

Lo que hay que aguantar como jefe

¿Cuáles son las facetas más difíciles de ser jefe?

INVESTIGACIÓN OW 2004



OW

OTTO WALTER

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

Octubre 2004

INDICE

- » Presentación
- » Desarrollo
- » Jefes y Jefas
- » Conclusiones finales
- » Anexo cuadros
- » Ficha técnica
- » Investigaciones **OW** anteriores
- » Información Corporativa

Presentación

Lo que hay que aguantar como jefe

¿Qué es lo más difícil de ser jefe? Para muchos empleados la visión de los jefes es la de personas que no se sabe muy bien qué es lo que hacen, que desde luego cobran más y sin embargo no parece que trabajen mucho más que la gente que depende de ellos. Es más, en muchos casos hasta trabajan claramente menos que los subordinados a los que dirigen. Entonces, ¿dónde está la dificultad de ser jefe?, ¿qué cosas conlleva la jefatura, que son mucho más complicadas de lo que la mayoría piensa?, ¿qué acciones y esfuerzos exige la dirección que hacen que sea más difícil de hacer, y más difícil encontrar gente capaz, hasta el punto de tener que pagar más sueldo al que lo asume?

Hace poco un empresario me comentaba con acierto: “es mucho más difícil mandar que ser mandado”. El pasado año investigamos las conductas más irritantes de los jefes, y el resultado fue un conjunto de acciones incorrectas que muchos mandos parecían practicar, a pesar de que se supone que si han llegado al puesto es por haber demostrado alguna valía y talento.

Estos aspectos negativos eran efectos que su comportamiento provocaba en los equipos, casi todos realizados sin la más mínima intención por parte del jefe de minar su liderazgo. Luego está claro que ejercer correctamente la dirección no es nada fácil, y hay múltiples hechos que llevan a los jefes a situaciones complejas, no sencillas de llevar, y que a menudo ocasionan comportamientos y reacciones inadecuadas o descontroladas.

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

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

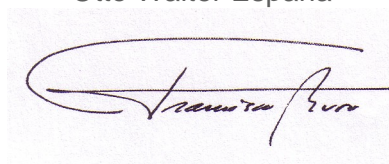
cultad muy superior al que pensaban antes de ocupar esos puestos. De hecho, hay doce conductas y situaciones que suponen dificultad media o alta para más del 71% de los mandos. Vamos, que como dijo un directivo que lleva dos años al frente de personas: “cuando llegas a jefe ya no es fácil ni dar los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

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

Esto provoca formas de actuar que originan efectos no controlados hacia el equipo, como la prepotencia, la falta de respeto, la falta de escucha y apoyo, etc. Ningún jefe querría hacer ninguna de estas cosas, sin embargo es lo que acaban sintiendo muchos colaboradores. Quizá sea el momento de tomarse mucho más en serio la capacitación y ayuda a los jefes, en vez de darles el puesto y dejar que espabilen por ciencia infusa, logrando colaboradores y equipos con deficiente dirección y jefes sobreestresados ante tantas facetas sin dominar.

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

Paco Muro
Presidente Ejecutivo
Otto Walter España

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paco Muro', is written over a light gray rectangular background.

A horizontal banner with a blue-to-purple gradient background. The word "Desarrollo" is written in a large, white, sans-serif font in the center. There are several thin white diagonal lines crossing the banner from the top-left to the bottom-right.

Desarrollo

Las asignaturas más duras de los directivos españoles

Comunicación, autocontrol y organización personal

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

Esta quinta investigación, abordada por Otto Walter España en 2004 se detiene a analizar los 27 obstáculos más abruptos que un líder debe aprender a manejar, ya que están asociados a su relación con el equipo humano dentro del que se encuadra.

Con esta intención, el Informe se ha centrado en conocer “los aspectos que tienen que ver, fundamentalmente, con los dos comportamientos clave

más destacados en los anteriores estudios: las situaciones asociadas con la comunicación, y el autocontrol en diversas situaciones.

Otras facetas analizadas han sido aspectos de relación con otras personas, organización y gestión, y humildad personal”, explica Paco Muro, director de la investigación.

Las asignaturas más duras para los directivos españoles				OW
	Nº	Muy difícil (%)	Dificultad media (%)	Suma muy difícil + dificultad media
Decidir y comunicar que no sigue en el equipo	1	62,0	24,2	86,2
Transmitir ordenes de arriba que no comparto	2	52,7	32,5	85,2
Comunicar cosas que no va a gustar a los otros	3	43,1	40,3	83,4
Organizarse correctamente y saber manejar el tiempo	4	35,6	39,7	75,3
Mantener el autocontrol en situaciones de presión	5	33,6	49,0	82,6
Estar permanentemente a la altura en fondo y formas	6	29,3	44,9	74,2
Dedicar el tiempo y la dedicación necesaria al equipo	7	26,7	45,3	72,0
Escuchar bien	8	25,4	40,5	65,9

Comunicación

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

1.- Decidir y comunicar a alguien que no sigue en el equipo.

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

2.- Transmitir órdenes de arriba que no comparto totalmente.

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

3.- Comunicar decisiones o cosas que no van a gustar al otro.

El 43,1 % de los directivos analizados consideran ésta la tercera mayor dificultad de ser jefe, llegando hasta el 83,4 % sumando dificultad media o alta. “Cuando se produce una situación como ésta” - reflexiona Paco Muro - “se pasa de víctima a verdugo. Cuando eres jefe, acabas aprendiendo que es imposible contentar a todos con todo. Hagas lo que hagas, y decidas lo que decidas, siempre habrá alguien al que no le gustará, o le viene mal. Transmitir esto, cuando sabes que la cuestión será impopular, es duro hasta para los más veteranos.” Este aspecto tiene más trascendencia de lo que parece, ya que “es en estos momentos delicados cuando se de-

muestra la valía profesional en el cargo, cuando se marcan las diferencias entre los jefes sin más y los verdaderos líderes. No pasar correctamente estas situaciones supone pérdidas de prestigio muy difíciles de recuperar después”.

Autocontrol, organización personal y relación con otros

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

4.-Organizarse correctamente y saber manejar las prioridades y el tiempo.

Es el cuarto aspecto más arduo para el 35,6 % de los encuestados, mientras que un total del 75,3 % lo consideran de media o alta complejidad. Este capítulo incluye delegar, planificar, preparar, pensar antes de actuar... A este respecto, el director del Informe 2004 saca la siguiente síntesis: “La sensación permanente de que no llegas a todo, de que por más que uno hace, más cosas surgen, que los imprevistos que requiere la jefatura te desbarajustan los planes una y otra vez, y la imposibilidad de tener todo amarrado y tranquilo, acaba con el equilibrio emocional de cualquiera. Esto, más que solucionarlo, que no tiene solución, es cuestión de asumirlo correctamente. Y, para ello, hay que mejorar la gestión de las tareas y trabajos, y sobre todo, mejorar la gestión de uno mismo: de sus emociones y sus comportamientos, que es lo más complicado”.

5.- Mantener el autocontrol en situaciones de presión.

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

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

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

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

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

8.- Escuchar bien.

A pesar de constituir una labor fundamental del trabajo directivo, prestar atención y escuchar con calidad es el octavo aspecto resaltado por los encuestados, en cuanto a su grado de dificultad máxima (25,4 %); aunque casi es más preocupante que un 35 % no lo considere especialmente difícil. “Cabe pensar”, reflexiona el director del Informe, “que uno de cada tres directivos no es consciente de lo complicado que es escuchar bien a los demás, especialmente a los componentes de su equipo. Además, la escu-

cha no es un comportamiento aislado, ya que la sensación de escucha requiere dedicación de tiempo, tener en cuenta las opiniones de los demás, aceptar las ideas de otros, sumar criterios en vez de criticar, y tantas cosas que la hacen aún más sofisticada. Es natural que los colaboradores se quejen de que no se les escucha, porque es muy difícil hacerlo bien. Y tenemos muchos jefes a los que les cuesta mucho, y otros muchos ¡que aún no se han dado cuenta de que no lo hacen bien!”.

Otras dificultades

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

9.- Tratar con personas que no me caen bien.

El 24,8 % de los mandos directivos encuentran que el trato con ciertas personas de su equipo es muy difícil de realizar. En este sentido, Paco Muro estima que “la mayoría de los jefes no pueden elegir a todo su equipo, y eso supone tratar con lo que hay. Incluso en el caso de haberlos elegido, el jefe se ve obligado a tratar con otras áreas internas y externas de la empresa. Y a aguantarse tocan. Ser jefe implica tratar con todos y lograr la colaboración de todos, los que nos caen mejor y peor. También esto va en el sueldo”.

Otras dificultades de los directivos españoles				OW
	Nº	Muy difícil (%)	Dificultad media (%)	Suma Muy difícil + dificultad media
Tratar con personas que no me caen bien	9	24,8	46,9	71,7
No criticar a otros departamentos cuando fallan	10	24,7	50,3	75,0
Aguantar la presión por el resultado y que no te desajuste	11	24,5	47,4	71,9
No desesperarme por que no hagan como yo	12	23,2	52,3	75,5
Lograr involucrar y motivar a los demás en los objetivos	13	21,9	39,9	61,8
No transmitir al equipo el estrés propio	14	21,2	46,6	67,8
Decir lo que se ha hecho mal de forma estructurada y no en caliente	15	20,4	49,2	69,6
Mantener entusiasmo y el ánimo positivo siempre	16	20,4	42,6	63,0

10.- No criticar a otros departamentos cuando nos fallan.

Esta es una tendencia muy difícil de contener para el 24,7 % de los jefes. Desde su experiencia consultora, el Presidente de Otto Walter España afirma que “un buen jefe debe hacer equipo con la empresa y cuidar la imagen en su con junto.

A la presión normal hay que añadir los problemas que emanan de dentro cuando otras áreas de la empresa perjudican nuestro trabajo. El mando, en estos casos, debe saber negociar estos asuntos con temple y contundencia, pero sin minar las relaciones e imagen internas”.

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

La complejidad de esta afirmación se sitúa en el puesto número once del ranking de mayores problemas con los que se enfrenta la labor directiva. Así es para el 24,5 % de los preguntados. “Si a todo lo anterior le sumamos la presión añadida que supone el que se estén demandando resultados permanentemente desde arriba, el cóctel no puede ser más explosivo. Si algún jefe acierta en su estilo directivo, se verá amenazado cuando la prisa por obtener los resultados empiece a acorralarle”, sentencia Paco Muro.

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

Vuelta al autocontrol. El 23,2 % de los jefes consultados encuentran este aspecto muy duro de conseguir. Aquí, la experiencia de Muro en Otto Walter le conduce a la siguiente reflexión: “los jefes son profesionales proactivos, que normalmente han destacado por su capacidad de hacer. Y deben dirigir a otros que, lógicamente, hacen las cosas a su manera, y no a la del jefe. Y es que ya se sabe, para delegar hay que trabajar con las formas de hacer de los demás”. Fácil de decir, y complicado de hacer, como todo en dirección.

La motivación del equipo es para el 21,9 % de los directivos una tarea muy ardua. “Esta es una de las grandes incógnitas que pronto se presentarán a todo jefe cuando acceda por primera vez a gestionar equipos”, explica el director de este Informe. “Aquí las formas son básicas, la coherencia en el día a día, el prestigio de la dirección y el aval que ofrecen los resultados. Las recompensas, la calidad del trato, y tantas cosas

determinan esa involucración. Y si cada una de estas cosas por separado ya son difíciles, todas juntas... ¡imponen a cualquiera!”.

14.- No transmitir al equipo el estrés propio.

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

15.- Mantener el espíritu y el ánimo positivo en toda circunstancia.

Para el 20,4 % de los participantes en el presente Informe 2004 este es un aspecto muy duro de la tarea de ser jefe. “¿Quién motiva al motivador?”, se pregunta en voz alta el Presidente de Otto Walter España. “Todos están pendientes del jefe, de cómo está, de si se le ve con fe y entusiasmo o no, porque eso se contagia rápido. Y un mal día sin más, puede ser interpretado por el equipo de forma nefasta. Es duro ser referente pero va en el cargo. Ya no se puede hacer o decir lo que a uno le apetece cuando está *de bajón*. Hay que decir y hacer lo que corresponde, y no lo que te pide el cuerpo”.

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

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

Más dificultades en menor grado

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

17.- Lograr que los otros entiendan con claridad lo que espero que hagan.

Este aspecto entraña, para el 17,4 % de las personas que han participado en el informe, una alta dificultad, y alrededor del 70 % lo considera de dificultad media o alta. “Cada uno interpreta lo que oye a su manera, y trasladar misiones, tareas y objetivos es algo más peliagudo de lo que parece”, apunta al respecto el director de esta investigación, “si sumamos la dificultad para encontrar tiempo para el equipo, escuchar, y otras comentadas antes, la cuestión se complica aún más”.

18.- Realizar la evaluación anual con los colaboradores.

Los departamentos de personal de las empresas consideran este aspecto muy enriquecedor para el equipo, pero el 17 % de los mandos analizados lo encuentran muy difícil de ejecutar, siendo de dificultad media o alta para un 54,7 %. “Si fuera tan buena, útil y eficaz”, comenta el presidente de Otto Walter, “casi nadie lo consideraría difícil y menos aún muy difícil. Claro que este momento se convierte en delicadísimo si se aísla del contexto general de la dirección de las personas. Cuando se ha gestionado bien durante todo el año, dedicando tiempo, escuchando, formando, corrigiendo proactivamente, etc., esta evaluación es un paso más. Como lo normal es que todo lo anterior no se haya hecho bien, este encuentro anual se convierte en una situación tensa, incómoda y complicada”.

19.- Ser siempre amable y cordial en el trato y no tener nunca pron- **tos.**

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

Dificultades en menor grado				OW
	Nº	Muy difícil (%)	Dificultad media (%)	Suma Muy difícil + dificultad media
Lograr que los otros entiendan lo que espero que hagan	17	17,4	51,5	68,9
Realizar la evaluación anual con los colaboradores	18	17,0	37,7	54,7
No tener prontos y ser siempre cordial en el trato	19	16,9	46,8	63,7
No enfadarse por las limitaciones y falta de iniciativa de los demás	20	14,8	52,3	67,1
Llevar correctamente las reuniones con el equipo	21	14,1	48,8	62,9
Felicitar correctamente y no reprender tanto	22	12,1	43,0	55,1
Adaptarme a cada una de las personas con las que trato	23	9,4	44,7	54,1
No quejarse y trasladar problemas al jefe	24	9,1	42,1	51,2
No perder las formas cuando alguien hace algo mal	25	7,9	46,2	54,1
Admitir abiertamente equivocaciones o desconocimientos	26	6,7	35,6	42,3
Mantener la humildad sin que se te suba el cargo	27	2,1	26,5	28,6

Problemas de escasa importancia

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

Admitir abiertamente las equivocaciones propias y desconocimientos técnicos.

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

Mantener la humildad y evitar que se te suba el cargo.

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

Ellas se ponen el listón más alto

Las mujeres son, en general, mucho más sensibles a la hora de evaluar el nivel de complejidad que comporta la función directiva. Sus desvelos son parejos a los del conjunto de mandos encuestados para el Informe 2004 de Otto Walter, lo que las diferencia es que puntúan más elevadamente sus respuestas.

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

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

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

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

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

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

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

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

También existen criterios diferenciadores según género en el caso de desesperarse porque los demás no hagan las cosas como yo. Ellas lo encuentran muy difícil de

aguantar en el 27,5 % de los casos mientras que ellos así lo admiten en el 22 % de las respuestas.

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

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

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

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

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

Paco Muro saca la conclusión de que “las mujeres se ponen el listón más alto a sí mismas cuando ocupan puestos de jefatura. En casi todas las conductas son más las que las consideran de alta dificultad que el número de hombres que así lo hacen”. Posiblemente la preocupación por hacerlo bien sea mayor en el colectivo femenino, y es por ello que se autoexijan más, mientras que los hombres puedan ser algo más permisivos consigo mismos.

Conclusiones Finales

Dirigir personas es cada vez más una especialidad profesional por sí misma

Como colofón, el análisis del Informe 2004 de Otto Walter sobre “LO QUE HAY QUE AGUANTAR COMO JEFE: ¿Cuáles son las facetas más difíciles de ser jefe?” Paco Muro nos ofrece las siguientes conclusiones:

- Uno de cada cinco jefes ve con alta dificultad afrontar hasta **dieciséis situaciones cotidianas** en la dirección de personas, y más de la mitad considera con dificultad media o alta veinticinco conductas directamente asociadas al cargo de jefe.
- **Dirigir personas es muy complicado, más de lo que muchos piensan.** Aguantar a cada uno y cada una con sus “cadaunadas”, la presión de los resultados, de arriba, de la propia exigencia personal, tratar con todos y tener que controlar en todo momento las formas, es un esfuerzo muy difícil de mantener. Además a los jefes se les mira con lupa, y un solo desliz, un error, una pérdida de nervios, deja más huella que diez aciertos.
- **Dirigir personas supone aguantar esto y más,** y es fácil comprender que mucha gente no desee ser jefe, porque es mucho más sencillo criticar al de arriba y no tener complicaciones, que asumir el puesto y lo que conlleva.
- Esta claro, **si se paga más por ser jefe es por algo,** porque en las empresas no se regala por nada. Efectivamente, la gestión de equipos tiene “truco” y no es ni mucho menos un jardín de flores. Creo que los jefes hacen lo mejor que saben y pueden, lo que ocurre es que muchos no saben y deben aprender, y otros, aún sabiendo, acaban por perderse entre tanta situación compleja y desordenan lo que sabían. El correcto ejercicio de la dirección no sólo es cuestión de conocimientos técnicos y experiencia, además supone usar bien lo que se sabe en todo momento, y bajo toda circunstancia, y de manera muy especial en los “momentos de la verdad”. En esas situaciones trascendentales, que son las que marcan la diferencia entre los jefes capaces de lograr el respeto y el prestigio de sus equipos, y aquellos que sólo mandan.

- Cierto es que cuando un empleado critica la forma de actuar del jefe uno tendría ganas de decirle: “ponte tú, listo, a ver como te las apañas”, pero que sea difícil, y no se pueda contar con la comprensión de los demás, no es excusa. **Ser jefe es una decisión voluntaria**, a nadie le obligan, y si esa ha sido la decisión, hay que asumirla con todas las consecuencias, con lo bueno (el sueldo, la posición, la capacidad de hacer, los retos, los logros,...) y lo malo (todo lo demás).
- **Las dificultades principales** para la mayoría han resultado ser: las relacionadas con la comunicación de temas difíciles o delicados, y el no descontrolarse bajo presión, ya sea en general, o por los resultados, o porque los demás no hacen las cosas como se esperaba.
- Por último, cabe destacar que **“Felicitarse y no reprender tanto” es muy difícil para un 12,1%** de los jefes, y ofrece dificultad media o alta ¡para un 55,1%! Aplaudir a los demás, valorar su trabajo y dar reconocimiento sincero no es un comportamiento natural del ser humano. Y en la jefatura es esencial ser justo y generoso en la felicitación, pero no es tan fácil, no sale de dentro y hay que forzarlo y entrenarlo. Parece increíble pero a muchos jefes hay que decirles que se atrevan a felicitar abiertamente a su gente, porque les supone un esfuerzo. Si a esta limitación añadimos la facilidad para desesperarse cuando esos mismos colaboradores fallan, o se equivocan, o simplemente no hacen las cosas como el jefe quería, es comprensible que sin intención, muchos mandos acaben generando sensación de presión, de desmotivación y de falta de aprecio.
- **No es cuestión de perdonar a los jefes mediocres, sino de admirar mucho más a los buenos.** Incluso otorgar mucho más mérito a los que parecen normales, ya que sólo eso ya es mucho, y comprender quizá un poco mejor que el de arriba quiere hacer lo mejor, sin duda, pero es que, simplemente: ser jefe es muy complicado, y ser un jefe excelente... ¡ya ni te cuento!
- Tras la coraza que aparentan llevar algunos, casi todos **los jefes encierran dentro de sí un sin fin de dudas, temores y preocupaciones** ante las dificultades diarias que deben salvar y que tantas veces les superan.

- **Dirigir personas es cada vez más una especialidad profesional por sí misma.** En el desarrollo profesional de las personas con cierta madurez, llega un momento en el que ya no son las valías técnicas lo que marca su eficacia en el trabajo, sino su virtud en la dirección de personas, que pasa a constituir el grueso de su actividad profesional y la esencia de sus resultados. Este cambio supone la necesidad de una evolución personal muy grande, de un cambio de comportamientos, de un cambio de paradigmas, de otra forma de entender y ver las cosas, y de otra forma en la que los actos van a ser vistos y entendidos por los demás. Y una cosa es decirlo o pensarlo y otra hacerlo, pues hay muchos jefes capaces de dar un hermoso discurso de lo que son los valores del liderazgo, y luego su conducta es absolutamente errónea y negativa al ser incapaces de aprender a manejarse entre tantas dificultades con las que debe convivir.

Ficha técnica de la encuesta

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

- Respuestas válidas recibidas: **972.**
- Error: **+_- 2,26%** para $p=q=50$.
- Diseño, dirección y análisis del estudio: **Paco Muro, Presidente Ejecutivo de Otto Walter.**
- Tratamiento de datos: **Javier de Las Heras, Consultor Jefe de OW.**
- Revisión de textos y redacción final: **Eva Gómez-Fontecha, periodista.**

Para más información:

OTTO WALTER

Lucía Cela

T. 91 5478300

e-mail: pm@ottowalter.com

CVA

Marisa Cruzado – Resp. Comunicación

T. 915545779 / 626171799

e-mail: macruzado@cvalora.com

ANEXO: Cuadros completos

CUADRO GENERAL



	Nº	Muy difícil (%)	Dificultad media (%)	Suma Muy difícil + dificultad media
• Decidir y comunicar que no sigue en el equipo	1	62,0	24,2	86,2
• Transmitir ordenes de arriba que no comparto	2	52,7	32,5	85,2
• Comunicar cosas que no va a gustar a los otros	3	43,1	40,3	83,4
• Organizarse correctamente y saber manejar el tiempo	4	35,6	39,7	75,3
• Mantener el autocontrol en situaciones de presión	5	33,6	49,0	82,6
• Estar permanentemente a la altura en fondo y formas	6	29,3	44,9	74,2
• Dedicar el tiempo y la dedicación necesaria al equipo	7	26,7	45,3	72,0
• Escuchar bien	8	25,4	40,5	65,9
• Tratar con personas que no me caen bien	9	24,8	46,9	71,7
• No criticar a otros departamentos cuando fallan	10	24,7	50,3	75,0
• Aguantar la presión por el resultado y que no te desajuste	11	24,5	47,4	71,9
• No desesperarme por que no hagan como yo	12	23,2	52,3	75,5
• Lograr involucrar y motivar a los demás en los objetivos	13	21,9	39,9	61,8
• No transmitir al equipo el estrés propio	14	21,2	46,6	67,8
• Decir lo que se ha hecho mal de forma estructurada y no en caliente	15	20,4	49,2	69,6
• Mantener entusiasmo y el ánimo positivo siempre	16	20,4	42,6	63,0
• Lograr que los otros entiendan lo que espero que hagan	17	17,4	51,5	68,9
• Realizar la evaluación anual con los colaboradores	18	17,0	37,7	54,7
• No tener prontos y ser siempre cordial en el trato	19	16,9	46,8	63,7
• No enfadarse por las limitaciones y falta de iniciativa de los demás	20	14,8	52,3	67,1
• Llevar correctamente las reuniones con el equipo	21	14,1	48,8	62,9
• Felicitar correctamente y no reprender tanto	22	12,1	43,0	55,1
• Adaptarme a cada una de las personas con las que trato	23	9,4	44,7	54,1
• No quejarse y trasladar problemas al jefe	24	9,1	42,1	51,2
• No perder las formas cuando alguien hace algo mal	25	7,9	46,2	54,1
• Admitir abiertamente equivocaciones o desconocimientos	26	6,7	35,6	42,3
• Mantener la humildad sin que se te suba el cargo	27	2,1	26,5	28,6

CUADRO HOMBRES Y MUJERES				OW
	Nº	Hombres (%)	Nº	Mujeres (%)
Decidir y comunicar que no sigue en el equipo	1	59,6	1	70,6
Transmitir ordenes de arriba que no comparto	2	51,8	2	55,9
Comunicar cosas que no va a gustar a los otros	3	42,0	3	47,1
Organizarse correctamente y saber manejar el tiempo	4	34,3	4	40,2
Mantener el autocontrol en situaciones de presión	5	32,4	5	37,8
Estar permanentemente a la altura en fondo y formas	7	27,0	6	37,7
No desesperarme por que no hagan como yo	13	22,0	7	27,5
Escuchar bien	9	24,8	8	27,4
No criticar a otros departamentos cuando fallan	10	24,1	9	27,0
Aguantar la presión por el resultado y que no te desajuste	11	23,8	10	26,9
No transmitir al equipo el estrés propio	16	19,9	11	26,0
Dedicar el tiempo y la dedicación necesaria al equipo	6	27,1	12	25,5
Tratar con personas que no me caen bien	8	25,0	13	24,0
Decir lo que se ha hecho mal de forma estructurada y no en caliente	15	20,3	14	21,1
Mantener entusiasmo y el ánimo positivo siempre	14	20,4	15	20,6
Lograr involucrar y motivar a los demás en los objetivos	12	22,7	16	19,1
Lograr que los otros entiendan lo que espero que hagan	18	17,4	17	17,7
No enfadarse por las limitaciones y falta de iniciativa de los demás	20	14,2	18	16,7
Realizar la evaluación anual con los colaboradores	19	17,2	19	16,2
Llevar correctamente las reuniones con el equipo	21	13,7	20	15,7
No tener prontos y ser siempre cordial en el trato	17	17,5	21	14,7
Adaptarme a cada una de las personas con las que trato	24	8,6	22	12,3
Felicitar correctamente y no reprender tanto	22	12,3	23	11,3
No perder las formas cuando alguien hace algo mal	25	7,4	24	9,8
No quejarse y trasladar problemas al jefe	23	9,3	25	8,3
Admitir abiertamente equivocaciones o desconocimientos	26	6,6	26	7,4
Mantener la humildad sin que se te suba el cargo	27	2,3	27	1,5