

¿QUÉ ESPERAN LOS JEFES DE SUS COLABORADORES?

INVESTIGACIÓN OW 2002



OW

OTTO WALTER

Departamento de Investigación sobre Management y Liderazgo
de Otto Walter, Empresa Líder en Desarrollo del
Comportamiento Directivo y Comercial
Octubre 2002

www.ottowalter.com

INTRODUCCIÓN

El nuevo estudio de Otto Walter España “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?”, constituye una pieza que se echaba de menos para completar el puzzle de la dirección de personas en España. El pasado año, con la investigación “¿Qué esperas de tu jefe?”, conseguimos ofrecer un retrato robot sobre las características más demandadas a los jefes de hoy. Y, en un estudio anterior, desvelamos los principales factores de fidelización de los mejores profesionales. Con el nuevo estudio, el Departamento de Investigación sobre Management de Otto Walter ha querido averiguar las características y cualidades más deseadas y valoradas por los mandos. Les hemos preguntado a directivos y jefes qué es lo que más piden a su gente, cuáles son los aspectos fundamentales que exigen y distinguen a un buen colaborador. Sus respuestas representan una muestra clara de las tendencias sobre el comportamiento que se demandará hoy y en el futuro próximo en las grandes y medianas empresas españolas.

En la muestra también han participado los asociados de AEDIPE Madrid - Centro (Asociación Española para la Dirección de Personal), a quienes agradecemos su valiosa colaboración.

Se obtuvieron cerca de 500 respuestas de directivos y mandos de diversos sectores, edades, sexo y experiencia. Se solicitaba que eligieran, entre una lista de 21 factores exigibles a un empleado a su cargo, los que consideraban fundamentales, importantes o poco importantes. Los factores seleccionados como fundamentales por más del 50% de los encuestados, conforman el núcleo de las grandes prioridades para los jefes, y dentro de este grupo cabe destacar aquellos que han sido elegidos por más del 60%. En el otro lado, se consideran minoritarios todos los que no han alcanzado un 30%.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA:

Población: directivos y mandos de grandes empresas de España.

Respuestas válidas recibidas: 491.

Error: $\pm 2,26\%$ para $p=q=50$.

Diseño, dirección y realización del estudio: Francisco Muro, Consejero Delegado de Otto Walter para España y Portugal (OW).

Colaboración técnica: Javier de la Heras, Consultor Jefe de OW.

Edición y redacción: Lola Salado, Responsable de Prensa de OW.

Estudio realizado por el Departamento de Investigación sobre Management y Liderazgo de Otto Walter España S.A.

Octubre 2002.

Lo que demandan hoy los jefes a sus colaboradores:

Cumplimiento de compromisos, trabajo en equipo y honestidad

Las relaciones laborales están cambiando. Frente al esquema clásico de “jefe arriba, empleado abajo”, nuevas realidades con nuevos escenarios se imponen. Se trata de espacios profesionales donde los jefes ya no aprecian tanto valores como “cumplir las normas básicas”, “no ser reivindicativo” o “estar dispuesto a trabajar más horas”. Los directivos, jefes y mandos de hoy quieren colaboradores “que cumplan sus compromisos”, “trabajen en equipo” y “sean honestos y colaboradores”. Estas son las conclusiones del nuevo estudio “¿Qué esperan los jefes de sus empleados?”, realizado por la consultora Otto Walter España (OW), líder en Desarrollo del Comportamiento Directivo y Comercial.

Cerca de 500 directivos, jefes y mandos de las principales empresas españolas han respondido a **Otto Walter** qué es lo que esperan de sus empleados. Han dibujado el retrato del trabajador deseado en los comienzos del siglo XXI. Su perfil responde a un hombre o mujer que *“cumple sus compromisos, trabaja en equipo y es honesto y colaborador. Pregunta sin temor todo lo que no tiene claro, una vez que dice “acepto” apoya las decisiones, discrepa abiertamente pero dando alternativas (nada de críticas vacías) y, por último, pone interés en su tarea”*, resume **Paco Muro**, consejero delegado de **Otto Walter para España y Portugal** .

LO QUE ESPERAN LOS JEFES DE SUS COLABORADORES	Total %	Ranking
Cumpla compromisos	65,8	1
Trabaje en equipo	64,5	2
Honesto y colaborador	63,9	3
Pregunte sin temor	56,7	4
Discrepe y dé alternativas	56,4	5
Ponga interés	56,3	6
Apoye las decisiones	52,4	7
Iniciativa y autonomía	50,1	8
Escuche y atienda	49,1	9
Emplee bien su tiempo	47,2	10

Gran parte de los resultados de la nueva investigación chocan frontalmente con la cultura empresario-laboral vigente en nuestro país. Todo parece indicar que tanto jefes como empleados luchan por una racionalización de la vida profesional y unos valores claros a los que atenerse. Frente al “todo para ayer” que acaba en pasado mañana y las jornadas de sol a sol, los jefes demandan muy en síntesis profesionalidad y honestidad. Los trabajadores, en igual sintonía, pedían a sus jefes, hace tan sólo un año en nuestro estudio anual “¿Qué esperas de tu jefe?”, coherencia y comunicación, por encima de todo. *“Han comenzado a romperse los viejos moldes. El reto es reconvertirlos en una*

cultura empresarial nueva. Los resultados del nuevo estudio proyectan el nuevo modelo, el cómo queremos que sea la vida laboral y profesional. Ahora se trata de hacerlo realidad”, dice Muro.

Las conclusiones de ambas investigaciones no dejan lugar a dudas. En el siglo XXI, hombres y mujeres profesionales parecen apostar por sociedades con valores humanistas: compromiso, trabajo en equipo, honestidad, eficacia, autonomía, comunicación, escucha, respeto, coherencia, etc. La dificultad ahora reside en romper con años de inercia de un estilo de mando jerárquico, cuyo lema era “a usted no le pagan por pensar”. “Los resultados arrojan una evolución clara en el estilo de dirección. Frente a una tradición que se aproximaba a la explotación del trabajador, la realidad actual nos ofrece jefes que no aprecian valores convencionales y paternalistas. Ya no se trata de eso. ¿Qué valores tradicionales han comenzado a perder vigencia para los jefes de hoy?”, ahonda **Paco Muro**, según las respuestas de los propios directivos, jefes y mandos:

- ☞ No trabaje horas de más, al final se aprecia más el cumplimiento de compromisos y la eficacia que la presencia.
- ☞ No hace falta que sea tan resignado con su sueldo (su jefe entiende que le gustaría ganar más); no importa que sea reivindicativo, ya no es tan importante.
- ☞ Tampoco se obsesione con simplificar las cosas ni respetar escrupulosamente los canales de comunicación.
- ☞ Las normas básicas de la empresa son una referencia, pero tampoco hace falta que haga de ellas la Biblia. Si usted es honesto, colaborador y de los que siempre cumple sus compromisos, nadie le pondrá pegatas si alguna vez “tira por la calle de en medio”.

El trabajador ideal, según los jefes

Los tres valores más demandados, para más del 60% de los mandos encuestados, son:

- ? Que cumpla sus compromisos.
- ? Que trabaje en equipo.
- ? Que sea honesto y colaborador.

Los valores “compromiso”, “trabajo en equipo”, “honestidad y espíritu de colaboración” forman ya parte intrínseca de las prioridades más

LO QUE ESPERAN LOS JEFES DE SUS COLABORADORES	Total %	R
Cumpla compromisos	65,8	1
Trabaje en equipo	64,5	2
Honesto y colaborador	63,9	3
Pregunte sin temor	56,7	4
Discrepe y dé alternativas	56,4	5
Ponga interés	56,3	6
Apoye las decisiones	52,4	7
Iniciativa y autonomía	50,1	8
Escuche y atienda	49,1	9
Emplee bien su tiempo	47,2	10
Pida ayuda si la necesita	45,4	11
Sea eficaz	44,1	12
Exija al jefe	39,6	13
Confíe en sus jefes	28,9	14
Pida formación	22,3	15
Cumpla las normas básicas	21,9	16
Respete los canales	18,4	17
Simplifique	17,5	18
No reivindique	4,9	19
Comprenda sueldo	4,5	20
Trabaje más horas	3,3	21

apreciadas, por encima del apoyo a las decisiones, la obediencia e incluso la propia eficacia. *“Claramente los valores han cambiado. Frente a la obediencia, la sumisión, el trabajo o la fidelidad de décadas pasadas, se impone el cumplimiento de compromisos, el trabajo en equipo, la honestidad (valor de ayer y de hoy), el cuestionamiento, la discrepancia, el interés, etc. En la actualidad, la formación y la cultura de los profesionales es otra. La realidad de lo que demandan los jefes y colaboradores es totalmente diferente y, sin embargo, el modelo empresarial no ha cambiado. Y ésta es una de las conclusiones de mayor calado para el futuro. Jefes y empleados abogan por un modelo empresarial de cumplimiento de compromisos y respeto de los derechos laborales. Se impone un pacto por la racionalización de la vida profesional. Ahora a ver quién enarbola la bandera”*, profundiza **Muro**.

A los factores más destacados les siguen, por encima del 50%:

- ? Que pregunte todo lo que no tenga claro sin temor.
- ? Que se atreva a discrepar y plantee alternativas de mejora.
- ? Que ponga interés en su trabajo.
- ? Que apoye las decisiones cuando dice “acepto”.

Preguntar sin temor, discrepar y dar alternativas están en el “TOP 5”. A diferencia de los antiguos parámetros, ahora se necesitan empleados que aporten su talento y que pregunten. En estos tiempos el liderazgo se inclina hacia fórmulas más participativas, hacia el coaching y al desarrollo de los colaboradores. De ahí estos nuevos valores, imposibles de plantear hace no mucho, que hoy más que convenientes pasan a ser fundamentales para la mejora y el éxito del equipo. *“Así lo entienden los directivos del siglo XXI. Si quiere ganar puntos ante sus jefes, ya sabe, apréndase los siete aspectos más demandados por ellos”*, recomienda **Muro**.

Otros factores con valoración media, (entre el 39% y el 50%), son:

- ? Que tenga más iniciativa y sea más autónomo en su área de actuación.
- ? Que escuche y ponga atención a lo que se le comunica.
- ? Que emplee bien su tiempo.
- ? Que pida ayuda cuando la precise.
- ? Que sea eficaz.
- ? Que exija al jefe estar a la altura que le corresponde.

De las pretensiones de los jefes, se puede concluir que el pacto está implícito. Por un lado, los jefes asumen la responsabilidad de comunicar bien, lograr que el empleado sea eficaz y aproveche el tiempo. Incluso se pide a los propios colaboradores que sean más exigentes con sus jefes. *“Parece que los nuevos tiempos exigen que el nivel de compromiso suba, tanto de arriba abajo como de abajo arriba. Se trata de que los profesionales (jefes o colaboradores) asuman sus responsabilidades y de esa asunción se desprenda una racionalización y equilibrio en la vida laboral”*, comenta Muro.

Dentro de los menos valorados, (entre el 15% y el 30%), encontramos:

- ? Que confíe más en sus jefes antes de tomar actitudes negativas.
- ? Que pida formación o desarrollo de su carrera.
- ? Que cumpla las normas básicas de la empresa.
- ? Que respete los canales de comunicación interna, que no “puntee”.
- ? Que simplifique en las tareas y la comunicación.

Y los más despreciados, con valores inferiores al 5%:

- ? Que no sea reivindicativo.
- ? Que comprenda que subirle el sueldo no es tan fácil.
- ? Que esté dispuesto a trabajar más horas.

Ya nadie parece exigir eso de “y del horario olvídense, el que sea”. Se asumen más derechos de los trabajadores, entre ellos un mayor nivel de reivindicación, a que no estén conformes con su salario y que no se excedan de su horario. Estos planteamientos chocan radicalmente con las culturas de dirección que imperaban hace apenas diez o veinte años. De hecho, aún son muchos los jefes que no están en estas dinámicas, pero parece una tendencia irreversible hacia una dirección más moderna, abierta, autoexigente, participativa y orientada al equipo.

Sin embargo, lo difícil es hacerlo en el día a día. Los valores considerados fundamentales por la mayoría de los jefes denotan actitudes de partida mucho más proactivas, que sólo necesitan el refuerzo de los comportamientos adecuados para hacerlos realidad. *“Parece que ésta sea la gran necesidad del futuro inmediato. A los jefes les gustaría poder dirigir mejor, sólo necesitan la ayuda necesaria para aprender a hacerlo, pues en el entorno diario se ejercen a menudo hábitos que no concuerdan con estos valores”*, concluye **Paco Muro**, para quien *“es una noticia positiva y alentadora. La evolución profesional de los valores que demandan los jefes indica que se está más cerca de lograr la revolución cultural hacia valores más cercanos a la ética, al respeto, a la coherencia y a la mutua exigencia. Poco a poco, los propios jefes van admitiendo el eslogan del management del siglo XXI: “todo colaborador tiene derecho a ser bien dirigido”*”.

Directivas y directivos

Claramente, el estilo femenino se acerca más al coaching y el desarrollo del colaborador, mientras que el masculino aún tiene una cierta tendencia hacia el desempeño del colaborador por propias competencias.

A diferencia de los hombres, casi dos de cada tres directivas

LO QUE PIDEN LOS JEFES Y JEFAS A SUS COLABORADORES	R	Mujeres %	R	Hombres %
Pregunte sin temor	1	65,6	6	53,6
Cumpla compromisos	2	64,8	1	66,1
Trabaje en equipo	3	63,2	2	65,0
Honesto y colaborador	4	62,4	3	64,4
Ponga interés	5	61,3	5	55,0
Discrepe y dé alternativas	6	55,9	4	56,5
Apoye las decisiones	7	52,8	7	52,2
Emplee bien su tiempo	8	52,0	11	45,5
Escuche y atienda	9	51,2	9	48,3
Sea eficaz	10	48,0	12	42,8

consideran fundamental que el empleado se atreva a preguntar sin temor todo lo que no tenga claro, siendo el factor más valorado por las mujeres.

Más del 60% de las jefas consideran también aspectos fundamentales, al igual que sus colegas masculinos: “Que cumpla los compromisos, que trabaje en equipo y que sea honesto y colaborador”.

Las mujeres también destacan más que los hombres que el colaborador emplee bien su tiempo, que ponga interés en su tarea, que escuche y atienda, que sea eficaz y que confíe más en sus jefes. Las mujeres, por tanto, exigen a sus empleados que sean más abiertos, que pregunten más, que confíen más y que atiendan más.

En cambio, los hombres piden más que las mujeres el que tenga iniciativa y sea más autónomo, que discrepe y dé alternativas, que exija al jefe estar a la altura y que sea el colaborador el que le pida formación. Esto evidencia que los directivos exigen a sus empleados más independencia que las mujeres, demandando que sean los propios colaboradores los que discrepen, le exijan, e incluso le soliciten formación o ayuda, mientras que las mujeres suelen asumir ellas la responsabilidad de formar, desarrollar y dirigir de forma más cercana.

“Estas conclusiones son coherentes con diversas teorías que sitúan el estilo ancestral masculino más cerca del ordeno y mando, y al femenino más asociado con agrupar y convencer. Vemos, no obstante, que las distancias se acortan, y existe una tendencia muy definida hacia la adopción de modelos más cercanos al término medio, aprovechando lo mejor que aporta cada estilo. Es decir, quizá por la convivencia, quizá por la evolución natural de la cultura empresarial, los estilos masculino y femenino se desradicalizan y tienden a unificarse, aunque aún marcan claras diferencias de enfoque y prioridades”, explica Muro.

Más sabe el diablo por viejo...

La edad del jefe influye notablemente en la elección de sus valores más exigibles. Para los jefes menores de 30 años los más demandados son, visiblemente, “que cumpla sus compromisos” y “que apoye las decisiones”. También destacan más que sus mayores el que se respeten los canales de comunicación; relegando aspectos como “que pregunte sin temor” o “la honestidad”. Parece que asumen de partida una actitud más de “arriba y abajo”, posiblemente por la falta de experiencia y, por tanto, madurez profesional.

Los mayores de 50 años sitúan el “que discrepe y dé alternativas” como su valor más demandado, apreciando más que sus colegas más jóvenes “la honestidad”, “que pregunte sin temor”, “la eficacia”, “que tenga iniciativa y sea más autónomo” y “que el colaborador exija al jefe estar a la altura”. *“Curiosamente cuando se tienen jefes de más edad es más difícil atreverse a discrepar o a preguntar dudas, siendo éstas precisamente las cosas que más esperan de sus empleados. En cualquier caso, los mayores prefieren*

*empleados bien integrados en la empresa, que cumplan y que tengan criterio para funcionar con eficacia”, apunta el consejero delegado de **Otto Walter**.*

Llama la atención que a partir de los 40 años baja sensiblemente el valor “que confíe en sus jefes”, como si los propios jefes, por experiencia, perdieran la fe en sí mismos o quizá asuman la dificultad que supone, en la realidad cambiante que vivimos, mantener las promesas y criterios. También disminuye con la edad la importancia del respeto a los canales de comunicación.

Hoy en día, la mayoría de mandos están en el tramo de 40 a 49 años, de hecho conforman la mayor parte de la muestra. Como ya se ha apuntado, asumen que la dirección es cosa de ellos. Se sienten responsables de hacerlo bien y simplemente piden a sus equipos que cumplan, sean honestos, pregunten, discrepen, etc. *“La confianza hoy se obtiene cuando se sabe que el colaborador va a manifestar su desacuerdo a ideas o estrategias en las que no confían. Como jefe es una tranquilidad enorme saber que tu gente va a decir no, con respeto, si así lo cree. Es un valor trascendental, un valor de equipo. De hecho de los que más está subiendo”, comenta **Muro**.*

También con los años, se es más sensible a la autoexigencia y a que los empleados pidan la formación que necesiten. Parece que las limitaciones personales padecidas ayudan a aprender que cuanto más preparación, más rendimiento.

POR EDADES	R	Total %	R	<30 %	R	30/39 %	R	40/49 %	R	>50 %
Cumpla compromisos	1	65,8	1	64,7	1	67,8	1	65,3	4	60,6
Honesto y colaborador	3	63,9	4	58,7	3	64,0	2	64,1	2	66,1
Trabaje en equipo	2	64,5	3	58,8	2	65,7	3	64,0	3	64,8
Pregunte sin temor	4	56,7	8	50,0	5	57,2	4	56,2	5	59,2
Discrepe y alternativas	6	56,1	7	50,1	6	55,1	5	54,2	1	66,5
Apoye decisiones	7	52,4	2	61,8	9	50,9	6	50,7	7	56,3
Ponga interés	5	56,6	5	55,9	4	60,6	7	49,3	6	58,8
Iniciativa y autónomo	8	50,1	6	50,2	10	50,4	8	47,9	8	53,5
Pida ayuda si necesita	11	45,4	11	44,1	11	44,5	9	46,5	13	46,5
Sea eficaz	12	44,1	13	35,3	12	44,4	10	43,8	11	47,9

¿Es cada sector el que forma la cultura directiva del jefe o los jefes los que forman la cultura de cada sector?

Esta pregunta surge de forma espontánea a la vista de las diferentes prioridades de los sectores claves. Cómo no, **el sector de informática y telecomunicaciones**, una vez más, va por libre. Sus valores más demandados son, con un 75% y 61,1% respectivamente: “Que cumpla sus compromisos” y “que discrepe y dé alternativas”. Seguidos muy de cerca por “que tenga iniciativa y sea más autónomo” y “la honestidad”.

Claramente es un sector que sigue manifestando su prioridad por el corto plazo y su falta de valores universales de sectores con más veteranía. Hay una clara tendencia a crear “gatos” independientes. El “trabajo en equipo”, valor situado entre los primeros en todos los demás sectores, aquí apenas ocupa la quinta posición, con el valor más bajo. Igualmente es el sector que menos valora el “que pregunte sin temor”, “que ponga interés”, “que escuche y atienda”, “que sea eficaz”, “que simplifique” y “que pida formación”.

INFORMÁTICA - TELECOMUNICACIONES	R	Inf – Tel %	R	Total %
Cumpla compromisos	1	75,0	1	65,8
Discrepe y alternativas	2	61,1	6	56,1
Iniciativa y autónomo	3	58,4	8	50,1
Honesto y colaborador	4	58,3	3	63,9
Trabaje en equipo	5	55,6	2	64,5
Apoye decisiones	6	52,8	7	52,4
Pregunte sin temor	7	50,0	4	56,7
Pida ayuda si necesita	8	47,2	11	45,4
Ponga interés	9	41,7	5	56,6
Escuche y atienda	10	41,7	9	49,1

“El sector de las nuevas tecnologías sigue sumido en una cierta pubertad cultural. Es el único en el que se demanda la autonomía como uno de los factores principales, y el que más valora, de largo, el cumplimiento de compromisos por parte del colaborador, pero al tiempo despreciando aspectos como la eficacia, la formación, el preguntar las dudas y el poner interés en las tareas. Es decir, el resultado “como sea”, pero dejando en paz al jefe. Igualmente es el único sector en el que la honestidad y colaboración no alcanza el 60%”, dice **Muro**.

El sector financiero, como podría preverse, es junto con el sector servicios, el que más valora la honestidad en los empleados, siendo el único sector que sitúa este valor en el número uno de sus exigencias. También es el que más espera que los empleados pregunten sin temor cuantas dudas tengan, y el que más aprecia la petición de formación, la eficacia, el emplear bien el tiempo y el escuchar. Curiosamente es el que menos exige que se apoyen las decisiones, y al tiempo, el que más demanda que los empleados exijan al jefe estar a la altura.

ENTIDADES FINANCIERAS	R	Finan %	R	Total %
Honesto y colaborador	1	66,1	3	63,9
Pregunte sin temor	2	62,6	4	56,7
Cumpla compromisos	3	62,0	1	65,8
Trabaje en equipo	4	59,1	2	64,5
Ponga interés	5	59,0	5	56,6
Discrepe y alternativas	6	52,9	6	56,1
Escuche y atienda	7	52,1	9	49,1
Emplee bien su tiempo	8	52,0	10	47,2
Iniciativa y autónomo	9	50,3	8	50,1
Sea eficaz	10	48,0	12	44,1

“En la dinámica actual de la banca, con cambios continuos y nuevas ofertas a la orden del día, los propios jefes parecen dar un poco de margen a sus equipos para que juzguen ellos mismos si apoyar o no las decisiones, y a cambio son los más autoexigentes en estar a la altura como jefes”, en palabras de **Muro**.

SECTOR SERVICIOS	R	Servicios %	R	Total %
Trabaje en equipo	1	69,6	2	64,5
Honesto y colaborador	2	66,1	3	63,9
Cumpla compromisos	3	64,3	1	65,8
Ponga interés	4	63,2	5	56,6
Pregunte sin temor	5	55,7	4	56,7
Apoye decisiones	6	53,9	7	52,4
Iniciativa y autónomo	7	49,6	8	50,1
Escuche y atiende	8	48,7	9	49,1
Emplee bien su tiempo	9	47,8	10	47,2
Discrepe y alternativas	10	44,4	6	56,1

En el sector servicios, el trabajo en equipo pasa a ser el valor más demandado, seguido de cerca de la honestidad, el cumplimiento de compromisos y poner interés en las tareas. Es el sector menos abierto a las discrepancias y la exigencia hacia el jefe, y por lógica es el que más pide confianza en los jefes y respeto a los canales de comunicación.

“Parece un sector más marcado por una rigurosa disciplina, eso sí, de trabajo en equipo. Las individualidades no son demasiado apreciadas y sí se valora el buen orden y la salvaguarda de los resultados del conjunto”, aporta **Muro**.

En los sectores industriales hay cinco prioridades claras y el resto de valores parecen tener una importancia secundaria. Las cinco prioridades, en orden de importancia, todas ellas consideradas fundamentales por más del 60% de los directivos de este sector, son:

- ? Que simplifique.
- ? Que discrepe y dé alternativas.
- ? Que trabaje en equipo.
- ? Que cumpla sus compromisos.
- ? Que sea honesto y colaborador.
- ? Que apoye las decisiones.

“En un entorno donde todo está más reglado y en el que impera una cultura de mejora continua y calidad, se demandan empleados fieles, que ofrezcan ideas, que cumplan con sus compromisos con el equipo, y que apoyen las decisiones de la empresa, aunque no tienen por qué confiar en su jefe directo”, comenta **Muro**. Este es el sector que menos aprecia la iniciativa individual y el correcto empleo del tiempo. Posiblemente, porque todo está estipulado y los tiempos para cada tarea ya son exigidos por el propio proceso.

SECTOR INDUSTRIAL	R	%	R	Total
Discrepe y alternativas	1	65,3	6	56,1
Trabaje en equipo	2	65,2	2	64,5
Cumpla compromisos	3	64,4	1	65,8
Honesto y colaborador	4	61,0	3	63,9
Apoye decisiones	5	60,9	7	52,4
Pregunte sin temor	6	50,0	4	56,7
Iniciativa y autónomo	7	47,5	8	50,1
Ponga interés	8	44,9	5	56,6
Escuche y atiende	9	44,8	9	49,1
Pida ayuda si necesita	10	44,1	11	45,4

Como ya hemos comentado, la peculiaridad del sector industrial radica en la concentración de los valores clave, los cinco mencionados, ya que el resto no superan el 50%.

Consejos prácticos para colaboradores diligentes

Ya sabe, sobre todo, cumpla sus compromisos, trabaje en equipo y sea honesto y colaborador. Pero ojo, si usted trabaja en el sector tecnológico, anteponga iniciativa y autonomía al trabajo en equipo. Si es del sector financiero, no hace falta que apoye tanto las decisiones de arriba, pero procure además escuchar y atender bien las indicaciones de su jefe. Si su director es un joven menor de treinta años, no le pregunte mucho, sea más autónomo. Si su jefe está entre los treinta y los cuarenta, le gustará que le escuche y le atienda, y que ponga mucho interés en su trabajo. Si es mayor de cincuenta, gánese su confianza a fuerza de honestidad y fiabilidad, y después proponga alternativas de mejora sin reparos, lo tomará como un valioso acto de proactividad y actitud de mejora. Si su jefe es mujer, pregunte todo lo que precise, muestre espíritu de equipo y ponga verdadero interés en sus tareas, será el empleado ideal para ella. Si es hombre, céntrese más en cumplir sus compromisos, antes de nada ofrezca alternativas, soluciones e ideas, tenga algo más de iniciativa y sea un poco más autónomo, buscándose un poco la vida sin depender tanto del jefe. Eso sí, pregunte sobre lo que no tenga claro, pero seleccione bien esas preguntas, no parezca un “jefe-dependiente”.

SI USTED ...	
...trabaja en el sector tecnológico:	Anteponga iniciativa y autonomía al trabajo en equipo.
...si es del sector financiero:	No hace falta que apoye tanto las decisiones de arriba, pero procure escuchar y atender bien las indicaciones de su jefe .
...si su jefe es un joven menor de treinta años:	No le pregunte mucho, sea más autónomo .
Si está entre los treinta y los cuarenta:	Le gustará que le escuche y le atienda , y recuerde poner mucho interés en su trabajo .
...si es mayor de cincuenta:	Gánese su confianza a base de honestidad y fiabilidad , y después proponga alternativas de mejora sin reparos , lo tomará como un valioso acto de proactividad y actitud de mejora.
...si su jefe es mujer:	Pregunte todo lo que precise , muestre espíritu de equipo y ponga verdadero interés en sus tareas, será el empleado ideal para ella.
...si su jefe es hombre:	Céntrese más en cumplir sus compromisos , antes de nada ofrezca alternativas, soluciones e ideas , tenga algo más de iniciativa y sea un poco más autónomo , vamos, que sepa buscarse la vida sin depender tanto del jefe, y pregunte sobre lo que no tenga claro, pero seleccione bien esas preguntas, no parezca un “jefe-dependiente”.

LO QUE ESPERAN LOS JEFES DE SUS COLABORADORES

Conceptos	Resultados Totales %	Ranking
Cumpla compromisos	65,8	1
Trabaje en equipo	64,5	2
Honesto y colaborador	63,9	3
Pregunte sin temor	56,7	4
Discrepe y dé alternativas	56,4	5
Ponga interés	56,3	6
Apoye las decisiones	52,4	7
Iniciativa y autonomía	50,1	8
Escuche y atienda	49,1	9
Emplee bien su tiempo	47,2	10
Pida ayuda si la necesita	45,4	11
Sea eficaz	44,1	12
Exija al jefe	39,6	13
Confíe en sus jefes	28,9	14
Pida formación	22,3	15
Cumpla las normas básicas	21,9	16
Respete los canales	18,4	17
Simplifique	17,5	18
No reivindique	4,9	19
Comprenda sueldo	4,5	20
Trabaje más horas	3,3	21

Fuente: Otto Walter España. Investigación 2002.

LO QUE PIDEN LOS JEFES Y JEFAS A SUS COLABORADORES

Conceptos	R	Mujeres %	R	Hombres %
Pregunte sin temor	1	65,6	6	53,6
Cumpla compromisos	2	64,8	1	66,1
Trabaje en equipo	3	63,2	2	65,0
Honesto y colaborador	4	62,4	3	64,4
Ponga interés	5	61,3	5	55,0
Discrepe y dé alternativas	6	55,9	4	56,5
Apoye las decisiones	7	52,8	7	52,2
Emplee bien su tiempo	8	52,0	11	45,5
Escuche y atienda	9	51,2	9	48,3
Sea eficaz	10	48,0	12	42,8
Iniciativa y autonomía	11	47,2	8	51,1
Pida ayuda si la necesita	12	44,8	10	45,6
Exija al jefe	13	37,6	13	40,3
Confíe en sus jefes	14	34,4	14	26,9
Cumpla las normas básicas	15	24,0	16	21,1
Respete los canales	16	21,6	18	17,2
Pida formación	17	14,4	15	25,0
Simplifique	18	11,2	17	19,7
No reivindique	19	7,2	20	4,2
Trabaje más horas	20	2,4	21	3,6
Comprenda sueldo	21	1,6	19	5,6

Fuente: Otto Walter España. Investigación 2002.

A CADA EDAD LO SUYO

POR EDADES	R	Total %	R	<30 %	R	30/39 %	R	40/49 %	R	>50 %
Cumpla compromisos	1	65,8	1	64,7	1	67,8	1	65,3	4	60,6
Honesto y colaborador	3	63,9	4	58,7	3	64,0	2	64,1	2	66,1
Trabaje en equipo	2	64,5	3	58,8	2	65,7	3	64,0	3	64,8
Pregunte sin temor	4	56,7	8	50,0	5	57,2	4	56,2	5	59,2
Discrepe y alternativas	6	56,1	7	50,1	6	55,1	5	54,2	1	66,5
Apoye decisiones	7	52,4	2	61,8	9	50,9	6	50,7	7	56,3
Ponga interés	5	56,6	5	55,9	4	60,6	7	49,3	6	58,8
Iniciativa y autónomo	8	50,1	6	50,2	10	50,4	8	47,9	8	53,5
Pida ayuda si necesita	11	45,4	11	44,1	11	44,5	9	46,5	13	46,5
Sea eficaz	12	44,1	13	35,3	12	44,4	10	43,8	11	47,9
Escuche y atienda	9	49,1	9	47,1	7	54,2	11	39,0	9	53,4
Emplee bien su tiempo	10	47,2	10	47,0	8	51,7	12	38,9	10	49,3
Exija al jefe	13	39,6	12	38,2	13	38,1	13	38,2	12	47,8
Pida formación	15	22,3	16	23,5	17	17,0	14	25,0	14	33,8
Simplifique	18	17,5	18	11,8	18	16,9	15	19,4	17	18,3
Confíe en sus jefes	14	28,9	14	26,5	14	35,6	16	18,8	16	20,1
Cumpla las normas básicas	16	21,9	17	23,5	16	21,1	17	18,7	15	29,6
Respete los canales	17	18,4	15	26,4	15	21,2	18	13,2	18	15,5
Comprenda sueldo	20	4,5	20	0	20	4,7	19	4,9	21	5,6
No reivindique	19	4,9	21	0	19	5,1	20	4,8	19	7,0
Trabaje más horas	21	3,3	19	2,9	21	2,1	21	3,5	20	6,9

Fuente: Otto Walter España. Investigación 2002.

SECTORES, ENORMES DIFERENCIAS

INFORMÁTICA - TELECOMUNICACIONES	R	Inf – Tel %	R	Total %
Cumpla compromisos	1	75,0	1	65,8
Discrepe y alternativas	2	61,1	6	56,1
Iniciativa y autónomo	3	58,4	8	50,1
Honesto y colaborador	4	58,3	3	63,9
Trabaje en equipo	5	55,6	2	64,5
Apoye decisiones	6	52,8	7	52,4
Pregunte sin temor	7	50,0	4	56,7
Pida ayuda si necesita	8	47,2	11	45,4
Ponga interés	9	41,7	5	56,6
Escuche y atienda	10	41,7	9	49,1
Emplee bien su tiempo	11	41,6	10	47,2
Exija al jefe	12	38,9	13	39,6
Confíe en sus jefes	13	25,1	14	28,9
Sea eficaz	14	25,0	12	44,1
Pida formación	15	16,7	15	22,3
Cumpla normas básicas	16	16,6	16	21,9
Respete los canales	17	11,1	17	18,4
No reivindique	18	8,3	19	4,9
Simplifique	19	8,2	18	17,5
Trabaje más horas	20	2,8	21	3,3
Comprenda sueldo	21	0	20	4,5

Fuente: Otto Walter. Investigación 2002.

ENTIDADES FINANCIERAS	R	Finan %	R	Total %
Honesto y colaborador	1	66,1	3	63,9
Pregunte sin temor	2	62,6	4	56,7
Cumpla compromisos	3	62,0	1	65,8
Trabaje en equipo	4	59,1	2	64,5
Ponga interés	5	59,0	5	56,6
Discrepe y alternativas	6	52,9	6	56,1
Escuche y atienda	7	52,1	9	49,1
Emplee bien su tiempo	8	52,0	10	47,2
Iniciativa y autónomo	9	50,3	8	50,1
Sea eficaz	10	48,0	12	44,1
Pida ayuda si necesita	11	45,6	11	45,4
Apoye decisiones	12	42,7	7	52,4
Exija al jefe	13	40,9	13	39,6
Pida formación	14	26,9	15	22,3
Confíe en sus jefes	15	26,8	14	28,9
Cumpla normas básicas	16	21,6	16	21,9
Respete los canales	17	17,0	17	18,4
Simplifique	18	15,2	18	17,5
Trabaje más horas	19	4,7	21	3,3
Comprenda sueldo	20	4,1	20	4,5
No reivindique	21	2,3	19	4,9

SECTOR SERVICIOS	R	Servicios %	R	Total %
Trabaje en equipo	1	69,6	2	64,5
Honesto y colaborador	2	66,1	3	63,9
Cumpla compromisos	3	64,3	1	65,8
Ponga interés	4	63,2	5	56,6
Pregunte sin temor	5	55,7	4	56,7
Apoye decisiones	6	53,9	7	52,4
Iniciativa y autónomo	7	49,6	8	50,1
Escuche y atiende	8	48,7	9	49,1
Emplee bien su tiempo	9	47,8	10	47,2
Discrepe y alternativas	10	44,4	6	56,1
Sea eficaz	11	44,3	12	44,1
Pida ayuda si necesita	12	43,5	11	45,4
Confíe en sus jefes	13	35,7	14	28,9
Exija al jefe	14	35,6	13	39,6
Respete los canales	15	27,8	17	18,4
Simplifique	16	21,7	18	17,5
Cumpla normas básicas	17	20,9	16	21,9
Pida formación	18	20,0	15	22,3
Comprenda sueldo	19	7,8	20	4,5
No reivindique	20	6,1	19	4,9
Trabaje más horas	21	5,2	21	3,3

Fuente: Otto Walter España. Investigación 2002

SECTOR INDUSTRIAL	R	Industrial %	R	Total
Discrepe y alternativas	1	65,3	6	56,1
Trabaje en equipo	2	65,2	2	64,5
Cumpla compromisos	3	64,4	1	65,8
Honesto y colaborador	4	61,0	3	63,9
Apoye decisiones	5	60,9	7	52,4
Pregunte sin temor	6	50,0	4	56,7
Iniciativa y autónomo	7	47,5	8	50,1
Ponga interés	8	44,9	5	56,6
Escuche y atiende	9	44,8	9	49,1
Pida ayuda si necesita	10	44,1	11	45,4
Sea eficaz	11	43,2	12	44,1
Exija al jefe	12	39,0	13	39,6
Emplee bien su tiempo	13	36,4	10	47,2
Confíe en sus jefes	14	22,0	14	28,9
Cumpla normas básicas	15	21,2	16	21,9
Pida formación	16	18,6	15	22,3
Simplifique	17	18,5	18	17,5
Respete los canales	18	10,2	17	18,4
No reivindique	19	5,9	19	4,9
Comprenda sueldo	20	3,4	20	4,5
Trabaje más horas	21	0	21	3,3