

*Aleix VIVES BOROTAU*

---

LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA RELACIÓN CON EL  
JEFE: ACUERDOS Y DESACUERDOS

*Treball Fi de Carrera*  
*dirigit per*  
*Dr. Gabriel GINEBRA SERRABOU*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**  
*Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses*

---

2010



## **Resumen**

Este trabajo trata de analizar las funciones directivas en cuanto a la relación del directivo con sus subordinados. Se quiere valorar la comunicación que se establece entre los jefes y sus colaboradores, ver como encajan las necesidades de comunicación de los trabajadores con el ejercicio de las funciones directivas propias de sus responsables.

En primer lugar repasamos varias percepciones de las funciones directivas, tanto desde un punto de vista clásico cómo desde puntos de vista más actuales. A continuación nos centramos en la comunicación, su importancia en la organización y aspectos claves a tener en cuenta. Para acabar, hemos diseñado un cuestionario que pasamos en una compañía para valorar la realidad empresarial actual, ver de qué modo se aplican los modelos teóricos y extraer ideas que nos ayuden a esclarecer el estado de la cuestión en el tejido empresarial-social que nos rodea.

Mediante los dos primeros bloques nos formamos una idea teórica sobre las funciones directivas y, en especial, sobre la comunicación en las organizaciones. El tercer bloque nos sirve para contrastar estas ideas con un ejemplo real y ver los puntos de vista de directivos y colaboradores sobre el desempeño del trabajo directivo en una empresa.

Analizados los datos obtenidos en la encuesta, podemos decir que existen divergencias significativas entre teoría y realidad, y entre la percepción de los directivos y la de sus subordinados.

### ***Palabras clave***

Comunicación – Organización/empresa – Directivo – Colaborador/Trabajador – Funciones directivas
--

## **Resum**

Aquest treball tracta d'analitzar les funcions directives centrades en la relació del directiu amb els seus subordinats. Volem valorar la comunicació que s'estableix entre el directiu i els seus col·laboradors, veure com encaixen les necessitats de comunicació dels treballadors amb l'exercici de les funcions directives pròpies dels seus responsables.

En primer lloc veiem diverses teories sobre les funcions directives, tant des d'un punt de vista clàssic com des de punts de vista més actuals. A continuació ens centrem en la comunicació, la importància que té en les organitzacions y aspectes claus a tenir en compte a l'hora de comunicar-se. Per acabar, hem dissenyat un qüestionari que passarem en una companyia per tal de valorar la realitat empresarial actual, veure de quina manera s'apliquen els models teòrics i extreure'n idees que ens permetin clarificar l'estat de la qüestió en el teixit empresarial-social actual.

Amb els dos primers blocs ens formem una idea teòrica sobre les funcions directives i, especialment, sobre la comunicació en les organitzacions. El tercer bloc ens serveix per a contrastar aquestes idees amb un exemple real i per veure els punts de vista de directius i col·laboradors sobre el desenvolupament de la tasca directiva en una empresa.

Un cop analitzades les dades obtingudes en l'enquesta podem dir que existeixen divergències significatives entre teoria i realitat i entre la percepció dels directius i la dels seus subordinats.

## **Paraules clau**

Comunicació – Organització/empresa – Directiu – Col·laborador/Treballador – Funcions directives
--

## ***Abstract***

This Project attempts to analyze which are the main managerial roles, especially regarding the relationship between managers and their assistants. We want to make an appraisal of the communication focused in the one established between managers and their teams. The aim is to check how workers needs on communication match with manager's roles development.

To start with we go throughout a variety of theories about manager's roles, both from a classical point of view and other current points of view. After that we talk about communication, its importance within the company and key aspects to take into account to improve the relationship between managers and workers depending on them. To conclude we have designed a questionnaire that will be handed in a company to make an appraisal of how are those models put into practice, and to get some ideas that help us make a mind map of the matter in the current social and business environment.

The two first blocks help us get a theoretical idea about managerial roles, especially, about communication within companies. The third block allow us to compare those ideas with a real example and to see the points of view of both managers and assistants about the daily performance of managers in the company.

Once analyzed all the data obtained in the survey we can say there are significant divergences between models and reality and between workers and managers perception of facts.

## ***Keywords***

Communication – Organization/company – Manager – Employee/worker – Managerial roles.
---



## Sumario

Introducción .....	9
1. Las funciones directivas .....	10
2. Competencias directivas .....	17
3. Principios e importancia de la comunicación .....	23
3.1. Comunicación Efectiva.....	25
3.2. Barreras a la comunicación.....	26
3.3. La comunicación en las empresas .....	27
3.4. La comunicación no verbal.....	29
4. El directivo y la comunicación .....	31
5. Entender a los empleados y hacerse entender.....	33
6. Trabajo de campo: Planteamiento .....	37
7. Trabajo de campo: Alcance del estudio .....	43
8. Trabajo de campo: Resultados.....	46
9. Trabajo de campo: Análisis .....	57
Conclusiones .....	72
Bibliografía.....	74
Anexos .....	76





## Introducción

Los individuos vivimos y actuamos en sociedad. Este hecho, connatural al hombre, hace que estemos en constante comunicación con otras personas. De hecho, la comunicación es una de las necesidades humanas básicas. Por otro lado, la gran mayoría de nosotros trabajamos a lo largo de nuestra vida. Nos encontramos con que en las empresas debemos relacionarnos con otras personas para lograr un objetivo común.

De todas las relaciones que se dan en el trabajo, la relación jefe-empleado es la que tiene más mala fama. Se supone que deberíamos entendernos bien (aunque solo sea a nivel profesional) con nuestros jefes y con nuestros empleados, ya que el éxito de la organización (algo que suena muy abstracto) depende de las pequeñas tareas y actividades del día a día, de los actos cotidianos que en ella se llevan a cabo. Si los trabajadores no son capaces de entender lo que su jefe les pide o los jefes no logran comunicar a sus empleados lo que quieren que hagan, de qué manera deben hacerlo y para cuándo debe estar terminado, lo más probable es el trabajo que no salga cómo los jefes esperan.

Nuestro propósito es analizar las relaciones de comunicación entre jefes y empleados, ver cuáles son los problemas o barreras principales que dificultan dicha comunicación y comparar los resultados con las tendencias actuales al respecto. De poco sirve realizar seminarios sobre la comunicación, hacer metacomunicación, si a la hora de la verdad no nos comunicamos bien, no estamos nunca disponibles para nuestros colaboradores o ni siquiera sabemos cuáles son sus aspiraciones y planes de futuro.

La inspiración básica del trabajo surge del estudio de la gestión de incompetentes en la asignatura de Dirección de Personas con el profesor Ginebra, así como la interesante evolución de la concepción de las funciones directivas desde los modelos de Fayol o Gulick hasta modelos como la dirección por valores (Salvador García y Shimon Dolan) que veremos más adelante.

Inicialmente veremos distintas teorías sobre las funciones directivas y las competencias directivas. A continuación realizamos una pequeña síntesis del proceso de comunicación y las tipologías de comunicación que existen, veremos cómo se conectan las funciones directivas con la comunicación y realizaremos un trabajo de campo para mediante una encuesta a directivos y trabajadores en un grupo empresarial de externalización de servicios.

## 1. Las funciones directivas

Existen distintos tipos de organizaciones. En función de la filosofía de cada organización se entienden las funciones directivas de una forma o de otra. En general, las organizaciones tradicionalmente se han basado en el control sobre los trabajadores, tareas y resultados aunque en las últimas décadas se han introducido nuevos modelos que contemplan muchas variables, ya que reconocen la complejidad de las organizaciones actuales.

Aquí analizamos las aportaciones de algunos de los autores más destacados en el campo de la administración de las empresas y en la definición de las funciones directivas.

Las teorías básicas de la administración tienen dos enfoques radicalmente distintos: la administración científica y la administración clásica.

La escuela de la administración científica fue impulsada en EE.UU. basándose en los trabajos de Frederick W. Taylor recogidos en su obra *Principios de la Administración Científica* (USA, 1911) y apoyada por ingenieros y técnicos expertos en la producción. Su máxima aspiración era el aumento de la productividad de la empresa basado en el aumento de la eficiencia en las operaciones llevadas a cabo por la mano de obra. Por ello se centraba en la división del trabajo de los operarios con un enfoque desde abajo hacia arriba; la atención y las mejoras se dirigían a reducir los movimientos y/o los tiempos necesarios para la ejecución de cada tarea. La especialización del operario y la reagrupación de operaciones y tareas se conocen como Organización Racional del Trabajo. En definitiva, la administración científica pone el énfasis en las tareas y se aplica sobre la mano de obra.

La escuela de la administración clásica nace en Francia de la mano de Henri Fayol y otros ejecutivos de importantes empresas del momento. La preocupación de dicha teoría era aumentar la eficiencia de la compañía a partir de las relaciones entre las distintas funciones de la empresa. Se centraba en la estructura y el funcionamiento de la organización. Utiliza una visión más global de la organización, con un enfoque de arriba hacia abajo, partiendo de la organización y bajando a los distintos departamentos. En esta teoría toma mucha importancia la forma en la que se organiza la empresa y, por lo tanto, se centra mucho más en las tareas de los administradores o directivos que en el trabajo de los operarios. En las obras de

referencia se pueden encontrar explicaciones detalladas de las funciones de los administradores así como los principios a aplicar en las organizaciones para su correcto funcionamiento. Las ideas principales inciden en los elementos de la administración, la departamentalización de la empresa y las relaciones entre los distintos departamentos. La teoría clásica pone el énfasis en la estructura y se aplica sobre los administradores.

**Henri Fayol**, ideólogo de las divisiones funcionales de las empresas y teórico del proceso administrativo, es considerado el fundador de la escuela clásica de Administración de Empresas. Expuso sus teorías acerca de la administración de las empresas y la gestión de los recursos humanos en la obra *Administration Industrielle et Générale* (Francia, 1916). Desarrolló su modelo a partir de las bases de Frederick W. Taylor con una metodología positivista. A través de la experiencia y la observación extrajo un conjunto de reglas que conforman un riguroso modelo. Fue director general de una importante compañía minera a finales del s. XIX, en cuyo mando permaneció hasta su jubilación.

Fayol basa su modelo administrativo en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Ésta actúa sobre el personal de la organización, mientras que las otras funciones se centran más en la maquinaria y las materias primas.

Como uno de los creadores de la escuela de administración de empresas, demuestra su afán por sistematizar el comportamiento gerencial. Fayol afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada de la administración, ya que defendía que la administración era una ciencia que se podía sistematizar y enseñar. Fue el primero en plasmar dicha sistematización en los 14 principios de la administración, que pretenden ser unas pautas a seguir por los administradores de las empresas para lograr un buen desarrollo del negocio y evitar conflictos con los trabajadores.

Los principios de Fayol son los siguientes:

1. La división del trabajo: la especialización conlleva el desarrollo de una habilidad, una seguridad y una precisión que aumentan el rendimiento. Este principio lo toma de la teoría científica desarrollada por Taylor.

2. La centralización: hace referencia al grado en que los gerentes conceden responsabilidad a sus subalternos para que desarrollen su trabajo adecuadamente pero retienen la responsabilidad final.
3. La disciplina: consiste principalmente en la obediencia, la actividad, la presencia y el respeto. Fayol defendía el concepto de convenio para un buen clima en la organización y el cumplimiento de las normas. Los acuerdos deben ser equitativos, debe recompensarse el rendimiento superior y sancionarse las infracciones.
4. El orden: las personas y los materiales deben encontrarse en el lugar que les corresponda.
5. La equidad: para Fayol la justicia debe regir la realización de los convenios en los que se deben tener en cuenta la igualdad y la equidad.
6. La jerarquía: está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.
7. La autoridad: consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad inherente a la función (poder) y la autoridad personal formada por el conocimiento, la experiencia, la aptitud de mando, etc.
8. La unidad de mando: para la ejecución de su trabajo, un empleado solo debe recibir órdenes de un jefe.
9. La unidad de dirección: para la consecución de un objetivo debe nombrarse un único responsable que debe actuar de acuerdo a un plan.
10. La estabilidad del personal: por la curva de la experiencia la rotación de personal es perjudicial para la productividad de la empresa.
11. La remuneración: debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa. En este sentido no se trata de esclavizar al obrero sino procurar pagar un sueldo justo al trabajador.
12. La unión del personal: destaca la importancia de crear un sentimiento de pertenencia al grupo. Este principio reconoce la importancia de la comunicación para mantener una cierta cohesión entre los miembros de la organización.
13. La subordinación de los intereses particulares al interés general: en la empresa el interés individual no debe prevalecer por encima del interés de la organización, en el caso de que vayan en direcciones opuestas.
14. La iniciativa: permitir a los trabajadores concebir un plan y trabajar en él para asegurar su éxito incrementa su satisfacción por pertenecer a una organización que le permita desarrollar sus ideas. Trata de ser una primera aproximación a lo que las empresas llaman hoy en día "retención del talento".

En su modelo administrativo, Fayol describe las funciones clásicas del proceso directivo cómo las siguientes:

- Planificar: se trata de proyectar las actividades de la empresa en el futuro y seleccionar los medios para alcanzar unos objetivos fijados. Mediante la planificación se logra anticiparse al futuro y reducir la incertidumbre.
- Organizar: establecer una estructura organizativa formal adecuada a la actividad de la empresa, de forma que se distribuya la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones en la organización.
- Gestionar: reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de las personas a los puestos de trabajo. Diseñar sistema de recompensas adecuado. Influenciar en el comportamiento de los recursos humanos y velar por la colaboración dentro de la organización. Incluye la dirección y coordinación de los subordinados.
- Controlar: La dirección se debe asegurar del correcto cumplimiento de los planes, corrigiendo desviaciones o revisando dichos planes cuando fuese necesario. Es preciso medir, analizar y evaluar los resultados de ejecutar distintas actividades.

A partir de la teoría clásica se desarrolla una nueva teoría conocida como Teoría de la organización. A diferencia de la teoría clásica, que solamente consideraba la organización formal sin tener en cuenta el comportamiento de las personas en la organización, la teoría de la organización considera también este aspecto.

**Luther Gulick**, presidente del Instituto de la Administración Pública de la Universidad de Columbia (NY, USA) entre 1921 y 1982 y miembro del comité de asesoría administrativa del presidente Roosevelt, participó de la teoría de la organización junto con Lyndall Urwick. Gulick reflexionó sobre las funciones de la administración en la empresa y cuáles eran las responsabilidades que tenían los directivos de las mismas. Influenciado por el trabajo de Fayol en 1937 acuñó el acrónimo POSDCORB en *Notes on the Theory of Organization*<sup>1</sup>. Este término pretende llamar la atención sobre las áreas de las que se debe ocupar un director ejecutivo, agrupándolas por sus iniciales (en inglés):

- *Planning* – Planificar
- *Organizing* – Organizar
- *Staffing* – Seleccionar al personal
- *Directing* – Conducir el esfuerzo organizado
- *Coordinating* – Coordinar
- *Reporting* – Aprovechar el sistema informativo en la organización
- *Budgeting* – Diseño y control presupuestario

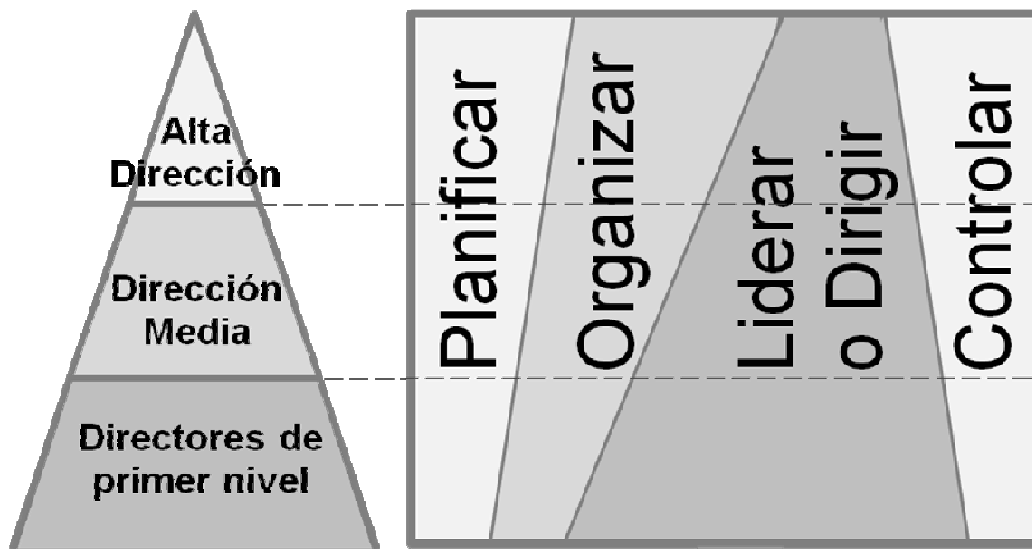
---

<sup>1</sup> Publicado en: Gulick, Luther et al. "Papers on the Science of Administration." New York, IPA:1937

Otras aportaciones interesantes más recientes:

**Stephen Robbins**, se dedica a estudiar el conflicto, el poder y la política en las organizaciones. Es autor y coautor de diversos libros de *management*, especializado en Comportamiento Organizacional (*Organizational Behaviour*). Para este autor las funciones directivas se basan en:

- Planificar una estrategia: establecer objetivos y metas a alcanzar.
- Organizar la estructura: establecer jerarquías de responsabilidad y autoridad.
- Liderar a las personas: dirigir a las personas, motivar, comunicar, resolver conflictos y tomar decisiones.
- Controlar los resultados: supervisar la consecución de las metas planeadas.



**La Dirección por Valores (DpV)** es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías. El término fue empleado por primera vez a finales de los años 90 por Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, a la vez que lo desarrollaban Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco. Las funciones directivas en una Organización basada en la confianza serían las siguientes:

- Inspirar posibilidades
- Ilusionar personas
- Legitimar valores
- Facilitar el trabajo
- Facilitar decisiones
- Desarrollar equipos

Los autores mencionados hablan de la Dirección por Valores como un proyecto que la empresa asume en el cual se propone hallar un buen equilibrio de los componentes del modelo “triaxial”, que son los siguientes:

- Los valores económicos, habitualmente predominantes pero nunca suficientemente desarrollados (p.ej. la simplicidad, la adaptabilidad o la orientación a resultados)
- Los valores emocionales, creativos o generativos (p.ej. la creatividad, el disfrute por lo que se hace o la calidez), erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde perspectivas más pragmáticas.
- Los valores éticos (p.ej. la dignidad, la autenticidad o la responsabilidad social), integrándolos con toda normalidad con los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos aparte y sin considerarlos una categoría ajena al núcleo del negocio productivo. No hablar de ética sino tener comportamientos éticos.

El siguiente cuadro muestra la comparación de las tareas de los miembros de una organización basada en el control versus una organización basada en la confianza.



En el cuadro podemos ver la diferencia en el enfoque de las tareas en una organización basada en el control y en una organización basada en la confianza. Vemos como el papel de los directivos medios pasa a ser el de facilitar el trabajo y desarrollar el potencial de sus colaboradores para que estos se realicen llevando a cabo su trabajo, buscando la excelencia. Rosenbluth afirma en el título de su libro “El cliente es lo segundo, ponga a sus empleados en primer lugar y véalos destacar.”

## La comunicación en las funciones directivas

Podemos observar que a lo largo de los años y con la introducción de nuevas teorías se han introducido conceptos nuevos en el campo de la gestión y la dirección de empresas. Desde la teoría científica, en la que los autores se centran principalmente en las tareas, hasta la dirección por Valores, cuyo modelo se basa en la confianza, hay un gran cambio conceptual del rol del directivo en la organización. Los directivos no solo planifican y controlan sino que también deben ayudar a sus colaboradores a desarrollarse profesionalmente, ilusionar a las personas y gestionar los equipos, entre otras responsabilidades.

Hemos visto que en menor o mayor medida todas las teorías expuestas consideran que la comunicación es de alguna forma necesaria y que una mala comunicación o una comunicación inexistente es perjudicial para la organización y para las personas que la forman.

En el modelo de Fayol ya encontramos referencias a la comunicación y una de las funciones directivas de su modelo es la de gestionar los recursos humanos, para lo cual es imprescindible la comunicación. Por ejemplo, uno de sus principios, el de unidad de mando, trata de clarificar que a cada empleado le debe comunicar sus tareas un solo responsable. De igual forma Gulick plantea como funciones directivas el *Directing* (o conducir el esfuerzo organizado de los trabajadores) para lo cual la comunicación vuelve a ser necesaria.

Al organizar a un grupo de empleados, asignarles tareas y supervisarlas, la comunicación está presente. En estos modelos la comunicación tiene una vertiente eminentemente práctica, que es la de conseguir que los trabajadores hagan lo que los jefes han planificado, pero esto es básico para el funcionamiento de cualquier organización.

En modelos más recientes, la comunicación toma una vertiente no solo funcional sino también personal. Además, ya no solamente vamos a fijarnos en el contenido de nuestros mensajes sino que veremos conceptos de la comunicación no verbal como son la actitud, el tono, la postura, etc. En este caso la comunicación llega al plano más emocional de las personas, pero aunque trate de temas personales, es relevante para el negocio y su buen funcionamiento.



## 2. Competencias Directivas

Se denomina competencia a la característica subyacente de una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

Las competencias son una combinación de conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo inherentes a la persona que hacen posible la consecución de determinados resultados en el desarrollo de una actividad. En un entorno en el que el conocimiento está cada vez más al alcance de todo el mundo, toman especial relevancia las habilidades personales o competencias. Además se ha demostrado que el conocimiento teórico es poco útil si la persona que lo posee no tiene capacidad para transmitirlo, ponerlo en práctica o relacionarlo con otros conocimientos o hechos.

Hay varios catálogos de competencias y se dispone de herramientas para medir y/o evaluar las competencias deseadas por las empresas. Es importante que se definan bien las competencias que se requieren para un puesto en función de las características del mismo, de las de la propia organización, de los sistemas internos, etc. No sirve de nada tomar un catálogo de competencias y seleccionar las que más nos gusten o suenen mejor, es recomendable seguir criterios objetivos y utilizar el sentido común.

En los catálogos y descripciones que se utilizan en la materia existen muchos tipos de competencias, pero en general éstas se refieren a uno de los siguientes ámbitos:

- **Habilidades personales:** incluye aspectos del carácter del directivo, rasgos de personalidad, inquietudes que debería tener y otros aspectos relacionados con la forma de ser del directivo.
- **Habilidades relacionales:** en este ámbito se encuentran las competencias relacionadas con la capacidad de relacionarse de una forma positiva con los demás, desarrollar el liderazgo y construir una buena relación con colaboradores, clientes, proveedores y demás personas con las que traten los directivos.
- **Conocimiento del negocio:** por supuesto es esencial que los directivos tengan conocimiento tanto del negocio y el sector como de gestión y negociación.

Los dos modelos más importantes (o más extendidos) de competencias directivas actualmente son el modelo del IESE y el de la consultora HAY Selección.

MODELO COMPETENCIAS IESE	
<b>I. Competencias Estratégicas</b>	
Visión de negocio	Orientación al cliente
Orientación Interfuncional	Red de relaciones
Gestión de Recursos	Negociación
<b>II. Competencias Intratégicas</b>	
Comunicación	Delegación
Dirección de personas	Coaching
Liderazgo	Trabajo en equipo
<b>III. Competencias Eficacia Personal</b>	
<b>Proactividad</b>	<b>Desarrollo Personal</b>
Iniciativa	Autocrítica
Creatividad	Autoconocimiento
Optimismo	Aprendizaje
<b>Gestión personal</b>	<b>Acción personal</b>
Gestión del tiempo	Toma de decisiones
Gestión de la atención	Autocontrol
Gestión del estrés	Inteligencia Emocional
	Integridad

El modelo de competencias de IESE divide las competencias directivas en 3 bloques: las Competencias Estratégicas; las Competencias Intratégicas y las competencias de Eficacia Personal.

En el cuadro podemos ver la clasificación de las habilidades que este modelo considera que todo directivo debe poseer. En el segundo bloque encontramos lo que hemos mencionado anteriormente como habilidades relacionales: la comunicación, la dirección de personas, el liderazgo, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo. Para todas estas actividades la comunicación juega un papel esencial, ya que se trata de establecer relaciones con los colaboradores.

Dentro del tercer bloque hay un epígrafe que habla de la gestión personal (incluyendo la gestión del tiempo y de la atención). Para dedicarse a sus equipos los directivos deberán gestionar su agenda para prestarles a las personas la atención que requieren, deben destinarles un tiempo conocido y planificado con antelación.

<b>MODELO COMPETENCIAS HAY SELECCIÓN</b>	
<b>I. Logro y Acción</b>	
Orientación al Logro	Iniciativa
Preocupación por orden, calidad y precisión	Búsqueda de Información
<b>II. Apoyo y Servicio Humano</b>	
Comprensión Interpersonal	Orientación al servicio al cliente
<b>III. Impacto e influencia</b>	
Impacto e Influencia	Establecimiento de Relaciones
Conciencia Organizacional	
<b>IV. Gerencia</b>	
Desarrollo de Otros	Trabajo en Equipo y Cooperación
Asertividad y Uso del Poder Posicional	Liderazgo de Equipo
<b>V. Cognitivo</b>	
Pensamiento Analítico	Pericia (Expertice)
Pensamiento Conceptual	
<b>VI. Efectividad Personal</b>	
Autocontrol	Flexibilidad
Autoconfianza	Compromiso Organizacional

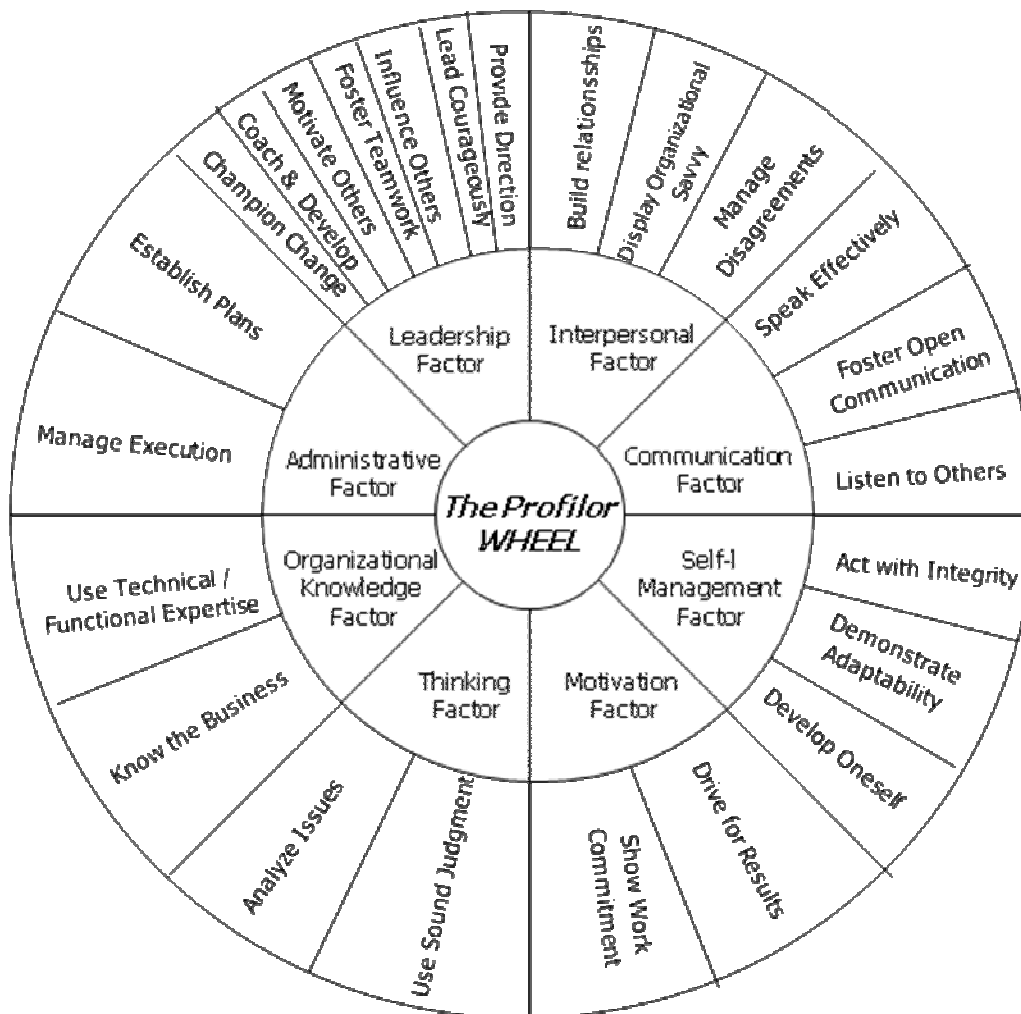
El modelo de competencias de HAY Selección está estructurado en 6 bloques o capítulos. En su conjunto se refieren a las habilidades personales, relacionales y al conocimiento del negocio que deben tener los directivos según este catálogo.

Dentro de su capítulo dedicado a las competencias necesarias en el campo de la Gerencia, destaca el 'Trabajo en Equipo y Cooperación' y el 'Liderazgo de Equipo' como competencias esenciales de los directivos en este ámbito. Al fomentar el trabajo en equipo o al actuar como un líder el directivo está relacionándose con sus empleados o colaboradores, y en función de su desempeño logrará sus objetivos o puede lograr un efecto totalmente contrario.

Este modelo es más completo que el anterior, puesto que considera más aspectos acerca del directivo como gestor del proceso de negocio, pero presta menos atención y presenta con menos detalle las competencias necesarias en el campo de la gestión de personas.

*The Profilor® Wheel* es una herramienta utilizada en el análisis 360° para evaluar las competencias de los directivos. El modelo que incorpora dicha herramienta representa una aproximación a las competencias de gestión que se consideran necesarias para el desarrollo profesional de los directivos. Estas competencias están divididas en 8 factores, que son los siguientes:

- Factor de pensamiento o *Thinking Factor*
- Factor de conocimiento de la organización o *Organizational Knowledge Factor*
- Factor administrativo/de gestión o *Administrative Factor*
- Factor de Liderazgo o *Leadership Factor*
- Factor interpersonal o *Interpersonal Factor*
- Factor de Comunicación o *Communication Factor*
- Factor de manejo de si mismo o *Self-I Management Factor*
- Factor de Motivación o *Motivation Factor*



El modelo *The Profilor® Wheel* da mucha importancia a las competencias que tienen que ver con las habilidades relacionales, ya que 3 de los 8 factores de este modelo están directamente relacionados con la relación de los directivos con los demás, especialmente con sus colaboradores. Estos son los factores de comunicación, interpersonal y liderazgo.

Las competencias de gestión que considera esenciales para un directivo en lo que se refiere a la comunicación son las siguientes:

- **Hablar eficazmente:** Hablar de una manera clara, expresarse bien en conversaciones tanto personales como grupales. Ser capaz de adaptar el mensaje al receptor y asegurarse de que el mensaje se ha entendido tal y como el emisor lo ha pensado.
- **Alentar la comunicación abierta:** Capacidad de crear una atmósfera en la que la información fluya fácilmente; encontrar los momentos oportunos para transmitir los mensajes; fomentar la expresión abierta de ideas y opiniones. Mostrar una actitud receptiva frente a los colaboradores ayudará a aumentar la confianza.
- **Escuchar a los demás:** mostrarse atento a los comentarios y preguntas de los demás y expresar su comprensión acerca de los mismos; escuchar bien en grupo. Dar respuesta a todos los planteamientos sin huir de preguntas o comentarios que puedan parecer “perjudiciales”.

En el factor interpersonal destaca las siguientes competencias:

- **Cultivar relaciones:** relacionarse con la gente de forma amigable, abierta y mostrar aceptación. Interesarse por los demás y por sus preocupaciones; dar importancia a desarrollar relaciones con los demás.
- **Demostrar astucia en el funcionamiento de la organización:** desarrollar relaciones efectivas de reciprocidad con los demás; comprender sus planes y perspectivas; equilibrar de forma efectiva los intereses y las necesidades de su propio grupo con los de la organización en su conjunto.
- **Manejar desacuerdos:** sacar a la luz los conflictos y desacuerdos importantes e intentar resolverlos en colaboración; crear un consenso general.

Las competencias mencionadas en el factor de liderazgo son:

- **Dar dirección:** Transmitir al equipo una orientación, una visión común. Establecer las prioridades; clarificar papeles y responsabilidades.
- **Dirigir con energía:** el directivo debe tomar la iniciativa al abordar temas difíciles; arriesgarse para encarar problemas importantes y ser firme cuando hace falta.

- Influir en los demás: Defender sus propias ideas y convencer a los demás; ganar el apoyo y el compromiso de otros; movilizar a la gente para que actúe.
- Alentar el trabajo en equipo: Construir equipos efectivos dedicados a alcanzar las metas de la organización; promover la colaboración entre los miembros del equipo y entre equipos.
- Motivar a los demás: Apoyar y dar poder a los demás para que obtengan resultados; establecer altos niveles de rendimiento; transmitir entusiasmo y dedicación. Demostrar a los demás que está motivado para motivarlos a ellos.
- Entrenar y desarrollar: Detectar los puntos fuertes y necesidades de desarrollo de los empleados; dar feedback específico y oportuno; asignar tareas que son un reto y proporcionar oportunidades de desarrollo.
- Apoyar el cambio: Desafiar el status quo y actuar como agente catalizador del cambio; animar a los demás a que cambien, adaptando la organización a esta evolución.

### 3. Principios e importancia de la comunicación

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información de una persona u entidad a otra, tal como hemos visto en la asignatura de Teoría y Técnicas de Negociación con el profesor Javier Crespo y en Dirección de Personas con el profesor Gabriel Ginebra.

En el proceso comunicativo los individuos interactúan entre sí mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente y originar una respuesta en la otra parte.

Actualmente, la comunicación es un activo que se debe gestionar, debe ser tenida en cuenta en toda política de empresa y es crítica para las organizaciones, ya que en éstas se usa la comunicación para influir y dirigir a otras personas y gestionar acontecimientos.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a formar parte de la misma. Por ello, las organizaciones deben fomentar un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos para promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

El hecho de comunicarse no es voluntario, ya que por estar en contacto con otras personas nos estamos comunicando con ellas. Lo que sí podemos controlar es qué y cómo comunicamos.

El Dr. Marc I. Ehrlich es un experto en comunicación en las empresas; dirige Equipos de Alto Rendimiento, una consultora que asesora a los equipos para conseguir un buen rendimiento. Según su modelo<sup>2</sup> debemos observar las siguientes reglas de la comunicación:

- No existe un momento en que no nos comuniquemos.
- Es muy importante que tomemos responsabilidad por cada mensaje que enviamos, tanto verbal, como no verbal.

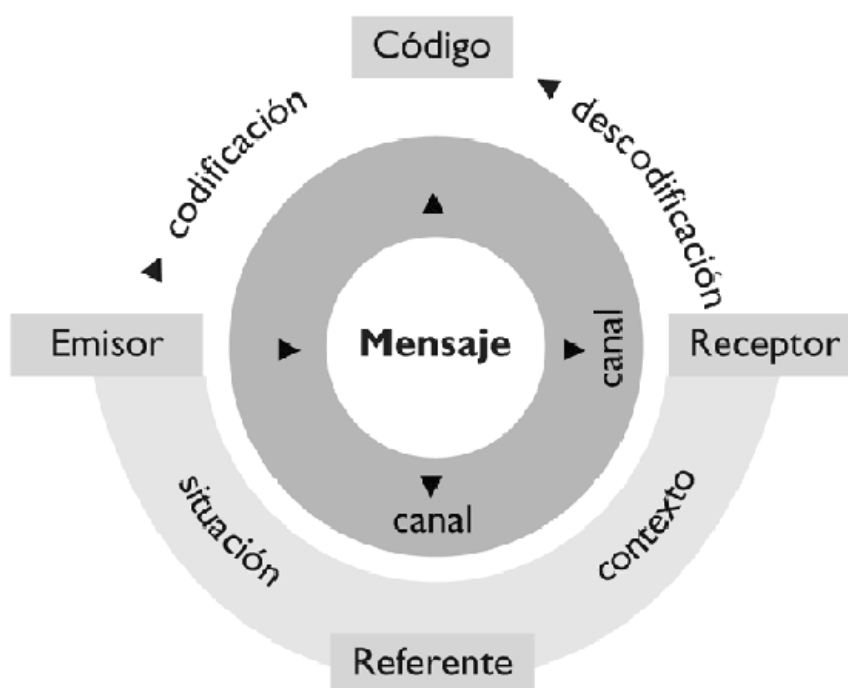
---

<sup>2</sup> Modelo presentado en el artículo *Rules of Communication* disponible en su página web: <http://www.trabajoenequipo.com.mx/artprotodos.html>

- Cuando existen inconsistencias entre el mensaje verbal y no verbal, el mensaje no verbal siempre tiene mayor impacto en el receptor.
- Algún aspecto negativo del mensaje comunicado, podría tener mayor impacto que la suma de todos los aspectos positivos.
- La comunicación se considera completada cuando el mensaje se recibe actualizado.

De acuerdo con la teoría clásica los elementos básicos del proceso de comunicación son los siguientes:

- El emisor: Elemento que genera la información y dirige todo su proceso. Elige el contenido de la comunicación en función de unos determinados objetivos, lo codifica y lo envía al receptor.
- El canal: es el soporte material o espacial por donde se transmite la información.
- El código usado para la transmisión: palabras o expresiones corporales comprendidas inicialmente de la misma manera por todos los usuarios.
- El receptor: Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.
- El mensaje o contenido de la comunicación: es la información que el emisor desea transmitir al receptor.
- El referente: es la realidad que se percibe gracias al mensaje.
- La situación o contexto: describe el entorno, el tiempo y el lugar en el que se lleva a cabo el acto comunicativo.





### **3.1. Comunicación Efectiva**

La comunicación tiene por objetivo lograr que la otra parte responda o modifique su conducta, por lo que podremos considerar que es efectiva en la medida en que el mensaje que se desea comunicar llegue al receptor o receptores previstos y éstos actúen según la información recibida.

A continuación veremos que existen diversos requisitos para que la comunicación sea efectiva. Más allá de los aspectos puramente técnicos para que la comunicación sea efectiva, es importante que exista una coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal, escoger el momento, las palabras y la actitud apropiadas al mensaje y la situación.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- Claridad: la comunicación debe ser clara, para ello el directivo deberá adaptar el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitir la información en función de la persona a la que se dirija.
- Integridad: la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando se utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- Equilibrio: todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para los directivos y colaboradores que resulten afectados.
- Moderación: la comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia en la organización.
- Difusión: preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales necesarios, evitando papeleo innecesario.
- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y mejorarse periódicamente.

Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta por los directivos cuando se comuniquen con sus empleados, puesto que se persigue la efectividad en la comunicación para que el trabajador actúe de acuerdo con lo que se le explique. Un trabajador debe entender lo que se le encarga para poder hacerlo bien.

### 3.2. Barreras a la comunicación

Según analiza Van-Der Hofstad en su obra *El libro de las habilidades de comunicación* en todo acto de comunicación hay un arco de distorsión, consistente en perturbaciones que se pueden dar en cualquiera de los elementos y que degradan el proceso comunicativo. Se denominan interferencias, barreras o ruidos; y se deben mayoritariamente a las interpretaciones, características personales, condiciones ambientales y psicológicas, motivaciones, etc.

Las barreras más importantes a la hora de comunicarse son:

- Psicológicas: emociones, valores, hábitos de conducta, percepciones.
- Físicas: ruidos.
- Semánticas: símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados.
- Idiomáticas
- Otros:
  - Interrumpir
  - Cambiar de tema
  - No escuchar
  - Falta de atención de las partes
  - Interpretaciones

Como hemos dicho anteriormente el responsable del mensaje es el emisor. Éste deberá tener en cuenta que cada persona es distinta y deberá adaptar la comunicación al receptor del mensaje, tratando de concretar y expresarse con claridad. En todo acto de comunicación existe una degradación de la información desde cómo la piensa el emisor, cómo la transmite; cómo la percibe el receptor y la interpretación personal que éste hace. Por ello es importante solicitar *feedback*, asegurarse de que el receptor ha entendido el mensaje tal y como el emisor lo quería transmitir. Un buen comunicador pregunta más de lo que habla.

La base de una buena comunicación es la escucha. Ésta debe realizarse de forma activa. Al percibir un mensaje se debe interpretar, evaluar y responder al mismo para proporcionar *feedback* al emisor sobre la manera en que se ha entendido el mensaje. Para una buena escucha es importante centrarse en las ideas que se comunican, no perderse en los detalles o datos concretos; hay que tener presente que se debe evaluar el contenido más que la forma. Es de gran ayuda mantener la mente abierta y un adecuado nivel de concentración, así como tomar notas para revisarlas posteriormente.

### 3.3. La comunicación en las empresas

En la comunicación humana distinguimos varias modalidades en función de la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicativo. En el caso que nos ocupa hablaremos de comunicación interpersonal, que es la comunicación que se da entre los miembros de un mismo grupo; en contraposición con la comunicación intrapersonal (con uno mismo) o intergrupala (entre dos o más grupos).

Existen diversos criterios en función de los cuáles obtenemos distintos tipos de comunicación. A continuación detallamos una breve tipificación en base a los criterios más significativos, según la clasificación que realiza Diego Levis, consultor en comunicación y educación, en su publicación *La comunicación en la empresa: Apuntes básicos*<sup>3</sup>.

#### Alcance

En función de quiénes sean los interlocutores en un acto de comunicación, podemos diferenciar entre comunicación interna, que es aquella que se da entre los miembros de una organización; y comunicación externa, que se da con interlocutores de otras empresas.

#### Medios

Según los medios utilizados, distinguimos entre la comunicación verbal y la escrita. La comunicación verbal es aquella que se produce mediante la emisión de palabras. Permite la interacción directa entre emisor y receptor. Sus principales ventajas son el ahorro de tiempo, que evita mal entendidos y permite aclaraciones inmediatas. Por otro lado, la comunicación escrita es la que se transmite plasmada directamente en un soporte escrito (papel o digital). Además de las dos anteriores se debe tener en cuenta la comunicación no verbal, que explicaremos más adelante.

#### Receptor

Por razón del receptor la comunicación se puede catalogar como individual, cuando va dirigida a una persona en concreto, o genérica, cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas. La comunicación directa es bidireccional y permite al emisor obtener un *feedback* inmediato. La comunicación genérica es multidireccional, se da en forma de reunión que permite el intercambio de ideas y opiniones.

---

<sup>3</sup> Los manuales de apuntes básicos se pueden obtener en la web <http://www.diegolevis.com.ar>

### Dirección

Según la dirección en la que se transmite el mensaje, tenemos comunicaciones horizontales, que se establecen entre dos departamentos del mismo nivel jerárquico; y comunicaciones verticales, que pueden ser:

- Ascendentes: su finalidad es la de informar a niveles superiores de los logros alcanzados, estado del trabajo en ejecución, resultados de las tareas, propuestas...
- Descendentes: se transmiten de arriba abajo, de un superior a un subordinado. Consiste en dar información sobre objetivos y tareas dentro de la empresa. Pueden ser escritas u orales, pero de este último modo la información puede desvirtuarse inconscientemente. El escrito es más preciso.

### Grado formalidad

Según el canal o contenido de la comunicación, ésta puede considerarse formal o informal. La comunicación formal tiene por objetivo transmitir información entre diferentes departamentos como medio de coordinación entre ellos. Puede ser oral en reuniones, o al teléfono y escrita en forma de notas internas. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. El contenido es determinado por la empresa (correspondencia, manuales de procedimientos, etc.). La comunicación informal se establece fuera del ámbito empresarial, aunque surge de los grupos informales de la organización. Ésta no sigue los canales formales pero se puede referir a la organización. Es de gran importancia, ya que por sus características puede llegar a influir más que la comunicación formal. Pueden ser comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.

### Respuesta

Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta hallamos comunicaciones imperativas, que exigen una respuesta precisa; exhortativas, que esperan una acción sin imponerla obligatoriamente; e informativas, que simplemente comunican algo, sin señalar que se espere una reacción en un plazo inmediato.

### **3.4. La comunicación no verbal**

La comunicación tiene una doble dimensión. Por un lado está la dimensión racional y por otro lado la emocional.

La dimensión racional es aquella que está basada en el contenido de la comunicación, en el mensaje. A través de esta dimensión estamos considerando la parte informativa de la comunicación. Ésta es posiblemente la dimensión más evidente de los actos de comunicación ya que, en el ámbito empresarial, suele ser la que los motiva. Al lanzar un mensaje el emisor utiliza un determinado vocabulario, frases y expresiones que estructura y organiza en función de quién sea el receptor. Por otro lado, la dimensión emocional analiza la forma en la que se transmite el mensaje, cómo se da la información. En esta dimensión se analiza la actitud, el estado de ánimo, la distancia física, la postura corporal, los gestos, la expresión de la cara, la elección del momento y el lugar para transmitir un determinado mensaje y otros aspectos que afectan al plano emocional y afectivo del receptor. La comunicación no verbal actúa principalmente en esta dimensión emocional de la comunicación.

Hay varios tipos de comunicación no verbal. Los más importantes son:

1. Lenguaje gestual y corporal: se trata de mensajes no verbales enviados a través de gestos (muecas, señalar, manos) o de posturas corporales (posición de los brazos o piernas, dirección de los pies) que son recibidos por el receptor y pueden tener una gran importancia en el contexto.
2. Lenguaje visual: son códigos complejos que surgen de la combinación de formas, colores y simbologías; como por ejemplo las señales de tráfico o los complementos de la vestimenta.
3. Mirada: es un elemento básico de la comunicación no verbal. Mientras hablamos y/o escuchamos es recomendable mirar a la cara a nuestro interlocutor, aunque no hay que mantener la mirada fija ya que puede causar nerviosismo o intimidar a la otra parte. La mirada también ayuda a marcar los turnos de palabra y a demostrar que se está siguiendo el razonamiento de nuestro interlocutor.
4. Paralenguaje: se refiere a la forma de utilizar las modificaciones de la voz, los sonidos y los silencios para apoyar o contradecir el mensaje verbal que estamos transmitiendo.

La comunicación no verbal puede tomar una importancia extrema. El psicólogo Albert Mehrabian realizó unos experimentos<sup>4</sup> en situaciones de comunicación de actitudes y sentimientos y llegó a la conclusión de que solamente el 7% de la información recibida por el receptor corresponde a las palabras utilizadas para transmitir el mensaje; atribuyendo un 38% a la voz (entonación, proyección, volumen, etc.) y el 55% restante al lenguaje corporal. Este estudio solamente aplica a los actos de comunicación cuyo referente son los sentimientos y actitudes del emisor, por lo que la regla “7%-38%-55%” no debe extenderse a cualquier situación comunicativa en que el referente sea un hecho más objetivo.

A pesar de que estos datos no son extrapolables a cualquier acto de comunicación, nos dan una idea de la importancia del lenguaje no verbal, que suele quedar más olvidado cuando un directivo prepara una comunicación con sus colaboradores. Se suele pensar mucho en lo que se quiere lograr, un poco menos en el mensaje que hay que decir para lograrlo y muy poco en cómo se debe transmitir dicho mensaje.

La comunicación no verbal puede tener diferentes funciones: se puede utilizar para remplazar a las palabras, repetir con gestos lo que se está diciendo, enfatizar un mensaje verbal, regular la interacción humana o bien en algunos casos para contradecir el mensaje verbal, utilizando una postura irónica. El receptor puede interpretar un mismo mensaje de distintas formas en función del lenguaje no verbal que se utilice.

Algunos de los aspectos más importantes de la comunicación no verbal son la postura corporal y la distancia; la expresión facial (sonrisa); la mirada (mirar a los ojos refuerza la comunicación); la empatía; la entonación; la velocidad y las pausas, etc. Todas estas herramientas pueden ayudar al emisor a modelar el mensaje que está enviando para adecuarlo al receptor, personalizar lo que dice para la persona a quién se lo dice. Así, más allá del mensaje que se esté comunicando, se pueden aprovechar los actos de comunicación para crear confianza mediante la empatía y una expresión facial agradable.

Como conclusión destacamos que la comunicación se debe valorar en las organizaciones desde muchos puntos de vista. Como hemos visto, se dan distintos tipos de comunicación y hay que aprovecharlos a favor de la organización.

---

<sup>4</sup> Publicado en: *Silent messages: implicit communication of emotions and attitude*. Wadsworth Pub. Co., 1981.

## 4. El directivo y la comunicación

Anteriormente hemos visto las funciones directivas desde diversos puntos de vista. La comunicación no aparece como una función directiva propiamente, pero como ya hemos dicho, está siempre presente cuando nos relacionamos con otras personas. En el ámbito profesional esta regla se mantiene, por ello podemos ver que en la descripción de las competencias que deben poseer los directivos, la comunicación está presente en todos los modelos y desde distintos enfoques.

Así pues, más que decir que la comunicación es una función del directivo es más acertado apuntar que el directivo debe comunicarse de forma adecuada. El modelo de Hay hace referencia al liderazgo del equipo, es decir, a la relación que se establece entre el directivo y sus subordinados en la que la comunicación juega un papel fundamental. El modelo de IESE destaca una serie de competencias intratécticas, todas ellas tratan acerca de la relación del jefe con sus colaboradores, desde la comunicación propiamente a la dirección de personas y otras competencias relacionadas. El Profilor® Wheel también habla de competencias acerca de la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales.

Las dificultades en la comunicación entre directivos y empleados pueden tener distintos orígenes, relacionados con las barreras a la comunicación que hemos visto en el capítulo de la comunicación.

En ocasiones los jefes creen que se comunican bien con sus empleados pero estos no opinan lo mismo. Como hemos visto anteriormente la responsabilidad de la comunicación eficaz es del emisor, por lo tanto si el empleado no entiende a su jefe es tarea del jefe hacerse entender.

Parte de este problema surge de la propia formación de los directivos. Debemos preguntarnos si la comunicación está presente en los planes de estudios, si se transmite la importancia que tiene y si se enseña a comunicarse a los futuros directivos. Podemos observar que los estudios universitarios orientados a formar a directivos se centran mucho en conocimientos de economía y matemáticas, en cambio las áreas relacionadas con la empresa no superan el 25% de las asignaturas en los planes de estudios. El propio enfoque del sistema de estudios dificulta el desarrollo de determinadas habilidades. Muchos alumnos consideran que hablar no es evaluable, no puede ser condición para aprobar una asignatura. Esta mentalidad

refleja la creencia de que lo importante es saber calcular, recordar ciertos datos o seguir un determinado razonamiento; por encima de saber comunicarse con claridad o defender sólidamente una postura. Parece que la metodología del controvertido Plan de Bolonia apuesta por desarrollar más las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo profesional.

En este sentido las empresas deben asegurarse de que los directivos que se dediquen a gestionar equipos tengan una capacidad comunicativa que les permita una comunicación fluida con sus colaboradores. Se trata de tomar conciencia de que aunque sea en un entorno laboral se establecen redes de comunicación entre personas. En el capítulo anterior hemos visto que la comunicación tiene una dimensión racional y una dimensión emocional. A la hora de comunicarse con sus trabajadores, los directivos no deben dejar de lado esta dimensión emocional que conecte con la dimensión personal del empleado, no solamente deben ocuparse de la dimensión profesional.



## 5. Entender a los empleados y hacerse entender

Suelen surgir malentendidos y discusiones cuando un colaborador no lleva a cabo la tarea que se le ha encomendado o lo hace incorrectamente. Cuando esto ocurre es responsabilidad del jefe analizar la situación y diagnosticar las razones por las que no se ha hecho el trabajo o se ha hecho mal. Si se toma el tiempo para estudiar el caso podrá hallar la solución adecuada al problema. En muchas ocasiones un trabajador no realiza una tarea porque no sabe hacerla. En este caso, se deberá enseñar a trabajar. El papel del directivo que gestiona personas es también el de maestro de sus colaboradores. El jefe que enseña es mejor valorado por sus empleados, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

Para poder comunicarse correctamente con los colaboradores para poder tratar de solucionar problemas específicos lo más importante será un buen diagnóstico del problema y la aplicación de un tratamiento eficaz. En la asignatura de Dirección de Personas vimos el modelo FOUGI elaborado por el profesor Ginebra y que se puede encontrar también en su libro *Gestión de Incompetentes*. Algunos de los problemas más habituales y las soluciones que presenta el modelo FOUGI son los siguientes:

- ✓ Si el trabajador no es consciente de que trabaja mal, la herramienta más eficaz será advertirle, hacérselo notar y esperar a que éste adapte su conducta.
- ✓ En el caso de que el trabajador no entienda el trabajo que debe llevar a cabo será conveniente explicárselo detalladamente.
- ✓ Cuando éste no sepa cómo hacer las tareas que se le han encomendado, será útil concretar el trabajo a realizar o dar ideas que puedan inspirarle y hacerle ver posibles formas de cumplir con el encargo.
- ✓ Si sabiendo cómo hacerlo lo hace mal porque no sabe hacerlo, deberá entrenar hasta que le salga bien. En esta acción el jefe juega un papel importante ya que no debe presionar al empleado sino hacerle ver que mediante la práctica se desarrollan nuevas capacidades.
- ✓ Cuando el problema sea que el empleado no quiere hacer el trabajo deberemos analizar las causas y en su caso gestionar las consecuencias, motivar o exigir.

Sólo cuando el jefe es capaz de hallar el origen del problema, se podrá trabajar en una solución eficaz. Si no se realiza ningún diagnóstico y simplemente se exige a los trabajadores que hagan bien su trabajo y se prescinde de los que lo hacen mal, la empresa estará arruinando su capital humano, que es el que permite que exista el negocio. Al final, los jefes deben entender que las personas son importantes para la organización porque son las que generan el negocio. En la empresa las personas son las que hacen posible la supervivencia y continuidad de la propia empresa. En la medida en la que potencialmente pueden contribuir a generar negocio para la organización las personas son importantes. El hecho de que las personas son importantes porque generan negocio no significa que solamente sea importante la faceta profesional del empleado, ya que esta va unida a su faceta personal.

En otras ocasiones el problema es que los empleados no escuchan a sus jefes. Esto se debe a un bloqueo emocional, ya que a veces los jefes no tienen credibilidad frente a sus colaboradores. Si el jefe trabaja para ganarse la confianza de sus colaboradores, podrá avanzar en este sentido. Debe mostrar a los demás que domina el negocio y que además es merecedor de su puesto porque se puede confiar en él, que se preocupa por su equipo y actúa por motivos trascendentes. El primer responsable de la motivación de un empleado es su jefe directo, por lo tanto los jefes deben demostrar que se preocupan por sus empleados como personas, no solamente como empleados.

Aun así, conseguir una buena comunicación no es una simple cuestión de voluntad. Las relaciones con los empleados, como todas las relaciones humanas, se deben cuidar y cultivar, eso requiere tiempo y dedicación por lo que los jefes que gestionen equipos deben plantearse el tiempo que dedican a su gente. En las agendas de los directivos cada vez hay más responsabilidades, pero la jornada laboral no aumenta (ni debería hacerlo) por lo que deben dedicar menos tiempo a cada una de ellas y/o delegar las que correspondan. Si le pedimos a nuestros directivos que supervisen el trabajo de sus subordinados, realicen propuestas, hagan el seguimiento de campañas activas, redacten informes y memorandos, asistan a reuniones con los clientes, asistan a reuniones de planificación interna, realicen cursos sectoriales, de *coaching*, de inglés, de informática, hagan viajes al extranjero o a las oficinas centrales regularmente, etc. no les quedará tiempo para estar disponibles para sus empleados. Y un jefe que no está no se puede ganar la confianza de los demás.

El directivo que se dedica a gestionar equipos debe ser consciente de cuál es su tarea esencial. Si su trabajo consiste en dirigir personas, debe centrarse en estas personas. Los resultados que se pueden obtener con un equipo dependen directamente del tiempo que se le dedique. En la empresa se produce el conocido efecto Pigmalión; los colaboradores a los que se dedica más tiempo se hacen mejores porque se les dedica más tiempo. Al mismo tiempo, los empleados que perciban que su jefe les dedica menos tiempo que a sus compañeros se sentirán desmotivados o faltos de reconocimiento.

Según un estudio de la consultora Otto Walter<sup>5</sup>, lo primero en lo que los empleados suspenden a sus jefes es en la falta de reconocimiento por su labor; algo tan simple como felicitar, reconocer y expresar la satisfacción por el trabajo de un subordinado. En concreto, un 49% de los empleados manifiesta que siente falta de reconocimiento por su esfuerzo y su trabajo. Esto denota una falta de conexión entre empleados y directivos, puesto que si los segundos fuesen realmente conscientes de la importancia que conceden los primeros a una simple felicitación o un reconocimiento en público de su trabajo posiblemente lo harían más a menudo. Es sabido que todo el mundo agradece un halago, pero la rutina y lidiar con los problemas del día a día suele pasar a primer plano, relegando otras acciones igualmente importantes para cuando haya tiempo.

El autor de uno de los modelos que hemos visto en el primer capítulo, Salvador García, en su libro *La Dirección por Valores*, habla de la importancia de compartir valores y atribuir los éxitos de la empresa a los directivos y empleados. Para un empleado es muy satisfactorio que se le haga sentir partícipe del éxito de la empresa, que en definitiva se ha conseguido gracias al conjunto de los directivos y empleados.

En esta línea, y como decíamos anteriormente, para poder dedicar más tiempo a las personas se deberá dedicar menos tiempo a otras actividades que hasta el momento han llenado la agenda de los directivos. Centrarse en las personas va a suponer un cambio de estilo en el que se tendrán que delegar otras funciones más técnicas para ganar tiempo para los colaboradores.

---

<sup>5</sup> Investigación OW 2009, disponible en su web: <http://www.ottowalter.com>

Hemos visto que la medida eficaz cuando alguien no sabe cómo hacer algo es concretar. Para los directivos que no sepan cómo dedicar más tiempo a su gente vamos a concretar algunas acciones.

En primer lugar, es necesario estar presente en la oficina, pero estar significa estar disponible para los demás. Son muchos los directivos que se pasan el día de una reunión en otra, empalmando con videoconferencias, cursos y demás quehaceres. En este caso el directivo no se encuentra disponible para apoyar a sus colaboradores, verificar cómo se desarrolla el trabajo y solucionar los pequeños conflictos que puedan surgir y que pueden hacer que se detenga la tarea hasta poder consultarlo con el jefe.

Sencillamente estar ahí para lo que pueda surgir es la forma en la que se podrán dar instrucciones y realizar un seguimiento distendido de las tareas, sin que el empleado sienta que se está sometiendo su trabajo a revisión. Estando en la oficina sin tener algún trabajo entre manos ofrece la posibilidad de que surjan conversaciones informales, dónde se puede obtener información acerca de los sentimientos y actitudes de los colaboradores. Además, si se fomentan las relaciones informales en relación a aspectos laborales, se puede conseguir avanzar un proyecto más rápidamente, desencallar burocracia para agilizar el trabajo, etc. Al final acaba siendo una cuestión de eficacia el trabajar las relaciones informales en el trabajo.

Por otro lado veamos algunos ejemplos de actitudes que destruyen la confianza de los colaboradores hacia sus jefes:

- Atender una llamada en mitad de una conversación con un colaborador y no decir que se está ocupado.
- Mantener una conversación con un empleado sin dejar de mirar el ordenador o los papeles.
- Mantener una postura corporal no enfocada al interlocutor.
- Hablar con alguien sin estar en la misma sala o andando en sentido opuesto.

En el plano teórico está comúnmente aceptado que es importante dedicarse a las personas. Esta convicción debe plasmarse en la planificación. En la agenda del directivo debe haber tiempos específicos reservados para sus colaboradores directos, asignarles un tiempo hará que éste sea de calidad. Como es natural, el grado de relación de un directivo con sus empleados dependerá de cuántos subordinados tenga y de cuánto tiempo disponga para dedicarse a ellos.

## 6. Trabajo de campo: Planteamiento

Hasta ahora hemos visto en un bloque teórico la importancia de la comunicación en la empresa y cuáles son las funciones directivas más importantes. Hemos visto las principales competencias que deben poseer los directivos actualmente y cómo están relacionadas con la comunicación, tanto a través de los modelos de competencias como con la herramienta Profilor®.

El objetivo de este trabajo es contrastar lo visto hasta ahora con la realidad empresarial. Se quieren medir varios aspectos de la relación entre directivos y trabajadores.

En primer lugar analizaremos la visión de las funciones directivas que tienen los propios directivos. Todos ellos coincidirán en aspectos técnicos que dependen de ellos pero veremos qué visión tienen cuando hablamos de las personas. Puede que haya directivos que tengan equipos bajo su supervisión, pero que a la hora de la verdad no sean directores de personas, puesto que su ausencia (tanto física como temporal) hace que otra persona asuma esta responsabilidad. ¿Son los directivos realmente conscientes de que del personal de base depende la supervivencia y la continuidad del negocio?

En segundo lugar, trataremos de determinar en qué medida conocen los directivos a sus colaboradores más cercanos. Parece lógico pensar que el responsable de una persona debería conocer sus planes de futuro y sus aspiraciones para poder gestionarla correctamente. No tiene sentido ascender a director de una división a un empleado que en unos meses se va a casar y se irá a vivir al extranjero. ¿Conocen los directivos a sus colaboradores?

En tercer lugar, evaluaremos la atención que se presta la organización a la comunicación. Las empresas no solo deben ser conscientes de la importancia de la comunicación, sino que además deben ser coherentes y concederle atención. Por ejemplo: si se determina que es importante coordinar los trabajos que realizan las distintas áreas de negocio a los clientes posiblemente se establezca una reunión periódica entre los responsables de cada área para comentar las acciones realizadas y desarrollar estrategias conjuntas. Si se reconoce que la comunicación con los empleados es importante también se le deberá dedicar un tiempo específico.

Para estudiar estas cuestiones elaboraremos un cuestionario con dos versiones, una para los directivos y una para los colaboradores. De esta forma podremos contrastar las respuestas de los 2 grupos y verificar si tienen una visión similar de la misma situación. Se adjuntan las encuestas en el anexo.

Pasamos a analizar las preguntas de la **encuesta a los directivos** y sus objetivos:

*Preguntas 1 y 2:*

En la parte superior se encuentran dos campos que los encuestados deben rellenar con su cargo y la antigüedad en la empresa. No se plantean en forma de pregunta, sino con un desplegable para seleccionar lo que corresponda. De esta manera la encuesta parece más corta y aumenta la predisposición a completarla.

El cargo nos servirá para conocer el perfil del directivo y para poder comparar las respuestas de cada directivo con las de sus colaboradores respectivos.

El campo de antigüedad nos permitirá evaluar el conocimiento potencial que tiene el encuestado de la empresa y sus sistemas de funcionamiento en función del tiempo que lleve en la misma. Además juntamente con la pregunta número 3 nos da información de la rotación del personal y de la apuesta por la promoción interna.

*3. ¿Cuál ha sido su carrera profesional dentro de la empresa?*

Mediante esta pregunta, juntamente con la antigüedad en la empresa, queremos obtener información sobre la rotación y la promoción interna existente en la empresa. Las respuestas nos darán una idea de cuál es la política de reclutamiento de directivos que sigue dicha organización. Además veremos si hay diferencias significativas en las respuestas de los directivos que han sido colaboradores en esa empresa y las de aquellos que han empezado directamente en un puesto directivo.

*4. ¿Cuáles considera que son las tareas más importantes asociadas a su cargo?*

Con esta pregunta queremos saber las principales funciones que tiene el directivo encuestado. Según lo que responda, podremos determinar si está orientado a las tareas o está orientado a las personas (verificaremos si esta respuesta concuerda con la de la pregunta 6). Se hace la pregunta en un tono subjetivo (¿Cuáles considera...) para que el directivo no se sienta tentado a detallar las funciones como vendrían en una oferta de trabajo, se da espacio para que contesten las tareas que consideran más importantes en su trabajo.

*5. ¿Actualmente cuántos colaboradores tiene a su cargo?*

En función del número de colaboradores que tenga el directivo podremos determinar si la gestión de tal equipo es factible junto al desarrollo del resto de tareas indicadas en la pregunta 3. Adicionalmente, en función del número de subordinados, podemos medir la importancia del área que gestiona dicho directivo y su responsabilidad en la empresa.

*6. De los siguientes pares de ideas señale la que se corresponda mejor con su responsabilidad profesional.*

En el listado se muestran pares de ideas que contrastan un enfoque a las tareas con un enfoque a las personas. Juntamente con la pregunta 4 nos ayudará a detectar la autoconcepción del trabajo directivo y el perfil del encuestado. El objetivo es comprobar si, a pesar de que muchos directivos reconocerán la importancia de dedicarse a las personas, los directivos consideran que dedicarse a las personas es igual o más importante que dedicarse a las tareas.

*7. En una semana normal:*

- *¿Qué porcentaje de su jornada pasa en la oficina?*
- *Del tiempo que pasa en la oficina, ¿qué porcentaje de tiempo está libre para atender a sus colaboradores (sin reuniones, etc.)?*
- *¿Qué grado de accesibilidad considera que tiene?*

A través de esta pregunta queremos comprobar la disponibilidad real de los directivos para sus subordinados. No basta con el convencimiento de que hay que dedicarse a las personas si a la hora de la verdad no se está en la oficina disponible para que cualquier colaborador comente, pida consejo, pregunte o simplemente se siente a hablar con su jefe.

*8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus colaboradores?*

Queremos analizar cuáles son los medios de comunicación más empleados. ¿Tiene sentido que dos personas que están en la misma oficina tengan una conversación importante por teléfono?

*9. ¿Tiene reuniones periódicas con sus colaboradores? ¿De qué temas tratan?*

Con esta pregunta esperamos obtener información del tiempo que dedican los jefes a sus colaboradores. Es muy relevante si se reúne de forma periódica con ellos para discutir temas concretos o si se hace para ver cómo va el equipo, si se siente cómodo con su trabajo, etc.

*10. Ordene del 1 al 4 las herramientas para gestionar colaboradores que más utilice y señale con un \* una que crea que debería mejorar.*

Se propone una lista con varias herramientas para trabajar la motivación de los colaboradores. El objetivo es ver cuáles son las más utilizadas, comprobar si son las más idóneas y ver cuáles se deben mejorar. En función de las herramientas más utilizadas podremos extraer perfiles de directivos. Es especialmente relevante para un buen ambiente de trabajo el uso de estas sencillas herramientas (pocas cosas son tan sencillas como agradecer el trabajo o felicitar a un colaborador cuando se lo merece). Además verificaremos si los datos mencionados anteriormente del estudio de Otto Walter (los trabajadores sienten que no se valora su trabajo) se cumplen en este caso.

*11. ¿Saluda diariamente a todos sus colaboradores?*

Esta sencilla pregunta tiene un doble objetivo: en primer lugar, conocer cuántos directivos saludan a sus subordinados directos a diario (nos referimos a todos los días que esté en la oficina). Por otro lado, si no lo hacen esperemos que la pregunta les lleve a la reflexión de si deberían saludar a sus empleados diariamente (y que la respuesta sea que sí).

*12. Enumere 3 cosas que sus colaboradores realicen mejor que usted*

El objetivo de esta pregunta es comprobar si los directivos aceptan y/o permiten que sus empleados sean mejores que ellos en aspectos del negocio. El rol de directivo supone gestionar equipos de colaboradores que realizan un trabajo. Es lógico pensar que, ya que son ellos los que lo hacen, son mejores en ciertos aspectos que su jefe. Si el directivo reconoce estos talentos en sus empleados y los potencia, probablemente ejerza el rol de maestro y se encuentre orgulloso de que sus empleados sean buenos. Si el directivo solamente reconoce que sus trabajadores son mejores en nimiedades o aspectos no clave del negocio, probablemente sea porque él mismo sigue siendo un empleado más (caso directores de oficina bancaria) o porque cree que por ser directivo es el mejor en todo.

*13. Rellene el siguiente cuadro con el nombre (iniciales) de 3 colaboradores suyos y el número de veces que ha realizado cada una de las actividades con ellos en los últimos 3 meses.*

Con esta pregunta queremos confirmar si realmente los directivos pasan tiempo con sus subordinados. Realizamos la pregunta a directivos y a sus colaboradores para cruzar los datos.



Pasamos a analizar las preguntas de la **encuesta a los colaboradores** y sus objetivos:

*Preguntas 1 y 2:*

Siguiendo el mismo formato que la encuesta para directivos, en la parte superior se encuentran dos campos que los encuestados deben rellenar con su cargo y la antigüedad en la empresa. El cargo nos servirá para conocer el perfil del trabajador y para poder comparar las respuestas con las de los directivos respectivos.

El campo de antigüedad nos permitirá evaluar el conocimiento potencial que tiene el encuestado de la empresa, la rotación del personal y si el ambiente de trabajo es bueno (esta última conclusión puede ser sesgada ya que debido a la elevada tasa de paro los trabajadores no dejan un trabajo fácilmente).

*3. ¿Cuál ha sido su carrera profesional dentro de la empresa?*

Mediante esta pregunta, juntamente con la antigüedad en la empresa, queremos obtener información sobre la rotación del personal que se da en la empresa.

*4. ¿Cuáles considera que son las tareas más importantes asociadas a su cargo?*

Con esta pregunta queremos conocer cuáles son las responsabilidades que tiene asignadas cada colaborador y si éste las conoce detalladamente

*5. ¿De cuántos jefes depende?*

En primer lugar queremos analizar si se cumple el principio de Fayol de unidad de mando. Queremos obtener de cuántos directivos dependen los trabajadores y analizar la coherencia de dichos hechos. En segundo lugar queremos ver que los trabajadores son conscientes de este hecho.

*6. De los siguientes pares de ideas señale la que cree que define mejor a su jefe directo.*

En el listado se muestran pares de ideas que contrastan un enfoque a las tareas con un enfoque a las personas. El objetivo de esta pregunta es contrastar las respuestas con las proporcionadas por los jefes para ver si la visión que tienen los colaboradores coincide con la visión personal que tiene el propio directivo sobre su forma de actuar.

7. *En una semana normal:*

- *¿Qué porcentaje de su jornada pasa su jefe en la oficina?*
- *Del tiempo que pasa en la oficina, ¿qué porcentaje de tiempo está libre para atender a sus colaboradores (sin reuniones, etc.)?*
- *¿Qué grado de accesibilidad considera que tiene su jefe?*

A través de esta pregunta queremos comprobar la disponibilidad real que los subordinados perciben de sus jefes y el grado de accesibilidad de los mismos. El objetivo es comparar las respuestas con las de los jefes y ver si coinciden.

8. *¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus jefes?*

Queremos analizar cuáles son los medios de comunicación más utilizados.

9. *¿Tiene reuniones periódicas con sus jefes? ¿Qué temas tratan en las reuniones?*

Igual que para los directivos queremos valorar la percepción de los empleados. Puede que el directivo crea que plantea una reunión abierta para tratar sobre el día a día y los problemas que surgen pero los empleados perciben que la reunión es para detectar los errores cometidos en el trabajo. Si esto es así existe un problema de comunicación que se debería tratar de resolver.

10. *Ordene del 1 al 4 las herramientas para gestionar colaboradores que más utilicen sus jefes y señale con un \* una que crea que deberían mejorar.*

El objetivo es contrastar la percepción del trabajador con la del jefe. Además obtendremos las herramientas que los trabajadores valoran y que los jefes no utilizan o utilizan poco o mal.

11. *¿Le saluda diariamente su jefe?*

Pregunta para contrastar con la respuesta de los directivos.

12. *Enumere 3 cosas que su jefe le haya enseñado recientemente:*

Mediante esta pregunta queremos ver si los directivos ejercen el rol de maestros con sus colaboradores.

13. *Rellene el siguiente cuadro con el nombre (iniciales) de su jefe(s) y el número de veces que ha realizado cada una de las actividades con él en los últimos 3 meses.*

Pregunta para contrastar con la respuesta de los directivos.

## 7. Trabajo de campo: alcance del estudio

La encuesta se ha realizado en un grupo empresarial de tamaño mediano con sede en Barcelona. Se trata de una empresa familiar fundada hace 23 años que se encuentra en la segunda generación, los actuales presidentes son los dos hijos de fundador. Al haber pasado por un relevo generacional, nos encontramos con que en la empresa hay directivos que llevan mucho tiempo y que ya trabajaban con el padre y otros cuya incorporación es más reciente, entrando a formar parte de la empresa en su segunda etapa. Coincidiendo con el cambio generacional, se aprovechó para potenciar ciertas áreas de negocio y se trasladaron las oficinas centrales a una nueva ubicación. En la empresa esta diferencia entre los directivos más antiguos (que estaban antes del cambio de sede) y los más nuevos se hace patente.

Como hemos dicho, se trata de un grupo empresarial dedicado a la externalización de servicios que cuenta con 30 delegaciones en España y una sede central en Barcelona. Al disponer de varias divisiones operativas y de varias zonas de actuación, en la empresa nos encontramos con que hay muchos directivos. Cada empresa tiene un responsable, que es el Director Comercial de la división. Las empresas del grupo se dedican a la externalización de una gran variedad de servicios para empresas, con un gran peso de los servicios de Recursos Humanos (ETT generalista, outsourcing especializado, selección mandos intermedios y directivos, consultoría RRHH, formación de directivos y cursos de formación bonificada) aunque también realizan otros servicios. Teniendo en cuenta que algún Director Comercial lleva dos empresas hay un total de 8 directores de divisiones operativas.

Asimismo se ha dividido el territorio en las siguientes regiones:

- Cataluña y Baleares: 15 delegaciones en Cataluña y 1 en Mallorca.
- Zona centro: 3 delegaciones en Madrid y 1 en Zaragoza.
- Levante y Andalucía: 3 delegaciones en la C. Valenciana y 2 en Andalucía.
- Canarias: 5 delegaciones en las Islas Canarias.

Cada zona está controlada por un Director Regional que, salvo los casos de Madrid y Canarias, trabaja en las oficinas centrales en Barcelona. Los directores regionales realizan 2 reuniones mensuales con todos los directores de delegación que están bajo su supervisión. Una de estas reuniones se realiza en la oficina de cabecera de cada zona y la otra en la central de Barcelona. Además realizan 2 o 3 visitas mensuales a cada delegación.

El grupo cuenta con unos 130 trabajadores de estructura en las delegaciones y la central, más todo el personal que presta servicios a los clientes. En la sede central se encuentra el personal de los servicios centrales del grupo que son comunes para todas las empresas. La cúpula directiva de estructura consta de dos presidentes, un Director General, un Director Financiero, un Director de RRHH, un Director de Comunicación (que además ejerce de director de una de las divisiones) y un Director de Sistemas (Responsable del departamento de informática) además de los Directores Regionales de cada zona y los Directores Comerciales de las Divisiones Operativas del grupo.

El organigrama esquemático de los directivos de la organización y el alcance de sus responsabilidades sería el siguiente:



Se ha encuestado a 6 de estos directivos y para cada uno de ellos a 3 de sus colaboradores (para algunos hemos recibido más respuestas pero hemos seleccionado 3). No se ha encuestado al Director General ni a los Presidentes puesto que complicaría mucho el análisis al tener relación con muchos directivos y trabajadores. Los directivos encuestados han sido los siguientes:

- Director de RRHH: esta figura es muy importante en la organización debido al enfoque de la mayoría de empresas del grupo. Actúa como segundo del Director General y tiene a 10 personas a su cargo, distribuidas en distintos departamentos.

- Director Financiero: junto al Director de RRHH y al Director General forma parte del comité ejecutivo. Dirige a un equipo de 7 personas, distribuidas en dos departamentos y un controller de costes.
- Director Regional Catalunya y Baleares: Supervisa las 16 delegaciones de la zona. Tiene una relación muy estrecha con los directores de cada delegación, que son los que actúan de comerciales en su zona de influencia.
- Director Regional Levante y Andalucía: Supervisa las 5 delegaciones de la zona. A la vez es el referente de la oficina de cabecera en Valencia aunque en el día a día trabaja en Barcelona.
- Director Comercial División X: También es Director de Comunicación del grupo, aunque en este sentido sus funciones son bastante limitadas. Lleva el seguimiento de su división en el conjunto de las delegaciones. Esta división en concreto opera, casi exclusivamente, en Barcelona y Madrid. También actúa de KAM para los clientes del grupo que han entrado o tienen su cuota más importante en esta división.
- Director de Sistemas: a pesar de no formar parte del equipo directivo propiamente, el responsable del departamento de informática y sistemas es una persona importante en la organización y tiene a su cargo a 4 empleados.

## 8. Trabajo de campo: Resultados

Para poder realizar una valoración de los datos obtenidos mediante las encuestas hemos realizado un promedio de los valores numéricos y una agregación de los campos con respuesta abierta para incluir todos los comentarios. Las encuestas recibidas se adjuntan en documento anexo. En el capítulo 9 analizamos los resultados obtenidos.

Resultados de la encuesta a los directivos:

1. La pregunta 1 es el campo del cargo que ocupa el directivo así que aquí hemos obtenido el listado que hemos detallado anteriormente.

### *2. Antigüedad en la empresa*

Hemos obtenido que los directivos tienen una antigüedad media en la empresa de 7,33 años, con una desviación estándar de 3,2. Los valores extremos son 3 años de mínimo y 12 años de máximo.

### *3. ¿Cuál ha sido su carrera profesional dentro de la empresa?*

En esta pregunta hemos obtenido que 2 de los encuestados se incorporaron a la empresa directamente en el puesto que están desempeñando actualmente.

Otros 2 (los dos Directores Regionales) entraron con el mismo cargo pero eran responsables de una zona más limitada. Debido a reestructuraciones de delegaciones y de personal ambos han aumentado la zona geográfica que supervisan. En cuanto a número de delegaciones uno de ellos ha pasado a controlar 1 delegación adicional y el otro, 4.

Los dos directivos restantes entraron en un nivel de responsabilidad inferior y ascendieron dentro de la organización.

### *4. ¿Cuáles considera que son las tareas más importantes asociadas a su cargo?*

Aquí adjuntamos el listado de respuestas obtenido ya que al proceder de directivos de distintas áreas la disparidad es muy importante y en un resumen se perdería información. En la descripción de las tareas solamente 3 directivos han expresado explícitamente como responsabilidad suya gestionar o coordinar a sus colaboradores. Los otros 3 no los mencionan en la lista de tareas, que disponía de hasta 6 espacios para enumerar las tareas consideradas como más importantes.

Las respuestas son las siguientes:

- Responsable final de la contratación para personal de Estructura.

- Responsable de la planificación de la formación para el personal de Estructura y Misión.
- Coordinar los departamentos del área RRHH
- Realizar previsiones de gastos laborales
- Impulsor y responsable del Código Ético y del Código de Igualdad para el grupo.
- Planificación financiera del grupo.
- Estudio y aprobación de inversiones.
- Previsiones de tesorería.
- Impuestos.
- Control de las conciliaciones bancarias.
- Relación con el gabinete jurídico externo.
- Diseño y mantenimientos web de los portales de las empresas del grupo.
- Supervisar Helpdesk
- Posicionamiento orgánico
- Desarrollar soluciones para clientes internos y externos
- Mantenimiento servidores y cuentas de correo
- Solucionar problemas con equipos en propia oficina o remoto.
- Dar soporte a los directores de las delegaciones
- Actuar de nexo entre los directores de las delegaciones y los Dir. Ciales. de las divisiones
- Alcanzar el presupuesto anual por delegación
- Mantener relaciones con los clientes clave de las delegaciones
- Solucionar problemas que surjan: en la delegación, con clientes o con personal de misión.
- Realizar seguimiento del presupuesto por delegación y por cabecera
- Coordinar las delegaciones de la zona Levante y Andalucía
- Visitar las delegaciones periódicamente, estar informado de todo lo que ocurre.
- Mantener conocimiento sectorial (en cuestiones laborales)
- Incentivar a las delegaciones para introducir más servicios a los clientes
- Establecer contacto directo con las grandes cuentas de cada delegación
- Contactar con clientes potenciales para introducir el servicio.
- Conjuntamente con los directores de las delegaciones realizar ventas cruzadas.

5. *¿Actualmente cuántos colaboradores tiene a su cargo?*

Los directivos encuestados tienen una media de 7 subordinados. En los extremos tenemos como valor mínimo un 3 y como valor máximo un 14. Estos números se refieren a empleados que dependen directamente del directivo en cuestión, ya que de forma indirecta los directores de delegación también dependen de los directores comerciales de cada división. Considerado de esta manera el valor más bajo (3) pasaría a ser de 27, y la media sería de 11 subordinados.

6. *De los siguientes pares de ideas señale la que se corresponda mejor con su responsabilidad profesional*

	<b>Orientación tareas</b>	<b>Orientación a las personas</b>	
6	Experto en el negocio	Darle vueltas a las cosas	0
5	Eficacia	Ayuda	1
2	Comunicar con claridad	Trato personal	4
4	Rigor y precisión	Cordialidad	2
4	Ser un entendido	Hacer amigos	2
3	Trabajar mucho y bien	Hablar bien	3
2	Ser buen negociador	Ser buen escuchador	4
4	Nuevos productos	Nuevos candidatos	2
3	Repaso de números	Repaso de gente	3
5	Hacer presupuestos	Previsiones de gente	1
3	Aprovechar el tiempo	Pasar tiempo con la gente	3
1	Conocer las instalaciones	Conocer a los colaboradores	5

Cada directivo ha marcado un ítem de las 12 parejas. En promedio han seleccionado 7 ítems que se identifican con una orientación a las tareas y 5 ítems que se identifican con una orientación a las personas. Las más señaladas son 'Experto en el negocio', 'Eficacia', 'Presupuestos' y 'Conocer a los colaboradores'. Por lo que a priori concluimos que los directivos consideran el conocimiento de los colaboradores como una de las cuatro patas en las que deben ser fuertes y que dan mucha importancia a la eficacia, ya que 3 de estas 4 están relacionadas con la eficacia.

7. *En una semana normal:*

1. *¿Qué porcentaje de su jornada pasa en la oficina?* / 2. *Del tiempo que pasa en la oficina, ¿qué porcentaje de tiempo está libre para atender a sus colaboradores (sin reuniones, etc.)?* / 3. *¿Qué grado de accesibilidad considera que tiene?*

Los directivos pasan en promedio un 78% de su jornada semanal en la oficina, y están disponibles para sus colaboradores una media del 32% de su jornada. Si excluimos los datos relativos a los directores regionales, la media de tiempo en la



oficina asciende a 95% y el tiempo disponible disminuye a un 28%. Esta variación inversa se debe a que el tiempo que los directores regionales están disponibles para sus equipos es precisamente el que no están en la oficina.

En cuando al grado de accesibilidad que consideran que tienen para sus subordinados, medido de 0 a 10, obtenemos un promedio de 9.

*8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus colaboradores?*

A continuación detallamos los medios que utilizan y el número de directivos que los ha expresado. (Nota Metodológica: Al ser una encuesta abierta hemos obtenido respuestas similares que hemos agrupado, modificando el nombre proporcionado).

<b>Medios comunicación</b>	
Acercarme a su mesa	1
Teléfono	5
Reuniones/llamar a mi despacho	1
Mail	5
Skype.	2
Cara a cara.	3
Notas	1
Visitas delegaciones	2
Reuniones en central	2
Comidas	1

*9. ¿Tiene reuniones periódicas con sus colaboradores? ¿Qué temas tratan en ellas?*

Todos los directivos tienen reuniones periódicas programadas con sus colaboradores. 2 de ellos manifiestan que el contenido de estas reuniones es cerrado, otros 4 afirman reunirse periódicamente para tratar los temas que surjan.

*10. Ordene del 1 al 4 las herramientas para gestionar colaboradores que más utilice y señale con un \* una que crea que debería mejorar.*

Las herramientas más usadas y a mejorar por los directivos encuestados son:

<b>Herramienta</b>	<b>Nº veces destacada</b>	<b>Nº veces a mejorar</b>
Exigir a los empleados	6	0
Enseñar a trabajar	2	1
Dar instrucciones concretas	4	1
Agradecer (reconocer el trabajo de los colaboradores)	3	0
Felicitar por el trabajo, por una idea, etc.	3	2
Corregir	2	0
Echar bronca	4	1
Perdonar errores de sus colaboradores	0	1

11. *¿Saluda diariamente a todos sus colaboradores?*

De los 6 directivos, 4 saludan diariamente a sus colaboradores y otros 2 no lo hacen.

12. *Enumere 3 cosas que sus colaboradores realicen mejor que usted*

- Consultas y generar informes del aplicativo de gestión
- Obtener informaciones detalladas de plazos y requisitos de certificaciones
- Memoria
- Altas clientes o modificaciones límites asegurados CyC.
- Escandallo de costes
- Dominio de lenguajes de programación
- Hallar soluciones para problemas planteados en Helpdesk
- Tratar con el personal de las delegaciones
- Trato con el personal de misión
- Concretar detalles del servicio con el cliente
- Alta y mantenimiento de jobs en el aplicativo
- Selección de perfiles para jobs
- Detalles con los clientes
- Elaboración de dossiers de documentación y manuales para los cursos.
- Captar las necesidades del mercado.
- Localizar espacios y organizar la logística de los cursos y profesores.

13. *Rellene el siguiente cuadro con el nombre (iniciales) de 3 colaboradores suyos y el número de veces que ha realizado cada una de las actividades con ellos en los últimos 3 meses.*

Las medias obtenidas son las siguientes:

<b>Actividad</b>	<b>Media veces</b>
Comida informal	6,33
Viajes y/o salidas	0
Tomar una cerveza	4,33
Ocio (deporte, cine, teatro...)	1,5
Charla personal	2,09

\*Nota: para esta respuesta no se han tenido en cuenta los datos de uno de los directivos encuestados (Dir. Sistemas) ya que desvirtuaban el resultado global.

Resultados de la encuesta a los colaboradores:

1. La pregunta 1 es el campo del cargo que ocupa el empleado para relacionarlo con el directivo correspondiente.

### 2. *Antigüedad en la empresa*

La antigüedad media de los trabajadores es de 4,4 años. Los valores extremos son 3 meses de mínimo y 10 años de máximo.

### 3. *¿Cuál ha sido su carrera profesional dentro de la empresa?*

De un total de 18 trabajadores encuestados han respondido a esta pregunta 17, de los cuales extraemos los siguientes resultados:

<b>Evolución de la carrera en la organización</b>	<b>Nº casos</b>
En el mismo puesto desde la incorporación	7
Inicio como becario con posterior incorporación a plantilla	3
Cambio de departamento y de funciones	1
Ascenso (más responsabilidad, cargo superior...)	4
Cambio de zona (mismo cargo en otra zona geográfica)	2

### 4. *¿Cuáles considera que son las tareas más importantes asociadas a su cargo?*

Debido a la gran disparidad de funciones y de los datos obtenidos detallamos la totalidad de las respuestas:

- Altas y bajas del personal de misión.
- Nóminas
- Finiquitos
- Todo lo relacionado con la Seguridad Social
- Embargos nóminas
- Negociación para evitar litigios
- Coordino la recogida de hojas de horas de las delegaciones
- Realizo el punteo y contraste con los datos que las delegaciones cargan en el sistema
- Valido las horas con los parámetros del contrato de prestación de servicios con el cliente
- Me encargo de la facturación de las horas a los clientes
- Contabilización Inmovilizado, amortizaciones, y otras áreas no cotidianas
- Pagos a trabajadores de misión
- Previsiones de tesorería y conciliaciones bancarias
- Control caja chica
- Apoyo a los asistentes del departamento de contabilidad y de cobros.
- Cierre de los ciclos de facturación de las empresas y vuelco a contabilidad.
- Contabilización de los cobros para todas las compañías excepto 1.
- Ingreso cheques y pagarés recibidos.
- Gestiones para el cobro de la deuda vencida.

- Recepción y revisión de las notas de gastos para todo el personal de estructura.
- Control de costes. Escandallos
- Análisis de adquisiciones de inmovilizado por parte de las empresas. (No inmobiliarias)
- Conciliaciones bancarias.
- Otras en función de las necesidades.
- Otras en función de las necesidades.
- Soporte a distancia para personal delegaciones
- Gestión de incidencias HelpDesk
- Mantenimiento de los servidores
- Relación con proveedores de tecnología (Oficina Vodafone, Blackberrys, portátiles...)
- Otras
- Creación y mantenimiento de páginas web y blogs para las empresas del grupo.
- Creación y mantenimiento de páginas web para clientes externos.
- Maquetación y diseño de logotipos, folletos, certificados... de las empresas del grupo
- Iniciando un proyecto de un aplicativo para gestionar campaña de telemarketing
- Apoyo al equipo del departamento en cualquier tipo de tarea
- Arreglar y configurar pc's, portátiles, blackberry's, centralitas...
- Gestionar las cuentas activas de mi oficina.
- Promover sinergias a los clientes de 1 empresa del grupo para venderle otros servicios
- Realizar visitas comerciales a clientes potenciales pautadas por las campañas de TMK
- Responsable de la calidad del servicio ofrecido al cliente.
- Para grandes cuentas, responsable final de la selección del personal de misión.
- Apoyar a los Directores de División en la expansión del negocio.
- Visitas a clientes actuales y potenciales.
- Desarrollar actividades de CRM.
- Alcanzar los objetivos trimestrales y anuales establecidos para la delegación.
- Gestionar al equipo humano que forma la delegación.
- Gestionar los clientes que dependen de mi delegación.
- Captar nuevos clientes y aumentar el valor de los actuales.
- Dirigir y formar al personal de base de la delegación.
- Asegurar el cumplimiento del presupuesto trimestral.
- Supervisar la selección del personal de misión.
- Cerrar contratos con los clientes.
- Cargar al aplicativo los partes de horas del personal de misión y reportar a central.
- Gestionar las cuentas clave, asegurar la satisfacción del cliente. Visitar periódicamente.

- Expandir la presencia del grupo en los propios clientes.
- Apoyo al director regional.
- Cumplimiento de objetivos.
- Responsable último de la contratación del personal de misión.
- Supervisión de la formación y del desempeño del personal de misión en clientes fijos.
- Mantener relación con los responsables de nuestros empleados en cliente.
- Documentar los partes de horas y reportar al departamento laboral de central.
- Organización logística de los cursos (ubicación, profesorado...)
- Elaboración de los materiales docentes para los cursos.
- Expedición de diplomas y certificaciones de asistencia a los cursos
- Supervisión de los cursos in situ.
- Otras
- Seguimiento de clientes (evaluaciones post cursos, ofertas, mantenimiento contacto...)
- Gestión de las inscripciones a los cursos.
- Reclamar las hojas de asistencia a los profesores y llevar control de asistencia.
- Facturación a clientes.
- Reclamación facturas vencidas y no cobradas para clientes únicos (solo de esta división).
- Verificación de las facturas de proveedores con las órdenes de compra o presupuestos.
- Todo tipo de tareas de apoyo en el departamento.
- Preparación, maquetación e impresión de materiales docentes.
- Informar y concertar visitas con potenciales clientes procedentes campaña de telemarketing.
- Realizar seguimiento de las visitas con los directores de las delegaciones (BCN y MAD).

##### 5. *¿De cuántos jefes depende?*

12 trabajadores han respondido que dependen de un jefe, es decir, consideran que únicamente dependen de su jefe directo. Otras 6 personas han respondido que dependen de 2 jefes. Más adelante analizaremos a qué se pueden deber estos resultados.

6. De los siguientes pares de ideas señale la que cree que define mejor a su jefe directo.

	<b>Orientación tareas</b>	<b>Orientación a las personas</b>	
18	Experto en el negocio	Darle vueltas a las cosas	0
16	Eficacia	Ayuda	2
11	Comunicar con claridad	Trato personal	7
10	Rigor y precisión	Cordialidad	8
13	Ser un entendido	Hacer amigos	5
12	Trabajar mucho y bien	Hablar bien	6
7	Ser buen negociador	Ser buen escuchador	11
10	Nuevos productos	Nuevos candidatos	8
8	Repaso de números	Repaso de gente	10
10	Hacer presupuestos	Previsiones de gente	8
10	Aprovechar el tiempo	Pasar tiempo con la gente	8
0	Conocer las instalaciones	Conocer a los colaboradores	18

7. En una semana normal:

1. ¿Qué porcentaje de su jornada pasa su jefe en la oficina? / 2. Del tiempo que pasa en la oficina, ¿qué porcentaje de tiempo está libre para atender a sus colaboradores (sin reuniones, etc.)? / 3. ¿Qué grado de accesibilidad considera que tiene su jefe?

Los directivos pasan, de media, un 91% del tiempo en la oficina y según la percepción de los trabajadores están disponibles un 41% de la jornada semanal. Para este cálculo no hemos considerado el caso de los Directores Regionales, que se comentará más adelante.

En cuanto a la accesibilidad de los directivos, los empleados la valoran en un 8,22 de media.

8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus jefes?

Los medios de comunicación utilizados y el número de veces que se mencionan:

<b>Medios de comunicación utilizados</b>	<b>Nº casos</b>
Conversación cara a cara	12
Teléfono	11
E-mail	15
Móvil	1

9. ¿Tiene reuniones periódicas con sus jefes? ¿Qué temas tratan en las reuniones?

15 trabajadores declaran tener reuniones periódicas con sus jefes mientras que 3 trabajadores no las tienen.

Dichas reuniones son para tratar temas cerrados en 3 de los casos. Para el resto, el contenido varía en función de los proyectos o necesidades de cada momento.

10. Ordene del 1 al 4 las herramientas para gestionar colaboradores que más utilicen sus jefes y señale con un \* una que crea que deberían mejorar.

Herramienta	Nº veces destacada	Nº veces a mejorar
Exigir a los empleados	17	0
Enseñar a trabajar	5	3
Dar instrucciones concretas	7	4
Agradecer (reconocer el trabajo de los colaboradores)	9	2
Felicitar por el trabajo, por una idea, etc.	6	1
Corregir	14	0
Echar bronca	8	0
Perdonar errores de sus colaboradores	1	6

11. ¿Le saluda diariamente su jefe?

11 trabajadores responden que sí y 7 responden que no.

12. Enumere 3 cosas que su jefe le haya enseñado recientemente:

Las respuestas obtenidas son:

- Estas son las respuestas obtenidas:
- Nos han puesto clases de inglés al mediodía
- Me ha enseñado a realizar consultas de las legislaciones que aplican por internet.
- De él aprendo mucho sobre como relacionarme con los jefes.
- Afinar las búsquedas para novedades sectoriales en internet
- Utilizar editor básico para desarrollar aplicativos de gestión de datos masivos
- Me ha enseñado a organizar mi tiempo y priorizar tareas
- Buscar oportunidades creadas por las debilidades coyunturales.
- Técnicas para la venta cruzada o sinergias.
- Reglas mentales para cálculo aproximado del margen en un nuevo sector en desarrollo.
- Preparar presupuestos y presentaciones para los clientes.
- Concertar reuniones con clientes potenciales por teléfono.
- Tratar problemas de comportamiento graves del personal de misión.
- Discriminar tareas por su importancia.
- Detalles de la organización, como se estructura el grupo, funciones de las partes...

- Importancia de crear imagen de marca y transmitir esa imagen en todos los actos.
- Detalles específicos de cómo hacer el trabajo.

Algunas de las respuestas obtenidas se refieren efectivamente a enseñanzas de los jefes hacia sus colaboradores mientras que otras no lo son estrictamente. En el capítulo siguiente agrupamos y tratamos estos datos para sacar conclusiones.

*13. Rellene el siguiente cuadro con el nombre (iniciales) de su jefe(s) y el número de veces que ha realizado cada una de las actividades con él en los últimos 3 meses.*

<b>Actividad</b>	<b>Media veces</b>
Comida informal	3,67
Viajes y/o salidas	0,00
Tomar una cerveza	1,14
Ocio (deporte, cine, teatro...)	0,20
Charla personal	1,67

\*Nota: para esta respuesta no se han tenido en cuenta los datos de uno de los directivos encuestados (Dir. Sistemas) ya que desvirtuaban el resultado global.



## 9. Trabajo de campo: Análisis

Una vez agrupados los datos de los dos grupos, vamos a proceder a analizarlos por separado y en conjunto para comprobar la concordancia de las respuestas de ambos grupos. Si las respuestas no coinciden, trataremos de localizar la causa de las diferencias.

### **Antigüedad**

La antigüedad media de los directivos (7,33 años) es superior a la de los trabajadores (4,4 años) aunque en ambos casos las cifras son bajas e indican que el equipo es bastante joven. Asimismo, en los valores extremos tenemos mínimos de 3 años para los directivos y 3 meses para trabajadores y máximos de 12 y 10 años respectivamente. Este hecho nos demuestra que la antigüedad en la organización no está relacionada con el puesto, ya que los rangos son similares, si bien no hay directivos que lleven menos de 3 años en la muestra de la encuesta, veremos al analizar la trayectoria dentro de la organización que hay directivos que han entrado directamente en ese puesto.

### **Carrera o trayectoria profesional en la organización**

En este aspecto vemos que 4 de 6 directivos entraron en un cargo directivo y los otros 2 llegaron al cargo mediante promoción interna.

En el caso de los colaboradores, 7 de los 18 encuestados ocupan el mismo puesto desde su incorporación. El resto ha sido promocionado, se ha incorporado después de un periodo como becario, ha cambiado de funciones o ha cambiado de zona de trabajo. Esto nos indica que en la organización existe movimiento, ya que de los 24 participantes en el estudio solamente 11 están en el mismo puesto que cuando empezaron a trabajar en la empresa.

Si profundizamos en las respuestas veremos que estos cambios tienen 2 motivos principales:

1. Ascenso del trabajador a un puesto de categoría superior: cubrir las vacantes para puestos de mayor responsabilidad promocionando a un empleado.
2. Otros movimientos provocados por reestructuraciones y necesidades de la empresa. Es comprensible que dada la situación del mercado laboral en los últimos años los trabajadores acepten un cambio de funciones o de zona con mejor predisposición que antes.

En esta pregunta hemos detectado que uno de los encuestados fue promocionado y más tarde volvió a ocupar un puesto de menor responsabilidad, asumiendo otro

directivo las responsabilidades de éste. Esto se debe en parte a que debido a la crisis se realizó una racionalización de las delegaciones, cerrando varias de ellas y traspasando los clientes activos a otras delegaciones de la misma zona de influencia. Por otro lado el ocupar un puesto de menor responsabilidad y ubicado en la provincia de Barcelona de forma permanente (sin viajes semanales y con menos reuniones) permite al colaborador conciliar la vida laboral y la vida familiar más fácilmente. En este caso se llegó a un acuerdo en el que las dos partes (trabajador y empresa) salieron beneficiados.

### **Tareas más relevantes**

En el caso de los directivos cabe destacar que solamente 3 de los 6 encuestados mencionan el hecho de gestionar o dirigir a sus equipos y en algunos casos lo indican de forma indirecta.

Uno dice claramente “Coordinar los departamentos del área RRHH”, por lo que es consciente de que debe coordinar a los colaboradores de su departamento como una de sus principales tareas.

Uno de los directores regionales apunta que debe “Actuar de nexo entre los directores de las delegaciones y los directores comerciales de las divisiones” y también “Solucionar problemas que surjan: en la delegación, con clientes o con personal de misión”. Con estas dos descripciones da a entender que reconoce que dichos trabajadores son sus colaboradores y que debe actuar por su bien y gestionar los problemas que puedan surgir.

El otro director regional menciona como 2 de sus principales funciones las de “Coordinar las delegaciones de la zona Levante y Andalucía” y “Visitar las delegaciones periódicamente, estar informado de todo lo que ocurre”. Esta voluntad de estar informado muestra que el directivo se preocupa por su gente (aunque no esté físicamente con sus colaboradores, o precisamente por eso).

Es sorprendente que el resto de directivos no mencionan a sus equipos de trabajo. De hecho, si analizamos las respuestas de los directivos y de sus subordinados vemos que en ocasiones la descripción de las funciones de un directivo no es más que la agregación de las descripciones de las funciones de sus colaboradores. Tomamos por ejemplo los resultados obtenidos en el Departamento Financiero.

El Director Financiero manifiesta que sus funciones principales son:

1. Planificación financiera del grupo.
2. Estudio y aprobación de inversiones.
3. Previsiones de tesorería.
4. Impuestos.
5. Control de las conciliaciones bancarias.
6. Relación con el gabinete jurídico externo.

A su vez, los trabajadores encuestados de este departamento describen, entre otras, sus funciones como:

- Contabilización Inmovilizado, amortizaciones, y otras áreas no cotidianas
- Previsiones de tesorería y conciliaciones bancarias
- Control de costes. Escandallos
- Análisis de adquisiciones de inmovilizado por parte de las empresas. (No inmobiliarias)
- Conciliaciones bancarias.

En este caso vemos como muchas de las funciones que el director reconoce como propias son en realidad de los trabajadores del departamento, siendo función del director supervisar la tarea de dichos trabajadores, aunque éste no lo percibe así.

Por otro lado, cabe destacar que trabajadores encuestados que a su vez tienen a otros trabajadores a su cargo (responsables de un área del departamento) si que mencionan la gestión de equipos entre sus tareas principales.

### **Número de colaboradores/Número de jefes**

Hemos visto que la media de subordinados directos por cada jefe es de 7. Si consideramos que los directores de las delegaciones también dependen de los directores comerciales de las divisiones del grupo este número asciende a 11 trabajadores.

En cualquier caso, con un equipo de 7 o de 11 personas a su cargo, estos directivos deberían dedicar una parte significativa de su tiempo a sus colaboradores. En cuanto a los trabajadores, 12 de ellos dependen únicamente de un jefe, mientras que 6 han respondido que dependen de 2 jefes.

De estos 6, 3 han sido los directores de las delegaciones de Cataluña encuestados (en concreto Barcelona Norte, Gavá y Mollet). Éstos han contestado que dependen de su Director Regional y del Director General, ya que al estar cerca de Barcelona pasan muy a menudo por la central y tienen mucho contacto con él en comparación con otros directores de delegación de otras zonas de España. Aun así a nivel operativo los directores de las delegaciones dependen de los directores regionales.

Otros 2 de los que han respondido que dependen de 2 jefes han sido colaboradores del departamento de informática. Ambos han manifestado que dependen del responsable del departamento y del Director General. Esto se debe a que uno de ellos es el que se encarga de gestionar los servidores, solventar incidencias en todas las delegaciones (HelpDesk), relación con proveedores de tecnología y otras tareas similares. Para ello está en contacto directo con el Director General y éste le realiza muchas peticiones directamente. El otro colaborador también considera que depende del Director General porque es el que se encarga del diseño, mantenimiento y actualización de las páginas web y blogs de las empresas del grupo y tiene muchas reuniones con el Director General y con los presidentes para tratar estos asuntos.

El último colaborador que ha dicho que depende de 2 jefes pertenece al departamento Laboral. Su jefe es el Director de RRHH aunque en la encuesta ha mencionado que depende también del Director Financiero. El departamento de contabilidad requiere mucha información de este trabajador ya que por el sector de la empresa se mueven muchas nóminas y hay que realizar muchos pagos a trabajadores. Aun así no consideramos que este trabajador dependa del Director Financiero en ningún caso.

Resulta a la vez sorprendente y preocupante que algunos trabajadores no tengan claro quién es su jefe. Como hemos visto en el primer capítulo, uno de los principios de la administración de Fayol es la unidad de mando. Este principio defiende que cada trabajador debe recibir instrucciones de un solo superior. En este caso no se cumple dicho principio y llega a crear confusión en los trabajadores, que no saben ni si quiera de qué directivos dependen. Esto es posible que llegue a generar problemas e ineficiencias en el trabajo y posiblemente en la organización nadie ha detectado que puedan tener trabajadores que no tienen claro de quien dependen. Este hecho nos da una indicación de que en las organizaciones nos perdemos en el día a día y no nos paramos a clarificar aspectos tan básicos como éste.

### Orientación a las tareas vs. Orientación a las personas

Según colab.	Según jefes	Orientación tareas	Orientación a las personas	Según jefes	Según colab.
6,0	6	Experto en el negocio	Darle vueltas a las cosas	0	0,0
5,3	5	Eficacia	Ayuda	1	0,7
3,7	2	Comunicar con claridad	Trato personal	4	2,3
3,3	4	Rigor y precisión	Cordialidad	2	2,7
4,3	4	Ser un entendido	Hacer amigos	2	1,7
4,0	3	Trabajar mucho y bien	Hablar bien	3	2,0
2,3	2	Ser buen negociador	Ser buen escuchador	4	3,7
3,3	4	Nuevos productos	Nuevos candidatos	2	2,7
2,7	3	Repaso de números	Repaso de gente	3	3,3
3,3	5	Hacer presupuestos	Previsiones de gente	1	2,7
3,3	3	Aprovechar el tiempo	Pasar tiempo con la gente	3	2,7
0,0	1	Conocer las instalaciones	Conocer a los colaboradores	5	6,0
<b>3,45</b>	<b>3,50</b>			<b>2,50</b>	<b>2,55</b>

La tabla muestra los resultados de la encuesta según los propios jefes y según los trabajadores. Podemos ver que en promedio los directivos consideran que tienen una orientación a las tareas de 3,5/6 y a las personas de 2,5/6, mientras que la percepción de los trabajadores se inclina ligeramente más hacia una orientación a las personas. La mayor discrepancia se da en cuando a 'Hacer presupuestos vs. Previsiones de gente'. Según los trabajadores sus jefes realizan más previsiones de gente de lo que los propios directivos dicen hacer. En general podemos decir que los directivos son bastante transparentes, puesto que la gente los percibe de forma muy parecida a cómo ellos mismos se definen.

Los ítems más señalados, tanto por directivos como por colaboradores son:

- Experto en el negocio
- Eficacia
- Presupuestos
- Conocer a los colaboradores

Por las respuestas obtenidas podemos llegar a la conclusión de que los directivos reconocen que deben conocer a sus colaboradores y estos consideran que es así (frente a conocer las instalaciones). Adicionalmente cabe destacar que las otras 3 respuestas más seleccionadas están relacionadas todas ellas con la eficacia y la eficiencia, posiblemente la situación de crisis actual hace necesario tener directivos expertos en el negocio que consigan los objetivos con los mínimos recursos. En más de una respuesta se puede ver cómo la crisis se nota en las relaciones con las personas.

### **Tiempo en la oficina, tiempo disponible y accesibilidad**

Los directivos señalan que pasan una media del 78% de su jornada semanal en la oficina. Para evitar confusión en los datos excluimos a los directores regionales para realizar la media y obtenemos que los directivos pasan el 95% de su jornada semanal en la oficina. Según la percepción de los trabajadores el porcentaje de presencia en la oficina es del 91% de la jornada semanal. Cabe resaltar que dicho porcentaje no se realiza en base a 40 horas semanales, ya que los trabajadores han considerado que cada mañana y cada tarde equivalen a un 10% de la jornada (aunque pocos directivos llegan a las 9:00h a la oficina).

En cuanto al tiempo disponible para sus empleados, los directivos lo estiman en un 28% mientras que los trabajadores lo perciben como un 41%. Esta diferencia se debe a que los directivos han considerado el tiempo que tienen totalmente libre en el que están efectivamente disponibles para atender a sus colaboradores, mientras que los segundos han considerado también el tiempo que su jefe les dedica en reuniones programadas y briefings.

Caso aparte son los directores de zona. Estos realizan 3 o 4 visitas mensuales a cada delegación y una reunión quincenal con todos los directores de las delegaciones de su zona. Los directores de las delegaciones han considerado que todo el tiempo que pasa el director regional en la oficina está allí para atender a los colaboradores. Por su parte los directores regionales también han considerado que cuando están de visita en una delegación están disponibles para sus colaboradores.

En cuanto al grado de accesibilidad de los directivos, ellos mismos lo miden en un 9 sobre 10 de promedio y los trabajadores en un 8,22 sobre 10. No son cifras muy dispares aunque podemos decir que los directivos sobrevaloran un poco esta característica. Comparando esta respuesta con el tiempo disponible concluimos que la menor accesibilidad que perciben los empleados no se debe a restricciones de tiempo. A nivel particular vemos que hay divergencias muy significativas en algunos casos, como es el del Director Financiero, que se considera con un grado de accesibilidad de 10 sobre 10 mientras que sus colaboradores lo puntúan en un 6,33. Este hecho indica una clara dislocación entre la percepción de los trabajadores y la del directivo, hecho que pone de manifiesto claros problemas de comunicación. Teniendo en cuenta las divergencias en otras respuestas en este mismo departamento hay un problema importante con este directivo que a la larga afectará al resto de la organización si no se corrige.

### Medios de comunicación empleados

En esta pregunta podemos observar la gran disparidad en las respuestas que hemos obtenido. En la tabla se muestran las respuestas obtenidas por los directivos y por los colaboradores. Los directivos aseguran que utilizan muchos más medios de los que reconocen los empleados. Algunas de estas diferencias están justificadas, ya que por ejemplo lo que para un directivo es una visita a una delegación, para el colaborador que dirige la delegación la comunicación se dará en una conversación cara a cara. Aun así, hay otras diferencias como las comidas y el skype que no tienen ninguna contrapartida en medios de comunicación que utilicen los colaboradores. Esta diferencia puede deberse a 2 cosas: o bien los empleados no han considerado hablar por skype o comer como un medio para comunicarse con su jefe o bien los jefes han manifestado que utilizan estos métodos cuando a lo mejor se refieren a que son conscientes de que estos métodos están ahí. Otro sesgo que no podemos valorar es, dentro de lo que los colaboradores denominan conversaciones cara a cara, cuántas se refieren a ocasiones en las que el jefe se acerca a la mesa de sus subordinados y cuántas les llama a su despacho.

Un hecho que llama especialmente la atención es la gran cantidad de comunicaciones por correo electrónico, teniendo en cuenta que, salvo los directores regionales y los de las delegaciones, el resto de directivos y colaboradores están en la misma oficina, casi siempre a pocos metros. Este dato no parece coherente con la orientación a las personas que han marcado todos los directivos en el binomio 'Conocer las instalaciones vs. Conocer a los colaboradores'. De nuevo se reconoce la importancia de conocerlos pero no se pone en práctica, es más cómodo enviar un correo electrónico que levantarse y acercarse a la mesa del subordinado y hablar con él cara a cara, aunque la segunda opción enriquece la relación entre ambos.

Directivos	Colaboradores
Acercarme a su mesa	Conversación cara a cara
Teléfono	E-mail
Reuniones/llamar a mi despacho	Teléfono
Mail	Móvil
Skype	
Cara a cara	
Notas	
Visitas delegaciones	
Reuniones en central	
Comidas	

### Reuniones de los directivos con sus equipos

Todos los directivos encuestados han manifestado que tienen reuniones periódicas con sus colaboradores. En 2 de los casos el contenido de la reunión es cerrado y recurrente, para el resto en las reuniones se tratan los temas que convenga según la situación y el momento.

En cuanto a los trabajadores, 15 dicen reunirse periódicamente con sus jefes y 3 de ellos dicen que el contenido de las reuniones es siempre sobre el mismo aspecto.

Este dato es relevante ya que las reuniones en las que no se trata sobre un tema concreto y recurrente pueden ser un buen escenario para fomentar la comunicación entre directivos y colaboradores. Se deben aprovechar estos encuentros para fortalecer la relación entre ambos.

### Herramientas para gestionar colaboradores

Las siguientes herramientas son útiles para mantener una buena relación con los trabajadores y que estos se sientan motivados por el trabajo y orgullosos de formar parte de la organización. A continuación exponemos las herramientas que los jefes consideran que utilizan más y la que ellos mismos creen que deberían mejorar; así como el punto de vista de los colaboradores, qué herramientas creen ellos que utilizan más sus jefes y cuáles deberían mejorar, en su opinión.

Herramienta	Directivos		Colaboradores	
	Utilizada	A mejorar	Utilizada	A mejorar
Exigir a los empleados	6	0	17	0
Enseñar a trabajar	2	1	5	3
Dar instrucciones concretas	4	1	7	4
Agradecer (reconocer el trabajo de los colaboradores)	3	0	9	2
Felicitar por el trabajo, por una idea, etc.	3	2	6	1
Corregir	2	0	14	0
Echar bronca	4	1	8	0
Perdonar errores de sus colaboradores	0	1	1	6

1. Exigir a los trabajadores: Todos los directivos y todos los empleados la han señalado como una de las herramientas más utilizadas, muchos de ellos la han escogido en primer lugar. En principio un alto nivel de exigencia es positivo. Según la teoría del círculo subjetivo de eficiencia, los empleados



establecen un círculo mental que define lo que es exigible y lo que no lo es. En esta delimitación hay una zona denominada frontera, en la que se encuentran tareas que no queda claro si son exigibles o no. Si el nivel de exigencia es menor al del círculo, el empleado se relaja y tiende a disminuir la frontera, por lo que cada vez se le puede exigir menos. Si se exige por fuera de la frontera, el empleado caerá en una situación de estrés. Para mantener el equilibrio se debe exigir dentro de la zona de frontera, lo óptimo es situarse en el extremo exterior de la frontera para promover el esfuerzo y el aprendizaje. Observamos que los trabajadores consideran que se les exige y ninguno considera que se le debería exigir más. Esta puede ser una posible fuente de conflicto en la que los trabajadores sienten que se les exige más de lo que les corresponde, especialmente si tenemos en cuenta la reducción de la plantilla que ha sufrido la empresa en los últimos años y la incorporación masiva de becarios para suplir a trabajadores con experiencia.

2. Enseñar a trabajar: Solamente dos directivos la señalan como una herramienta que utilicen y 5 trabajadores como una herramienta que sus jefes emplean con ellos. Uno de los directivos la marca como herramienta a mejorar y 3 trabajadores también consideran que sus jefes deberían desarrollarla. Es esencial el papel de maestro en un directivo que gestiona personas, es el responsable de transmitir conocimientos específicos, profesionalidad y sentido de oficio. Es importante que los directivos sean expertos en lo que hacen y sean capaces de desarrollar la vocación de sus colaboradores, que estos descubran el verdadero sentido del trabajo y lo realicen con gusto. La primera vez que un jefe encarga un trabajo a un subordinado debe asegurarse de que éste sabe hacerlo y si no sabe debe enseñarle. Este aspecto es fundamental para el negocio y para la relación entre el directivo y su colaborador.
3. Dar instrucciones concretas: 4 directivos la marcan como una de las herramientas más utilizadas y 1 la marca como herramienta a trabajar. Por el lado de los trabajadores, 7 consideran que su jefe la utiliza y 4 creen que su jefe debería mejorar en este aspecto. Según el modelo FOUGI visto anteriormente la herramienta más indicada cuándo nos encontramos con un colaborador que no sabe cómo hacer una tarea es concretar y dar ideas. Cuando un directivo encarga un trabajo debe ser específico en lo que quiere y los objetivos que persigue para que el empleado haga lo que él espera. La

concreción es muy útil para determinar qué se quiere y esencial para que se consiga. Cuando nos plantean realizar una tarea concreta, en un plazo determinado de tiempo y con unos recursos especificados es mucho más probable que se haga y que se haga bien. Si solamente nos indican que deberíamos hacer algo, este algo posiblemente no se acabe de hacer nunca.

4. Agradecer y reconocer el trabajo de los colaboradores: Entre los directivos encuestados solamente 3 señalan el agradecimiento como una de las herramientas que utilizan. 9 de los trabajadores así lo consideran, por lo que **otros 9 piensan que sus directivos no agradecen el trabajo que ellos desempeñan**. Aun así solamente 2 de los trabajadores consideran que su jefe debería mejorar en este aspecto (cabe decir que solamente pueden seleccionar 1 herramienta que sus jefes deban mejorar). La mitad de los directivos y la mitad de los trabajadores la marcan como utilizada. Hemos visto anteriormente que según un estudio de la consultora Otto Walter un 49% de los empleados siente que sus jefes no agradecen y reconocen su trabajo. Podemos decir que en este caso se cumple a la perfección. El agradecimiento, si es sincero y concreto, es una herramienta muy poderosa para el directivo. Se puede agradecer tanto un hecho puntual como una actividad cotidiana de una persona. Para los empleados es altamente motivador que les expliquen los beneficios concretos que su trabajo ha conseguido.
5. Felicitar: 3 directivos lo señalan como un acto que realizan a menudo y 2 directivos reconocen que deben mejorar en este aspecto. De los trabajadores, 6 dicen que sus jefes felicitan y 1 considera que su jefe debería felicitar más. En cuanto a la importancia, va en la misma línea que el agradecimiento aunque tiene una vertiente más personal. Al agradecer por el trabajo realizado, se está dando las gracias por haber hecho un trabajo para la empresa. Cuando un directivo felicita a un subordinado por lo que ha hecho o ha pensado va un poco más allá del agradecimiento. Denota un punto de orgullo del directivo por tener al colaborador a su lado. Igual que el agradecimiento es una herramienta muy poderosa y se debería utilizar más para motivar al personal.
6. Corregir: Aquí encontramos el primer dato que no acaba de concordar. **Solamente 2 directivos reconocen que corrigen a sus subordinados, pero 14 de los trabajadores se sienten corregidos por sus jefes**. Corregir

es necesario y conveniente en algunas ocasiones, pero se deberá poner especial atención en la forma, el momento y la causa. Mediante la corrección se mejoran las habilidades y conocimientos y se puede crear un vínculo de confianza y aprendizaje. Es importante saber corregir bien, ya que esta herramienta mal empleada puede ser muy perjudicial. Una organización en la que los directivos corrigen mucho pero no enseñan a trabajar muestra un problema de comunicación. Hay que enseñar primero y corregir solamente si el trabajador no ha sabido hacer aquello que se le ha enseñado previamente.

7. Echar bronca: De los 6 directivos, 4 utilizan la bronca como herramienta de gestión de sus colaboradores y 1 incluso piensa que debería echar más broncas (o mejores). De los 18 trabajadores, 8 opinan que sus jefes utilizan esta herramienta a menudo y ninguno considera que su jefe deba mejorar en este aspecto. En ocasiones la bronca es necesaria, aunque habrá que seguir unos principios básicos como son no insistir en el error cometido; no echar bronca en público; no recordar el fallo en futuras ocasiones y no juzgar la voluntad del empleado. Cuando un directivo considera que debe echar una bronca a algún subordinado debe planificarla y pensar tanto en el fondo como en la forma.
8. Perdonar los errores de los colaboradores: Ningún directivo la ha señalado como una herramienta que utilice en el día a día, aunque 1 reconoce que debería mejorar en este sentido. Por el lado de los trabajadores 1 opina que su jefe perdona sus errores y **6 creen que sus jefes deberían mejorar esta herramienta**. Es un hecho muy significativo que pudiendo elegir solo una herramienta a mejorar un tercio de los trabajadores haya escogida esta. Perdonar es la manera de reforzar la relación con un empleado cuando ha hecho algo mal. Con el tiempo todos los trabajadores cometerán algún error. Si los directivos no son capaces de perdonar, estarán alejando a estos colaboradores. Mediante el perdón se reconoce en el otro la capacidad de mejorar, de aprender de los errores. En este sentido hay dos tipos de jefes: los cóncavos, que perdonan los errores, ven el lado bueno de los empleados, minimizan sus defectos y ensalzan sus virtudes; y los convexos, que por definición niegan la posibilidad de aprender de los errores ya que no los perdona y culpa a los demás de las cosas malas.

## Saludar

Los 4 directivos que trabajan físicamente en la misma oficina que sus colaboradores afirman que saludan diariamente a sus colaboradores. De los 12 trabajadores que dependen de estos directivos, 11 confirman que su jefe les saluda a diario mientras que otro dice que no, que al pasar por la zona lanza un saludo general. Este trabajador no considera que si jefe le está saludando a él ni que lo haga mostrando interés por sus colaboradores. Los directores regionales reconocen que no saludan diariamente a sus subordinados y estos lo confirman.

El saludo es un elemento imprescindible para una buena relación laboral. Al saludar se reconoce al otro y se tiende un puente de confianza. Para ello, el saludo debe ser (o sonar) sincero.

## Reconocer actividades destacadas de los colaboradores

Pedimos a los directivos que digan 3 cosas que sus trabajadores hacen mejor que ellos mismos. Con esta pregunta queremos comprobar si los directivos conocen y aceptan las virtudes (laboralmente hablando) de sus colaboradores.

Si agrupamos las respuestas obtenidas en función del ámbito de la actividad destacada, obtenemos lo siguiente:

Ámbito	Nº veces	%
Habilidades informáticas/Aplicativos	3	18,75%
Habilidades relacionadas con el negocio	9	56,25%
Habilidades personales/carácter	4	25,00%

Aunque es positivo que se hayan obtenido 16 respuestas de los directivos elogiando tareas que sus empleados realizan mejor que ellos, cabe destacar que poco más de la mitad (56,25%) son relacionadas con el negocio. El resto son habilidades personales de los trabajadores, que es bueno que los jefes identifiquen y reconozcan y habilidades informáticas o de uso de los aplicativos. Estas últimas no suponen un reconocimiento especial ya que en general se derivan del uso de los propios programas, ya que son los trabajadores los que los emplean, no los directivos.

### El directivo maestro

En este caso el objetivo de la pregunta a los trabajadores es analizar si los directivos desempeñan correctamente su función de maestros. Agrupando las respuestas vistas anteriormente según el ámbito de lo aprendido obtenemos los siguientes datos:

Ámbito	Nº veces	%
Cómo obtener información	2	13,33%
Conocimiento de la propia organización	1	6,67%
Construir imagen de marca	1	6,67%
Fundamentos del trabajo	5	33,33%
Habilidades de relación	2	13,33%
Organización del tiempo y las tareas	2	13,33%
Trucos	2	13,33%

Podemos ver que un tercio de lo que los empleados aprenden de sus jefes es sobre los fundamentos del propio trabajo y el resto se reparte en maneras de obtener información, conocimiento de la organización, trucos, organización del tiempo y las tareas, etc.

Entre los 18 trabajadores encuestados hemos obtenido solamente 16 respuestas. Hemos descartado una ya que no era algo que el jefe hubiese enseñado a un trabajador sino que se explicaba que la empresa ofrecía clases de inglés a los empleados de forma gratuita. En la encuesta se dejan 3 espacios para rellenar con cosas que han enseñado los jefes a los trabajadores recientemente, esto supone un total de 54 posibles respuestas, por lo que la tasa de respuesta inferior al 30%.

Muchos trabajadores no han respondido nada en este campo. Es un dato preocupante. El directivo tiene que ejercer como maestro de sus colaboradores. En la organización gremial el jefe es el maestro y los colaboradores son los oficiales y los aprendices. En las empresas los directivos que gestionan equipos deberían transmitirles conocimientos del negocio, trucos y detalles que ellos han conseguido mediante la experiencia.

### Actividades jefes/empleados

En la última pregunta se pide a los jefes que nombren a 3 de sus colaboradores y especifiquen el número de veces que han realizado las siguientes actividades con ellos en los últimos 3 meses. A los colaboradores se les pide que indiquen el número de veces que sus jefes han realizados dichas actividades con ellos en el mismo periodo de tiempo. Los datos promedio obtenidos son los siguientes.

Actividad	Media directivos	Media trabajadores	Diferencia relativa
Comida informal	6,33	3,67	42%
Viajes y/o salidas	0,00	0,00	0%
Tomar una cerveza	4,33	1,14	74%
Ocio (deporte, cine, teatro...)	1,5	0,20	87%
Charla personal	2,09	1,67	20%

Los **resultados difieren significativamente**, con una **desviación de hasta un 87%** según se tomen los datos de los empleados o de los directivos. Los directivos tienen la sensación de que realizan más actividades con sus empleados de las que efectivamente confirman los trabajadores. Esto es sorprendente puesto que se está preguntando acerca de datos objetivos (cuántas veces se ha realizado una determinada actividad) por lo que las respuestas deberían variar poco (atribuible a fallos de memoria) o nada si todas estas actividades están en la agenda de directivos y empleados.

Si tomamos los datos proporcionados por los trabajadores, que posiblemente se ajusten más a la realidad, obtenemos el número de empleados que han realizado cada actividad según el número de veces:

Actividad	Ninguna vez	1/2 veces	5/6 veces	10/12 veces
1. Comida informal	6	3	3	3
2. Viajes y/o salidas	15	0	0	0
3. Tomar una cerveza	10	3	1	1
4. Ocio (deporte, cine...)	12	3	0	0
5. Charla personal	4	10	0	1

1. En cuanto a comidas informales, observamos que hay 6 trabajadores que no han asistido a ninguna una comida informal con su jefe, hay 3 que han celebrado 5 o 6 comidas informales con sus jefes en los últimos 3 meses y otros 3 que lo han hecho 10 o 12 veces.

2. Ningún empleado ha realizado viajes y/o salidas con sus jefes.
3. Hay 10 trabajadores que no se han ido a tomar ninguna cerveza con sus directivos en los 3 últimos meses mientras que 3 trabajadores lo han hecho 1 o 2 veces; 1 lo ha hecho 5 o 6 veces y otro 10 o 12. Tomar una cerveza con los colaboradores de vez en cuando es una buena herramienta para fomentar una charla informal, en la que pueden surgir temas que nunca se tratarían en la oficina y los directivos pueden profundizar en el conocimiento de sus subordinados.
4. Solamente 3 trabajadores han practicado alguna actividad de ocio con sus jefes recientemente.
5. La charla personal es la actividad que más colaboradores han realizado. Hay 4 trabajadores que no han tenido una charla personal con su jefe en el último trimestre pero 10 lo han hecho 1 o 2 veces y 1 lo ha hecho una docena de veces. La charla personal es básica para establecer entre el directivo y su subordinado una buena relación, proporciona la oportunidad de conocer a los empleados, saber qué les pasa, cuáles son sus motivaciones, su plan de vida, etc. Los directivos deben conocer esta información de sus empleados en cuanto a que ésta es importante para el negocio.

## Conclusiones

El propósito de este trabajo era analizar las relaciones entre jefes y colaboradores y comprobar si se da una buena comunicación entre ellos en el entorno de la organización.

Hemos visto que a nivel teórico, en los modelos y manuales de competencias que las empresas utilizan actualmente, la comunicación se reconoce como un elemento importante que debe gestionarse correctamente. A la hora de la verdad, cuando analizamos la realidad concreta a través del estudio en una empresa vemos que existen problemas de comunicación importantes.

Un 50% de los directivos encuestados no considera la gestión de las personas que de él dependen como una de sus tareas principales. Este es un mal punto de partida, puesto que no van a cambiar algo que no son conscientes de que hacen mal. Esto es especialmente sorprendente si tenemos en cuenta que son directivos jóvenes, con una antigüedad media de 7 años en la empresa.

Un tercio de los trabajadores encuestados no tienen claro quiénes son sus jefes. Uno de los directivos se da un 10 en accesibilidad, que sus subordinados valoran en algo más de un 6. Ambas situaciones son un claro ejemplo de falta de comunicación entre directivos y empleados.

Para la marcha del negocio es importante que los directivos que gestionan equipos conozcan a su gente. Todos los directivos han coincidido en que es importante conocer a las personas por encima de conocer las instalaciones, pero a la hora de analizar los medios de comunicación empleados nos encontramos con gran cantidad de llamadas y e-mails entre personas que se encuentran a pocos metros de distancia. Encontramos una falta de coherencia que no se toleraría en otro ámbito pero que se acepta cuando hablamos de relaciones entre jefes y empleados. Esta falta de rigor también la vemos en el análisis de las actividades que los jefes realizan con sus trabajadores. Entre las respuestas de unos y otros encontramos divergencias de hasta un 87%.

Observamos que jefes y subordinados tienen visiones distintas de un mismo hecho, y analizando las respuestas se puede apreciar que el grado de motivación es bajo. Todos los empleados consideran que sus jefes les exigen mucho. **Más de un 50%**



**de los empleados sienten que sus jefes no valoran ni reconocen su trabajo** y un tercio de los trabajadores manifiesta que su jefe no perdona los errores de los colaboradores. Solamente un tercio de los directivos reconoce corregir a sus colaboradores pero un 77% de éstos sienten que su jefe les corrige. Estos hechos generan un ambiente de trabajo en el que los empleados no se sienten identificados con la organización y como consecuencia de ello la productividad se resiente. Además, los empleados no están incentivados a tener ideas y mejorar los procesos de la empresa ya que ni se valora ni se premia.

Como principales causas de esta falta de cuidado por la comunicación interpersonal en el ámbito laboral hemos identificado la ligereza con la que se tratan estos aspectos en el mundo académico, tanto universitario como de posgrado, y el hecho de que los directivos se pierden en las actividades cotidianas del día a día sin obligarse a encontrar (crear, más bien) momentos para pasar con su gente. Deben existir estos momentos en los que se está de una manera indefinida en la oficina para comentar con los subordinados lo que ellos necesiten, desde la marcha de un proyecto, el grado de terminación de una tarea, la dirección a tomar o inquietudes personales que puedan tener.

Cuando surgen problemas relacionales o de comunicación en una organización, se debe actuar siempre de forma objetiva e implicar a las partes en su resolución. La resolución conjunta de problemas refuerza el vínculo personal entre jefe y empleado. Entre ambos deben desarrollar soluciones ganar-ganar en las que se satisfagan las necesidades de las dos partes.

En general, tras este estudio, vemos que hay muchas disparidades entre los puntos de vista de los trabajadores y los directivos y que la realidad empresarial es mucho más compleja de lo que pueda representar ningún modelo.

## Bibliografía

### Libros:

TROUT, Jack y RIVKIN, Steve. *El poder de lo simple* (Traducido por Raúl Peralba). Madrid: Mac-Graw Hill España, 2005.

VAN-DER HOFSTADT, Carlos J. *El libro de las habilidades de comunicación: como mejorar la comunicación personal (2ª ed.)*. Madrid: Ed. Diaz de Santos, 2005.

FABER, Adèle y MAZLISH, Elaine. *Com hem de parlar perquè els fills escoltin i com hem d'escoltar perquè els fills parlin*. Barcelona: Ed. Medici, 2002.

BOYATZIS, R.E. *The competent manager*. J Wiley & Sons, 1982.

GARCÍA, Salvador y DOLAN, Shimon. *La Dirección por Valores: la gestión de cambio más allá de la gestión por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill, 1997

GINEBRA, Gabriel. *Gestión de Incompetentes*. Barcelona: Ed. Libros de Cabecera, 2010.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. *Comportamiento Organizacional* 13ª ed. Madrid: Pearson - Prentice Hall, 2009

FERNANDEZ, Guadalupe. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Deusto Ediciones, 2006.

### Artículos y apuntes:

GINEBRA, Gabriel. *Apuntes de la asignatura Dirección de Personas*, UAO 2009.

LÓPEZ, Javier y VILLANUEVA, Núria. *Apuntes de la asignatura Teoría y Técnicas de Negociación/Mediación*, UAO 2010.

LEVIS, Diego. *La comunicación en la empresa: apuntes básicos*. Disponible en su web <http://consultora.diegolevis.com.ar>.

SALÓ, Núria. *La comunicación en la empresa*. Extraído de 'Aprender a comunicarse en las organizaciones'. Barcelona: Ed. Paidós, 2005.

LLACUNA, Jaime y PUJOL, Laura. *La comunicación en las organizaciones*. Material para el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

EHRlich, Marc I. *Rules of Communication*. México. Disponible en la web <http://www.trabajoenequipo.com.mx/artprotodos.html>

GARCÍA, Salvador. *Ponencia: La función directiva*. Barcelona: UB, 2004.

BLANCO, Miguel. *Apuntes de Introducción a la Empresa*. Universidad Rey Juan Carlos 2010.

## **Anexos**

A continuación se adjuntan las encuestas realizadas a los directivos y a los colaboradores de los distintos departamentos en las que se ha basado el estudio.