¿Cuáles son las conductas más desquiciantes de los empleados tóxicos?

Lo que los jefes no pueden contar de su día a día

Investigación OW 2007

Diseño y maquetación cubierta e interiores
Monocomp, S. A.

Indice

1. Introducción 5
2. Las causas 11
3. Análisis detallado por segmentos 25
4. La mediocridad perfecta 39
5. Conclusiones de mejora 41
6. Ficha técnica 45
7. Cuadro principal 46
8. Investigaciones OW anteriores 49
9. Información Corporativa 63

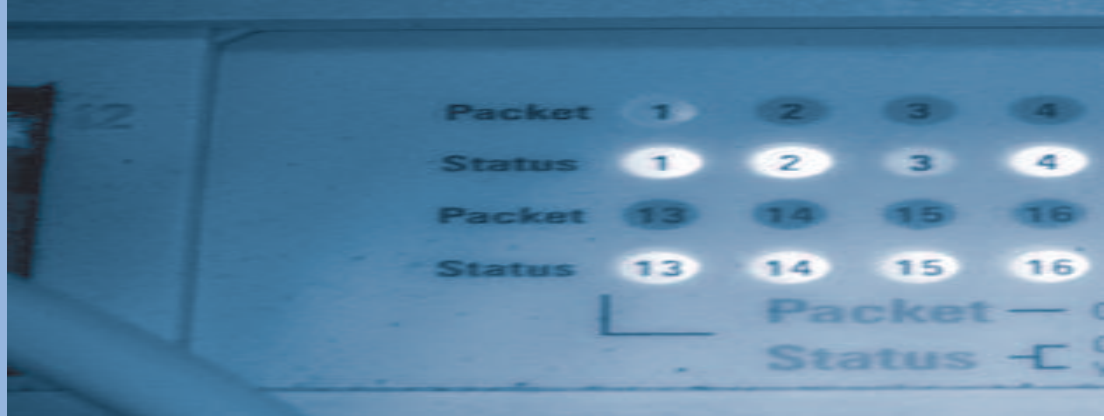
Introducción

Todos cuestionamos a menudo la falta de buenos jefes, comprensivos y que sepan combinar con acierto la firmeza y el buen trato al equipo. Pero ¿Por qué tantos profesionales destacados, que son ascendidos a jefes, acaban con comportamientos tan lejanos al liderazgo ejemplar, a la motivación y al nivel profesional que parecían tener?

¿Será que es mucho más difícil de lo que la mayoría piensa no sucumbir a las duras pruebas a las que les someten ciertos empleados «estropea-jefes» capaces de hacer que los directivos tiren la toalla del liderazgo?

¿Qué situaciones límite se encuentran los jefes? ¿Las aguantarías tú sin desmoronar tu estilo de dirección y logrando mantener la calidad de trato a los demás?

Desde el departamento de investigaciones de Otto Walter hemos querido averiguar más sobre esta cuestión y obtener datos concretos de la realidad cotidiana de los que dirigen personas. Hemos preguntado a casi 650 jefes sobre cuales son los comportamientos más desesperantes de empleados directos que han vivido, aquellos que les han tentado para no seguir esforzándose por ser ejemplares y les han provocado el suficiente estrés y decepciones como para desear tirar de «ordeno y mando» y abandonar el trabajoso camino del liderazgo.



¿Cuáles han sido los resultados?

Hemos obtenido más de 3.000 casos que nos han trasladado los jefes encuestados, casi todos directivos y mandos intermedios de empresas grandes y medianas de toda España.

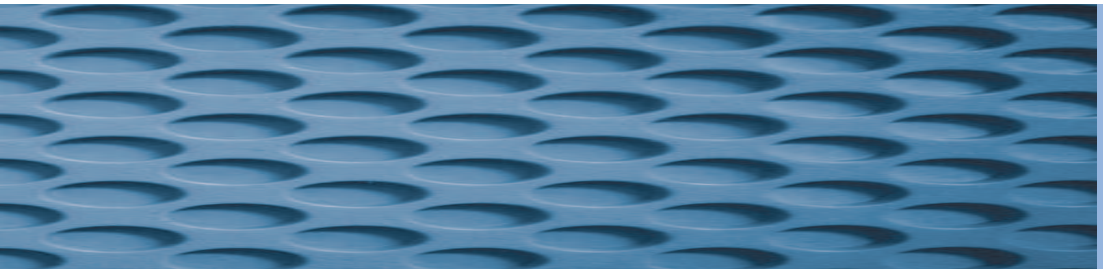
Tras un análisis minucioso los hemos agrupado en 7 grandes conjuntos, que reflejan el 97,2% de los comportamientos más indignantes de empleados perjudiciales, esos que merecen el apelativo de Empleados TÓXICOS por el daño que hacen.

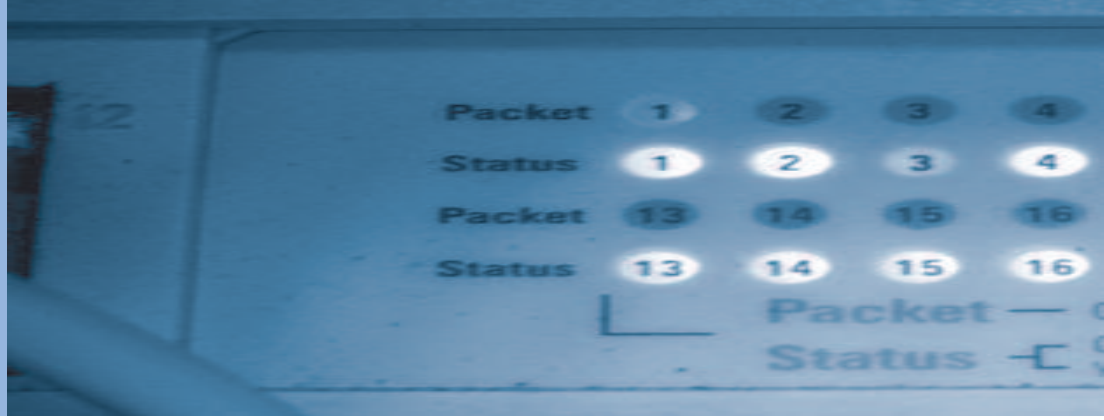
Situaciones desesperantes que provocan malos empleados y les toca lidiar a los jefes

Situación 1

En el número uno del Ranking, los empleados con conductas nocivas que más jefes reconocen sufrir, encontramos a los PROVOCADORES DE CONFLICTOS. Un 90% de los jefes afirman haberse enfrentado con empleados muy conflictivos que generaban una y otra vez situaciones desesperantes. Entre los comportamientos que los jefes han descrito a este respecto están:

Contaminar el clima laboral a propósito, criticar siempre a los demás siendo incapaz de ver sus propias carencias, cuestionar todas las decisiones, quejarse por todo continuamente, buscar siempre culpables entre los compañeros cuando se ha cometido un error, airear problemas del departamento con terceros, hablar mal de la empresa a los clientes, crear subgrupos en el equipo, levantar rumores fal-

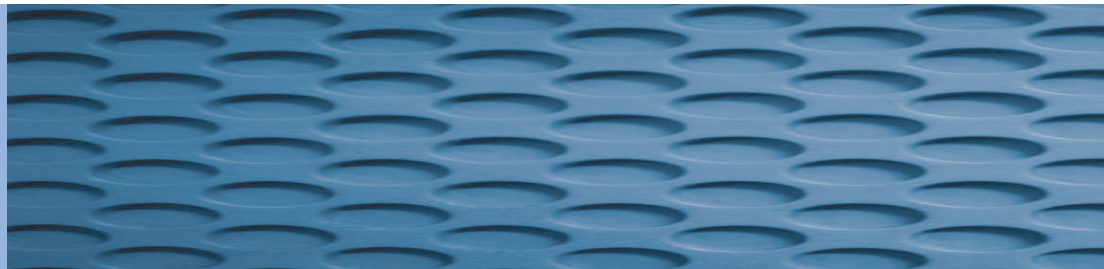




sos y fomentar corrillos negativos tergiversando las cosas, ir siempre con segundas, tratar a todos en la empresa como «al enemigo», manipular a los compañeros más débiles para ponerlos en contra de los demás, buscar siempre sentido negativo a todo, hacerse la víctima por todo, falta de solidaridad con los compañeros, guardarse sus conocimientos o la información de que dispone para perjudicar a los compañeros, trabajar de forma individualista, no ayudar a los recién incorporados, ocultar los logros de sus compañeros, provocar errores en los compañeros, deslealtad a la empresa, reclamar lo que no le corresponde, boicotear todas las iniciativas, no estar nunca contento con la tarea que le toca, encasquetar sus errores a otros compañeros, mala actitud, reivindicar continuamente sus derechos pero sin cumplir ninguna de sus obligaciones, negativa rotunda a cualquier trabajo o ayuda que se salga de sus tareas habituales, generar largas discusiones, ir por libre, ser agresivo, no seguir las normas y negarse a hacer lo que se le pide o no colaborar con los demás.

A todas estas «maravillas» hay que añadir también otras que están incluidas en este apartado y que llegan a ser aún más fuertes, como:

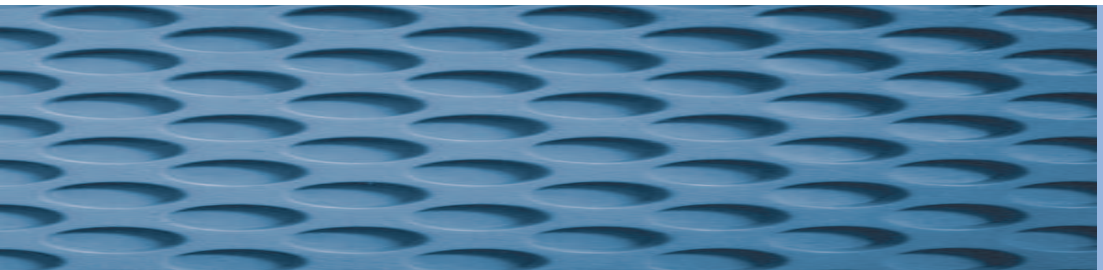
Tener actitudes sexistas, acoso sexual a compañeras, falta de respeto a los demás, tratar mal a los compañeros de trabajo y a clientes, ser mal educado, perder los nervios fácilmente, boicotear las reuniones con mal comportamiento, hacer la pelota a los directivos mientras trata con desconsideración a sus jefes inmediatos, tener una cara

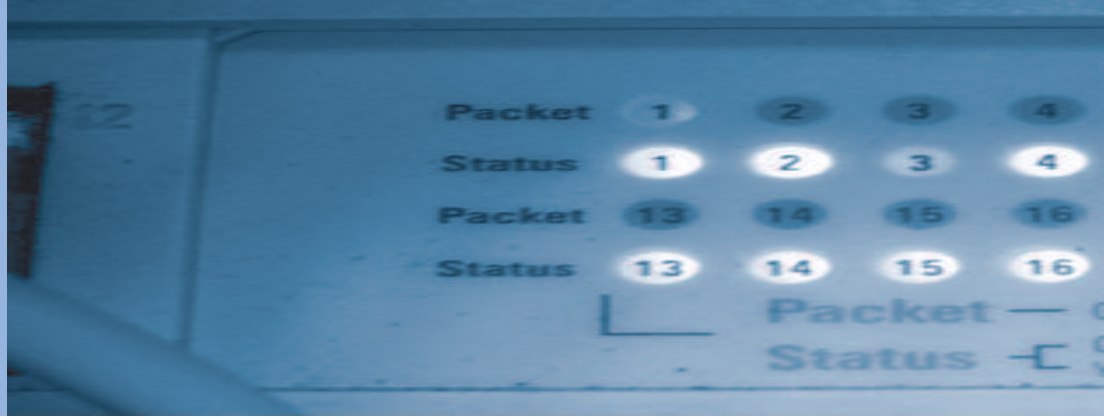


amable con los jefes y luego tratar con desconsideración a los inferiores.

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter, considerado uno de los mayores expertos españoles en Management, autor de 2 best-sellers internacionales («El Pez que no quiso evolucionar» e «Ir o no ir») y director de esta investigación comenta: *Con lo dificilísimo que es para cualquier jefe mantener la motivación, saber estar a la altura, generar espíritu de equipo, tener calma y tacto para decir las cosas delicadas, aguantar la presión del mercado y los objetivos, tomar decisiones y sobrellevar la responsabilidad, sólo nos faltaba contar con la «ayuda» de unos cuantos indeseables que destrozan la moral de los jefes y añaden tensión innecesaria, desestabilizando los comportamientos, exasperando a todos y creando negatividad en su entorno.*

¿Dan o no dan ganas de mandar todo a paseo? ¿Verdad que eso de ser jefe, sabiendo que han tenido que vérselas con todo esto más de una vez, tiene más mérito de lo que parece?





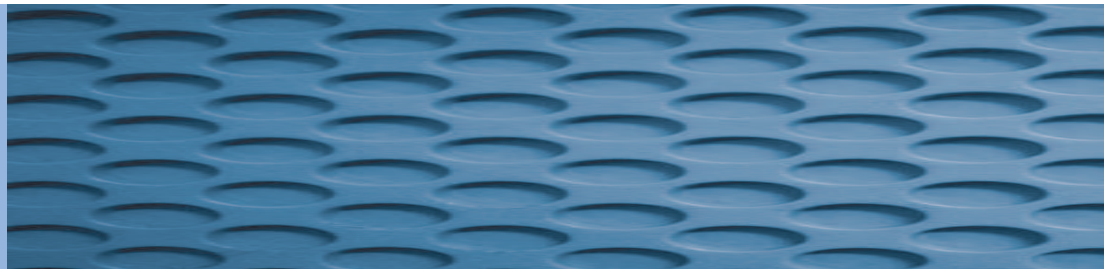
Situación 2

Pero aún hay mucho más que soportar. Entre las penalidades que los jefes no pueden contar encontramos en el número 2 del Ranking de comportamientos destroza-jefes el ESCAQUEO Y HOLGAZANERÍA.

La supervivencia de la empresa, y por tanto de los puestos de trabajo que genera, depende hoy más que nunca de obtener una gran productividad, de que el equipo rinda a alto nivel y de ese modo rentabilizar al máximo los costes –afirma Paco Muro. Eso lo sabe bien cualquier jefe, y la mayoría de los empleados, sin embargo un 62% de los jefes manifiesta que ha tenido que enfrentarse a empleados con una de las conductas más irritantes, como es la vagancia y el descarado escaqueo de algunos, que perjudican brutalmente al grupo.

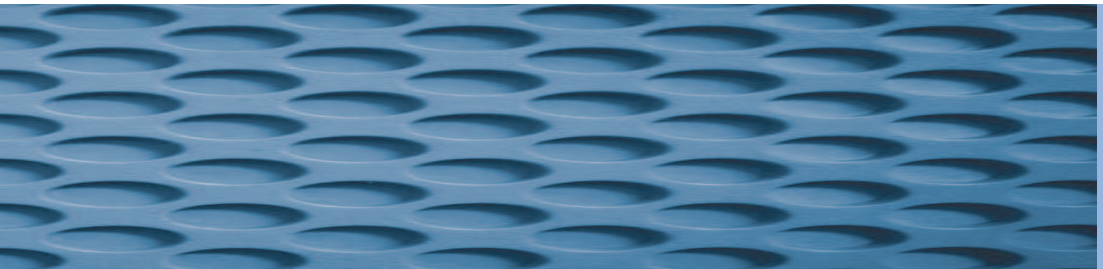
Dentro de este concepto los jefes comentan que han aguantado a empleados directos con:

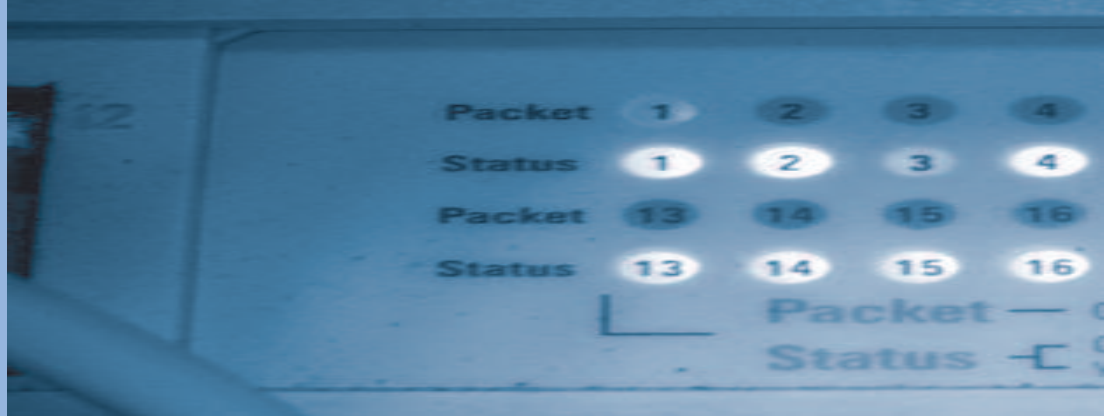
Absoluta holgazanería, que hacen lo mínimo, evasión de las responsabilidades de su puesto, pasotismo e indiferencia, que realizan sólo los trabajos que le gustan y dejan el resto para los demás, que dejan todo siempre para el día siguiente, que pasan a los compañeros tareas que les correspondían a ellos, nula implicación, que están muchas horas en la oficina pero sin hacer nada, total indisponibilidad para hacer nada, que dejan tareas importantes pendientes sin que les importe, o verdaderos artistas en lograr que los



demás les hagan sus trabajos e incluso «hacerse el tonto para no trabajar» y que no le asignen tareas complicadas.

Con estas joyas hay que vérselas tarde o temprano tal como confirman 2 de cada 3 jefes que ya los han padecido. Aparentemente la solución es fácil, despedirlos. Sin embargo las cosas luego no son tan sencillas pues en algunos casos esos mismos empleados han conseguido ocupar cargos sindicales que les blindan, perjudicando a su vez gravemente la imagen del sindicato que queda deteriorada al ser representado por un empleado tan impropio, en otros sus despidos son enormemente costosos o pueden perjudicar a la obtención de ciertas bonificaciones sociales que quedan interrumpidas cuando se despide a alguien en una compañía, y a menudo el jefe se encuentra con que simplemente no tiene autoridad para despedir al empleado en cuestión. El director del estudio añade: *Recordemos que hoy, en España, en todos estos casos el despido, por muy vago y caradura que sea el empleado o empleada, es considerado improcedente y requiere indemnización. La ley actual es así. ¿Se imagina tener que soportar cada día a un «geta» en su equipo y verse impotente para quitárselo de en medio? ¿Cómo queda como jefe ante el resto del equipo que contempla estupefacto el pésimo comportamiento del otro y cree que el jefe «no actúa»? ¿Cuánto tiempo se puede aguantar así sin que el jefe pierda su ya de por sí difícil equilibrio emocional? ¿Y con qué ánimo se queda si al final consigue la salida del personaje y ve cómo se lleva un dineral de la compañía, que sí merecen los demás, los que se quedan, y se lo lleva el que menos ha rendido?*



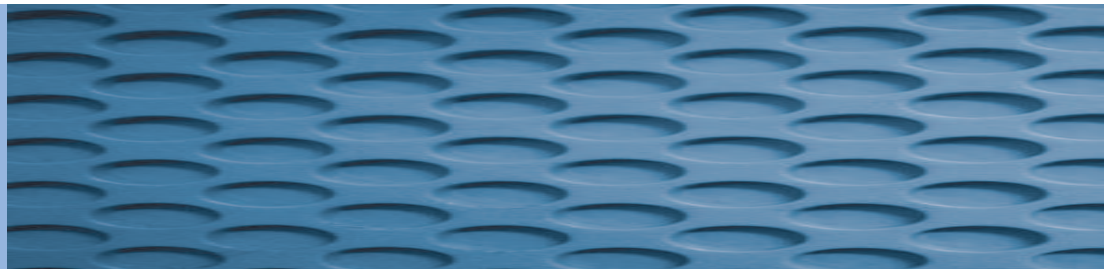


Situación 3

Vamos con el siguiente. Casi la mitad de los jefes, el 47%, cuenta que han vivido en persona tratar con la INCOMPETENCIA. *Como todos sabemos, una cosa es que alguien sea un poco más flojo, o que le cueste más hacer el trabajo, o que no sepa, o sea lento para aprender, pero otra bien distinta es este caso, en el que hablamos de verdadera torpeza, de una situación auténticamente «agota-jefes». Hay que tener en cuenta que la mayoría de los mandos no puede elegir a sus equipos, se encuentran al equipo que hay y con ese debe avanzar* –reflexiona Paco Muro.

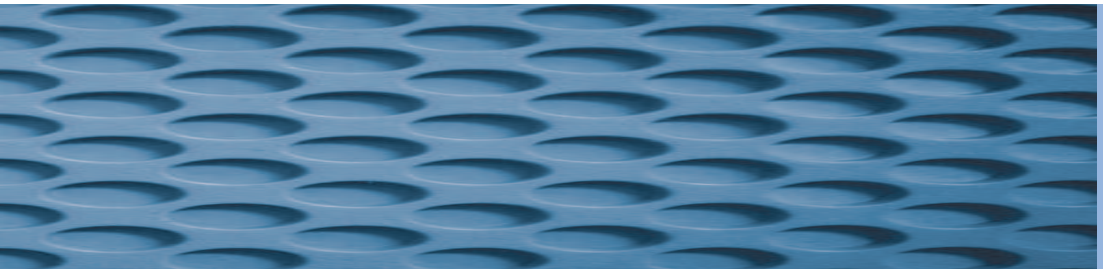
Lógicamente los jefes normalmente empiezan por tratar de ayudar a mejorar a los más necesitados, pero cuando descubres que tienes un inepto total en el grupo... ¡prepárate a sufrir! Los comportamientos incluidos en este apartado han sido:

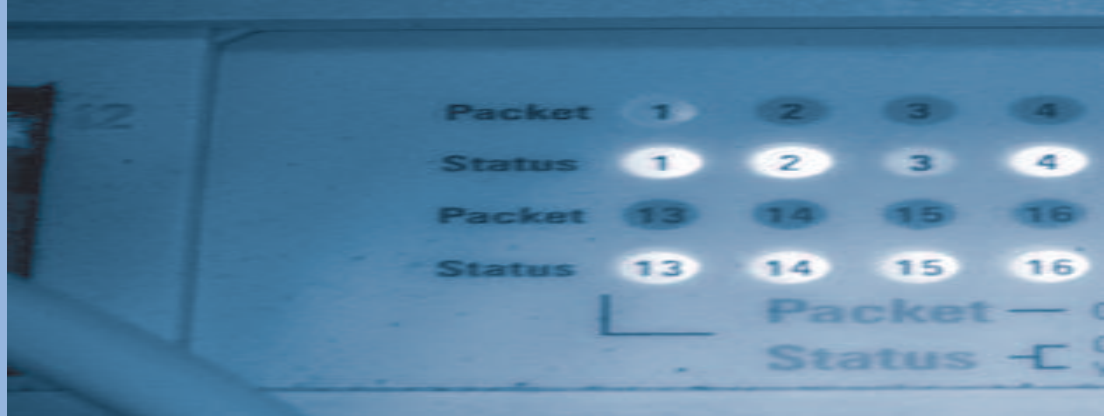
Realizar mal las tareas encomendadas de forma desordenada e irresponsable, hacer las cosas torpemente de forma que los demás deban hacer su trabajo, no cumplir con las tareas con las que se ha comprometido, interpretar siempre de forma errónea las instrucciones que se le dan, terminar los trabajos de cualquier manera, decir que ha entendido todo y resultar luego que no era así, tener que estar haciendo seguimiento permanente de sus tareas y estar constantemente detrás de ellos para que acaben bien las cosas, no llevar las cosas importantes preparadas, no hacer el trabajo pendiente, no cumplir nunca los plazos de realización de los



trabajos sin avisar, ser mediocre en todas sus tareas, desorganización, retrasar a todos por no hacer bien su parte, decir que ya está realizado su trabajo cuando no es así, dejar las tareas hasta el último momento generando estrés y tensión en el resto del equipo, incapacidad para que se le delegue algo, tener que repetirle las cosas mil veces, improvisar permanentemente con chapuzas, no pedir ayuda cuando ve que no va a poder hacer su trabajo, hacer las cosas siempre a su manera aunque se le haya explicado reiteradamente cómo debería hacerlo, cometer siempre los mismos errores, no prestar atención a la tarea, no seguir las instrucciones o incluso quedarse dormido a menudo en el trabajo.

El presidente de Otto Walter concluye a este respecto: *¿Se imagina levantarse cada día sabiendo que al llegar a su trabajo se va a encontrar con estos elementos y los problemas continuos que provocan? ¿Sería comprensible que el jefe acabara perdiendo los nervios ante estas situaciones? De nuevo hay que tener muy en cuenta las enormes dificultades que se tienen para apartar a estos personajes del equipo. A menudo un jefe cuando denuncia esta situación a sus superiores se encuentra con respuestas tipo «aguanta, que ahora no es buen momento» o «sabemos que es muy flojo, pero te lo tienes que quedar porque no podemos cambiarlo», y a eso añádale que esos mismos superiores no le rebajan los objetivos ni le perdonarán retrasos o disminución de resultados.* ¿Estrés? Al máximo, ¿Desolación? Para qué decir nada ¿Frustración? Con seguridad ¿Ganas de mantener el Liderazgo, las buenas formas, etc? En los mínimos. Comprensible ¿verdad?



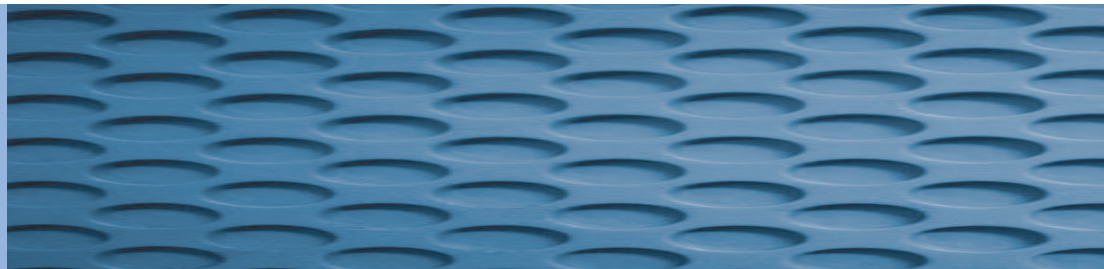


Situación 4

La cuarta situación decepcionante más padecida entre los jefes es aún más fuerte y más destroza-jefes. Un 40% de los jefes ya han sufrido el FRAUDE, MENTIRAS Y ROBOS por parte de empleados en los que había depositado su confianza. 2 de cada 5 afirman haberse enfrentado a:

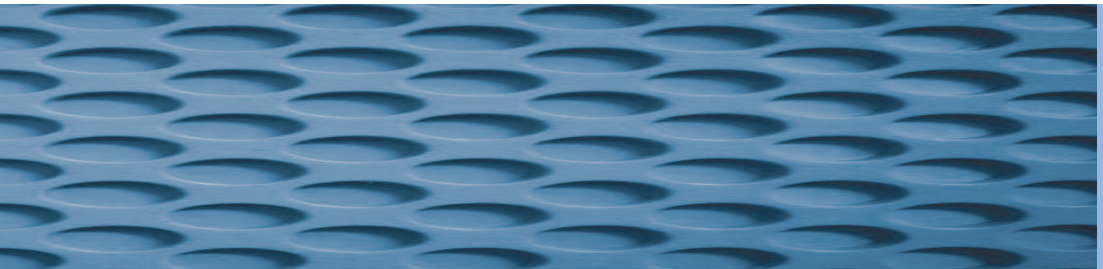
Acusar falsamente sin pruebas y con intención de hacer daño, mentir y levantar falsos testimonios, falsificación de documentos e informes, robos, fraudes, quedarse con dinero que correspondía a los compañeros, robar material valioso de la empresa, usar la tarjeta de la compañía para fines personales, engañar y manipular la verdad con intereses individuales, realizar sabotaje, hacer descuentos irregulares a amigos, robar know-how de la empresa, traicionar al jefe y a los compañeros tratando de robarles sus clientes, reclamar dinero que no es suyo o responder a la ayuda de todos en momentos personales difíciles con ingratitud y traición.

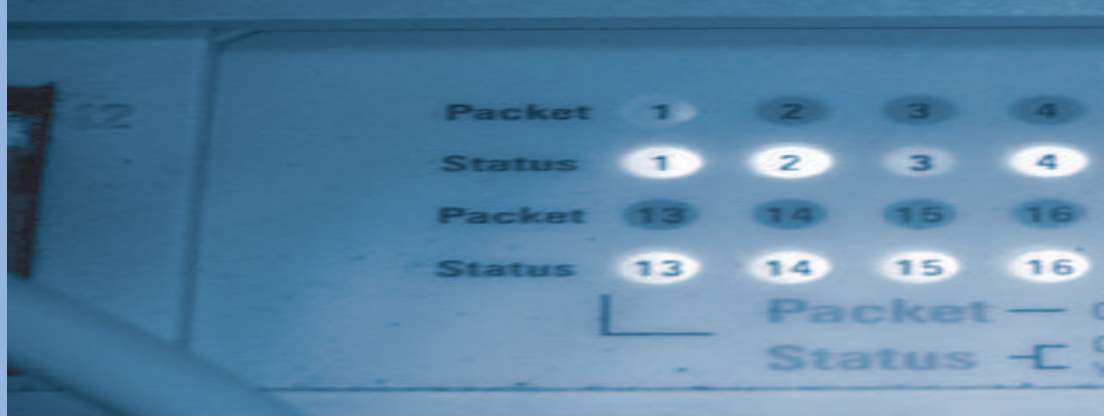
Ante los datos presentados Paco Muro comenta: *Hay que ser verdaderamente fuerte para superar estas situaciones límite sin que le trastoquen a uno, por mucha experiencia que se tenga. Cada vez que a un jefe le toca vivir algo así una parte del directivo siente una profunda decepción y le pide dejar de confiar en los demás, pierde la fe en la gente y se hace mucho más difícil mantener el ánimo y la propia motivación para esforzarse por estar a la altura del cargo de jefe en cuanto a la forma de tratar a los demás, de*



cuidar la motivación del equipo, la comunicación y todas estas cosas que conlleva el puesto. Es realmente duro. Sin embargo la mayoría lo supera, y prefiere ver en estos pocos sinvergüenzas la excepción.

Pero es inevitable que todo esto deje alguna herida emocional en el ánimo de todo jefe, y le haga más frío y desconfiado.

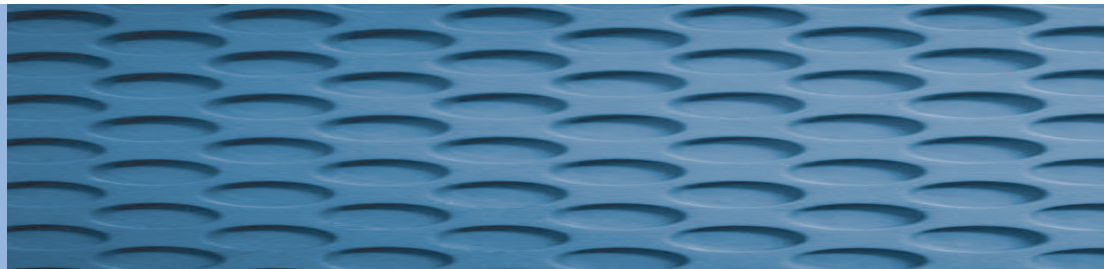




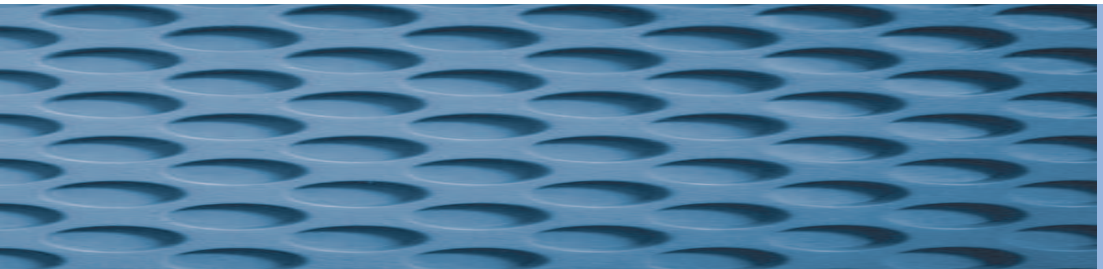
Situación 5

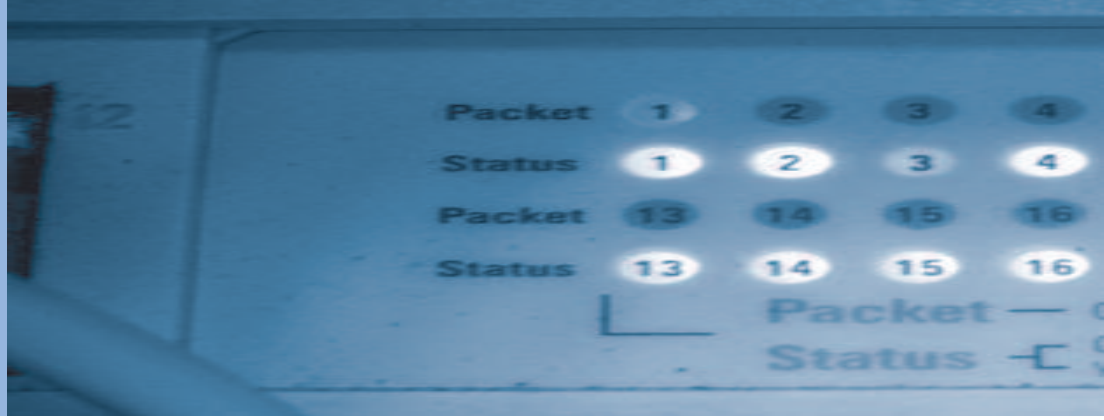
La siguiente situación machaca-jefes más común puede parecer hasta cómica, pero es tremendamente irritante para un jefe. Uno de cada 3, exactamente el 33%, se ha enfrentado a empleados que PIERDEN EL TIEMPO INTENCIONADAMENTE, con lo que supone eso para la descoordinación del equipo, el pésimo ejemplo, las situaciones de tensión y enfrentamiento, la injusta sobrecarga de trabajo para los demás y el inevitable deterioro del ambiente que genera. Entre las lindezas que los jefes manifiestan haber sufrido están:

Bajas frecuentes injustificadas, absentismo laboral, estar en el trabajo atendiendo asuntos y relaciones personales dejando de lado las tareas, incumplir los horarios, ausentarse a menudo del trabajo, perder horas y horas de trabajo en llamadas personales, navegar por Internet para asuntos personales en horario de trabajo, usar constantemente el teléfono móvil particular en la jornada laboral, charlar en exceso con los compañeros no trabajando ni dejando trabajar, estar todos los días con largas conversaciones con familiares desde la oficina, interrumpir el ritmo de trabajo de compañeros, dejar tirados a los demás e incluso a clientes para atender llamadas personales, utilizar la jornada laboral para hacer tareas ajenas al trabajo, llegar tarde y ser impuntual sin avisar especialmente cuando no están los jefes, o no estar en su puesto por estar deambulando dando conversación a los demás.



Hay muchas maneras de absentismo. La más conocida es la ausencia al trabajo sin justificación, pero hay otras más sutiles y mucho más irritantes, como es el estar físicamente en la empresa pero estar perdiendo el tiempo. Paco Muro añade: *Lo curioso es que la mayoría de los empleados que hacen este tipo de prácticas no consideran que estén haciendo algo grave, «total por unos minutos de descanso y relajación». Lo que ocurre es que no son unos minutos, sino horas y horas que se acumulan, mal ejemplo que circula a la vista de los cumplidores, situaciones de tensión que se generarán cuando el trabajo no esté al día y además son personas que sí suelen ser rigurosas en irse a la hora exacta de salida, esté la tarea como esté. El absentismo emocional, esto es, el no sentir la empresa y usar el tiempo que te pagan para cualquier cosa menos para rendir, es una manifestación clara de falta de implicación en el proyecto, nula noción del trabajo en equipo y prueba inequívoca de irresponsabilidad y egoísmo.* La desesperación que sufre el jefe en estos casos proviene de que a veces son personas populares, que no es que hagan mal su trabajo exactamente, sino que abusan claramente de las pérdidas de tiempo, y esta indefinición de lo incorrecto hará que muy probablemente cuando el jefe intervenga el empleado lo tomará como una reacción excesiva e injusta, y difícilmente reconocerá su falta. *Eso dejará al mando en una posición aún más difícil y delicada de tratar, sin contar con el probable «cotilleo negativo» que estos empleados repartirán en sus entornos creando victimismo. ¿Cómo actuar la próxima vez que ocurra esto? Tras vivir una desagradable situación de este tipo ¿no te pide el cuerpo que atajes es-*





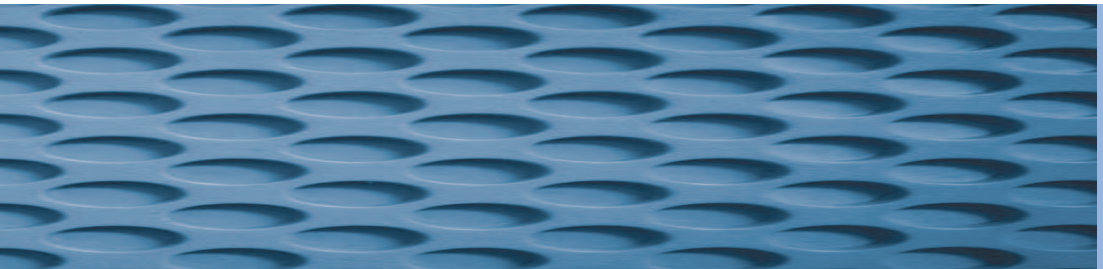
tas cosas de raíz en cuanto aparezcan, aunque paguen justos por pecadores? Vamos, que al final, o el jefe queda mal, o quedará peor. Pero parece ser que esas cosas van en el sueldo de jefe, que por algo tendría que ser que se cobrara más –reseña el prestigioso experto.

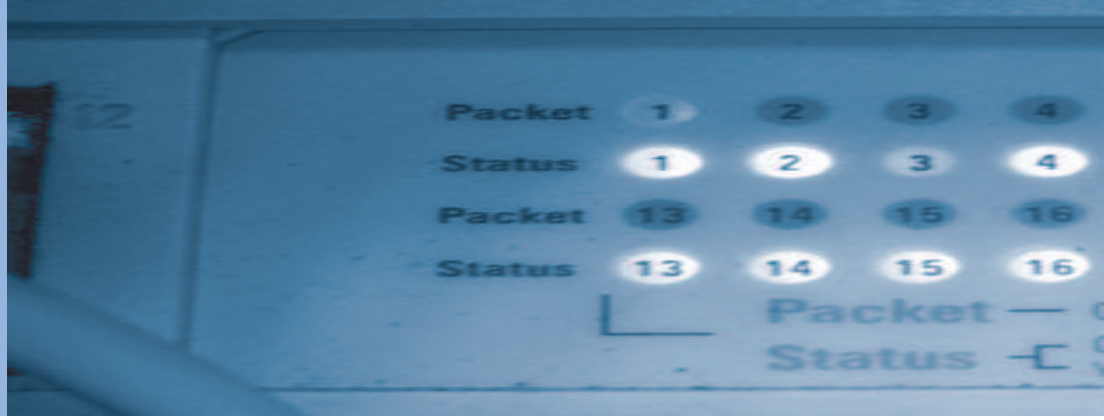
Situación 6

Quedan otros dos grandes grupos de comportamientos estropea-jefes, ambos comparten el deshonor de haber sido identificados por un 27%, esto significa que más de 1 de cada 5 ya han sufrido estas situaciones desesperantes. La primera de ellas recoge los comportamientos anti-jefe, como:

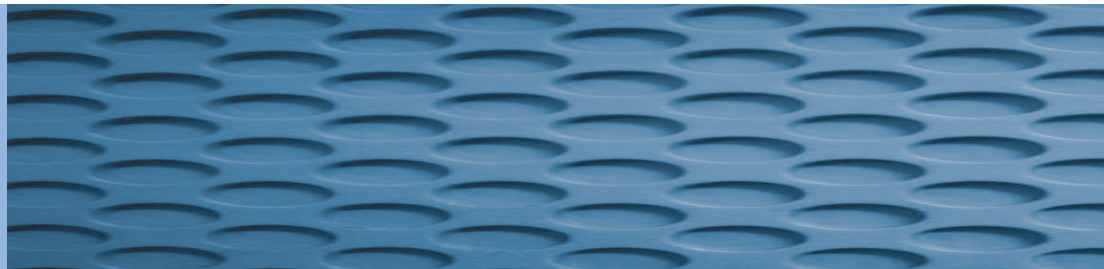
Tratar de desacreditar al jefe delante de otros compañeros, ser envidioso con el jefe, amenazar al jefe, utilizar al jefe como escudo para eludir responsabilidades, eludir tratar de solucionar los problemas de relación con el jefe, culpar al jefe de lo que hacen mal los empleados, generar prejuicios contra los jefes en general, tomarse las indicaciones de los jefes como algo personal dificultando la comunicación, puentear al jefe con mala intención, tratar de engañar al jefe, desprestigiar al jefe en cuanto tiene ocasión, dejar mal al jefe apropiándose de méritos que realmente ha logrado todo el equipo, retar al jefe delante de todo el equipo, poner las cosas difíciles a los jefes recién incorporados, tratar de cargarse al jefe para ocupar su puesto, o negarse a hablar con el jefe cara a cara y a sus espaldas criticar la falta de comunicación.

Paco Muro explica al respecto: *Hay empleados que por las razones que sean (quizás por una mala experiencia con un jefe anterior, quizá por mala actitud personal e incluso por haber recibido una educación antiempresarial) tratan de pelear contra los jefes, de complicarles las cosas a propó-*





sito como si asumieran de partida que el jefe fuera el enemigo a batir. Estas actitudes hostiles son muy desconcertantes para los mandos, porque normalmente no saben de dónde vienen y se tarda un tiempo en comprender que se está tratando con una persona «Anti-jefes». En este proceso el directivo seguro que hasta habrá dudado de si estaba haciendo las cosas correctas, habrá prestado al empleado una atención que posiblemente no mereciera y le habrá dado sin querer el poder de ofender y hacer daño en el clima del departamento. Unas veces los demás ven claramente la anormal agresividad del empleado hacia arriba y otras las hostilidades se hacen de forma más discreta y ruin de forma que el jefe se queda aún más solo ante el problema que los demás desconocen. Con experiencia los jefes acaban por detectar a estos personajes cada vez más pronto, pero la mella que dejan en el ánimo del jefe suele ser profunda e inevitablemente le hace cada vez más duro, para bien y para mal.

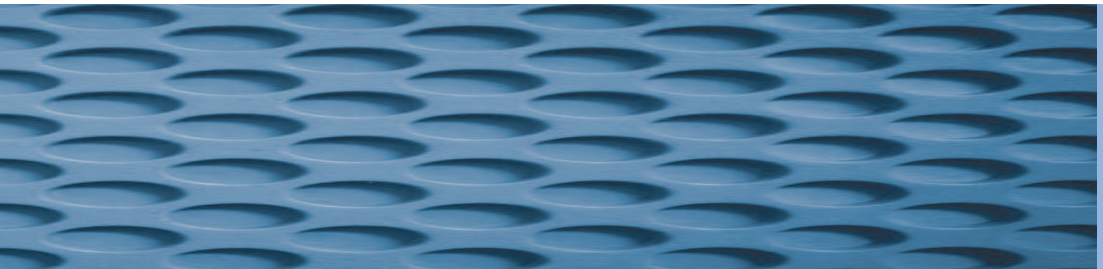


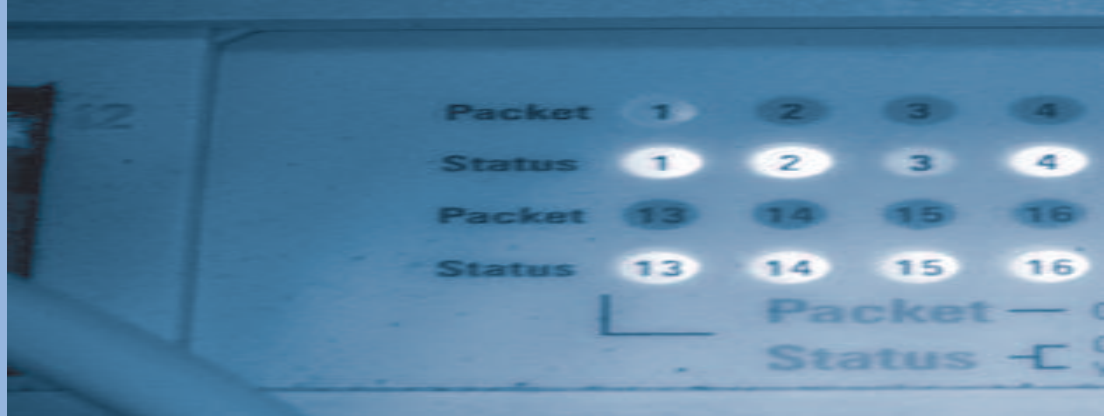
Situación 7

El otro grupo de comportamientos desesperantes que reconocen haber soportado un 27% de los jefes son los relacionados con la ARROGANCIA. Por lo que se ve no sólo hay jefes arrogantes, también hay empleados soberbios e impertinentes, según demuestran los jefes que han vivido situaciones como las siguientes:

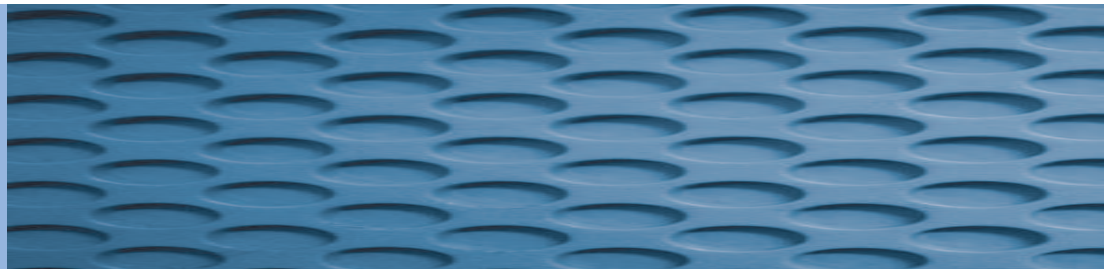
Comportarse con superioridad y arrogancia, ser autoritario, creer que ya lo sabe todo y no admitir comentarios, apropiarse de medallas que no son suyas, actuar como si sus funciones fueran las más importantes de la empresa, ser soberbio, no asumir nunca los errores que comete, ser presuntuoso y dar bombo a todos los trabajos que hace, creerse perfecto, ser «fantasma», ir de listo y luego no cumplir, opinar siempre de lo que no sabe, buscar siempre el protagonismo, pensar que su opinión es la única acertada y estar siempre cerrado a otras ideas por considerarlas «inferiores».

Sí, estamos hablando de empleados que se comportan así con sus jefes, por increíble que parezca. Estos «listillos» exasperantes crean mal ambiente en su entorno, no solo con el jefe. El presidente de Otto Walter expone: *La dificultad en este caso es que es una cuestión más de actitud que de rendimiento. Sus efectos nocivos en el departamento y en el ánimo del jefe directo son devastadores, pero no hay forma de hacerles entender su fallo, porque jamás serán capaces de verlo, y además es muy probable que sus resultados en el trabajo sean correctos. Para un jefe es un gran*

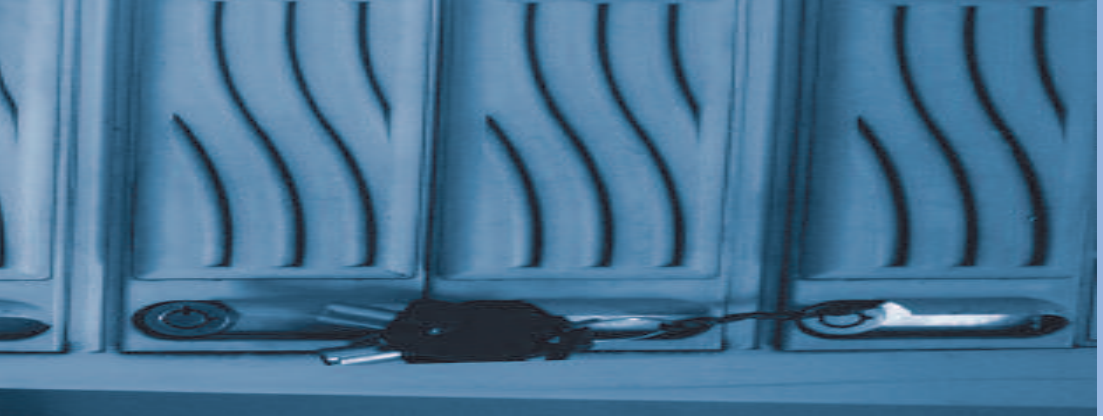




problema, porque deberá apartarlo del equipo con la seguridad de que el otro siempre lo interpretará como un ataque injusto y que no se han apreciado sus «múltiples virtudes». Será con certeza una situación desagradable y tensa, y si el personaje se queda en la empresa en algún otro puesto tendrá a alguien que hablará pésimamente del jefe anterior «que no supo apreciar su valía», mientras sigue incordiando al actual. ¿Quién puede aguantar a un empleado así? ¿Y cómo se sentiría si al comentar con sus jefes los inconvenientes que está sufriendo por culpa de este díscolo le dicen «es mejor que siga porque está dando resultados"? ¿Y qué pasa con el resto de «resultados» que no son números, los que están perjudicando el clima del equipo y el agotamiento emocional del jefe, y probablemente del resto de compañeros? ¿Y la pérdida de imagen del departamento?



Cuadro resumen	OTTO WALTER
Situación	% de jefes que lo han vivido
1. Generar conflictos y negatividad en el equipo:	90%
2. Escaqueo y holgazanería:	62%
3. Incompetencia, trabajar fatal:	47%
4. Engañar, robar, mentir:	40%
5. Perder el tiempo, absentismo voluntario:	33%
6. Arrogante y presuntuoso:	27%
7. Actuar contra su jefe:	27%



Las jefas, igual de complicado... o incluso más

Parece que la percepción de comportamientos desestabilizadores de empleados inadecuados afectan de forma muy semejante a hombres y mujeres en puestos de mando. Pero sí hay alguna diferencia apreciable en contra de las jefas, ya que parece que son más las que han tenido que aguantar actitudes hostiles de ciertos empleados que sus colegas masculinos.

En concreto las diferencias las encontramos en comportamientos de «Arrogancia y superioridad», que afirman haber vivido un 38% de mujeres directivas, frente a un 24% de los hombres. Igualmente se nota una diferencia en contra de las jefas, aunque en menor medida, en las que han padecido conductas «Anti-jefe»: un 30% de ellas así lo afirma frente al 26% de los jefes masculinos. *Parece quedar claro que hoy por hoy las directivas aún tienen que soportar a ciertos personajes que no aceptan de buen grado ser mandados por una mujer, aunque se da el caso de que entre los empleados «díscolos» que se comportan de forma insolente con sus jefas se encuentren también mujeres* –revela el director del estudio.

Cuadro resumen Hombres - Mujeres	OTTO WALTER	
Situación	% de Hombres	% de Mujeres
Conflictivos:	90%	91%
Escaqueo y holgazanería:	62%	63%
Incompetencia, trabajar fatal:	47%	46%
Engañar, robar, mentir:	40%	40%
Perder el tiempo:	33%	32%
Arrogante y presuntuoso:	24%	38%
Actuar contra su jefe:	26%	30%

Conclusiones

Paco Muro reflexiona sobre los datos recogidos en este estudio: *Hemos estado oyendo en los últimos años como algunos proclamaban a los cuatro vientos la existencia de «Jefes Tóxicos», término a mi juicio sumamente inadecuado, posiblemente buscado con fines populistas para tener una forma llamativa de poner en evidencia a los que asumen el reto de dirigir a otros de forma equivocada.*

Es cierto que hay unos cuantos jefes impresentables, demasiados, incluso que algunos son hasta paranoicos, egocéntricos, déspotas, irrespetuosos, etc. Y está claro que a esos hay que señalarlos y dejarlos fuera de juego. En mi opinión no son «Jefes tóxicos», sino simplemente «Cretinos con galones» que evidentemente no saben estar a la altura de su cargo, ni tan siquiera merecen el título de JEFE. Son capaces de minar la motivación de muchos, y los primeros perjudicados son ellos mismos y las empresas que los mantienen ante la merma de resultados y la pérdida de talento que obtienen.

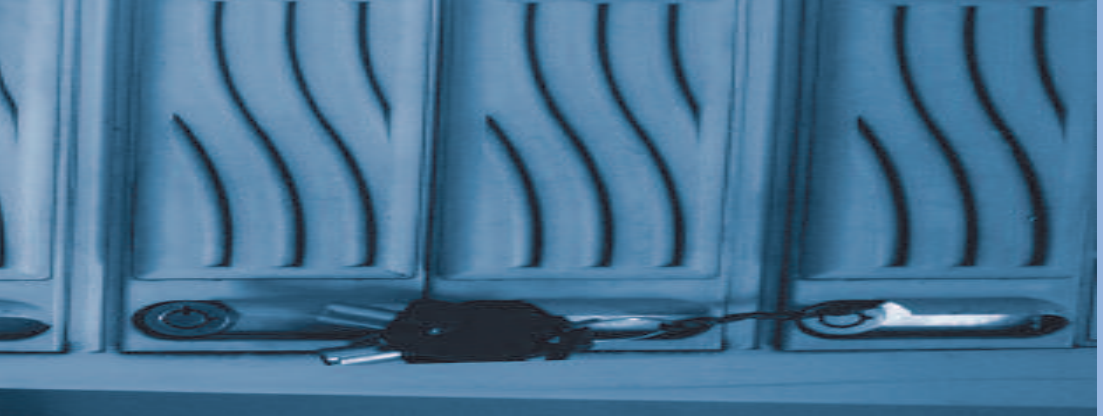
Pero afortunadamente este tipo de jefes extremadamente incorrectos son una clara minoría. Igual que son también una minoría los jefes excelentes. La mayoría de los jefes son suficientemente buenos o, al menos, normales y muchos de los que llamaríamos regulares o malos probablemente no es que «lo sean», sino que una serie de experiencias nega-

tivas con distintos empleados nefastos les han hecho caer en el camino equivocado.

Pero los que tanto hablan de la figura de los malos jefes pocas veces mencionan a los «Empleados Tóxicos», porque aquí el término «Tóxico» puede tener más sentido, ya que realmente «envenenan» a sus Jefes y sus departamentos haciéndoles perder los papeles en más de un caso. Son empleados capaces de destrozar el entusiasmo y minar la moral del mejor jefe del mundo, hasta el extremo de provocar que algún jefe que estuviera plenamente comprometido en confiar en el equipo, tratar bien a los demás y dirigir con criterio acabe por «mandar a paseo» el esfuerzo diario de medir cada uno de sus actos, pierda la confianza en las personas y «tire por la calle de en medio» resignándose a ejercer una relación jefe-colaborador distante y mecánica ante las múltiples decepciones que estos «angelitos» les han hecho vivir.

Por cada «Jefe incorrecto» ¿Cuántos «Empleados Tóxicos» hay? ¿Cuántos de ellos han estropeado a buenos jefes en potencia?

¿Aguantaría usted a un empleado conflictivo, que en cada reunión le monta un follón y va sembrando cizaña allá por donde pasa? ¿Y como se sentiría si después de esforzarse en tratar de enseñar a sus empleados y hacer equipo ve que uno de ellos es un vago redomado que le echa una cara abismal y encima sus superiores no le permiten hacer nada? ¿Y tener que aguantar a un torpe, incapaz de ha-



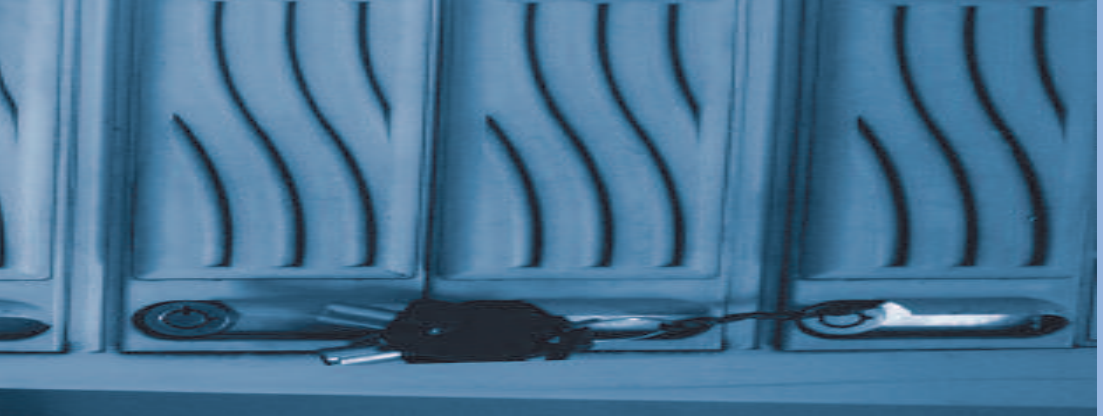
cer las cosas bien, que hace perder productividad y la paciencia a todos? ¿Y como se quedaría si después de ayudar a unas personas con problemas y darles todo su apoyo se encuentra con que le responden robándole o, abusando de su buena fe, le traicionan tratando de perjudicarle a conciencia? ¿Soportaría todo esto sin perder la ilusión y la confianza en la gente? ¿Mantendría el tipo sin desestabilizarse emocionalmente? ¿Y si además se tiene que enfrentar con empleados arrogantes con actitudes chulescas, junto a otros que pierden miserablemente el tiempo delante de las narices de los que sí cumplen con su trabajo y encima cuando quiere actuar sus superiores le exigen que aguante o contempla cómo se llevan un dinero inmerecido que podría haber servido para premiar a los que sí trabajan bien?

¿Podemos comprender entonces que eso de ser jefe no sólo lleva más sueldo y más estatus, que también incluye vérselas con estas situaciones? Y ¿cabe la posibilidad entonces de entender que tanto jefe, tras varias experiencias amargas con estos personajes, acabe desconcertado y pareciendo peor jefe de lo que realmente hubiera sido capaz de ser sin la «tóxica» intervención de ciertos empleados que se cargaron su liderazgo?

Es fácil y tentador meterse con el jefe, que para eso cobra más. Y es cierto. En su mayor sueldo está incluido sobreponerse a esto y a mucho más, pero eso no quita para que al menos tenga mayor comprensión por parte de su equipo. Que todos entiendan que a menudo necesitan apoyo del

propio equipo y que son personas de carne y hueso a las que también les influyen las desilusiones y las canalladas que les tocan sufrir y que las más de las veces también toca callar por lo que el resto del grupo probablemente desconozca lo ocurrido. Estas situaciones son las que los jefes no pueden contar a su equipo, porque deben quedar en la discreción de lo que ocurre dentro de los despachos y que no se conoce hasta que a uno le toca ser jefe y vivirlo en persona.

Otro aspecto importante a destacar es que entre los 7 comportamientos, 3 de ellos: Holgazanería, Absentismo intencionado e Incompetencia, son característicos de trabajadores de bajo rendimiento. Sin embargo los otros 4: Conflictividad, Fraudes, Soberbia y Anti-jefes son perfectamente compatibles con un rendimiento individual correcto, e incluso muy alto. Y eso muchas veces complica las cosas porque los que no sepan lo que realmente ocurre difícilmente entenderán que el jefe quiera deshacerse de un empleado que da resultados tan vistosos. Pero hoy el trabajo en equipo es esencial, la energía extra que aporta el orgullo de permanencia, el entusiasmo de todos y el buen ambiente laboral es el que marca la diferencia entre competir o no, entre sobrevivir o no, entre evolucionar con los cambios del mundo o quedarse atrás, entre que permanezcan los mejores o que se vayan a buscar un lugar con más armonía. Es por eso que aún con resultados notables hay que sopesar el daño que estos personajes hacen al conjunto del proyecto de empresa. Un buen ejemplo de todo lo anterior lo hemos visto este mismo año nada más y



nada menos que en la Fórmula 1 con el piloto Lewis Hamilton del equipo McLaren. Ha sido CONFLICTIVO, no ha hecho más que generar enfrentamientos y conflictos internos, SOBERBIO con actitudes arrogantes en cuanto ha obtenido los primeros resultados, ANTI-JEFE llegando a insultarle públicamente, FRAUDE Y MENTIRAS al dejar que penalizaran a su propio equipo al no decir la verdad para buscar su beneficio individual traicionando a todos. Es decir, que ejerce él solo 4 de las 7 conductas impresentables que pueden definir a un Empleado Tóxico. ¿Alguien lo quiere en su equipo aunque está claro que como piloto es muy bueno? ¿Quién quiere a un resultadista a corto plazo como éste que desquiciará a todos, enfadará a muchos, desmotivará a la mayoría y amargará la vida de sus jefes?

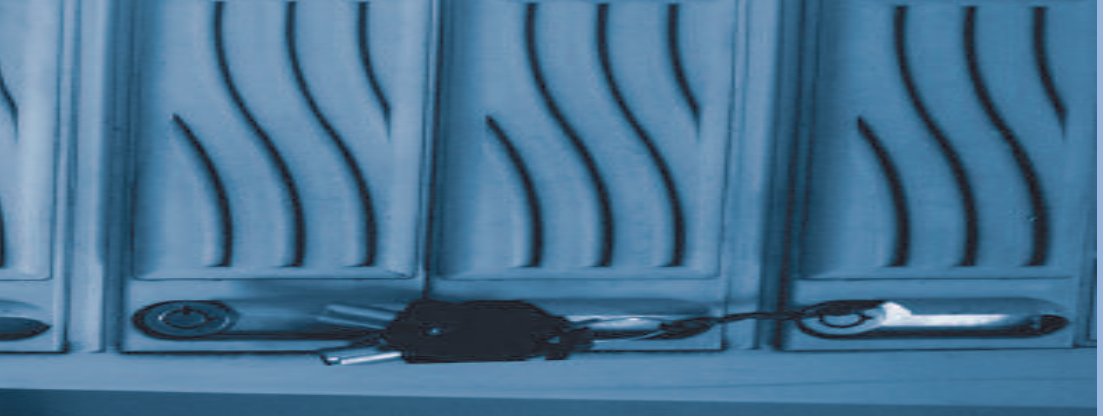
Ahora bien ¡Que nadie se atemorice! Aún con todo, la carrera de jefe sigue siendo apasionante. Con seguridad se van a pasar malos tragos con algunos de éstos, pero quedarán sobradamente compensados por la enorme cantidad de gente magnífica que se encontrará por el camino. Además está la satisfacción de hacer que las cosas ocurran, de liderar cambios que harán que todo esté mejor mañana, de ayudar a desarrollarse a muchos excelentes profesionales, de generar empleo y con todo ello ayudar a que la economía mejore. Aunque a veces sea con un alto grado de incomprensión de muchos y en más de una ocasión, cuando la tensión provocada por alguno de estos destroza-jefes les haya llevado al límite, uno de desahogue sin querer con el primero que pase por ahí y quede mal con el que menos culpa tenía. Pero por eso

es tan importante ser buen directivo cada día, y ganarse el prestigio y el apoyo profesional como jefe de tu equipo en cada momento, por el buen hacer y una acertadísima forma de tratar al equipo logrando mantener con armonía un clima exigente y positivo al tiempo. Porque no hay quien tenga todos los días buenos y nunca tenga un desliz con tanto provocador que hay por ahí, pero si el jefe ha logrado el respeto profesional del equipo una salida de tono aislada en un mal instante será más perdonable. Por eso los directivos debemos aplicarnos siempre una norma no escrita que dice: «compórtate como un buen líder cada hoy, para compensar la metedura de pata que tendrás mañana».

¿Y qué hacemos con los Empleados Tóxicos? ¿Cuándo cambiaran las cosas para poder ser más leal con el equipo, con la empresa y con los valores actuales haciendo posible que estos «reventadores» salgan de inmediato de la empresa sin injustas recompensas?

¿Cuándo habrá leyes que defiendan y protejan a los buenos empleados y jefes, y dejen de recompensar a los conflictivos? ¿Habrá algún gobierno que tenga la valentía y la honradez de hacer la reforma laboral que necesita urgentemente España para poder ser más competitiva y así afronta con más garantías los retos que nos plantea el nuevo mercado global?

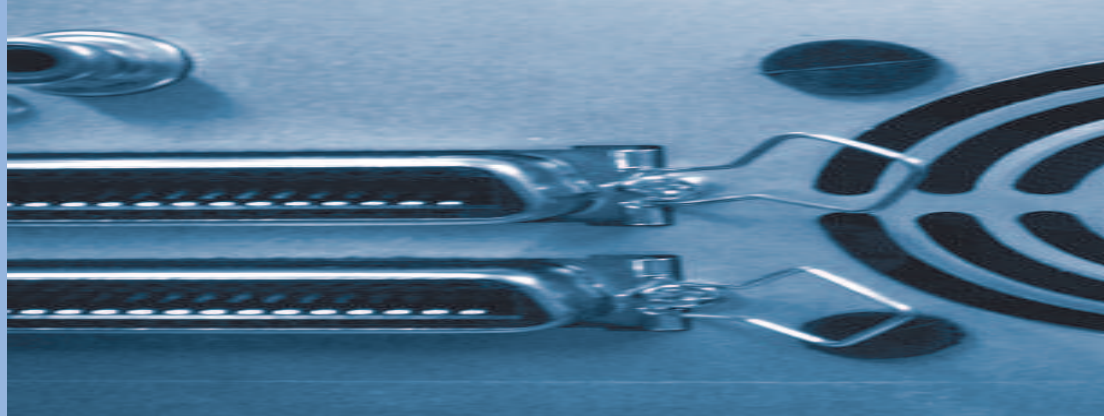
Todos afirmamos que es deber de los superiores cuidar el clima del departamento, garantizar que se forma un buen



equipo e impedir que personas que perjudican al grupo campen a sus anchas. Pero, ¿le hacemos notar al jefe nuestro apoyo cuando tiene que enfrentarse a estas situaciones por las que ninguno queremos pasar?

Finalmente Paco Muro añade: *Pocos habrá que sean más críticos y exigentes que yo con la calidad de dirección de los jefes, pero al César lo que es del César, y por las mismas que muchas veces he comentado los comportamientos inapropiados de los jefes, hoy toca hablar y señalar a esos empleados inadecuados que hacen sufrir a los jefes mil y un vicisitudes demoledoras para mantener el tipo. Probablemente sean directos responsables de haber estropeado a muchos mandos y por ello de haber perjudicado a muchos compañeros que se han perdido el poder tener un jefe mejor.*

Desde Otto Walter lanzamos una propuesta. A partir de ahora se debería medir cada máximo 2 años la calidad de dirección de los jefes en las empresas mediante un sistema de medición en el que el equipo directo valoraría a cada jefe. Todo mando que resulte «suspendido» debe ser apartado de su puesto o al menos entrar de inmediato en un plan de mejora con ayudas concretas y seguimiento cercano. Y todo mando que resulte aprobado por su equipo como buen jefe debería tener el respaldo absoluto de todos, por arriba y por abajo, para que pueda tomar con toda libertad y celeridad las decisiones adecuadas para garantizarse un buen equipo y un mejor clima laboral.



La dirección de personas ya es suficientemente compleja por sí misma, no hace ninguna falta añadir Empleados Tóxicos para hacer más interesante el reto.

Por lealtad al equipo, a los que sí trabajan bien, a los que quieren trabajar en un entorno positivo y con buen ambiente y además colaboran en ello, por coherencia y respeto a la enorme cantidad de gente estupenda que quiere trabajar con calidad de vida laboral, los jefes deben atreverse a actuar decididamente ante estos personajes, y todos debemos respaldarles para que así lo hagan por el bienestar y el futuro de la mayoría, y animarles para que no se vengan abajo y que no permitan que estos empleados inapropiados les influyan negativamente y estropeen su capacidad de liderazgo y les aparten de un estilo de dirección óptimo.

Ficha técnica de la encuesta

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

- Total de jefes encuestados: 642.
- Distribución por sexo: 77,1% hombres, 22,9% mujeres.
- Total de respuestas obtenidas: 3.428.
- Error: ± 2,2% para p=q=50.

Encuesta elaborada por Otto Walter España

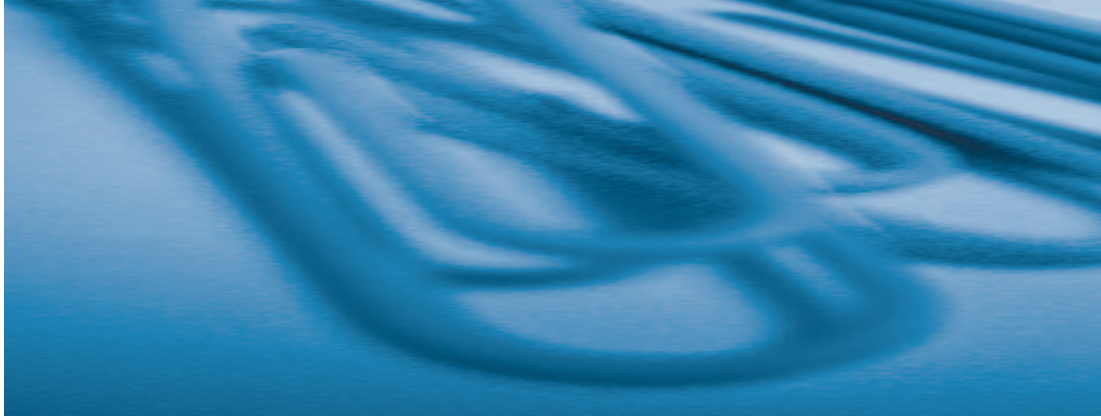
Diseño, dirección y análisis de resultados: Paco Muro, presidente ejecutivo.

Tratamiento y clasificación de respuestas obtenidas: Ana Casado Zamarro

Desarrollo técnico: Departamento de Investigaciones de Otto Walter.

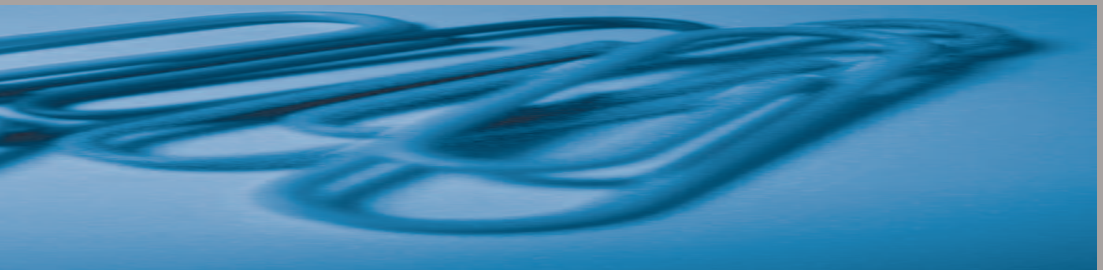
Para más información

OTTO WALTER
Paloma Jiménez
Tel. 915 478 300
e-mail: pm@ottowalter.com



Investigaciones OW

Con el inicio del siglo XXI, Otto Walter España inició un programa de investigación en el que hemos querido averiguar, más allá de intuiciones, cuáles son las causas y prioridades de los profesionales a la hora de permanecer o marcharse de una empresa. Hemos querido comprobar lo que piensa tanto la alta dirección como directivos intermedios y personal cualificado de sus colaboradores, de sus jefes y de su trabajo. Y, en definitiva, desentrañar qué papel juegan los aspectos relacionados con la calidad del *management* y el comportamiento directivo.



Octubre 2001

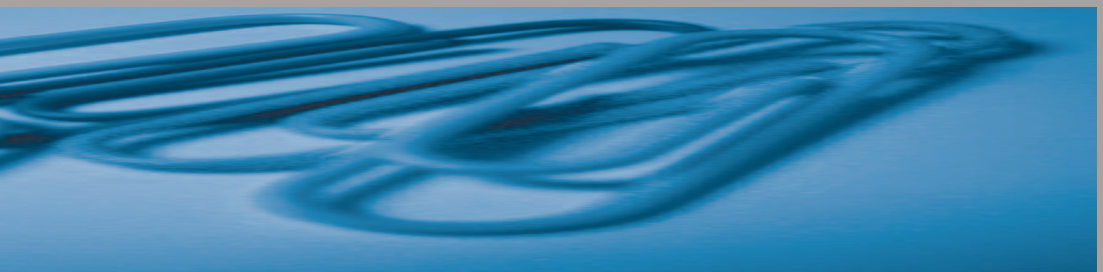
¿Qué esperas de tu jefe?

Se buscan jefes que escuchen

«Se buscan jefes que escuchen, que cuenten con las ideas y opiniones de su equipo, que sean coherentes, consecuentes y claros en la comunicación de decisiones y tareas, que reconozcan lo que su gente hace bien y corrijan lo que hace mal. A ser posible que sean justos y equitativos, que apoyen y ayuden a sus colaboradores para que realicen bien su trabajo, y que desarrollen sus carreras profesionales.»

Coherencia y comunicación son los valores reclamados por los trabajadores del siglo XXI a sus jefes más directos. Este sentir, sin duda creador de una nueva realidad laboral encaminada a la eficacia y excelencia, pone de manifiesto las principales demandas hacia los jefes y directivos en nuestro país. «A partir de un comportamiento general coherente y consecuente (lo que supone un esfuerzo continuado a lo largo del tiempo), el jefe debe escuchar y contar con sus colaboradores, no sólo mandar. Incluso cuando manda, debe saber hacerlo dentro de los principios básicos del comportamiento de liderazgo, para lograr que la comunicación de las decisiones y tareas sea clara, y permita posteriormente reforzar la coherencia del comportamiento del jefe».

Sexos	Hombres %	Mujeres %
Que sea coherente y consecuente	53,76	45,91
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	52,99	47,37
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas	45,48	40,94
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal	38,47	45,03
Que sea justo y equitativo	36,18	39,47
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo	35,54	36,84
Que desarrolle mi carrera profesional	33,63	40,35
Que me diga claramente qué espera de mí	33,89	25,15
Que cumpla sus compromisos	31,34	23,10
Que tenga un trato personal respetuoso	25,73	34,80
Que sea ejemplo de lo que predica	30,70	21,93
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago	20,51	22,22
Que me enseñe	19,24	23,98
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo	10,45	7,89
Que respete los horarios y funciones de cada uno	4,97	9,36
Que controle	6,50	5,26
Que me exija	6,50	4,68



Octubre 2002

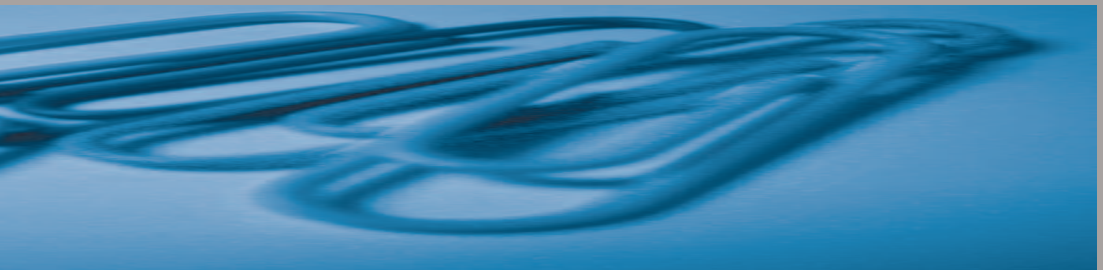
¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?

Cumplimiento de compromisos, trabajo en equipo y honestidad

Las relaciones laborales están cambiando. Frente al esquema clásico de «jefe arriba, empleado abajo», nuevas realidades con nuevos escenarios se imponen. Se trata de espacios profesionales donde los jefes ya no aprecian tanto valores como «cumplir las normas básicas», "no ser reivindicativo» o «estar dispuesto a trabajar más horas». Los directivos, jefes y mandos de hoy quieren colaboradores «que cumplan sus compromisos», «trabajen en equipo» y «sean honestos y colaboradores».

Su perfil responde a un hombre o mujer que «cumple sus compromisos, trabaja en equipo y es honesto y colaborador. Pregunta sin temor todo lo que no tiene claro, una vez que dice «acepto» apoya las decisiones, discrepa abiertamente pero dando alternativas (nada de críticas vacías) y, por último, pone interés en su tarea».

Lo que esperan los jefes de sus colaboradores	Total %	Ranking
Cumpla compromisos	65,8	1
Trabaje en equipo	64,5	2
Honesto y colaborador	63,9	3
Pregunte sin temor	56,7	4
Discrepe y dé alternativas	56,4	5
Ponga interés	56,3	6
Apoye las decisiones	52,4	7
Iniciativa y autonomía	50,1	8
Escuche y atienda	49,1	9
Emplee bien su tiempo	47,2	10



Noviembre 2003

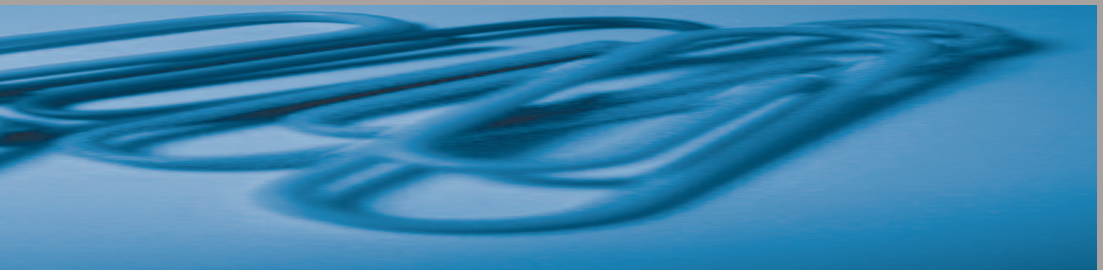
Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes

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.

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 res-

peto, 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 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».



Los comportamientos negativos más extendidos	Total n.º	Total %
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.

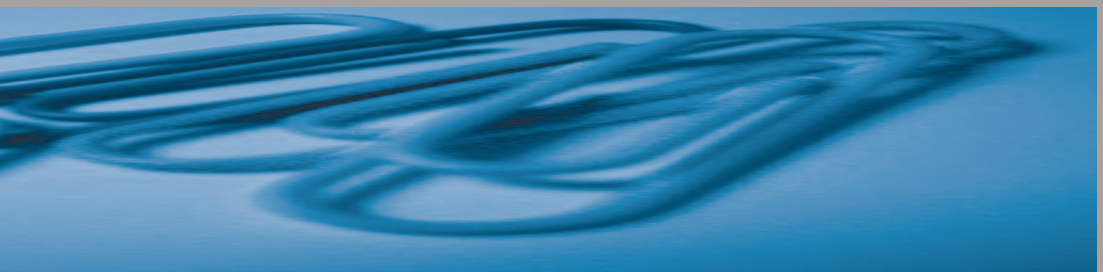
Noviembre 2004

Lo que hay que aguantar como jefe

¿Cuáles son las facetas más difíciles de ser jefe?

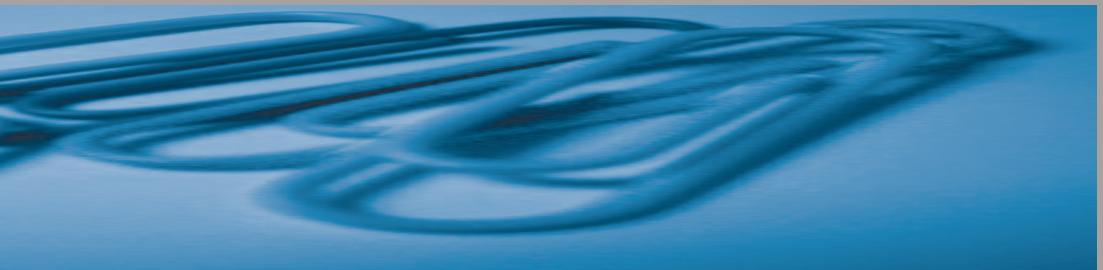
¿Qué es lo más difícil de ser jefe? Para muchos empleados la visión de los jefes es la de personas que nos se sabe muy bien qué es lo que hacen, que desde luego cobran más y sin embargo no parece que trabajen mucho más que la gente que depende de ellos, Es más, en muchos casos hasta trabajan claramente menos que los subordinados a los que dirigen. Entonces, ¿Dónde está la dificultad de ser jefe? ¿Qué cosas conllevan 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?

Ser jefe implica adquirir una serie de habilidades que va mucha 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. Alguien debe ser jefe, porque todos funcionamos mejor si tenemos un buen jefe que



Las asignaturas más duras para los directivos españoles				
	N.º	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

decide, coordina y controla correctamente. Veamos 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.



Noviembre 2005

¿Por qué no rendimos al 100%?

El reto de la productividad y del rendimiento de calidad

¿Cuánto estás rindiendo respecto a tu potencial?

Esta ha sido la pregunta realizada, así de clara y directa, a los 1.836 profesionales que han participado en el estudio. Se pidió que lo indicaran en porcentaje considerando el 100% como máximo.

Los resultados pueden inquietar a más de uno. El 77,5% de los profesionales españoles dice no superar el 80% de rendimiento sobre su potencial; casi la mitad (un 46,1%) no supera ni el 70%. ¿Desastre absoluto? «Inmensa oportunidad de avance», «¡hay más de un 20% de margen de mejora disponible!».

– Los que afirman rendir al 70% o menos: 46,1%
– Los que consideran estar al 80% de rendimiento: 31,4%
– Los que aseguran estar entre el 90% y 100%: 22,6%

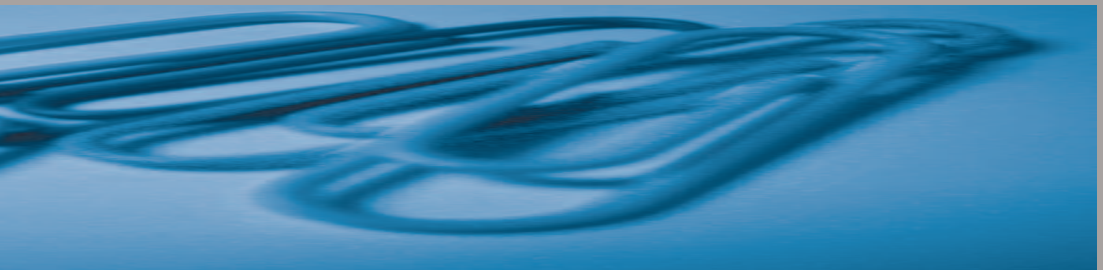
La media nacional se sitúa en el 74,8% de rendimiento, lo que deja 25,2 puntos de margen para la mejora; esto significa que podemos rendir un ¡33,7% más que ahora! «Si el rendimiento laboral en España aumentara a corto plazo un

realista 20%, el resultado sería que más de la mitad de la masa trabajadora rendiría a niveles próximos a 90 sobre 100». En un entorno así pronto se sumarían a esa cultura de la calidad y la excelencia muchos ya que según Muro: «la proactividad también es contagiosa, tanto como la desidia».

Un problema de todos

Si se actúa sobre aspectos esenciales, aumentará la productividad de forma espectacular y, en consecuencia, los resultados y la competitividad empresarial española. Se trata de identificar los puntos críticos y actuar sobre ellos. En su mayor parte afectan al comportamiento y a las actitudes dentro de la organización, por tanto cuestiones que se pueden cambiar directamente sin necesitar grandes inversiones. La mejora es asequible.

Factor limitante	Ranking	% de afectados
Exceso de tareas y urgencias	1	63
Falta de organización y agilidad en procesos	2	53
Presión por el resultado a corto plazo	3	49
Falta de medios (informática, máquinas, etc.)	4	30
No saber decir no a lo secundario	5	27



Factor limitante	Ranking	% de afectados
Se valora más la presencia que la eficacia	6	26
No tener claros los objetivos ni prioridades	7	26
Ves que no vale la pena trabajar más	8	26
Estar claramente mal pagado	9	24,7
Resistencia de los demás a los cambios	10	24
Falta de autonomía y delegación	11	24
No te forman ni te ayudan a hacerlo mejor	12	23
Falta de reconocimiento, no te felicitan	13	23
Trato deficiente de los jefes	14	21
No escuchan tus ideas y propuestas	15	19
Estar infravalorado por los jefes	16	18
No estar en el puesto adecuado	17	17
El jefe no sabe dirigir y desorganiza	18	15
El jefe no te indica lo que haces bien y lo que hay que mejorar	19	15
Mala química entre compañeros y falta de trabajo en equipo	20	15
Temor a fallar	21	15
Instalaciones de trabajo inadecuadas	22	9
Inseguridad o dejadez propia	23	6
Problemas personales o físicos	24	5

Octubre 2006

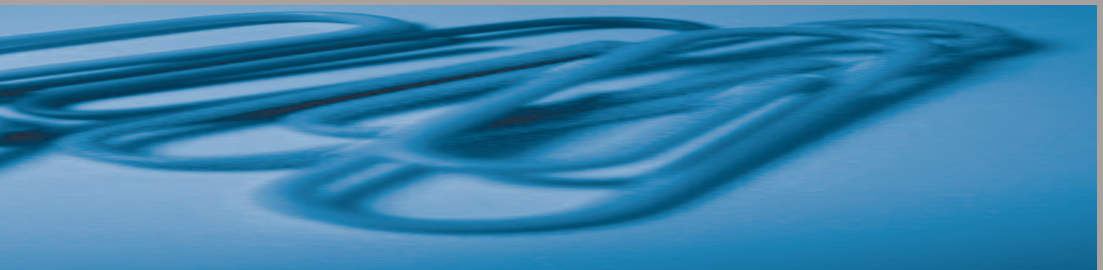
¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?

¿Por qué se quedan y por qué se van los mejores?

Factores de fidelización permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados

Perder la energía individual que aportan los profesionales más cualificados es más que un desperdicio para la empresa, por este motivo, el objetivo de esta investigación es ayudar a todos aquellos que dirigen las empresas a visualizar los aspectos que los mejores empleados consideran claves para continuar en la empresa, y además, hacerlo con entusiasmo.

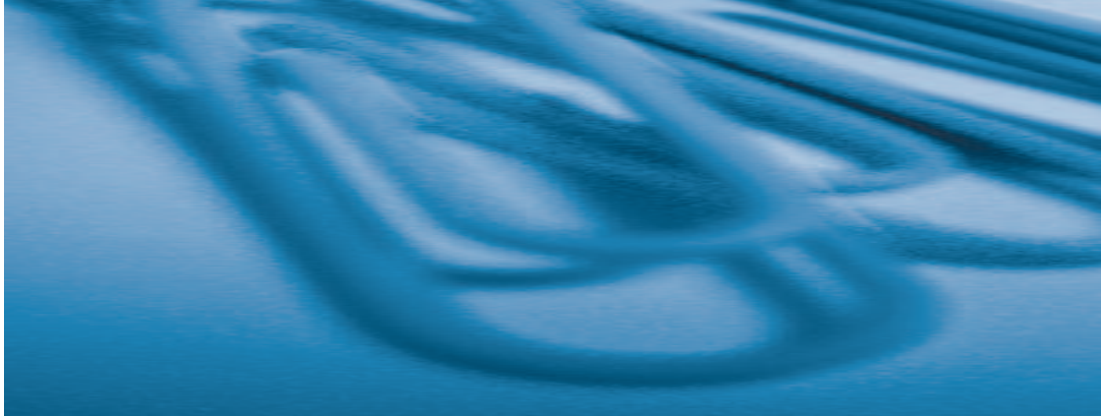
De las más de 1.300 respuestas válidas recibidas de trabajadores cualificados de grandes y medianas empresas, hemos obtenido los ocho aspectos que han sido elegidos por más de un 25% de los encuestados como «Determinantes». Además, en todos estos casos, el 75% (es decir, más de 3 de cada 4) los considera, sino determinantes, al menos importantes.

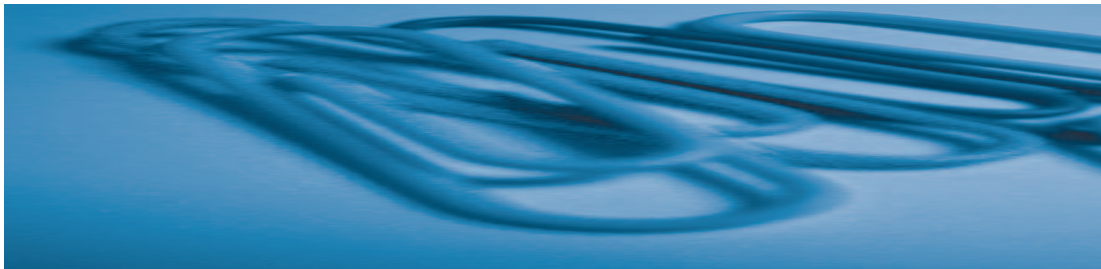


Cuadro general			
Factores más influyentes	Ranking	Determ.	Determinante o Importante
Posibilidades de desarrollo profesional	1	38,8	86,2
Sentir que la empresa tiene buen proyecto	2	32,7	80,8
Coherencia en ascensos y premios	3	32,6	81,5
Tener claro lo que se espera de mí: obj. y tareas	4	31,0	82,5
Buena relación con el jefe directo	5	28,5	76,8
Buen clima entre compañeros	6	26,8	83,3
Reconocimiento por el trabajo realizado	7	25,3	79,0
Buen estilo de dirección de personas	8	25,2	77,3

Cuadro general	OTTO WALTER		
Factores con gran influencia	Ranking	Determ.	Determinante o Importante
Perspectivas de estabilidad en el puesto	9	24,0	67,5
Que te escuchen y cuenten con tus ideas	10	19,7	79,7
Creer en la alta dirección de la compañía	11	17,2	58,5
Flexibilidad para atender necesidades familiares	12	16,7	65,2
Formación y aprendizaje	13	13,0	64,2

Cuadro general	OTTO WALTER		
Factores de influencia menor	Ranking	Determ.	Determinante o Importante
Entorno organizado sin «agobios»	14	12,2	43,0
Retribución variable	15	10,1	50,8
Prestigio de la empresa	16	10,0	49,5
Respecto de horarios, especialmente salida	17	4,0	27,3





Otto Walter España, líder en desarrollo del comportamiento directivo y comercial

Nuestra misión:

«Ganarnos la recomendación entusiasta de nuestros clientes ayudando a que mejoren sus resultados, ya sea por un avance tangible en el Liderazgo y Dirección de personas de sus mandos, como logrando que el equipo comercial Venda más y mejor, mediante el desarrollo del comportamiento de las personas claves para el éxito del Plan Estratégico: los que deben movilizar a los demás, aquellos cuya función es dirigir personas o vender.»

Nuestra filosofía:

«En Otto Walter creemos que las personas marcan hoy la diferencia en la capacidad de éxito en las empresas. Desarrollamos los activos más variables e intangibles de las empresas comprometidas con la excelencia: la vitalidad, la ilusión y la participación de su gente, a través del Método de transformación OW.

Nuestra Metodología consigue que los directivos realmente logren liderar y dirigir mejor y que los comerciales vendan más y mejor.»

División Empresa:

–Es de aplicación inmediata en el trabajo diario.

ADIDAS

–La confianza y seguridad que me ha dado para dirigir sabiendo que lo estoy haciendo en el camino correcto.

FERROVIAL

–Que utilizando lo que hemos visto, adecuadamente, podemos obtener los mejores resultados posibles, tanto de los colaboradores como de uno mismo.

GAS NATURAL SDG, S.A

–Ha supuesto un antes y un después en mi forma de pensar y de actuar en el trabajo cotidiano.

SCHNEIDER ELECTRIC

–La forma y el fondo de unas ideas que considero muy útiles de cara a mi desarrollo profesional y personal.

CARLSON WAGONLIT TRAVEL

–Aprender a ver y no solo mirar. Aprender a escuchar y no solo oír.

FIRA BARCELONA

–La aplicación real de lo mostrado en este curso estoy seguro que dará unos resultados espectaculares en nuestra empresa.

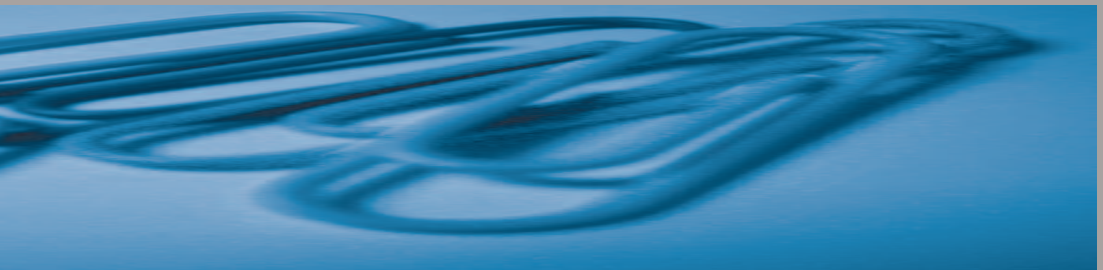
HEINEKEN ESPAÑA

–Considero muy acertados tanto los contenidos como la metodología empleada por la posibilidad de aplicación inmediata que ambos encierran.

RENFE (Patrimonio y Urbanismo)

–Dinamismo, aplicación a la realidad.

VODAFONE



División Entidades Financieras:

–La participación, dinamismo, su practicidad ... útil y completo.

BANCO ESPIRITO SANTO

–Conocer herramientas sencillas a nuestro alcance, para alcanzar resultados inmediatos.

CAIXA GALICIA

–Compartir experiencias para crecer profesionalmente.

CAIXA MANRESA

–Su aplicación práctica que hace de tu trabajo una diversión.

CAIXA NOVA

–Ha marcado una diferencia importante respecto a otros cursos realizados.

CAIXA PENEDES

–Que ahora puedo ser mucho más eficiente en mi forma de dirigir a un equipo humano.

CAIXA TARRAGONA

–Que al contrario que el resto de cursos es aplicable a nuestra realidad laboral desde el inicio del mismo, obteniendo resultados inmediatos.

CAJA DE AVILA

–Oportunidad de aprender y cambiar hábitos en aras a una mejor calidad de dirigir equipos.

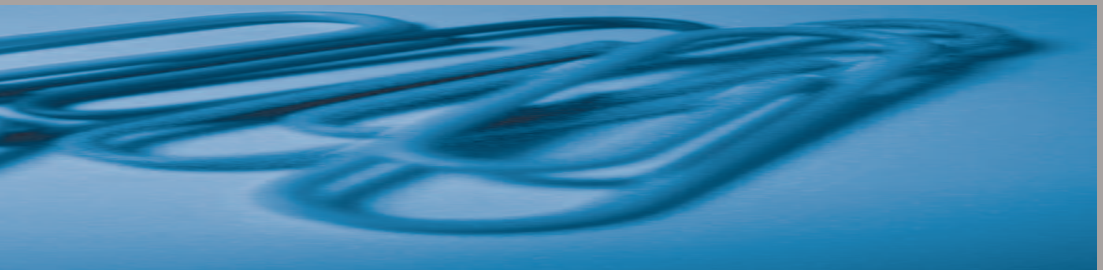
CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRANEO

–Deberían pasar todos los Directores y personal en contacto con el publico.

CAJA SAN FERNANDO

–El soporte de las herramientas enseñadas, es decir, el gran número de ideas, experiencias y comentarios en que se sustentan.

JP MORGAN



Desarrollo del comportamiento:

La herramienta de la nueva dirección

El comportamiento eficaz directivo o comercial no es algo natural, que surge de forma espontánea en cuanto ocupamos un puesto de dirección o ventas. Requiere una reordenación precisa de las conductas, criterios y formas de hacer, y necesita emplear una serie de herramientas concretas del comportamiento de manera altamente eficaz y coordinada. Las habilidades directivas y comerciales efectivas requieren procesos de Desarrollo del Comportamiento directivo y comercial.

Además, esto no se puede enseñar, sólo se puede aprender por uno mismo. En OW, mediante los programas de Desarrollo del Comportamiento, se logra que los profesionales experimentados descubran, por Experiencia Práctica Consciente (EPC), todos los «secretos» para que puedan usar con eficacia todo lo que ya saben, e incorporar los elementos y herramientas que complementen su estilo de dirección o ventas, para obtener un comportamiento mucho más eficaz, controlado, equilibrado, consecuente... En definitiva, más profesional.

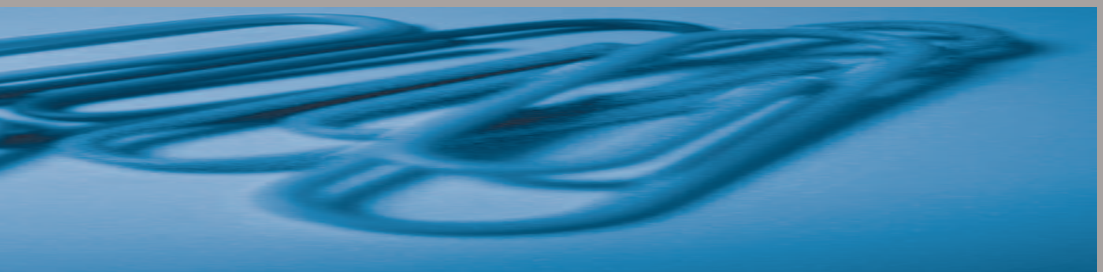
Los procesos de Desarrollo del Comportamiento se realizan a través de una metodología altamente especializada, caracterizada por ser útil, dinámica, enormemente práctica, realista y transformable en resultados. Dicha propuesta metodológica supone, de forma simplificada:

PENSAR – PROBAR – DESCUBRIR – CAMBIAR

Cada persona dirige su comportamiento profesional de una forma inconsciente, como su buen entender le guía, como su experiencia y su formación le aconseja. Con esta metodología, aprovechando todas las experiencias del pasado y aclarando una serie de conceptos, los participantes comienzan a entender por qué funcionan las cosas, empiezan a «poner las piezas en su sitio» y logran aprender a usar con eficacia, tanto los nuevos conceptos como los que ya sabían.

Los Programas OW de Desarrollo del Comportamiento potencian y logran:

- Una dirección basada en la participación e implicación de todos los colaboradores.
- Líderes proactivos en lugar de directivos reactivos.
- Un lenguaje corporativo común.
- Equipos más coordinados y motivados.
- Una descarga de energía positiva en la empresa.



- Compromiso de las personas en las decisiones.
- Búsqueda de soluciones creativas.
- Escucha proactiva.
- Gestión eficaz del tiempo y las personas.
- Reuniones productivas.
- Control consciente del comportamiento.
- Mejora de la capacidad de influir.
- Y un largo etcétera...

Programas Executive:

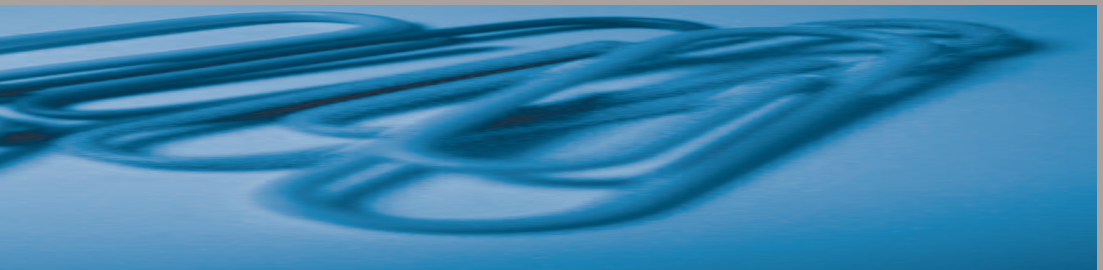
- Ciclo de Liderazgo y Dirección de Personas.
- Ciclo Superior de Comportamiento Comercial a Alto Nivel.

Otros Programas:

- Ciclo de Desarrollo del Comportamiento Profesional .
- Ciclo de Desarrollo del Comportamiento y Proactividad Comercial.
- Ciclo de Atención Comercial.
- Ciclo de Consolidación en Dirección de Personas.

Área Consultoría:

- Evaluador de Calidad Estilo de Dirección OW.
- Desarrollo personalizado, Coaching OW y Eventos OW.



Paco Muro – Presidente Ejecutivo

Javier Heredia – Director General Entidades Financieras

José Antonio Camacho – Director General Área Empresas

Oficinas Centrales

Edificio Ceudas, 2 b – Ctra. de La Coruña, km. 22,3
28230 – Las Rozas de Madrid
Tel. +34 915 478 300 – Fax + 34 915 477 701

www.ottowalter.com – owe@ottowalter.com

Prensa

Paloma Jiménez
Tel. 91 547 83 00
pm@ottowalter.com