



AVANCE DEL ESTUDIO OCHE (INFOVA Observatorio de Comportamiento Humano en la Empresa) *"El modo de pensar de los directivos en la España de 2009 - 2010 "*

El análisis resalta el sólido optimismo profesional de los directivos en España y la confianza en su futuro laboral, incluso en estos tiempos de crisis económica

En 1959 se levantaba la primera encuesta que se realizó en España dirigida entonces por **Amando de Miguel**. Trazaba el perfil biográfico y de actitudes de una muestra de empresarios en las zonas más industriales.

Hoy, 50 años después, **Gonzalo Martínez de Miguel**, director general del **Instituto de Formación Avanzada (INFOVA)**, ha puesto en marcha el **Observatorio de Comportamiento Humano en la Empresa (OCHE)**, que presenta su primera investigación bajo el título **"EL MODO DE PENSAR DE LOS DIRECTIVOS EN LA ESPAÑA DE 2009"**, dirigida por **Iñaki de Miguel**.

Este Estudio replica aquella encuesta de hace cincuenta años con otra más amplia y completa, dirigida a los directivos de empresas que operan en España. El **OCHE** recoge la opinión sistemática de más de 800 directivos sobre su modo de pensar y de actuar en todo lo referente a la empresa y su contexto. En el Estudio, se define la figura del directivo como la persona que dirige equipos de trabajo. Se trata de un colectivo profesional definido, como lo configuran otros como médicos, abogados, ingenieros,...

En noviembre de este año, se publicará el Estudio completo que contendrá un análisis exhaustivo de cada uno de los asuntos de la investigación, según el perfil de los directivos consultados, de carácter cuantitativo y cualitativo, para explicar la forma de pensar y de actuar de los directivos, según sus perfiles biográficos (sexo, edad, pertenencia a la empresa, etc.) y sus valores o rasgos predominantes (optimismo, movilidad, confianza, responsabilidad, estilo de dirección, etc.).

Perfil del directivo en España

Un primer análisis de la encuesta destaca el perfil de un directivo optimista en tiempos de crisis económica. Denotan una baja exposición de la crisis en su vida profesional y personal, y consideran que les afecta mucho menos que al resto de los españoles. Esta visión positiva se refuerza con una sólida confianza en el futuro de sus empresas y, sobre todo, de la continuidad de sus puestos de trabajo. A lo que se le añade una satisfacción por su propia trayectoria y su medio laboral.

Como cabría esperar, se detecta un ritmo intenso en la vida de los ejecutivos, lo que les impide recuperarse día a día y necesitan la llegada del fin de semana para conseguirlo. Las reuniones de trabajo son excesivas y confiesan que muchas no son necesarias. El uso del correo electrónico les requiere una atención elevada debido al gran número de mensajes que intercambian. Con todo ello, muchos sufren dificultades para lograr la conciliación familiar, debido a la prolongación de su jornada laboral. En definitiva, además del cansancio también el estrés es otra constante vital que ya se preveía.

Se trata de un colectivo que detecta problemas en el estilo de dirección de sus jefes; la comunicación interna dentro de la empresa resulta difícil y compleja. Los directivos se muestran más autocomplacientes con su



propia gestión, y más críticos con la de sus jefes y la figura de la empresa a la que pertenecen. Un ejemplo de ello, está en la dinámica de las reuniones de trabajo: existe una dificultad manifiesta a la hora de alcanzar una adecuada conciencia de equipo. No son mayoría los que aseguran que sus jefes favorecen las habilidades directivas de los profesionales de la empresa.

La crisis económica se asocia a una crisis de valores donde, en ocasiones, la búsqueda de rentabilidad predomina por encima de la honestidad. Muy pocos son los que depositan en sí mismos la responsabilidad de la motivación, más bien creen que la Compañía a la que pertenecen juega un papel preponderante. Se observa cierto desencanto y no son tantos los que piensan que con su trabajo contribuyen a que el mundo sea mejor. Tampoco creen que su esfuerzo se vea directamente reflejado en los resultados de la Compañía. Los conflictos, tanto personales como profesionales, suponen una constante en la vida cotidiana e influyen notablemente en el ritmo de trabajo. Los directivos más jóvenes demandan más firmeza y menos búsqueda de consenso en las figuras de dirección.

El papel de la amistad supone una constante dentro del mundo directivo, que probablemente se extienda a otros sectores laborales. Existe una función preponderante en la amistad que mueve las relaciones y marca el ritmo de vida de los que dirigen las empresas en España. La amistad provoca también que el trabajo se extienda a otros lugares fuera de la empresa y también a la familia. Esta manera de vivir las relaciones personales influye notablemente en procesos cotidianos en la empresa, como la forma de reunirse o de resolver los conflictos.

Hay muchos otros datos interesantes que dibujan el modo de pensar y de actuar de los directivos en España: opinión de los valores de la empresa, la forma de vivir los viajes de trabajo, la función de las nuevas tecnologías, proyección social de la empresa, teletrabajo, relaciones personales y profesionales, la toma de decisiones, el dibujo del jefe ideal, dedicación de las tareas profesionales, habilidades de negociación, dinámica de las reuniones de trabajo, la manera de vivir los cambios, el esfuerzo dedicado a alcanzar los resultados deseados, el rendimiento en el trabajo, tiempo libre y ocio, la transparencia en la comunicación, el uso del teléfono móvil y del correo electrónico, la fidelización del personal, los motivos para continuar en la Compañía, el sueldo, la utilidad y la presencia de la formación en la empresa, la influencia de la crisis económica.

A continuación, se presenta el avance de resultados con los datos más relevantes que serán objeto de un exhaustivo análisis, recogido en el informe final que se publicará en noviembre de este año.



Información Anexa

EL MODO DE PENSAR DE LOS DIRECTIVOS EN LA ESPAÑA DE 2009 *AVANCE DE RESULTADOS*

Observatorio de Comportamiento Humano en la Empresa (OCHE)
Dirigido por Iñaki de Miguel

AVANCE DE RESULTADOS

A. ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE LA EMPRESA

1. **El calendario ocupacional.** Descripción del tiempo que llevan en la empresa, como directivos y su biografía laboral.
2. **Descripción del puesto de trabajo y sus competencias.** Estratos de ocupación y responsabilidades en su trabajo.
3. **El perfil biográfico y movilidad.** Cómo son los directivos en España: tipos humanos y estilos de vida. Un espacio donde predominan los varones y donde la mujer que cuenta con menos de 45 años cobra cada vez mayor protagonismo.
4. **Consecuencia moral de la empresa de acuerdo con los valores que predica:** la mitad de la población entrevistada es crítica y en ellos se detecta un aire inconformista con la ideología de la Compañía a la que pertenecen.

B. EL MEDIO LABORAL

5. **Condiciones de trabajo:** conciliación con la vida familiar. Una tercera parte de los directivos consultados confiesa que en casa le reprochan que prolongue la jornada laboral en casa. Aunque solo uno de cada cuatro confirma que se lleva trabajo a casa para los fines de semana.
6. **Los viajes de trabajo.** Un ejecutivo satisfecho con los viajes de trabajo y con un alto grado de movilidad fuera de la provincia de residencia.
7. **Incorporación de las nuevas tecnologías de la información.** Un tercio de los consultados utilizan dos o más teléfonos móviles.
8. **La utilización múltiple del teléfono móvil.** El correo electrónico se consulta con mayor frecuencia que el uso de mensajes de texto (SMS) a través del teléfono móvil. Los directivos prácticamente no usan estos terminales para otras aplicaciones más extendidas en otros colectivos (fotos, música)
9. **Proyección social de la empresa. Acciones sociales e imagen de la Compañía.** Los directivos aunque se muestran realmente satisfechos con sus asuntos profesionales y su proyección a futuro, no se sienten igualmente satisfechos con el papel de su empresa en la sociedad.
10. **Teletrabajo.** Los directivos son partidarios de potenciar el teletrabajo de los miembros su equipo aunque ellos mismos no se declaran tan propicios a llevarlo a cabo. La opinión sobre el teletrabajo es favorable aunque no se practica en la misma medida. Menos de la cuarta parte de los consultados afirma que su empresa se muestra partidaria del teletrabajo y el 60% de los directivos lo consideran una buena fórmula para aplicarlos a los miembros de su empresa.



C. RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

11. **La vivencia y la resolución de los conflictos.** Los conflictos latentes en el ambiente laboral español suponen una constante diaria en el mundo directivo como lo son también otros asuntos profesionales. La influencia de los conflictos personales en el trabajo diario. Casi la mitad de la población directiva maneja técnicas para la resolución de conflictos.
12. **Relaciones personales y profesionales: el contraste entre compañeros y jefes.** Se acentúa una previsible cordialidad entre compañeros y cierta distancia en el trato con los jefes con independencia del estrato de ocupación. Las relaciones profesionales se extienden con asiduidad fuera del ambiente de trabajo y potencian la amistad entre compañeros.
13. **El sentido y el papel de la amistad dentro del mundo laboral.** Existe un papel predominante de la amistad. Nada menos que ocho de cada diez directivos encuentra verdaderos amigos en su ambiente laboral. Para los directivos la empresa en España se presenta como un centro donde se cultivan relaciones personales. Prácticamente nadie duda que encontraría apoyo verdadero en alguien de la empresa si tuviera un problema personal.
14. **Integración de los amigos del trabajo dentro de la familia.** Nada menos que seis de cada diez directivos afirma que su familia conoce a sus amigos del trabajo. El 33% recibe la visita de sus compañeros de trabajo en casa con cierta frecuencia.
15. **El valor de la amistad.** El 60% de los consultados asegura que hay que estar al lado de un amigo aunque no tenga razón. Dos terceras partes se sienten orgullosos de confesar que son personas que cuentan con bastantes amigos.

D. EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DIRECTIVA

16. **El proceso de toma de decisiones.** Algo más de la mitad de los consultados apoyan la forma de liderar y tomar decisiones de su jefe.
17. **La comunicación de las directrices de trabajo:** cuatro de cada diez directivos creen que tienen que repetir varias veces las mismas instrucciones a los miembros de su equipo.
18. **Expectativas de ser comprendidos por los jefes.** La mayoría de los directivos en España se sienten cómodos (72%) a la hora de encontrar su espacio para tomar decisiones y sentirse apoyados cuando se equivocan. Este factor que genera confianza es una de las claves para comprender el desarrollo en la empresa.
19. **Compatibilidad entre ser popular, llevarte bien con el grupo y ser un buen jefe:** seis de cada diez directivos consultados se sienten satisfechos con la forma de liderar de su jefe y además creen que se puede ser popular y ser un buen jefe.
20. **Descripción dedicación de las tareas profesionales.** Medimos el grado de esfuerzo que dedican a: supervisión del trabajo del equipo, planificación, motivación de la moral del equipo de trabajo, delegación de tareas, resolución de conflictos, tareas administrativas, conocimiento del trabajo, coordinación con otros departamentos.
21. **Habilidades de negociación.** Es un área donde los directivos han adquirido habilidades pero consideran que aún es un espacio que hay que seguir cultivando.



22. **La desorganización en las reuniones de trabajo.** Se detecta cierto descontento con la dinámica de las reuniones de trabajo. Hay múltiples factores que contribuyen a que exista la sensación de desorganización en según qué tipo de reuniones de trabajo: puntualidad en el comienzo y en el fin, tiempo dedicado, efectividad de los encuentros, frecuencia de las reuniones de trabajo. La utilidad de las reuniones.
23. **Adaptación al cambio.** La influencia de la edad para vivir los cambios: A medida que cumplen años los directivos consideran que se adaptan mejor a los cambios. Los cambios son mejor llevados en asuntos personales que en los profesionales.
24. **El juicio sobre los cambios:** del puesto de trabajo, de personas dentro del equipo, de un nuevo proyecto de trabajo, de programas informáticos, de casa, de coche, de horarios, de jefe.
25. **Resistencia a los cambios.** Factores que influyen en los cambios en la vida cotidiana.

E. COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

26. **La influencia de los esilos de dirección y el consenso en la toma de decisiones.** Dificultades a la hora de contribuir a la conciencia de equipo. Opinión sobre la postura firme y rígida para dirigir un equipo. Tan solo de la mitad de los directivos aseguran que sus jefes favorecen las habilidades directivas del equipo.
27. **Valores deseados en la figura del jefe.** En contra de lo que pudiera parecer los directivos más jóvenes demandan más firmeza y menos buscar consensos en la figura de sus jefes.
28. **El perfil del jefe ideal.** Las prioridades que eligen los directivos en España para configurar un buen jefe ideal se ordenan así: que comunique con precisión sus instrucciones, que proporcione herramientas y recursos a su equipo, que le resulte una persona agradable, que tenga una formación universitaria y, por último, que sea un amigo de sus colaboradores.
29. **El parecido entre el jefe real y el jefe ideal.** Disonancia entre lo deseado, lo esperado y el jefe real de cada directivo. El 85% confiesa que él mismo se parece al jefe ideal que cada uno imagina y la proporción disminuye hasta el 63% que afirman que su jefe tiene los rasgos de ese jefe ideal.
30. **El paradójico optimismo profesional en tiempos de crisis.** El grueso de los directivos en España presentan un estado de ánimo optimista tanto en los asuntos profesionales como en los personales. Este es otro de los pilares básicos de la investigación que nos explica el estado de ánimo de los directivos en España.
31. **Confianza en el futuro profesional.** El optimismo se refuerza con una alta dosis de confianza en el futuro más inmediato. Algo más de la mitad de los consultados está convencido de que sus asuntos profesionales van a mejorar en un tiempo cercano.
32. **Satisfacción en el trabajo.** Otro factor más del sentir más de un directivo contento con situación personal. Dos terceras partes de los directivos conocen a numerosos compañeros realmente satisfechos con su trabajo. La situación personal en lo laboral es calificada como buena o muy buena por más del 80% de la población directiva.
33. **Frustración de la trayectoria laboral.** Únicamente dos de cada diez ejecutivos elegirían otra vida profesional si tuvieran la oportunidad de comenzar de nuevo.
34. **Un sentido diferente para los resultados laborales.** La mitad de los directivos aseguran que con su trabajo se contribuye a que el mundo sea mejor, solo uno de cada diez opinan lo contrario.



35. **El rendimiento.** Algo más de la mitad de los directivos han de prolongar su jornada laboral ocasionalmente en casa para cumplir sus objetivos. Prácticamente en la misma proporción les molesta que su equipo tenga que llevarse trabajo pendiente a casa.
36. **Consecución de objetivos.** Son solo tres de cada diez consultados los que aseguran que los objetivos hay que alcanzarlos como sea.
37. **La motivación como pieza clave del ejercicio de la responsabilidad.** Un reducido 22% de los directivos asegura que ha de venir fundamentalmente de uno mismo.
38. **Los resultados y el esfuerzo dedicado.** Para la mitad de la población consultada los resultados del trabajo de cada directivo no dependen fundamentalmente de su esfuerzo. Aumenta ligeramente la proporción de los que consideran que tienen margen de maniobra para mejorar los resultados de su empresa.

F. EL SENTIDO DEL TIEMPO

39. **Percepción del tiempo.** Uno de cada tres directivos no se siente dueño de su propio tiempo.
40. **El uso racional del tiempo.** A la mitad de los consultados les parece que los problemas de los demás les requiere demasiado tiempo.
41. **La improvisación por falta de tiempo.** Esta práctica tan extendida solo es reconocida por parte de un tercio de los directivos en España.
42. **Tiempo libre.** Disonancias entre el tiempo libre y el ocio de los directivos. Algo menos de la mitad de los ejecutivos dedica un tiempo suficiente para estar con su familia y sus hijos. La proporción es similar para los que buscan aficiones o actividades de ocio cuando tienen tiempo libre.
43. **El sentido del tiempo.** A la confianza y al optimismo se le suma una visión satisfactoria del uso del tiempo para los que dirigen equipos de personas en la empresa española.
44. **La influencia del estrés y el cansancio permanente en la vida personal.** Son sensaciones que acumulan como una constante en su vida la tercera parte de los consultados.
45. **El estrés en el trabajo.** Menos de la mitad de los directivos confiesan que en su departamento se trabaja con un alto grado de estrés.
46. **El esfuerzo requerido y sus consecuencias.** El grado de esfuerzo de la tarea directiva provoca que algo más de cuatro de cada diez personas necesite que llegue el fin de semana para descansar y recuperarse lo suficiente.
47. **La prisa o la necesidad de llegar a tiempo.** Dos terceras partes de los directivos aseguran que cuando suben por una escalera mecánica no esperan de pie a la derecha sino que suben caminando por la izquierda.

G. COMUNICACIÓN

48. **Plan de comunicación.** La comunicación interna de la empresa suele ajustarse a un plan previamente diseñado.
49. **El feedback.** Tan solo la mitad de los consultados asegura que recibe habitualmente opiniones y valoraciones de su trabajo.



50. **Convenciones de empresa.** Existe una opinión mayoritaria para los que están convencidos de que las convenciones y reuniones globales de empresa son un buen elemento de comunicación.
51. **Falta de transparencia.** La transparencia en la comunicación interna en la empresa no es uno de los valores más extendidos. Tan solo algo menos de la mitad de los directivos consultados admiten que la comunicación es transparente en su medio laboral.
52. **El uso del correo electrónico.** Se trata de una forma de comunicación completamente extendida. La mitad de la población recibe entre 20 y 50 correos electrónicos a diario, suele contestar otros 20 diariamente. Una cuarta parte de los directivos deja sin contestar hasta 5 correos diarios.
53. **Llamadas a través del móvil.** Uno de cada dos directivos admite que recibe llamadas a su teléfono móvil con bastante frecuencia fuera de su horario laboral. Algo más de la mitad de los ejecutivos suelen utilizar los trayectos en coche para atender llamadas a través del móvil con manos libres.

H. VINCULACIÓN A LA EMPRESA Y EL PAPEL DEL DINERO

54. **Fidelización del personal.** La comodidad en la empresa es otro pilar básico para entender el sentir del directivo en España. Las tres cuartas partes de los entrevistados creen que su empresa hace todo lo necesario para que estén a gusto en su puesto de trabajo.
55. **Rotación de los puestos de trabajo.** Tres de cada cuatro directivos considera que la Compañía a la que pertenecen es con la que tienen que continuar.
56. **Idoneidad del puesto de trabajo.** La proporción es la misma para los que están convencidos de ocupar el puesto de trabajo adecuado según sus capacidades y en este momento.
57. **Pertenencia a la empresa.** Tan solo dos de cada diez consultados se ha arrepentido en alguna ocasión pertenecer a su empresa.
58. **Motivos para continuar en la Compañía para la que trabajan.** Los principales motivos que expresan para continuar en la empresa no tienen que ver necesariamente con el salario que perciben. Los diferentes factores ordenados por grado de importancia son: libertad para tomar decisiones, relación con mis compañeros, relación con mi jefe, reconocimiento profesional, proyección internacional, el sueldo que reciben, el horario y la formación continua a la que tienen acceso.
59. **Posición de la empresa.** Seis de cada diez directivos sabe que su empresa está en un momento de crecimiento y se muestra tremendamente optimista al pensar que la Compañía se verá reforzada por la crisis. Se trata de una opinión mayoritaria y extendida.
60. **Disponibilidad para trabajar fuera de España.** Dos terceras partes de la población consultada muestra su disponibilidad para trabajar fuera de España. Sin bien también limitan su decisión a obtener determinadas condiciones para su salida a otro país.
61. **Equilibrio entre lo que aporta a la empresa y el dinero que recibe a cambio.** El 60% de los directivos en España afirma que existe un equilibrio satisfactorio entre lo que da y lo que recibe.
62. **Trabajar mejor y ganar más.** Solamente más de la mitad de los ejecutivos está convencido de que si trabaja mejor y obtiene mejores resultado va a ser recompensado económicamente por ello.
63. **Responsabilidad y sueldo.** Las proporciones son muy similares cuando se asegura que a medida que aumentan las responsabilidades en la Compañía se corresponde con el salario que se percibe.
64. **La ambición en el papel del directivo.** La ambición no es una cualidad digna para la mitad de los



consultados aunque la consideran necesaria tres de cada cuatro directivos.

65. **La satisfacción con la situación laboral frente a la ambición.** La sensación de satisfacción es tan elevada que siete de cada diez consultados se siente satisfecho con el dinero que gana actualmente.
66. **Ganadores y no ganadores.** El 54% de los directivos españoles se sabe en el grupo de los ganadores. Aunque el resto serían no ganadores, el porcentaje que admite pertenecer a los perdedores es realmente insignificante.

I. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

67. **Estudios de origen.** Los estudios que realizó el directivo en España han sido fundamentalmente útiles para el desarrollo de su profesión.
68. **La formación en la empresa española.** Los esfuerzos para dotar de formación al personal de la Compañía se valoran como los adecuados o los suficientes solo para la mitad de la población consultada.
69. **Utilidad de la formación.** La consideración de lo práctico y útil de la formación en la empresa en la vida cotidiana de un directivo es alta aunque no determinante: el 61% afirman que la formación que reciben se aplica regularmente en la empresa.
70. **Nuevas tecnologías en las herramientas de formación.** Las nuevas tecnologías se instalan en las acciones formativas en la empresa aunque su uso no está tan extendido.
71. **Frecuencia de los cursos de formación.** La empresa española está bien dotada de cursos de formación continua aunque hay muchas iniciativas por las que los directivos optan y están fuera de la oferta interna. El deseo de asistir a nuevos cursos es aún mayor que los que han disfrutado.

J. ACTITUD ANTE EL FUTURO

72. **Baja exposición a la crisis económica.** Nada menos que el 43% de los directivos en España están convencido de que la crisis le afecta menos que al resto de los españoles.
73. **Influencia de la crisis en el ritmo de vida cotidiano.** La mitad de los consultados cree que la crisis afecta levemente en el estilo de vida que lleva habitualmente. Uno de cada tres ejecutivos asegura que la crisis no influye en su ritmo de vida.
74. **Peligro del puesto de trabajo.** Cuando España se enfrenta a las consecuencias más dramáticas en las cifras de desempleo e inestabilidad de los puestos de trabajo, la gran mayoría de los directivos (82%) no ve peligrar su empleo.
75. **Optimismo y contacto con la realidad.** Prácticamente no hay directivos que aseguren que la crisis va a durar un año o menos. Cuatro de cada diez consultados auguran un periodo mínimo entre dos y cuatro años. La misma proporción cree que esta inestabilidad se prolongará entre más de cuatro años.
76. **Confianza en el futuro de la Compañía.** El último tono de optimismo lo expresan los directivos al considerar que la empresa para la que trabajan superará la crisis sin grandes problemas ni agobios.



FICHA TÉCNICA:

Producción:

INFOVA

C. Rosa de Lima 1BIS

28290 Las Matas. Madrid

Teléfono: 91 636 97 16 / Fax: 91 636 97 17 / e-mail: infova@infova.es

Realización: Equipo del OCHE (Observatorio de Comportamiento Humano en la Empresa)

Director de la investigación: Iñaki de Miguel

Universo: Población directiva de empresas ubicadas en España

Nº de entrevistas: 800 autoadministradas online.

Muestreo: aleatorio, polietápico y estratificado.

Ámbito geográfico: nacional.

Error de muestreo: +/- 2,5% (para un nivel de confianza del 95,4%)