



C/ Viriato, 52
28010 MADRID
Tel: 914 444 920
Fax: 915 938 861

C/ Ponzano, 15
28010 MADRID
Tel: 914 444 920
Fax: 915 934 502

C/ Gran de Gràcia, 171
28012 BARCELONA
Tel: 934 150 988
Fax: 932 174 018

C/ Alboraya, 23
46010 VALENCIA
Tel: 963 614 199
Fax: 963 933 354

LOS 10 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE MI JEFE.

Febrero de 2007.

Ángel Fernández Muñoz.

ÍNDICE.

1. PRESENTACIÓN	3
2. RESUMEN EJECUTIVO.	5
3. MUESTRA.....	8
4. RESULTADOS.....	11
5. RESULTADOS POR SEXO (porcentajes).....	14
6. RESULTADOS POR EDAD (porcentajes).....	17
7. RESULTADOS POR FORMACIÓN (porcentajes).....	19
8. RESULTADOS POR TRABAJADORES A SU CARGO (porcentajes).	21
9. RESULTADOS POR PAÍS (porcentajes).	23
ANEXO I: CUESTIONARIO APLICADO.	25
ANEXO II: Nota de Prensa.....	27

1. 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.

Quienes impartimos cursos de formación en Habilidades Para Directivos en empresas, sabemos que, más pronto que tarde, nos vemos obligados a tratar el tema de “los estilos de liderazgo”. Y, tras comentar y discutir las teorías más conocidas, exponemos nuestra **conclusión**: no hay un único estilo de liderazgo válido universalmente para cualquier tipo de organización y momento. Al contrario, aseveramos que para diferentes organizaciones y colaboradores corresponden distintos estilos de dirección. Es decir, ese estilo es función del campo (empresa) y de las personas (subordinados). Que, por lo tanto, es inútil buscar la panacea acerca del liderazgo, porque, sencillamente no existe una receta universal. O sea, nos acogemos a la teoría del liderazgo situacional promovida por Paul Hersey y Ken Blanchard y hacemos nuestro su aserto: “Durante décadas, los estudiosos de la dirección buscaban el estilo óptimo de liderazgo. La investigación indica, sin opción a dudas, que no existe tal estilo. El líder es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación”.

Aún así, nos atrevemos a ponderar y “vender” el estilo “**democrático-participativo**” como el mejor, con carácter general. Sorprendentemente, no todos los directivos aceptan este consenso intelectual mínimo; es el momento en que algunos comienzan a criticar y culpar a sus colaboradores... Esta situación conduce, invariablemente, a una discusión en grupo para hablar del “comportamiento” (ya que del “estilo” no hemos logrado una aceptación generalizada). Y es en este terreno de lo concreto y cotidiano, de lo visible y modificable, donde es más fácil centrar el cambio de actitudes de los directivos. Por lo tanto, conviene hablar de “comportamientos” más que de “estilos”. De hecho, casi todos están interesados en conocer cuáles son los comportamientos de los directivos que más molestan o incluso irritan a sus colaboradores. En este punto preciso, unos datos estadísticos les aportan una luz inestimable.

Pues bien, éste es, precisamente, el **objetivo principal** de este estudio: dar a conocer a los directivos cuáles son los comportamientos que más irritan a sus colaboradores. Pues, si el liderazgo –como acabamos de aseverar- 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. Lo merecen. Pero, sobre todo, lo que de verdad interesa es **erradicar** esos comportamientos. Ganaremos todos, pero la organización, la que más.

Ofrecemos, pues, un documento que bien puede 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”.

2. 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 semejante en nuestro país.
- Aunque el porcentaje de respuestas es semejante en los dos sexos, han respondido más **mujeres** que hombres (52% frente a 48%).
- 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%).

- 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 directiva. 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.
- 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%).

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

DEF. – Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe

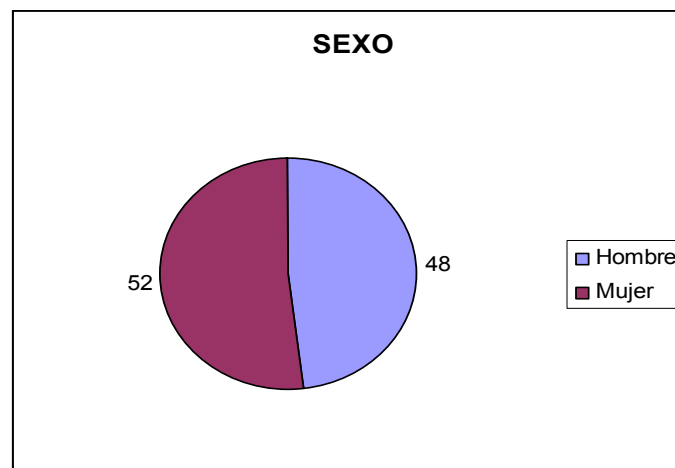
para mejorar la gestión del liderazgo en las organizaciones. El resto, queda por cuenta de éstas. El Centro de Estudios Financieros ofrece formación para adquirir y potenciar las habilidades directivas.

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.

3. MUESTRA.

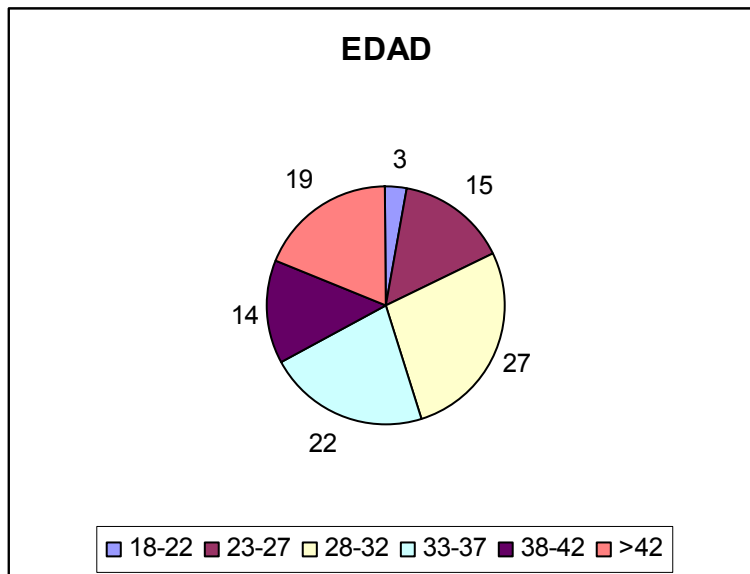
La **muestra** recogida se eleva a nada menos que **3178** encuestas. Esta muestra se distribuye así:

SEXO	N	%
Hombre	1516	48
Mujer	1662	52
Total	3178	100

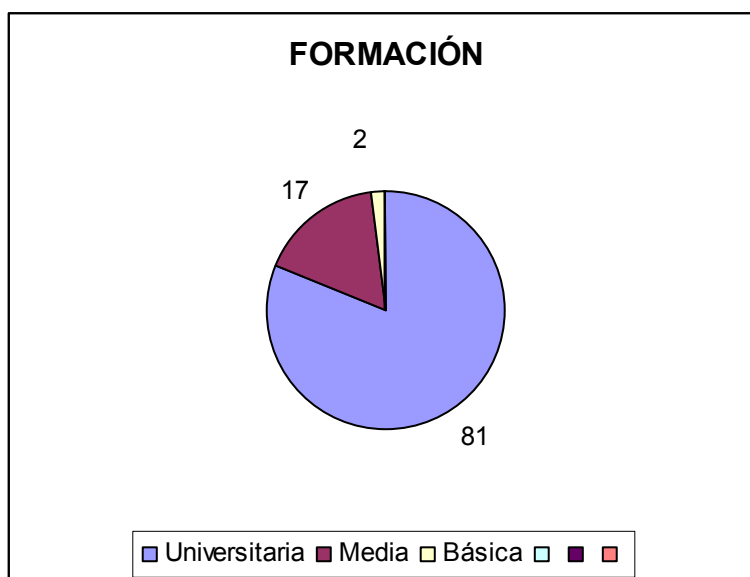


EDAD	N	%
18-22 años	78	3
23-27 años	482	15
28-32 años	854	27
33-37 años	705	22
38-42 años	455	14
> 42 años	604	19
Total	3178	100

DEF. – Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe



FORMACIÓN	N	%
Universitaria	2586	81
Media	524	17
Básica	68	2
Total	3178	100

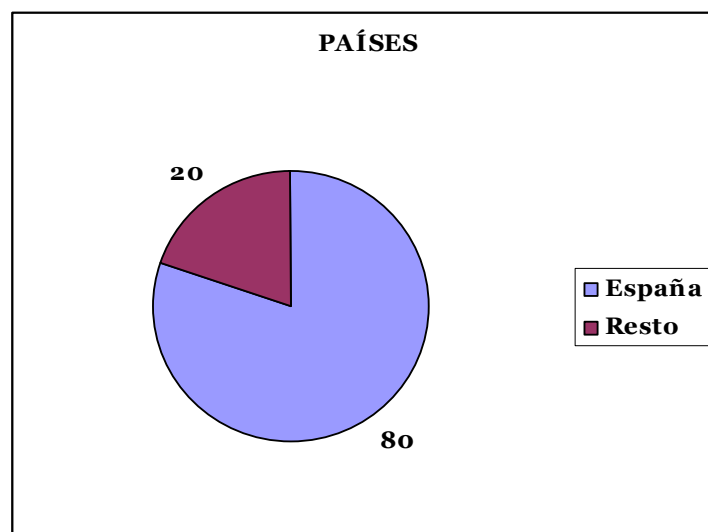


¿TIENE TRABAJADORES A SU CARGO?	N	%
Sí	1437	45
No	1741	55
Total	3178	100

DEF. – Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe



PAÍS	N	%
España	2542	80
Méjico	111	4
Colombia	73	2
Argentina	58	2
Chile	49	1
Ecuador	31	1
República Dominicana	26	1
Otros (45 países)	288	9
Total	3178	100



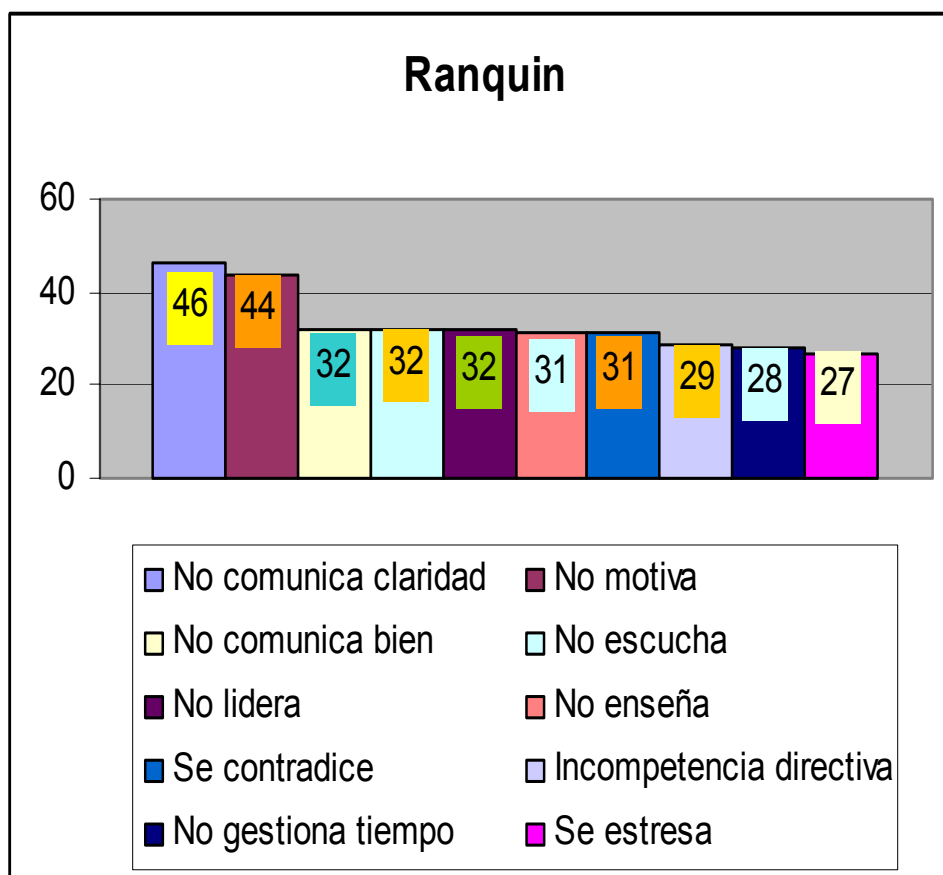
4. RESULTADOS.

Los **resultados** cosechados por cada respuesta han sido:

COMPORTAMIENTO	N	%
No comunica con claridad los objetivos	1467	46
No confía en mi capacidad	742	23
No escucha	1020	32
Falta al respeto	628	20
Incompetencia directiva	912	29
Falta de trato humano	789	25
No controla bien los temas de su responsabilidad	858	27
Incumple los compromisos	727	23
Es injusto	646	20
Es un robamedallas	431	14
No respeta los horarios	773	24
No motiva	1392	44
Se contradice con frecuencia	984	31
Es prepotente	799	25
No apoya suficientemente al equipo	804	25
No se implica	430	14
No comunica bien	1024	32
Es autoritario	632	20
Es falso	608	19
Le falta valor	598	19
Es distante, altanero	377	12
Es soberbio	561	18
No reconoce desempeños elevados	535	17
Desconfía de sus colaboradores	749	24
No resuelve los problemas	750	24
No potencia la creatividad	684	22
No delega	703	22
No sabe manejar los conflictos	683	21
No enseña, no forma	981	31
No es asertivo	285	9
Es lento en tomar decisiones	519	16
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	901	28
Se estresa con frecuencia	874	27
No lidera, sino que manda	1023	32
Total	25889	100

Así pues, **los 10 comportamientos más irritantes de los jefes** son, en sentido descendente:

- 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%).



Por el contrario, **los 10 comportamientos menos señalados** han sido:

- 1º. No es asertivo (9%)
- 2º. Es distante, altanero (12%)
- 3º. Es un robamedallas (14%)
- 4º. No se implica (14%)
- 5º. Es lento en tomar decisiones (16%)
- 6º. No reconoce desempeños elevados (17%)
- 7º. Es soberbio (18%)
- 8º. Le falta valor (19%)
- 9º. Es autoritario (20%)
- 10º. Es injusto (20%).

En las páginas siguientes vamos a hacer un estudio comparativo de los diez comportamientos más irritantes en la muestra general, en función de las variables: Sexo, Edad, Formación, Trabajadores a cargo o no y País. Nuestro objetivo es descubrir posibles diferencias significativas.

5. RESULTADOS POR SEXO (porcentajes).

	HOMBRES (N:1516)	MUJERES (N:1662)
18-22 años	1	3
23-27 años	12	19
28-32 años	21	32
33-37 años	21	23
38-42 años	17	12
>42	28	11
Universitaria	96	98
Media	3	2
Básica	1	0
Trabajadores a cargo: Sí	88	94
Trabajadores a cargo: No	12	6
España	79	81
Otros países	21	19

COMPORTAMIENTO	HOMBRES (N:1516)	MUJERES (N:1662)
No comunica con claridad los objetivos	48	44
No confía en mi capacidad	23	23
No escucha	30	33
Falta al respeto	19	20
Incompetencia directiva	29	28
Falta de trato humano	25	25
No controla bien los temas de su responsabilidad	27	27
Incumple los compromisos	23	22
Es injusto	21	20
Es un robamedallas	15	12
No respeta los horarios	25	24
No motiva	45	43
Se contradice con frecuencia	30	32
Es prepotente	24	26
No apoya suficientemente al equipo	24	26
No se implica	14	13
No comunica bien	32	32
Es autoritario	21	18
Es falso	18	20
Le falta valor	19	19
Es distante, altanero	13	11

Es soberbio	16	19
No reconoce desempeños elevados	17	17
Desconfía de sus colaboradores	25	22
No resuelve los problemas	23	24
No potencia la creatividad	24	19
No delega	23	21
No sabe manejar los conflictos	20	23
No enseña, no forma	32	30
No es asertivo	9	9
Es lento en tomar decisiones	18	15
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	28	29
Se estresa con frecuencia	25	30
No lidera, sino que manda	32	32

Así pues, **para los hombres**, los 10 comportamientos más irritantes de los jefes son, en sentido descendente:

- 1º. No comunica con claridad los objetivos (48%).
- 2º. No motiva (45%).
- 3º. No enseña, no forma (32%).
- 4º. No lidera, sino que manda (32%).
- 5º. No comunica bien (32%).
- 6º. Se contradice con frecuencia (30%).
- 7º. No escucha (30%).
- 8º. Incompetencia directiva (29%).
- 9º. No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores (28%).
- 10º. No controla bien los temas de su responsabilidad (27%).

En cambio, **las mujeres** señalan los siguientes diez comportamientos como los más irritantes:

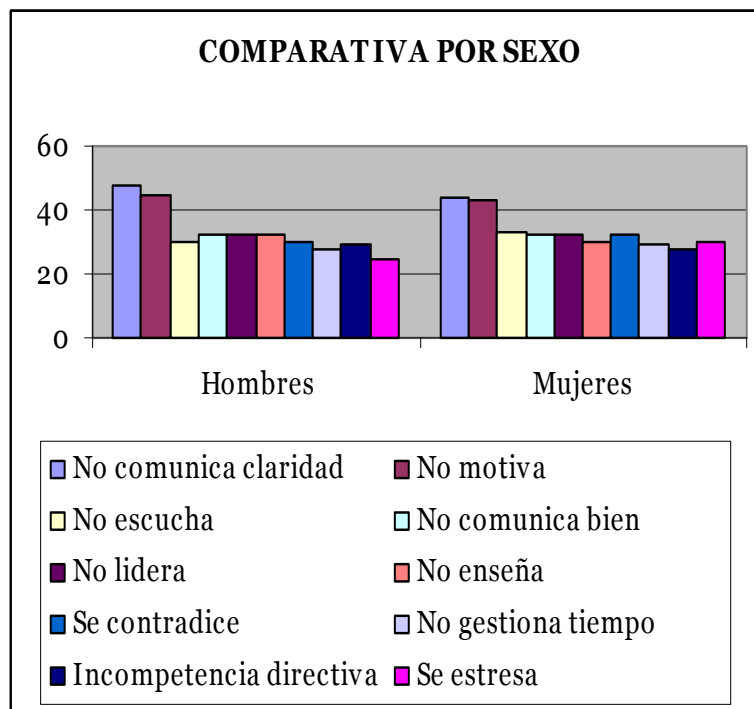
- 1º. No comunica con claridad los objetivos (44%).
- 2º. No motiva (43%).
- 3º. No escucha (33%).
- 4º. Se contradice con frecuencia (32%).
- 5º. No comunica bien (32%).
- 6º. No lidera, sino que manda (32%).
- 7º. No enseña, no forma (30%).
- 8º. Se estresa con frecuencia (30%).
- 9º. No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores (29%).
- 10º. Incompetencia directiva (28%).

El siguiente cuadro muestra las **diferencias** entre ambos sexos en el “**decálogo de comportamientos más indeseables de los jefes**”:

COMPORTAMIENTOS	HOMBRES	MUJERES	DIFERENCIA
-----------------	---------	---------	------------

No comunica con claridad los objetivos	48	44	-4
No motiva	45	43	-2
No comunica bien	32	32	0
No escucha	30	33	+3
No lidera, sino que manda	32	32	0
No enseña, no forma	32	30	-2
Se contradice con frecuencia	30	32	+2
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	28	29	+1
Incompetencia directiva	29	28	-1
Se estresa con frecuencia	25	30	+5

El siguiente **gráfico** permite visualizar dichas diferencias:

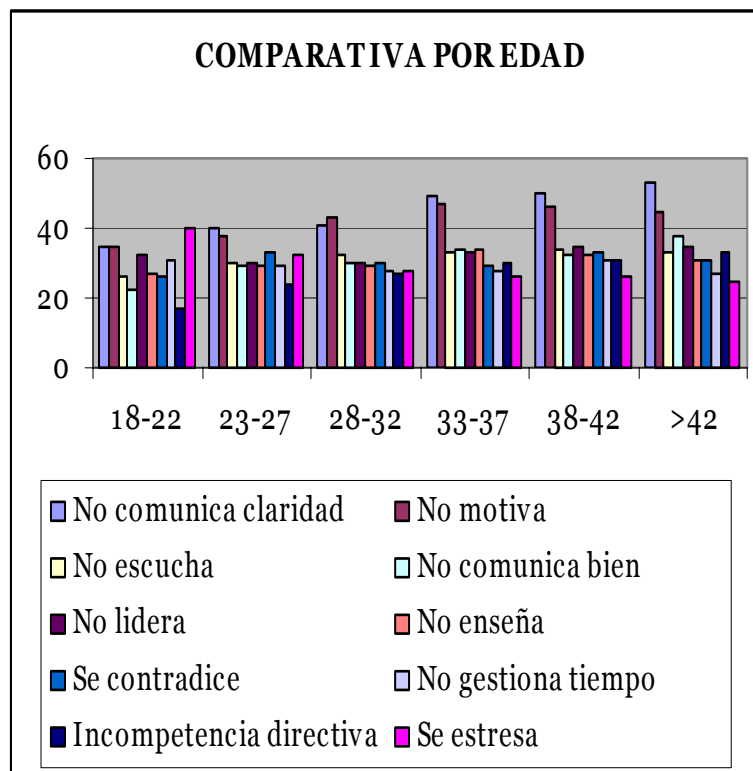


6. RESULTADOS POR EDAD (porcentajes).

	18-22 (N:78)	23-27 (N:482)	28-32 (N:854)	33-37 (N:705)	38-42 (N:455)	>42 (N:604)
Hombres (N:1516)	28	36	37	46	55	71
Mujeres (N:1662)	72	64	63	54	45	29
Universitaria	72	82	86	84	80	74
Media	21	17	13	15	18	21
Básica	7	1	1	1	2	5
Trabajadores a cargo: Sí	21	29	41	49	58	54
Trabajadores a cargo: No	79	71	59	51	42	46
España	27	73	86	87	58	75
Otros países	73	27	14	13	42	25

COMPORTAMIENTO	18-22 (N:78)	23-27 (N:482)	28-32 (N:854)	33-37 (N:705)	38-42 (N:455)	>42 (N:604)
No comunica con claridad los objetivos	35	40	41	49	50	53
No confía en mi capacidad	26	23	24	24	21	25
No escucha	26	30	32	33	34	33
Falta al respeto	27	18	18	18	23	23
Incompetencia directiva	17	24	27	30	31	33
Falta de trato humano	28	22	23	25	29	25
No controla bien los temas de su responsabilidad	29	24	27	28	28	28
Incumple los compromisos	24	21	23	22	23	26
Es injusto	28	19	19	20	36	21
Es un robamedallas	14	14	13	13	13	15
No respeta los horarios	38	27	22	23	25	25
No motiva	35	38	43	47	46	45
Se contradice con frecuencia	26	33	30	29	33	31
Es prepotente	26	21	24	26	27	27
No apoya suficientemente al equipo	26	19	22	29	29	28
No se implica	17	13	11	14	14	17
No comunica bien	22	29	30	34	32	38
Es autoritario	24	14	17	20	23	26
Es falso	22	15	19	19	21	22
Le falta valor	17	15	19	19	20	21
Es distante, altanero	14	11	10	13	10	14
Es soberbio	19	14	17	19	18	20

No reconoce desempeños elevados	22	17	16	16	19	17
Desconfía de sus colaboradores	23	16	22	25	27	28
No resuelve los problemas	15	19	22	23	25	31
No potencia la creatividad	22	19	22	20	23	23
No delega	17	20	20	22	26	25
No sabe manejar los conflictos	15	18	21	24	22	23
No enseña, no forma	27	29	29	34	32	31
No es asertivo	13	8	8	9	10	10
Es lento en tomar decisiones	9	13	15	16	20	21
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	31	29	28	28	31	27
Se estresa con frecuencia	40	32	28	26	26	25
No lidera, sino que manda	32	30	30	33	35	35

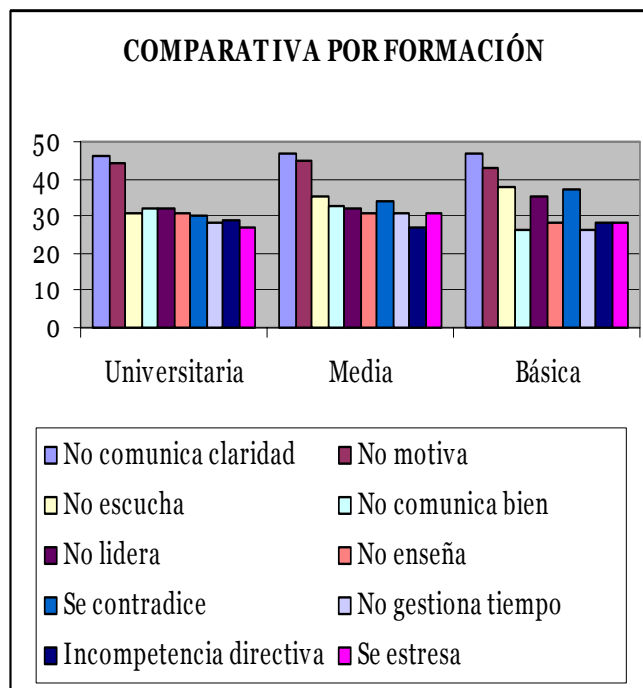


7. RESULTADOS POR FORMACIÓN (porcentajes)

	Universitaria (N:2586)	Media (N:524)	Básica (N:68)
Hombres	48	44	69
Mujeres	52	56	31
18-22 años	2	3	9
23-27 años	16	15	6
28-32 años	28	21	16
33-37 años	23	20	12
38-42 años	14	16	13
>42	17	25	44
Trabajadores a cargo: Sí	47	38	41
Trabajadores a cargo: No	53	62	59
España	79	85	76
Otros países	21	15	24

COMPORTAMIENTO	UNIVERSI- TARIA (N:2586)	MEDIA (N:524)	BÁSICA (N:68)
No comunica con claridad los objetivos	46	47	47
No confía en mi capacidad	23	25	25
No escucha	31	35	38
Falta al respeto	19	22	25
Incompetencia directiva	29	27	28
Falta de trato humano	24	28	26
No controla bien los temas de su responsabilidad	27	28	29
Incumple los compromisos	23	25	16
Es injusto	20	23	26
Es un robamedallas	14	12	19
No respeta los horarios	25	24	19
No motiva	44	45	43
Se contradice con frecuencia	30	34	37
Es prepotente	25	26	29
No apoya suficientemente al equipo	25	27	25
No se implica	13	14	13
No comunica bien	32	33	26
Es autoritario	20	20	21
Es falso	19	22	18
Le falta valor	19	21	12
Es distante, altanero	11	15	15
Es soberbio	18	18	18
No reconoce desempeños elevados	17	16	19

Desconfía de sus colaboradores	24	23	24
No resuelve los problemas	23	25	29
No potencia la creatividad	21	24	25
No delega	21	26	28
No sabe manejar los conflictos	21	23	28
No enseña, no forma	31	31	28
No es asertivo	9	9	12
Es lento en tomar decisiones	16	18	19
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	28	31	26
Se estresa con frecuencia	27	31	28
No lidera, sino que manda	32	32	35

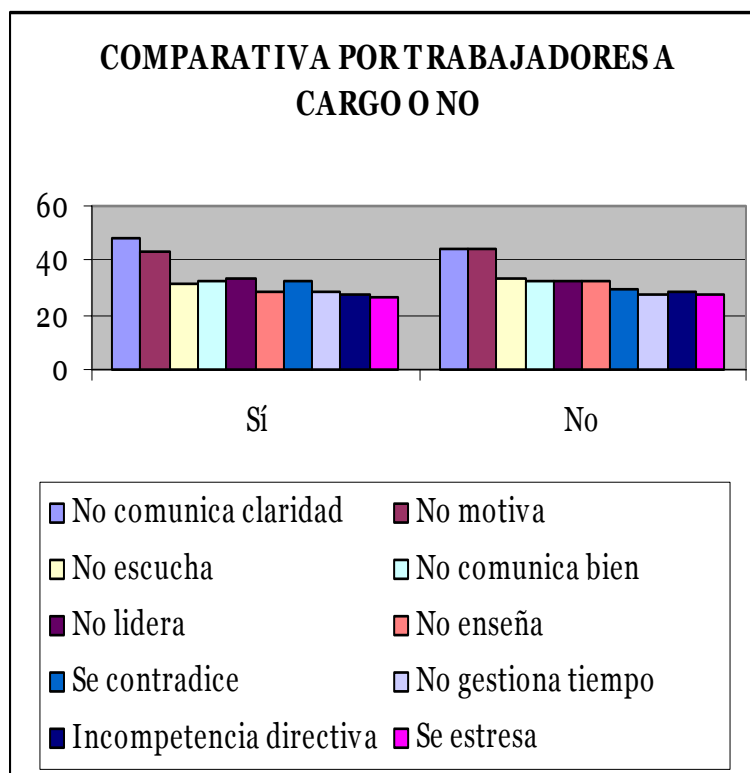


8. RESULTADOS POR TRABAJADORES A SU CARGO (porcentajes).

	SÍ (N:1437)	NO (N:1741)
Hombres	57	40
Mujeres	43	60
18-22 años	1	3
23-27 años	10	20
28-32 años	24	29
33-37 años	24	21
38-42 años	18	11
>42	23	16
Universitaria	84	79
Media	14	19
Básica	2	2
España	78	82
Otros países	22	18

COMPORTAMIENTO	SÍ (N: 1437)	NO (N:1741)
No comunica con claridad los objetivos	48	44
No confía en mi capacidad	20	26
No escucha	31	33
Falta al respeto	19	20
Incompetencia directiva	28	29
Falta de trato humano	25	25
No controla bien los temas de su responsabilidad	27	27
Incumple los compromisos	25	21
Es injusto	18	22
Es un robamedallas	14	13
No respeta los horarios	27	22
No motiva	43	44
Se contradice con frecuencia	32	30
Es prepotente	25	25
No apoya suficientemente al equipo	28	23
No se implica	14	13
No comunica bien	32	32
Es autoritario	21	19
Es falso	18	20
Le falta valor	19	19
Es distante, altanero	10	13

Es soberbio	17	18
No reconoce desempeños elevados	17	17
Desconfía de sus colaboradores	26	22
No resuelve los problemas	24	23
No potencia la creatividad	21	22
No delega	23	21
No sabe manejar los conflictos	20	23
No enseña, no forma	29	32
No es asertivo	8	9
Es lento en tomar decisiones	19	14
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	29	28
Se estresa con frecuencia	27	28
No lidera, sino que manda	33	32

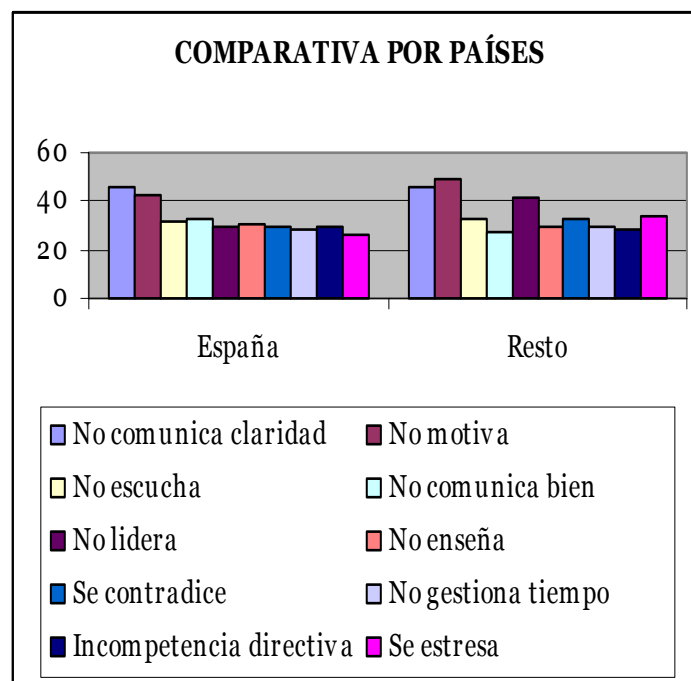


9. RESULTADOS POR PAÍS (porcentajes).

	ESPAÑA (N:2542)	RESTO (N:636)
Hombres	47	50
Mujeres	53	50
18-22 años	1	9
23-27 años	14	20
28-32 años	29	19
33-37 años	24	15
38-42 años	15	13
>42	17	24
Universitaria	80	85
Media	18	12
Básica	2	3
Colaboradores: Sí	44	50
Colaboradores: No	56	50

COMPORTAMIENTO	ESPAÑA (N:2542)	RESTO (N:636)
No comunica con claridad los objetivos	46	46
No confía en mi capacidad	21	34
No escucha	32	33
Falta al respeto	18	25
Incompetencia directiva	29	28
Falta de trato humano	24	30
No controla bien los temas de su responsabilidad	27	28
Incumple los compromisos	22	28
Es injusto	19	27
Es un robamedallas	13	15
No respeta los horarios	23	28
No motiva	43	49
Se contradice con frecuencia	30	33
Es prepotente	25	28
No apoya suficientemente al equipo	24	29
No se implica	13	15
No comunica bien	33	27
Es autoritario	18	28
Es falso	19	19
Le falta valor	19	17
Es distante, altanero	11	14
Es soberbio	16	23
No reconoce desempeños elevados	14	28

Desconfía de sus colaboradores	22	30
No resuelve los problemas	24	23
No potencia la creatividad	21	25
No delega	23	20
No sabe manejar los conflictos	21	24
No enseña, no forma	31	30
No es asertivo	8	13
Es lento en tomar decisiones	15	21
No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores	28	29
Se estresa con frecuencia	26	34
No lidera, sino que manda	30	42



ANEXO I: CUESTIONARIO APLICADO.

LOS 10 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE MI JEFE.

El Centro de Estudios Financieros está llevando a cabo un importante estudio sobre el liderazgo. Nos interesa conocer **CÓMO SE COMPORTAN REALMENTE** las personas que dirigen a otras.

En 2003 la consultora Otto Walters publicó los resultados de una encuesta sobre este mismo tema, que tuvieron una notable repercusión, al contradecir la visión idílica que a veces se tiene de la función del liderazgo. Pasados tres años, queremos comprobar en qué medida aquellos resultados se mantienen o se han modificado.

A continuación le presentamos una lista con los posibles comportamientos de un jefe que pueden irritar a sus colaboradores. Por favor, señale **SOLAMENTE 10**: aquellos que más le irritan del modo de conducirse su jefe inmediato. No le pedimos una respuesta genérica o filosófica, sino referida concretamente a aquello que SU jefe inmediato **HACE**, y que a usted más le **IRRITA** o disgusta.

Evidentemente, esta encuesta es anónima. Nos interesan los resultados globales. Cuanto mayor sea la muestra, más significativos serán los resultados. Por eso, esperamos su opinión.

- No comunica con claridad los objetivos
- No confía en mi capacidad
- No escucha
- Falta al respeto
- Incompetencia directiva
- Falta de trato humano
- No controla bien los temas de su responsabilidad
- Incumple los compromisos
- Es injusto
- Es un robamedallas
- No respeta los horarios
- No motiva
- Se contradice con frecuencia
- Es prepotente
- No apoya suficiente al equipo
- No se implica
- No comunica bien
- Es autoritario
- Es falso
- Le falta valor
- Es distante, altanero
- Es soberbio
- No reconoce desempeños elevados
- Desconfía de sus colaboradores

DEF. – Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe

- No resuelve los problemas
- No potencia la creatividad
- No delega
- No sabe manejar los conflictos
- No enseña, no forma
- No es asertivo
- Es lento en tomar decisiones
- No gestiona bien su tiempo y el de sus colaboradores
- Se estresa con frecuencia
- No lidera, sino que manda.
- Otros. Escríbalos:

Las siguientes preguntas tienen por objeto conocer si hay diferencias significativas.

Sexo, señale si es usted:

- Varón
- Mujer.

Edad:

- 18-22
- 23-27
- 28-32
- 33-37
- 38-42
- >42.

Formación:

- Universitaria
- Media
- Básica

¿Tiene usted trabajadores a su **cargo**?

- Sí
- No.

¿En qué **país** trabaja?

- España
- Otro (escríbalo):

Esperamos su respuesta hasta el día 1 de diciembre.

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO II: Nota de Prensa**JEFES TÓXICOS
JEFES MEJORABLES
JEFES IRRITANTES
JEFES MANIFIESTAMENTE MEJORABLES
LOS 10 PECADOS CAPITALES DE LOS JEFES.**

El Centro de Estudios Financieros (CEF) ha realizado una macroencuesta para conocer los comportamientos de los jefes que más irritan a sus colaboradores. Para ello, envió una encuesta a través de su plataforma de teleformación. El estudio lo ha dirigido Ángel Fernández Muñoz, psicólogo y profesor del Máster en Dirección de Recursos Humanos del CEF, y ha recogido nada menos que 3178.

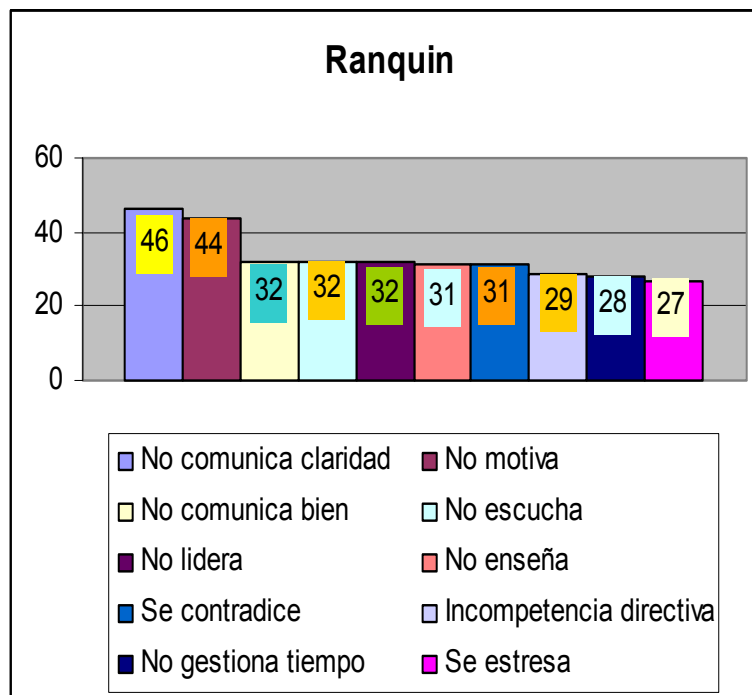
La encuesta, realizada en los dos primeros meses de este año, ofrecía a los encuestados una lista de 34 posibles **comportamientos** de los jefes que pueden irritar a sus colaboradores. Y se les pidió que señalaran **hasta 10**: “aquellos que más le irritan del modo de comportarse de su jefe inmediato. 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.

De las 3178 encuestas, el 80% proceden de España, mientras que en el 20% restante hay respuestas de otros 50 países, destacando los hispanohablantes (Méjico, Colombia, Argentina, Chile, Venezuela...). Ocho de cada diez encuestados tienen formación universitaria. Tienen trabajadores a su cargo (por tanto, ellos mismos son jefes) el 45% de la muestra. Han respondido por igual hombres y mujeres, mayores de 18 años todos ellos.

Los **resultados** no pueden ser más elocuentes. Los diez comportamientos de los jefes que más irritan 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%).

DEF. – Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe



Estos resultados son semejantes en hombres y mujeres; la edad de los encuestados no aporta diferencias significativas, ni su formación de los encuestados, ni el hecho de que éstos tengan o no trabajadores a su cargo, ni tampoco el país. Es decir, esos comportamientos irritan, por igual, a todos. Son universales.

El **objetivo principal**, de este estudio, informa Ángel Fernández, es dar a conocer a los directivos cuáles son los comportamientos que más irritan a sus colaboradores. Para que hagan un examen de conciencia con el fin de erradicar esos comportamientos. Sus colaboradores se lo agradecerán. Y su empresa ganará.

El **mensaje final** de este estudio es **optimista**: 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 y pone la primera piedra para ayudar a 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.

Ángel Fernández asegura que todos estos comportamientos de los jefes, además de irritantes, son una polilla que va minando la rentabilidad de las empresas. Porque esos comportamientos no son inocuos, sino que merman el rendimiento de sus subordinados. Por lo tanto, bien podemos calificarlas de **“toxinas organizativas”**, que se van esparciendo y prosperando en la organización. ¿Resultado? Intoxicación colectiva.