

# LECTURA DE INTERÉS

■■■

## LOS DIEZ COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE MI JEFE

(D. Ángel Fernández Muñoz)

### PRESENTACIÓN

La encuesta que da origen a este estudio se envió a través de la plataforma de teleformación del Centro de Estudios Financieros a todos los miembros de la Asociación de Antiguos Alumnos (ACEF), a los suscriptores de las revistas del CEF (Tributación, Contabilidad, Seguridad Social – Derecho Laboral-Recursos Humanos, CEFLegal y CEFGestión, así como a los suscriptores de los libros electrónicos (gratuitos) del mismo Centro.

El cuestionario estuvo disponible desde el 4 de diciembre de 2006 hasta el 2 de febrero de 2007.

El **objetivo principal** de este estudio es dar a conocer a los directivos cuáles son los comportamientos que más irritan a sus colaboradores. Pues, si el liderazgo es función de la organización, pero también de los colaboradores, parece cargada de lógica la necesidad de conocer la opinión de éstos para adaptar su propio comportamiento a la situación y colaboradores concretos.

Por ello, estamos seguros de que los resultados que a continuación presentamos van a ser bien recibidos, analizados y comentados. Pero, sobre todo, lo que de verdad interesa es **erradicar** esos comportamientos. Ganaremos todos, pero la organización, la que más.

Los datos que presentamos, bien pueden servir para hacer **examen de conciencia** a cuantos directivos reciban su mensaje. Sobre todo, porque los comportamientos que tienen el dudoso honor de ocupar los lugares más destacados, son “universales”, como demuestran los datos obtenidos.

Deseamos, pues, contribuir a hacer veraz el aserto de Napoleón: “Un líder es un negociador de esperanzas”.

### RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Estudios Financieros ofreció a los encuestados una lista de 34 posibles **comportamientos** de los jefes que pueden irritar a sus colaboradores. Y se les pidió que señalaran **hasta 10**: “aquellos que más le irritan del modo de comportarse de su jefe inmediato. No le pedimos una respuesta genérica o filosófica acerca de *los jefes* en general, sino referida concretamente a aquello que **SU jefe inmediato HACE**, y que a usted más le IRRITA o disgusta”.

Dichos comportamientos están presentados sin orden lógico alguno, sino de forma aleatoria, para evitar posibles sesgos. Hemos seleccionado estos comportamientos, tras haber considerado estudios semejantes de diversas fuentes.

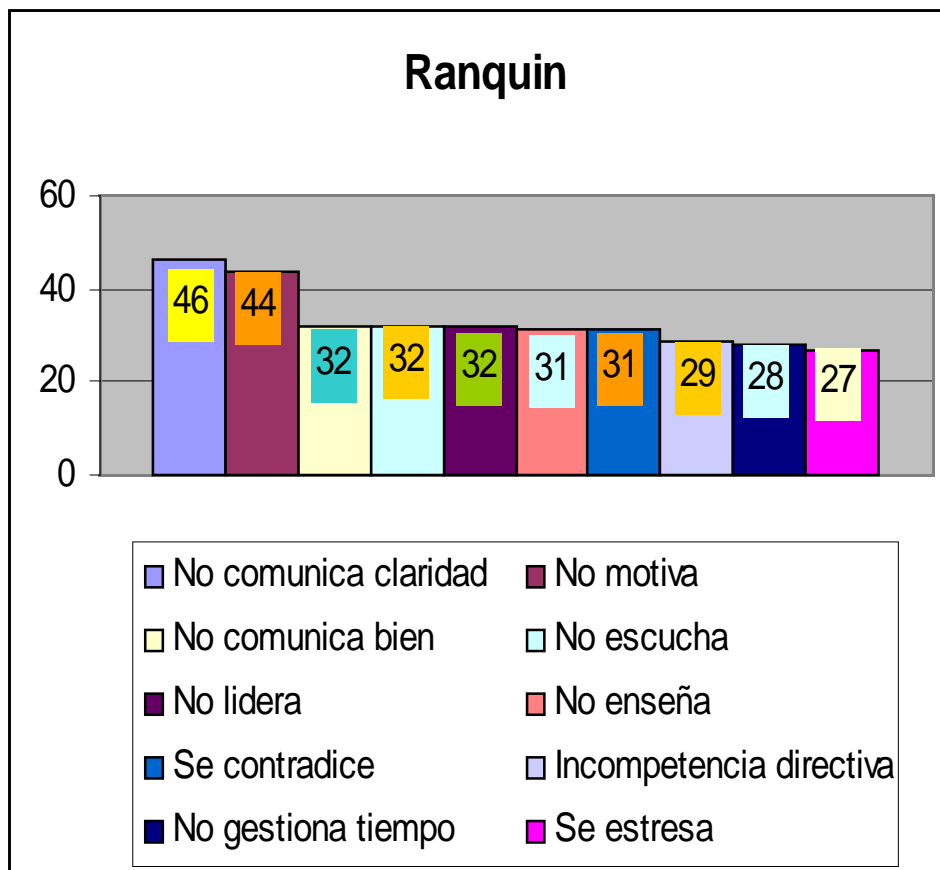
Los **resultados** obtenidos en el estudio se sintetizan así:

- La **muestra** recogida (**3178**) es inusualmente elevada para este tipo de estudios; de hecho, desconocemos otra de dimensión similar en nuestro país.
- Aunque el porcentaje de respuestas es semejante en los dos sexos, han respondido más **mujeres** que hombres (52% frente a 48%).

## LECTURA DE INTERÉS

- El tramo de edad que más respuestas ha aportado ha sido el de 28-32 años (27%), seguido por el de 33-37 años (22%). Por lo tanto, la mitad de los encuestados tiene **entre 28 y 37 años**. Son, pues, personas con suficiente experiencia personal y laboral para valorar el comportamiento de su inmediato superior.
- La inmensa mayoría de los encuestados tiene **formación universitaria** (81%), como corresponde a un Centro cuya seña de identidad son los cursos de nivel Máster, amén de las Oposiciones a los Cuerpos del Grupo A.
- Son más los encuestados que **no tienen trabajadores a su cargo** que aquellos que sí los tienen (55% y 45%, respectivamente).
- Como era de esperar, la inmensa mayoría de respuestas proviene de **España** (80%), mientras que el resto procede de otros 50 países, aproximadamente, destacando varios centro y sudamericanos (en orden descendente: México, Colombia, Argentina, Chile, Venezuela).
- **Los diez comportamientos más irritantes** para el conjunto de los encuestados son:
  - 1º. No comunica con claridad los objetivos (46%).
  - 2º. No motiva (44%).
  - 3º. No comunica bien (32%).
  - 4º. No escucha (32%).
  - 5º. No lidera, sino que manda (32%).
  - 6º. No enseña, no forma (31%).
  - 7º. Se contradice con frecuencia (31%).
  - 8º. Incompetencia directiva (29%).
  - 9º. No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores (28%).
  - 10º. Se estresa con frecuencia (27%).

## LECTURA DE INTERÉS



- Tres de esos comportamientos (1º, 3º y 4º) están relacionados con la **comunicación interna** en las organizaciones. Lo que significa que esa política sigue siendo una asignatura pendiente y que se demanda más que ninguna otra habilidad del directivo. Y es una habilidad que se aprende y se desarrolla.
- Del mismo modo, **se puede aprender** a motivar, a ejercer el liderazgo, a enseñar, a gestionar el tiempo (propio y de los colaboradores) y a controlar el estrés. Son incontables los directivos que han adquirido y desarrollado estas habilidades. Y muchos más lo que siguen haciéndolo. Aun así, parece preciso perseverar en ese camino, pues –a lo que parece- queda camino por andar, a la vista de los presentes resultados.
- Más difícil de subsanar es la **frecuente contradicción** en que caen los directivos, en opinión del 31% de los encuestados. Es éste un factor que revela, más bien, un rasgo de personalidad, por lo que su cambio es muy difícil. Lo cual obliga a optimizar los procesos de selección de este tipo de personal.
- La **incompetencia directiva** es una especie de síntesis de todas aquellas carencias que limitan gravemente la labor directiva. Por lo tanto, su contenido es difícil de manejar.
- Las diferencias entre ambos **sexos** es superior a un 3% tan sólo en tres ítems: “No potencia la creatividad” (24% de hombres y 19% de las mujeres), “Se estresa con frecuencia” (25 y 30%, respectivamente) y “No comunica con claridad los objetivos” (48 y 44%). Por lo tanto, a hombres y mujeres les irritan los mismos comportamientos de sus jefes.

## LECTURA DE INTERÉS

- La **edad** de los encuestados ha producido las mayores diferencias (16%) en: “Incompetencia directiva” (entre los de 18-22 años y los de >42 años), “No respeta los horarios” (entre 18-22 años y 28-32), “No comunica bien” (18-22 y >42) y “No resuelve los problemas” (18-22 y >42). De ello se deduce que las edades extremas son las que producen las diferencias más significativas.
- La **formación** no ha producido diferencia igual o superior al 10% en ninguno de los ítems, lo que indica que la valoración de los encuestados es similar, con independencia de su formación. Es decir, sea cual sea la formación, los comportamientos que más irritan son los mismos: la formación no cambia la percepción de dichos comportamientos.
- Lo mismo ha ocurrido con el hecho de que los encuestados tengan o no **trabajadores a su cargo**.
- Los encuestados **españoles** se diferencian significativamente de los restantes en las siguientes valoraciones: “No reconoce desempeños elevados” (14 y 28%, respectivamente), “No confía en mi capacidad” (21 y 34%), “No lidera sino que manda” (30 y 42%) y “Es autoritario” (18 y 28%).

### RESUMEN

Como resumen, queremos recordar que los comportamientos pueden modificarse. Para ello, es preciso reconocer previamente la necesidad de dicha modificación. Y, antes aún, saber qué comportamientos resultan irritantes para los colaboradores propios. Pues bien, este estudio ofrece información suficiente sobre este asunto. Con él ponemos la primera piedra para mejorar la gestión del liderazgo en las organizaciones. El resto, queda por cuenta de éstas. El Centro de Estudios Financieros ofrece formación para adquirir y potenciar las habilidades directivas.

Desde luego, los comportamientos más irritantes de los jefes son una polilla que va minando la rentabilidad de las empresas. Por ello, bien podemos calificarlas de “toxinas” organizativas, que se van esparciendo y prosperando en la organización. ¿Resultado? Intoxicación colectiva.