiva	4	28,98	5	28,37	8	24,04	4	25,96	2	41,07	
• Falta de apoyo al equipo	5	28,17	3	32,18	8	24,04	9	21,63	3	33,04	
• Falta de trato humano	6	25,61	4	29,41	4	30,77	7	24,04	17	12,50	
• No implicación	7	24,66	8	27,34	14	16,35	6	25,00	8	25,00	
• No controlar bien	8	24,66	10	22,84	6	25,00	4	25,96	7	26,79	
• Autoritario	9	24,26	6	28,03	11	20,19	8	22,60	9	20,54	
• Incumplimiento de compromisos	10	21,56	6	28,03	17	13,46	11	20,19	16	13,39	
• No comunicar bien	11	21,29	12	17,99	11	20,19	10	20,67	3	33,04	
• Injusto	12	19,54	11	18,34	6	25,00	13	19,23	9	20,54	
• Falsedad	13	18,46	13	17,30	13	18,27	11	20,19	13	16,96	
• Roba medallas	14	17,79	14	16,96	10	23,08	15	15,87	11	18,75	
• Falta de confianza	15	17,12	16	12,46	5	29,81	14	17,31	15	15,18	
• Falta de valor	16	14,69	15	13,49	15	15,38	15	15,87	13	16,96	
• Poca claridad de objetivos	17	13,34	17	9,34	15	15,38	17	14,42	12	18,75	
• No respetar horarios	18	10,11	18	8,65	18	8,65	18	13,46	18	9,82	

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

		TOTAL		OW	
		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	
• Injusto	12	19,54	11	18,34	
• Falsedad	13	18,46	13	17,30	
• Roba medallas	14	17,79	14	16,96	
• Falta de confianza	15	17,12	16	12,46	
• Falta de valor	16	14,69	15	13,49	
• Poca claridad de objetivos	17	13,34	17	9,34	
• No respetar horarios	18	10,11	18	8,65	

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

		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	4	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	
• Injusto	12	19,54	6	25,00	
• Falsedad	13	18,46	13	18,27	
• Roba medallas	14	17,79	10	23,08	
• Falta de confianza	15	17,12	5	29,81	
• Falta de valor	16	14,69	15	15,38	
• Poca claridad de objetivos	17	13,34	15	15,38	
• No respetar horarios	18	10,11	18	8,65	

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

SECTOR SERVICIOS		OW		
		Servicios		
	TOTAL			
	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
• Injusto	12	19,54	13	19,23
• Falsedad	13	18,46	11	20,19
• Roba medallas	14	17,79	15	15,87
• Falta de confianza	15	17,12	14	17,31
• Falta de valor	16	14,69	15	15,87
• Poca claridad de objetivos	17	13,34	17	14,42
• No respetar horarios	18	10,11	18	13,46

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.

SECTOR DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES			OW	
	TOTAL		Informática Teleco.	
	Nº	%	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
• Injusto	12	19,54	9	20,54
• Falsedad	13	18,46	13	16,96
• Roba medallas	14	17,79	11	18,75
• Falta de confianza	15	17,12	15	15,18
• Falta de valor	16	14,69	13	16,96
• Poca claridad de objetivos	17	13,34	12	18,75
• No respetar horarios	18	10,11	18	9,82

Fuente: "Los comportamientos negativos más extendidos de los jefes". Otto Walter 2003.