



**UADE**  
UNA GRAN UNIVERSIDAD

**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**“Los jefes como causa de renuncia”**

**Autores:**

**Kartun, Candela**

**Vazquez, Jaime**

**Zayas, Micaela**

**Profesores tutores:**

**De Arteche, Mónica Regina**

**Sosa, Federico Adrián**

**2016**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Justificación .....	8
1.3. Hipótesis .....	8
1.4. Preguntas de investigación .....	8
1.5. Objetivos .....	9
1.6. Agradecimientos .....	9
1.7. Alcance .....	9
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	11
<b>MARCO TEORICO</b> .....	11
2.1. La crisis de la sociedad capitalista y la revolución de los directores .....	11
2.1.1. Un cambio de enfoque: El valor central de la persona humana en las organizaciones .....	13
2.2. El Management .....	13
2.2.1. Management en las organizaciones.....	14
2.2.2. El concepto de Management .....	15
2.2.3. La importancia del Management .....	16
2.3. Los managers .....	17
2.3.1. Altos Directivos .....	17
2.3.2. Mandos Medios.....	18
2.3.3. Supervisores.....	18
2.4. Cualidades que debe reunir un jefe .....	19
2.4.1. Formación Técnica .....	19
2.4.2. Capacidad de mando.....	19
2.4.3. Conocimiento de los empleados .....	21
2.5. Los colaboradores; el factor clave de las organizaciones .....	21
2.6. Management 2.0.....	23
2.7. La confianza.....	24
2.7.1. Definición .....	24
2.7.2. Creando confianza.....	26
2.8. Dimensiones de la confianza .....	27
2.8.1. Conocimiento técnico .....	28

2.8.2. Integridad y ética laboral.....	29
2.8.3. Capacidad psico-afectiva.....	30
2.9. Herramientas de medición de la confianza.....	30
2.10. Quiebre en la confianza .....	32
2.11. Otra teoría de la confianza .....	32
2.11.1. Confianza persona-persona.....	33
2.11.2. Confianza persona-organización.....	33
2.11.3. Confianza organización-organización.....	34
2.12. Buenas prácticas en la actualidad: Great Place to Work.....	34
2.12.1. La cultura de la confianza como ventaja competitiva .....	36
2.12.2. Dos visiones que se complementan .....	37
2.12.3. La importancia del feedback.....	38
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>40</b>
<b>METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>40</b>
3.1. Metodología de la Investigación.....	40
3.2. Cuadro de Metodología.....	41
3.3. Triangulación Metodológica .....	42
3.4. Análisis de las encuestas .....	42
3.4.1. Análisis según las dimensiones de la confianza .....	45
3.4.1.1. Dimensión psico-afectiva.....	45
3.4.1.2. Dimensión competencia técnica .....	46
3.4.1.3. Dimensión integridad y ética .....	47
3.5. Documento de análisis.....	50
3.6. Análisis de las entrevistas .....	51
3.7. Análisis semántico .....	61
3.8. Espacio semántico (Osgood) .....	62
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>IMPLICANCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO A - Abstract documento de análisis .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B - Entrevistas.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO C - Encuesta.....</b>	<b>96</b>

## RESUMEN

Sin lugar a dudas, el Management es uno de los fenómenos más importantes en la sociedad actual. Todas las personas pertenecen, consciente o inconscientemente, a varias organizaciones que acaban jugando un papel importante en su vida. Es por eso que la forma en la que las mismas sean dirigidas será de vital importancia para quienes forman parte de ellas. En este contexto son los managers, las personas responsables de llevar a cabo un Management adecuado en las organizaciones, en pos de las personas y no exclusivamente con la finalidad de obtener réditos económicos.

Pero toda relación humana sólida se basa en la confianza y ese, es un factor que el manager deberá ser capaz de desarrollar en sus colaboradores.

La confianza organizacional es un fenómeno complejo y multidimensional que tiene gran impacto en la relación manager-colaborador. Para medir, comprender y explicar la confianza en un contexto organizacional es importante identificar sus diferentes dimensiones (competencia técnica, capacidad psico-afectiva e integridad o ética).

El objetivo de este trabajo es determinar si el manager es uno de los principales motivos de renuncia en la Argentina actualmente y hasta qué punto un quiebre (en cualquiera de las tres dimensiones) de la confianza que el colaborador deposita en su manager, puede significar el fin de la relación laboral, es decir una renuncia. Los resultados del estudio demuestran que ante una ruptura en alguna de las dimensiones o pilares de la confianza organizacional para/con la persona que ocupa el rol de manager, guarda estrecha relación con la decisión de renunciar por parte del colaborador.

Palabras claves: confianza, relación jefe-subordinado, renuncia, Management, manager.

## **ABSTRACT**

Management is one of the most important phenomena in today's society. All people belong, consciously or unconsciously, to several organizations that end up playing an important role in their life. That is why the way in which they are addressed will be of vital importance to those who are part of them. In this context it is managers, the ones responsible for carrying out an adequate Management in the organizations, without the exclusive purpose of obtaining economic returns.

Every solid human relationship is based on trust and that is a factor that the manager must be able to develop in his collaborators.

Organizational trust is a complex and multidimensional phenomenon that has great impact on the manager-employee relationship. To measure, understand and explain trust in an organizational context, it is important to identify its different dimensions (technical competence, psycho-affective capacity and integrity or ethics).

The objective of this paper is to determine if the manager is one of the main reasons for resignation in Argentina at the moment and to what extent a break (in any of the three dimensions) of trust that the employee places in his manager, can mean the end of the employment relationship. The results of the study show that the break in any of the dimensions or pillars of organizational is closely related to the decision of the employee to resign.

Key words: trust, boss-subordinate relationship, resignation, Management, manager.

# LOS JEFES COMO CAUSA DE RENUNCIA

## CAPÍTULO 1

### 1.1. Introducción

Como expresa Enrique Bautista (2014) en su libro Vínculos Solidarios Entre Jefe y Subalternos, la base entre las relaciones humanas es el trato entre las personas, el ser humano da en proporción directa lo que recibe; si recibe malos tratos, violencia, ofensas o abusos, retribuirá otro tanto; si no puede responder a ellas buscará el desquite en otra forma, actuará mal, hará las cosas de mala gana, entorpecerá las órdenes, generará conflictos y jamás se integrará a un equipo de trabajo. Por tal motivo, hemos comenzado esta investigación analizando las relaciones de jefes<sup>1</sup> y subordinados.

Básicamente podríamos decir que cada vez en mayor medida las relación con un otro determinan nuestras decisiones y formas de actuar. No obstante, y aun sabiendo este dato, los jefes se sitúan como una de las más frecuentes causas de renuncias. Pero acaso ¿no se supone que sean facilitadores para el trabajo de sus subordinados?

Alejandro Cardozo (2015) en Puro Management habla de una investigación realizada por los profesores Kannan Ramaswamy y William Youngdahl que demuestra que es más frecuente que los empleados vean a su jefe como obstáculo que como facilitador de tareas encomendadas.

En adición, según el informe Cisneros, el 36% de los trabajadores opinan que si pudiesen enviarían a su jefe al psicólogo. En la lista que aparece en este estudio “la mala calidad del Management ocupa el segundo lugar en importancia como estresor”, afirma Iñaki Pi-ñuel, psicólogo laboral, profesor de la Universidad de Alcalá de Henares y autor principal de los informes Cisneros y del libro NeoManagement, Jefes tóxicos y sus víctimas.

---

<sup>1</sup> Utilizaremos la palabra Jefe, Superior o Manager para hacer referencia a los individuos con subordinados/colaboradores, ya sea en posiciones de mando alto, medio o bajo.

Daniel Goleman (2003), por su parte, plantea el esquema a través de una dicotomía contundente: Resonancia vs. Disonancia. La Resonancia surge cuando los jefes canalizan las emociones hacia lo positivo y sacan lo mejor de las personas, generando armonía, colaboración e integración. La Disonancia ocurre cuando sucede lo contrario: los jefes encausan las emociones hacia lo negativo, generando una actitud defensiva, rivalidad y agresividad.

Partiendo de esta concepción, podemos afirmar que la forma en la que los jefes manifiesten sus emociones, tendrá una relación directa con la forma de actuar de las personas que conformen su equipo de trabajo. Entendemos entonces que el rol del jefe es de vital importancia para la subsistencia de una organización, ya que determinará la productividad del factor humano que lo rodee.

Algunos selectores de personal sostienen que las personas llegan a un trabajo por la empresa y se van “por el jefe que les ha tocado”. Es en el fondo un choque entre la construcción de una marca empleadora y la realidad al momento de la interacción humana.

“Para cada empleado el jefe representa la cara de la organización. Si está enemistado con su superior también lo está con la empresa”, revela Héctor Dama, director ejecutivo de CCN Consultores y vicedecano de la USAL.

Entonces, si bien sabemos que en la actualidad el “Employer Branding” es una de las principales estrategias de selección y atracción, si sólo nos enfocamos en atraer hacia afuera, y descuidamos nuestra imagen interna, la cual propagan en gran medida nuestros líderes (o jefes), pierde sentido la estrategia. Esto llevará a un círculo vicioso en el que buscamos gente en el mercado, mientras que quienes ya están dentro están considerando renunciar.

La relación con el jefe se analiza históricamente, el mismo Herzberg la plantea como un factor higiénico dentro de su pirámide, siendo así determinante para el clima laboral y la retención.

Si nos ponemos a analizar cómo se dan estas relaciones en América Latina, los resultados de una encuesta de Universia y trabajando.com, indican que una

cuarta parte de los jefes son definidos como autoritarios y que otro cuarto no comunica o no escucha.

Adentrándonos en la situación en nuestro país, una encuesta realizada en Capital Federal y Gran Buenos Aires demuestra que el 52% de los entrevistados tiene problemas con su jefe.

Las malas relaciones de jefes y subordinados, y su impacto en las organizaciones es un tema de creciente análisis. Se trata de una situación que alerta de manera transversal a todas las direcciones estratégicas de Recursos Humanos, ya que puede derribar sus esfuerzos de retención. Sin embargo, es responsabilidad también de dicho área asumir el compromiso de formar a sus jefes para que generen un ambiente favorable para sus subordinados.

Una buena relación en cambio, impactará positivamente en todo el sistema de gestión: favorecerá el cumplimiento de objetivos, la integración de equipos de trabajo, la comunicación y el desarrollo de los individuos, entre otros.

## **1.2. Justificación**

En función de lo expresado anteriormente, el eje central del presente trabajo surge a partir de un estudio de la consultora Dale Carnegie (2008), realizado a mil trabajadores pertenecientes a más de cien compañías de Capital y Gran Buenos Aires. Más del 52% de los participantes dejarían su trabajo debido a que se llevan mal con sus superiores.

En base a dicha información, analizaremos la relación que se establece entre el jefe y el subordinado en un entorno organizacional. Entre los principales puntos de análisis se encontrará la capacidad del jefe de establecer una relación de confianza con su subordinado, lo cual creemos será determinante para la permanencia del subordinado en la empresa.

A los efectos de comprender cómo se compone una relación, analizaremos las tres dimensiones de la confianza (competencia técnica, capacidad psico-afectiva, e integridad) en entornos organizacionales, y su impacto positivo o negativo, siendo este último un potencial motivo de renuncias.

## **1.3. Hipótesis**

Las personas renuncian a causa de un quiebre en uno de los 3 pilares de la confianza (competencia técnica, capacidad psico-afectiva e integridad o ética).

## **1.4. Preguntas de investigación**

- ¿Son los jefes el principal motivo de renuncia en la actualidad?
- ¿Es la confianza un factor clave en la relación Jefe y Subordinado?

## **1.5. Objetivos**

- Analizar si los Jefes son la principal causa de renunciaciones.
- Entender el rol que juega la confianza en la relación Jefe/Subordinado.
- Analizar los 3 pilares de la confianza (técnico, integridad y psico-afectivo).
- Entender si las personas renuncian a su trabajo por un quiebre en uno de los 3 pilares de la confianza con su jefe

## **1.6. Agradecimientos**

Agradecemos en primer lugar a los entrevistados por brindarnos su testimonio personal y permitirnos enriquecer nuestro trabajo de investigación final: Maximiliano Rosales, Santiago Sánchez, Rocío Dorna, Nicolás Gallo Sulé, Samanta Silva Torre y Florencia Pellegrino.

En segundo lugar agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional y la paciencia.

Por último, agradecemos a nuestros tutores, Mónica Regina De Arteché y Federico Adrián Sosa, por alentarnos a hacer de esta investigación, un trabajo ambicioso e interesante.

## **1.7. Alcance**

El estudio de los motivos de renunciaciones en el ámbito organizacional es extenso y de gran impacto para el área de Recursos Humanos. En el presente trabajo de investigación final, si bien se nombran varias de las causales, se abarca en detalle la renuncia a causa de una mala relación entre jefe y subordinado.

Dentro de la relación jefe-subordinado, nos enfocamos específicamente en la confianza, sus tres dimensiones: conocimiento técnico, capacidad psico-afectiva e integridad; y su quiebre, el cual se condice con la decisión de renunciar.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEORICO**

Con la finalidad de analizar si la relación entre jefes y subordinados es un factor determinante para que estos últimos decidan permanecer (o no hacerlo) en una determinada organización, abordaremos en un principio, la crisis de la sociedad capitalista y cómo ello repercute en las empresa, el surgimiento de los directores, desde un punto de vista sociológico y por otro lado la importancia del Management y los Managers en la vida de los individuos.

También nos enfocaremos en la organización desde un punto de vista humano, más que económico, analizando cómo la confianza es un factor clave dentro de las mismas y en general dentro de cualquier tipo de relación entre dos o más persona, haciendo foco en la relación jefe-subordinado.

Para entender cuáles son los factores que determinan la existencia de confianza entre jefes y colaboradores, definiremos primero a la confianza desde un punto de vista psicológico y explicaremos los procesos de desarrollo y de quiebre de la misma.

Dentro del concepto de confianza, indagaremos 3 pilares fundamentales que incentivan o desmotivan su existencia: conocimiento técnico, integridad y ética laboral, y capacidad psico-afectiva.

#### **2.1. La crisis de la sociedad capitalista y la revolución de los directores**

En la actualidad, sabemos que el sistema capitalista neoliberal afronta una crisis general porque tiene como finalidad esencial obtener el máximo beneficio económico en lugar de poner en el centro la necesidad de mejorar las condiciones de vida y trabajo en la población y de garantizar la reproducción de la vida humana en armonía con la naturaleza.

En una obra publicada por el sociólogo Burnham en el año 1974, titulada la “Revolución de los directores”, el autor hizo referencia a la crisis de la sociedad capitalista y a la aparición de una nueva figura social denominada managers (directores). Según Burnham (1974):

*La sociedad moderna ha sido organizada por medio de una serie de instituciones económicas, sociales y políticas, que denominamos capitalistas, y ha demostrado profesar ciertas importantes convicciones o ideologías sociales. En el marco de esta estructura social comprobamos que un grupo o clase particular - los capitalistas o la burguesía- domina o gobierna, en el sentido ya definido. En la actualidad, esas instituciones e ideologías atraviesan un proceso de rápida transformación. La conclusión de este período, que debe esperarse en un futuro relativamente próximo, hallará a la sociedad organizada por intermedio de una serie de instituciones económicas, sociales y políticas completamente distintas y profesando, en lo sustancial, creencias e ideologías totalmente diferentes. En la nueva estructura social un grupo o clase social diferente -los directores- será el dominante o gobernante. (p. 101, 102)*

La revolución de la que hablaba Burnham (1974) consolidaría a los directores no sólo como una nueva clase política que dirige los medios de producción, sino como clase gobernante. El dominio de los directores estaría garantizado a partir de que el Estado se constituyera como el principal poseedor de los medios de producción. Además afirma que, el ascenso de los directores como clase gobernante se daría por la complejidad de los procesos económicos, lo cual hace imprescindible que un grupo de especialistas controle y administre los procesos productivos y distributivos.

### **2.1.1. Un cambio de enfoque: El valor central de la persona humana en las organizaciones**

Transcurridos cuarenta años desde la publicación de Burnham, en lugar que ocupan los directores ha tomado un giro y ya no se espera que ellos sean una nueva clase política, sino que, según Llano (2004), los directores deberán ser quienes marquen el modo de conducirse, lo cual no es resultado de leyes y reglamentos, sino del ambiente humano que generan las convicciones profundas y la interacción cotidiana donde las personas se sienten respetadas y valoradas.

Continuando con las ideas de Llano (2004), el autor sostiene que los managers, requieren una cuidadosa formación, porque los hábitos no se crean de la noche a la mañana, ni se dan mecánicamente; sino que requieren el ser hondamente ejercidos, alimentados y vigorizados. Por ello afirma que las mejores empresas no se centran tanto en las destrezas, sino que atienden a toda la riqueza del ser de las personas, exhortándoles a adueñarse de su propia trayectoria personal.

## **2.2. El Management**

Las empresas no son ajenas a los cambios en la sociedad, por lo que no deberían olvidar que quienes trabajan dentro de las organizaciones son seres humanos y según esta perspectiva, corresponde al hombre la misión de hacer que las condiciones del trabajo sean realmente humanas, no alienantes (Moccia 2010). Ante el fracaso de muchas herramientas de gestión empresarial que han demostrado no ser tan útiles como en el pasado, resulta indispensable hablar de la necesidad de la humanización en la empresa, para que estas últimas sigan siendo competitivas. En este contexto el factor que puede producir el éxito o el fracaso de una organización es el Management.

Según Drucker (1989), el Management:

*Tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y desarrollo -y eso lo define como algo humano- (...). El Management está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal (...). El Management es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse “arte liberal” porque se refiere a los fundamentos del saber, al conocimiento de uno mismo, a la prudencia y al liderazgo; “arte porque es práctica y aplicación. Los managers aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales (...). Por estas razones, el Management será cada vez la disciplina y la práctica a cuyo través las “humanidades” adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia”. (p. 335)*

Según Llano (2001):

*El Management también se ha transformado en una revolución en el sentido del saber, que ha pasado de ser un ornamento social a ser un capital económico. El Management, en su entendimiento más positivo, es progreso, pero no debemos olvidar que la esencia del Management se refiere al hombre y que la interpretación más excelsa de sus teorías se basa en el respeto del ser humano y en las expectativas de sus motivaciones. Dirigir es fascinante, pero es, además, gratificante si se adopta la decisión de respetar al prójimo. (p. 65)*

### **2.2.1. Management en las organizaciones**

Según la Gran Enciclopedia de la Economía, consiste en definir los objetivos de la empresa y las líneas de actuación a seguir, en organizar y motivar a los recursos humanos, con el fin de que haciendo uso de los recursos materiales disponibles puedan ser alcanzados los objetivos deseados.

## 2.2.2. El concepto de Management

Andreu, R y Rosanas, J (2011) explican que la tarea del Management principalmente es dirigir. La dirección de una organización está a cargo de sus managers, quienes por medio de diferentes actividades marcan el rumbo de la misma. Uno de los focos principales en los que hacen hincapié es en la contribución en la definición los objetivos de la organización y la identificación de las acciones más apropiadas para conseguir dichos objetivos. ya que estos no podrían alcanzarse si no se se asignan tareas, encargos y responsabilidades a personas específicas o si no se aportan sistemas de gestión apropiados para obtener el rendimiento de los recursos disponibles, ya sean reales (materiales y de reconocimiento, fundamentalmente) o potenciales (desarrollando nuevo conocimiento a través del aprendizaje de personas).

Una vez coordinadas esas tareas y responsabilidades de manera efectiva en su puesta en práctica, deberán controlar que estas contribuyan a los objetivos perseguidos y corregir las desviaciones que se detecten, establecen las autoras.

Un punto importante que las mismas resaltan, es que los managers son quienes deberán proporcionar un ambiente en el que se produzca una convivencia profesional adecuada, procurar que el proceso contribuya al aprendizaje de las personas involucradas en sentido amplio, incluyendo mejorar en aspectos morales, lo que implica el desarrollo de virtudes y configurar así un entorno de trabajo efectivo y positivo también desde el punto de vista de cada individuo, que al final redundará en la eficacia y la eficiencia del conjunto.

Por último, destacan las autoras, serán los responsables de compensar adecuadamente a las personas involucradas de manera justa, y no solamente a través de remuneraciones estrictamente económicas (entendiendo la palabra "justa", no solamente como el ajuste al salario "de mercado", sino también a la compensación de otra índole por un esfuerzo personal extra).

### 2.2.3. La importancia del Management

Sin dudas el Management, es uno de los fenómenos más importantes en la actualidad, no solo a nivel empresarial, sino en cualquier organización, pues todas de algún modo producen algún efecto en la vida de las personas al encontrarse todos inmersos dentro de una, aunque se tenga o no noción de ello y en consecuencia, la forma en las que estén dirigidas dichas organizaciones, es decir el Management que tengan, jugará un papel importante en la vida de cada individuo. (Magretta 2003)

Según Andreu, R y Rosanas, J (2011):

*“En general, las personas pasan una buena parte del tiempo de su vida en la que están en su puesto de trabajo (..), es preciso reconocer que su bienestar en el trabajo depende en parte importante de la calidad del Management, que coordina sus actividades y que al final es responsable de su desarrollo, tanto profesional como personal. (p. 6)*

*Aceptar este punto supone negar que basta con una remuneración estrictamente económica para compensar a quienes llevan a cabo las actividades necesarias para el buen funcionamiento de una empresa(..). El trato que cualquier empleado recibe debe estar acorde con su dignidad como personas. En concreto, no debe ser tratado como “mano de obra”, es decir, como mero instrumento físico de alguien que piensa por los dos, sino como persona que tiene sus propias iniciativas, su propia manera de ver las cosas y tomar decisiones en general tan válidas como las de su jefe”. (p. 7, 8)*

El texto citado hace referencia al concepto de “Otridad”. Desde la mirada antropológica, hace referencia a la capacidad de apreciar al otro como un ente ajeno a nosotros. El problema surge cuando, aun reconociendo a un otro, lo vemos como un otro superior o inferior. (Ribeiro, 2000)

La diferenciación entre los hombres fue variando: Aristóteles planteaba que los hombres no nacen todos iguales, algunos de ellos son siervos por naturaleza. En cambio Thomas Hobbes instala el concepto de respeto recíproco, ya que los seres humanos, para él, son iguales por naturaleza.

### **2.3. Los managers**

En este contexto, llamamos managers a las personas que tienen la responsabilidad por el cumplimiento de la misión (deberes) de un grupo de personas que actúa bajo su dirección (atribuciones). Atribuciones, deberes y responsabilidad constituyen el contenido de mando; y mandar, en relación con los hombres que dirige y que son responsables ante él por la consecución del objetivo parcial que se les ha encomendado, es lo que hace el jefe así considerado. (Delibes Setien, 1984)

Las funciones encomendadas al mando varían y tienen diferente envergadura según el nivel ocupado en la organización. En las grandes organizaciones las funciones se disponen de arriba abajo estableciendo un escalonamiento que viene a definir espacios dedicados a la administración y control, dirección y coordinación de la gestión; y ejecución según diferentes planos, amplía Delibes Setien (1984). El número de niveles resultantes varía según la complejidad de la organización; pero en términos generales, Bounds y Woods (1998), consideraron la existencia de los siguientes 3: Altos Directivos, Mandos Medios y Supervisores, los cuales serán descritos a continuación según la mirada de los autores mencionados:

#### **2.3.1. Altos Directivos**

Alto directivo es como se denomina a los directivos con más alto cargo en una organización y está conformado en el siguiente orden jerárquico: El Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas.

Son los responsables del establecimiento de una política, de una directriz general que coordine los intereses de los diferentes grupos, así como el control de la gestión de la Empresa. En general, sus actividades son más bien de contención en relación con otros intereses en juego cuyo conocimiento no alcanza a los escalones de ejecución.

### **2.3.2. Mandos Medios**

Los mandos medios son aquellas personas que componen el centro de la jerarquía de una organización. Son un enlace entre los niveles jerárquicos superiores y los niveles jerárquicos inferiores. Sus tareas son sumamente importantes ya que además de las tareas operativas y administrativas, deben motivar al personal, organizar, planificar, evaluar, detectar necesidades de capacitación, evaluar al personal, establecer una adecuada comunicación dentro de su área y con las demás áreas.

### **2.3.3. Supervisores**

El puesto de supervisor es desempeñado por aquel individuo que se encarga de la supervisión directa de los operarios. Debido a su posición en la parte inferior de la jerarquía, raramente participan en la toma de decisiones y muchas veces tienen una formación escasa respecto al porqué y para qué de tales decisiones, a pesar de que, se espera que ellos sean quienes las pongan en práctica. Casi nunca tienen la satisfacción de comunicarse directamente con los superiores ni se les concede la oportunidad de emitir sus opiniones. Este escalón está en constante contacto con los operarios y tiene la responsabilidad de poner en acción y controlar su actuación, razón por la cual tiene una influencia importante sobre sus actitudes y moral.

Es importante resaltar que, para hacer frente a cualquiera de los niveles anteriores el jefe debe contar con una parte de sus condiciones personales; de otra,

con su capacitación en la técnica de mando, que será distinta en medida y calidad según el puesto de que se trate. (Delibes Setien, 1984)

## **2.4. Cualidades que debe reunir un jefe**

De lo que venimos exponiendo, fácilmente se advierte la importancia que reviste en una empresa los jefes que la componen. Por ello, en el año 1999, Gómez Fernández determinó que las personas que ocupen dichos cargos deberán tener una serie de cualidades que le permitan ejercerlos de manera adecuada:

### **2.4.1. Formación Técnica**

Se refiere a la capacitación adecuada en función de la empresa que se va a dirigir, porque es completamente diferente trabajar en una industria o en una empresa de servicios. El jefe ha de tener la preparación suficiente y apropiada para conocer qué tipo de bienes y servicios elabora la empresa y coloca en el mercado para su venta. Se espera de ellos, que sean personas preparadas e inteligentes.

### **2.4.2. Capacidad de mando**

Es la forma de organizar la empresa y de tomar decisiones, lo que implica el ejercicio de la autoridad, que es distinto al ejercicio del poder. La autoridad se propone y uno se hace acreedor de ella, mientras que el poder se impone. Por eso la autoridad es algo que surge de la organización informal de la empresa, mientras que el poder aparece en la organización formal, que concede poder a cada miembro del grupo en función del puesto o cargo que ocupa la misma. La prueba de que se posee autoridad es que no hay que apelar al poder para que la acción se ejecute. La Autoridad genera cooperación y diálogo entre desiguales que tienen verdadero empeño en entenderse y que se logre el objetivo propuesto.

Aristóteles indicó que la autoridad se adquiere por la credibilidad personal, la honradez y la forma de actuar. A pesar de que pasaron casi 2400 años desde que postula esta idea, continúa siendo válida actualmente y reformulada por autores contemporáneos.

#### 1)- Credibilidad personal

Constituye, desde el punto de vista aristotélico, el elemento fundamental sobre el que se asienta la autoridad. Según Gómez Fernández (1999) valoramos y respetamos a las personas en las que creemos y nos inspiran confianza, no sólo por su capacitación profesional sino ante todo por su talante humano. La importancia que este aspecto tiene para la empresa referida a la gestión de los empleados y a la productividad de las tareas es fundamental, pues en el contrato laboral se pueden pactar condiciones sobre horarios, funciones a realizar, normas, etc., pero no se puede pactar que un empleado realice su trabajo con espíritu de servicio o alegría.

#### 2)- Honradez

Las persona que componen la organización deben tener honradez, este es el segundo elemento que fomenta la aparición y el desarrollo de la autoridad. La autora Gómez Fernández (1999), coincide con Aristóteles en que la honradez es el resultado de tres grandes virtudes humanas:

1. La justicia, que consiste en dar a cada uno lo suyo y, por tanto, un trato distinto a los que de suyo son distintos pero que, al mismo tiempo, tendrá que ser ponderado para no convertir o hacer de las diferencias un motivo de discriminación;
2. La veracidad, que es decir la verdad al otro de modo que pueda entenderla con objeto de lograr el bien para él.
3. La responsabilidad, supone que me comprometo y cumplo lo que he prometido.

### 3)- Manera de actuar

Se refiere a la forma en la que procedemos y nos comportamos, puesto que el que manda y el que obedece están en distinto plano, pero deben llegar a actuar como si estuvieran en un plano de igualdad de tal forma que, el que manda no apela a su autoridad o poder y el que obedece no se considera que está en un plano inferior sino que coopera como uno más y todos se sienten a gusto porque se confía en las intenciones del otro por propia experiencia. (Gómez Fernández, 1999)

#### **2.4.3. Conocimiento de los empleados**

Este punto no hace referencia exclusivamente a la vía de la psicología teórica, sino más bien a la psicología práctica, real, intuitiva, que debe tener un jefe para saber relacionarse con los colaboradores y sacar el mayor partido de sus cualidades para que se sientan útiles y valiosos en la medida que también se les reconocen sus éxitos, según la autora.

#### **2.5. Los colaboradores; el factor clave de las organizaciones**

Como ya se ha comentado, la crisis del sistema capitalista nos da la pauta que ha llegado la hora de pensar en nuevos modelos organizativos, en los que la dimensión humana ocupe el lugar que le corresponde y dejar de lado la finalidad esencial de obtener el máximo beneficio económico, tal como afirma Llano (2001).

En fin de la empresa debe no debe ser el dinero sino la persona, de lo contrario se valora más el tener que el ser. (Marx, 1867)

Chiavenato (2009) considera que,

*“las organizaciones dependen directa e indirectamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos planteados. Seguramente las organizaciones jamás existirían sin las personas que le den vida, dinámica,*

*impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia, que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis verdadera entre personas y organizaciones". (p. 5)*

Como señala Alejandro Llano (2001),

*La gran contienda que se aproxima es la batalla de la calidad. Pues bien, cada día está más claro que la fuente de toda calidad se halla en la vertiente humana del trabajo en las organizaciones. De ahí que la cuidadosa atención a las personas singulares se haya convertido en una exigencia inexcusable. Las máquinas, incluso las más sofisticadas, son las mismas para todos. Lo que marca la diferencia es la calidad intelectual y la ética de las personas. (p.14)*

En función a lo expresado, resulta indispensable que los jefes entiendan que las personas no se conquistan y retienen con dinero, sino con un ambiente verdaderamente humano donde se trabaje más por la ilusión del trabajo bien hecho, que por los objetivos financieros a corto plazo. El trabajo excelente, al fin y al cabo, siempre tiene su merecida recompensa. (Moccia 2010)

El elemento humano representa, ciertamente, la fuente más importante de la ventaja competitiva y, sobre todo, es el impulsor de la transformación completa del ambiente de trabajo.

En definitiva, se trata de pasar de lo que los economistas llaman "intercambio de mercado" al "intercambio social". Mientras que en el primer caso los dos actores (empresa y trabajador) buscan unos niveles de beneficios óptimos, en el "intercambio social" entran también en juego ciertos elementos inmateriales, como la lealtad, la honestidad, la vocación, la ilusión, etc. Ahora bien, el trabajador estará dispuesto a implicarse en un intercambio social sólo cuando la empresa le aparezca como un sujeto moral y confiable que se preocupa realmente de las personas y

quiere decididamente atender a la cuestión del bienestar de sus trabajadores. (Blau, 1994)

Cabe aclarar, que en primer lugar, las empresas, al igual que todo grupo humano, se basa en la confianza mutua de que, como mínimo, se cumplirán los pactos establecidos. Por tal motivo a continuación detallaremos la importancia de la confianza en la relación jefe-subordinado y como ante la ineficiencia o ruptura de la misma, el colaborador puede plantearse su permanencia en una organización.

## **2.6. Management 2.0.**

Vivimos en un mundo marcado por el cambio global, el dinamismo y la incertidumbre asociada a los retos económicos, tecnológicos y sociales sin precedentes. En medio de la reciente crisis financiera global, el Management se volvió un tema de interés.

Históricamente, los expertos hablan de las innovaciones en organizaciones y los modelos de liderazgo como soluciones al dinamismo del entorno, pero los acontecimientos recientes revelan que soluciones propuestas no funcionaron ya que los mismos managers se han vuelto menos respetados, e incluso la legitimidad de su rol y el poder que tienen en la sociedad ha sido cuestionado.

En noviembre de 2012, un grupo internacional de ejecutivos de negocios, gerentes y académicos, se reunieron en el 4º Foro Mundial Anual de Drucker en Viena, Austria, para centrarse en las implicaciones del Management en el siglo XXI que han sido planteadas por la crisis ya mencionada.

El enfoque de la conferencia recae en analizar el próximo horizonte del Management. Westuna Page (2013) lo describe como la transformación hacia un nuevo entorno en el que la eficiencia impulsada por el mercado y la preocupación

por una sociedad en funcionamiento estén alineados, y la naturaleza de las prácticas de Management abordan con éxito esta alineación.

Se trata del paso de un mundo taylorista a una nueva era dominada por el trabajo del conocimiento. Bildstein et al. (2012), describen que el liderazgo implica diferentes dimensiones y comportamientos. Encontrar un equilibrio eficaz entre el Management, permitiendo a los trabajadores auto-organizarse en mayor medida, es crítica. El contexto es importante en la creación de una relación interna entre la alta dirección y los trabajadores.

## **2.7. La confianza**

La confianza en las organizaciones tiene un gran impacto como ya hemos mencionado, tanto entre colegas como entre jefes y subordinados, se trata de un fenómeno complejo y multidimensional. Para medir, entender, y explicar la confianza en un contexto organizacional, nos proponemos identificar las diferentes dimensiones de la confianza (competencia técnica, capacidad psico-afectiva e integridad).

Recientes estudios de la confianza destacan su importancia para el bienestar individual en los ámbitos de negocio. La confianza es un factor clave en la comunicación efectiva y trabajo en equipo. La confianza reduce el riesgo y los costos operativos, mientras que aumenta el compromiso y productividad (Aboiyassin, 2008).

### **2.7.1. Definición**

Al ser la confianza un término abstracto, encontramos diversas definiciones de distintos autores según sus campos de estudio, abarcando desde la filosofía hasta la economía.

La confianza es la voluntad de una de las partes de ser vulnerable a las acciones de otra parte. Tzafrir y Eitam-Meilik (2005) muestran que "la confianza es voluntad de aumentar los recursos invertidos en la otra parte, sobre la base en las expectativas positivas resultantes de interacciones mutuas". Morgan y Hunt (1994) por su parte expresan que "la confianza es una convicción por ambas partes de no actuar de manera que traiga detrimento de la otra parte pueda tomar ventaja de sus debilidades". "La confianza es la decisión de confiar en la otra parte en una condición de riesgo", para Currall y Epstein (2003). Otros autores la definen como la consecuencia o impresiones positivas de interacciones mutuas.

La confianza vertical es generalmente más compleja que la confianza horizontal. Los empleados se sienten vulnerables porque los gerentes tienen una influencia considerable sobre la asignación de los recursos. Como resultado, los administradores están en condiciones de tomar decisiones que tienen un impacto considerable en los empleados. Por ejemplo, los empleados deben confiar en la asignación de tareas, las evaluaciones de desempeño y decisiones sobre promociones que establezcan sus jefes. (Wang y Clegg, 2002)

Investigaciones mostraron que la confianza tiene un efecto positivo en las relaciones jefe-subordinado. Wang y Clegg (2002) demostraron que el nivel de confianza vertical afecta la toma de decisiones de los empleados. Aboyassin (2008) mostró que la confianza reduce gastos operativos, mejora las relaciones entre los jefes y los empleados, y simplifica las relaciones organizacionales. Como resultado, es importante entender la confianza vertical y los comportamientos que los jefes pueden adoptar para favorecer la confianza vertical.

También es importante entender la confianza horizontal y los comportamientos que los empleados pueden tener para crearla. La confianza horizontal es la disposición de que un trabajador sea vulnerable a las acciones de los compañeros de trabajo, cuyo comportamiento y acciones no puede controlar. Las tendencias en el lugar de trabajo moderno, tales como la descentralización y los equipos de trabajo, requieren más interacción, cooperación y transferencia de

información entre los compañeros de trabajo. Como resultado, explican Wang y Clegg (2002), las nuevas condiciones de trabajo requieren una mayor confianza horizontal.

### **2.7.2. Creando confianza**

Rotter (1967) sugiere que los individuos, como parte de sus experiencias personales y socialización anterior, desarrollan una filosofía en cuanto a si las personas son fundamentalmente honestas (es decir, de confianza) o fundamentalmente inmorales (es decir, no fiables). Desde este punto de vista, la confianza es un rasgo de la personalidad que refleja las expectativas generales de la fiabilidad en los demás.

Los modelos más recientes de confianza (por ejemplo, Brower et al, 2008; Lewicki y Bunker, 1996; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rempel et al., 1985; Tan & Lim, 2009) tienen una visión más relacional, que incluso considera factores situacionales que la promueven o no.

Las teorías de gestión de personas ayudan a explicar por qué uno puede estar motivado para iniciar comportamientos que fomenten la confianza. Un supuesto teórico básico incluye a la comunicación interpersonal como premisa fundamental para las interacciones sociales, lo que motiva a las a crear relaciones de confianza que mejoren la identidad social (Schlenker, 1980).

Las proposiciones teóricas expuestas por Whitener et al. (1998) se centran en la confianza de los empleados en los gerentes. Específicamente, se centra en los comportamientos que fomentan la confianza y reflejan las diferencias de poder entre los gerentes y empleados. Por ejemplo, los gerentes pueden compartir y delegar el control, comunicar con precisión y abiertamente, manejar la asignación de recursos y, por lo general, tienen más acceso a la información de la organización.

Este último punto puede generar conflicto si el empleado no confía en que su jefe llevara dichas actividades que lo empoderan, con total integridad.

## **2.8. Dimensiones de la confianza**

Svensson (2005) mostró que la confianza tiene varias dimensiones. Otros autores previos mostraron que la confianza tiene tres dimensiones primarias: la integridad, la capacidad psico-afectiva y la competencia técnica. Si una persona cree que su jefe es honesto, ético, y competente (capaz de cumplir con sus promesas y obligaciones), el empleado es probable que confíe en él.

La revisión de la literatura por Cummings y Bromiley (1995) relacionada a las aproximaciones de la definición de confianza, habla de tres dimensiones o componentes determinantes en una relación. Las dimensiones son competencia técnica, la sinceridad o capacidad psico-afectiva, y la integridad, como ya se ha mencionado en otros estudios.

Los autores mencionados arriba diferencian las dimensiones de la siguiente manera: la dimensión competencia técnica, pensada como el conjunto de habilidades, de capacidades y de ciertas características que le permiten a una persona un notable, efectivo y eficiente desempeño en un campo específico; la sinceridad o capacidad psico-afectiva retomada como la dimensión en la que es posible emitir juicios sobre el accionar de un individuo desprovisto de motivos egocéntricos o egoístas, es decir, su quehacer debe ser en aras del bienestar de una totalidad; y la integridad entendida como el conjunto de valores y principios a tener las persona en las que se han de depositar la confianza.

En este sentido afirman los creadores del modelo que hay que entender a la confianza como un constructo multidimensional en la que se combinarán juicios sobre si un sistema o una persona son confiables o no confiables.

Nuestro interés particular recae en determinar si un quiebre en una relación de confianza, puede derivar en el cese de una relación laboral. Y de ser así, analizar en qué dimensión se produjo el quiebre.

### **2.8.1. Conocimiento técnico**

La competencia técnica es una dimensión importante de la confianza en las relaciones organizacionales. Biswas y Varma (2007) muestran que la competencia básica es un nivel de rendimiento que cumple con los requisitos formales de un trabajo. Estudios recientes mostraron que la competencia es el factor clave en la construcción de confianza. La confianza que se basa en la competencia técnica puede construirse con relativa rapidez, porque no se basa en interacciones emocionales.

Lewicki (1996) plantea que la competencia del jefe se refiere a los conocimientos y las habilidades necesarios para llevar a cabo su trabajo. Los subordinados juzgan si el jefe está capacitado para llevar a cabo bien su trabajo, y en función de eso confían o no en él o ella. Esta valoración, inicialmente puede basarse en títulos o en la reputación adquirida en otros contextos. Pero con el tiempo, es; más relevante la experiencia personal que el subordinado tiene en el día a día con su jefe. La consistencia juega también un rol importante, no significa que el jefe actúe de igual manera ante la misma situación automáticamente, sin pensarlo, sino que actúa de manera lógica en cada situación y que el subordinado entiende esta lógica.

Guillén (2005) por su parte, plantea que una persona puede estar provocando la adhesión de sus colaboradores por su buena capacidad de obtener mejores resultados en acuerdos de negociación (dimensión técnica).

Lim (2009) explica:

*Por ejemplo, una persona puede confiar en un jardinero para cuidar de las plantas, pero no para reparar el coche. Del mismo modo, una persona puede confiar en un mecánico para que pueda reparar el coche, pero no alguien a quien se puede dar información personal. (p. 48)*

Entendemos entonces que el subordinado confiará en su jefe si cree que de él podrá aprender nuevas habilidades y conocimientos. De esta manera el subordinado validará la posición que ocupa su jefe en la estructura, y no tendrá problemas para responder a él, ya que respondería a alguien que sabe lo que hace.

### **2.8.2. Integridad y ética laboral**

La integridad es la medida en que las acciones del jefe reflejan valores que sean aceptables para el subordinado. La integridad se establece siguiendo un conjunto de reglas y las normas éticas de conducta. El jefe debe tener en cuenta las reglas y normas éticas de conductas aceptables. Los empleados son más propensos a desarrollar una buena relación de trabajo con los jefes que muestran valores y actitudes que son similares a los valores y actitudes de estos.

Lewicki (1996) amplía que el subordinado percibe que el jefe se adhiere a una serie de principios y prácticas que el subordinado acepta. Se refiere a la coherencia entre los valores, las palabras y las acciones del jefe. En concreto, el subordinado espera que su jefe diga la verdad, que cumpla sus promesas y que sea honesto.

Kouzes y Posner (1992) agregan a la dimensión ética: “La integridad u honestidad es absolutamente esencial al liderazgo. Después de todo, si queremos seguir a alguien, tanto si es en una batalla como en una sala de juntas, primero

queremos asegurarnos de que esa persona es digna de nuestra confianza. Queremos conocer si es alguien con principios, una persona veraz y ética. Queremos tener plena confianza en la integridad de nuestros líderes”.

### **2.8.3. Capacidad psico-afectiva**

Lewicki estima que los jefes crean confianza en sus subordinados demostrando interés y respeto por los individuos. Los jefes muestran su interés por los empleados a través de tres tipos de acciones: 1) demostrando consideración y sensibilidad por las necesidades y los intereses de los empleados; 2) actuando de forma que se protejan los intereses de los empleados en lugar de fomentar el egocentrismo y los motivos oportunistas, y 3) absteniéndose de explotar a los demás y dañar sus intereses en beneficio propio. Es decir, el comportamiento del jefe sugiere un interés genuino por el bienestar del empleado e implica cierto «apego» al empleado.

Kofman (2008) por su parte habla de comprender las emociones de los otros. Para lograrlo, cree hay 3 habilidades clave. En primer lugar, mediante el reconocimiento, la aceptación del otro; y la indagación y escucha.

## **2.9. Herramientas de medición de la confianza**

Ya establecidos los anteriores criterios, Cummings y Bromiley (1996) diseñaron dos herramientas para la medición de la confianza, la primera denominada Medición de Confianza Organizacional. El MCO sirve para determinar valoraciones cuantitativas en una escala de 0 a 5 entre jefes y compañeros, y fundamentada en juicios de sinceridad, competencia e integridad que se hacen sobre otra persona.

La segunda, llamada la OTI, es un instrumento para medir el grado de confianza entre diferentes secciones o unidades de una organización, elaborada

desde la definición de ser la confianza una creencia individual o grupal entre un grupo de individuos que con otro: (a) hace esfuerzos de lealtad, para que se den acuerdos sobre algo que está implícito o explícito; (b) es honesto en los procesos de negociación, así como en los compromisos; implica que hay consistencia entre lo que el individuo quiere y le conviene a los demás; y (c) no toma ventaja excesiva del otro aunque la ventaja esté disponible.

Por otra parte el modelo de Wells y Kipnis (2001) utiliza preguntas abiertas para medir la confianza. Se pide a los empleados que describan por qué confiaban en sus jefes y viceversa. Los empleados describen principalmente razones personales. Los jefes describen tanto las cuestiones relacionadas con el trabajo y razones personales (Wells y Kipnis , 2001).

Por último, el reconocido modelo Great Place to Work, observa a la confianza a través de dos ejes de análisis. Investiga la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index, que trabaja sobre las cinco dimensiones sobre la visión de los empleados. Y por otro lado, se analiza al ambiente de trabajo a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder. Levering (1988), co-fundador de Great Place to Work describe que “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.

Como vemos, la confianza es un tema recurrente al analizar el clima organizacional. Varios modelos plantean distintas formas de medirlo, pero hay algo común en todos ellos: afirman que la confianza es un pilar esencial en las relaciones de trabajo exitosas.

## **2.10. Quiebre en la confianza**

Lewicki (1996) plantea que la disminución o quiebre de la confianza es un proceso general que refleja el grado de desarrollo de confianza. A veces el quiebre se produce con una única violación que es tan severa que elimina de manera efectiva toda la confianza, otras veces la caída es una erosión más gradual de confianza. Para entender este proceso, necesitamos un modelo que describa lo que sucede cuando se viola la confianza.

El modelo propuesto por Lewicki presenta la perspectiva de la persona que experimenta la violación de confianza, que parte de una relación en la que la confianza mutua se había establecido y que las partes habían alcanzado un equilibrio. Una de las partes percibe que el otro actuó de tal manera que viola la confianza. Esto crea inestabilidad y trastorna al receptor, que luego evalúa la situación, tanto a nivel cognitivo como emocional. Cognitivamente, el individuo piensa en la situación que quebró la confianza. Emocionalmente, las personas a menudo experimentan fuertes sentimientos de ira, el dolor, miedo y frustración.

Entendemos entonces que si lo propuesto arriba se produce en un entorno de relación laboral, dicho quiebre de confianza podría costar la relación, derivando en la renuncia del subordinado.

## **2.11. Otra teoría de la confianza**

La confianza es un concepto multidimensional que refleja una serie de relaciones subjetivas, entre las que se cuenta el comportamiento humano.

Por esta razón, los componentes de la confianza se proponen de modo general y se utilizan para establecer formas de medición (Jiang, Khasawneh, Master, Bowling, Gramopadhye, Melloy y Grimes, 2004). Para representar, caracterizar y medir la confianza hay varios modelos, algunos desarrollados para

examinar la confianza interpersonal (Berg, Dickhaut y McCabe, 1995; Ciriolo, 2007; Mutairi, Hipel y Kamel, 2008; Purser, 2001; Schechter, 2007; Sutter y Kocher, 2007; Wong y Cheung, 2004), entre personas y organizaciones (Dowla, 2006; Górski, Jarzebowicz, Leszczyna, Miler y Olszewski, 2005) o la interorganizacional (Concha y Solikova, 2000; Harris y Goode, 2004; Li, 2005; Wei, Lu y Yanchum, 2008).

En esta sección se describe la revisión de literatura que establecen Kitchenham et al. (2009), donde se abordan 3 niveles de la confianza.

### **2.11.1. Confianza persona-persona**

En el nivel persona-persona, Currell y Judge (1995) definen la confianza como el comportamiento de un individuo creyendo en otro bajo condición de riesgo. Las relaciones de corta duración tienen un impacto negativo en el comportamiento de las relaciones que siguen, mientras que las relaciones de larga duración tienen el efecto opuesto. La confianza es capaz de rebotar cuando a una relación de larga duración sigue una de corta duración. En este entorno, Lyons y Mehta (1997) abren la discusión para establecer las diferencias que existen entre la confianza de intereses personales y la confianza orientada socialmente, concluyendo que es necesario para las relaciones de confianza realizar empíricamente esta distinción.

### **2.11.2. Confianza persona-organización**

Entender cómo el medio ambiente económico afecta la confianza y la honradez es importante porque existe evidencia que las instituciones afectan estos comportamientos para mejorar su eficiencia (Engle-Warnick y Slonim, 2006). Para McLain y Jarrell (2007) la seguridad radica en la confianza en la administración. Esta forma de confianza influye ampliamente en el comportamiento organizacional. La confianza se asocia con la seguridad que suministran las relaciones y la percepción del riesgo.

### **2.11.3. Confianza organización-organización**

Seppänen, Blomqvist y Sundaqvist (2007) estudiaron las propuestas de investigaciones empíricas de la confianza interorganizacional desde 1990 hasta 2003, encontrando que la mayoría de los investigadores tienen dos puntos de vista: uno desde la psicología y otro desde la economía. A partir de esta observación, cada disciplina hace un aporte de los componentes que tiene la confianza y proponen unas dimensiones asociadas con ellos. La colaboración interorganizacional se estudia para medir la confianza. La hipótesis se fundamenta en que la confianza primero se debe medir entre las personas para medirla luego en la organización (Goudge y Gilson, 2005).

Los modelos de confianza en organizaciones virtuales plantean la confianza interorganizacional como un factor de credibilidad entre las organizaciones (Wei et al., 2008). La lealtad se asume como el objetivo del nuevo milenio. Lealtad, confianza, satisfacción, valores y calidad en el servicio son los elementos que estudian Harris y Goode (2004).

Concluimos entonces en que la habilidad para establecer relaciones interorganizacionales dinámicas, buscando lograr competitividad y mejorar el desempeño, se fundamenta en factores críticos de éxito. Uno de tales factores es la confianza (Uggirala, Gramopadhye, Melloy y Toler, 2004).

### **2.12. Buenas prácticas en la actualidad: Great Place to Work**

Actualmente, tanto la falta de buenas prácticas como las malas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, pueden provocar un impacto en el clima laboral y por consiguiente una falta de motivación y/o compromiso en los

colaboradores. Esto puede repercutir a su vez en una alta movilidad interna, problemas en la eficiencia operativa y rotación.

Es por eso que muchas empresas utilizan los servicios de GPTW<sup>2</sup>, una consultora que se encuentra asociada a numerosas organizaciones innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer excelentes lugares para trabajar.

Es de nuestro especial interés la lectura que el modelo hace del impacto de la confianza en las organizaciones. Este plantea que el factor que se repite en las mejores empresas para trabajar, es la confianza.

Extracto de una carta del cofundador de GPTW, Levering:

*Creemos que cualquier empresa puede ser un excelente lugar para trabajar. GPTW fue creado para que eso suceda. Tenemos un profundo respeto por las organizaciones consideradas por sus empleados como excelentes lugares para trabajar. Los líderes de estas empresas son nuestros héroes y nos asombramos por lo que esas organizaciones representan: faros de esperanza en lo que demasiadas veces es un mar de mediocridad en los lugares de trabajo. Creemos que la mejor forma de lograr el cambio es alentar a las organizaciones a aspirar a dar lo mejor de sí mismas antes que demandarles que arreglen lo que está mal. Por eso nuestro enfoque es positivo. Al enfocarnos en los ejemplos de los excelentes lugares para trabajar, difundimos que cualquier empresa, en cualquier lugar, puede seguir sus pasos. A partir del estudio de los mejores lugares para trabajar hemos aprendido que la confianza es lo que marca la diferencia. Esto se aplica a todas las empresas independientemente de su cultura nacional, industria, tamaño o antigüedad. Al incrementar el nivel de confianza en el lugar de trabajo, las empresas pueden mejorar sus resultados dado que la innovación y la cooperación dependen de la confianza.*

---

<sup>2</sup> Con la sigla GPTW nos referiremos a Great Place to Work

Extracto de la encuesta de GPTW:

*Cuando los empleados evalúan cuánto sienten que confían en sus jefes y cuánto sus jefes confían en ellos, el promedio de confianza en las organizaciones del mercado en general es del 60%. Sin embargo, en Las Mejores Empresas para Trabajar en Argentina el promedio de Confianza asciende a un 77% -según la encuesta Trust Index. Incluso para ser considerada en el Ranking de Las Mejores Empresas, las organizaciones deben alcanzar un promedio de Confianza de al menos el 70%. Entonces, ¿cómo las organizaciones pasan de ser una empresa "promedio" a un "buen" lugar para trabajar, incluso a ser un "excelente" lugar como los que figuran en la lista?*

El trabajo de Great Place To Work se encuentra estrechamente relacionado con el estudio que proponemos, debido a que valoran como un eje central para sus mediciones la confianza que los miembros de una organización tienen hacia sus pares y sus superiores. Para ejemplificar esto último veremos cómo una organización que posee una cultura que hace hincapié en la confianza tendrá mayores posibilidades de convertirse en una de las mejores empresas para trabajar.

### **2.12.1. La cultura de la confianza como ventaja competitiva**

Great Place To Work tiene un enfoque particular acerca de las ventajas que hacen a una organización un mejor lugar para trabajar.

Como expresa la nota "*La cultura de la confianza como ventaja competitiva*", del sitio web de GPTW Argentina:

*Los productos o los servicios que brinda una organización pueden ser relativamente fáciles de replicar por los competidores. Sin embargo, existe algo clave en una organización que no se puede igualar tan fácilmente: la Cultura. Años de investigación han demostrado que las culturas basadas en*

*la Confianza aumentan el compromiso, lo que impulsa el éxito del negocio y los resultados financieros.*

*En primer lugar, es necesario entender cuál es la cultura presente en la organización y para ello debemos mirar qué la caracteriza: sus valores, su dirección, la gestión de los líderes, los procesos internos, etc. Desde Great Place to Work se mide qué perciben los colaboradores a través de la encuesta Trust Index y se evalúan las políticas y prácticas presentes en la organización mediante el Culture Audit.*

## **2.12.2. Dos visiones que se complementan**

A su vez, el Modelo plantea dos visiones, la del Empleado y la del Líder, las cuales desarrollaremos a continuación.

### **a) La visión del Empleado**

Según explica Levering, los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la confianza.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza, para Levering, es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el

respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

## **b) La visión del líder**

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes:

- Lograr los objetivos de la organización.
- Donde las personas dan lo mejor de sí.
- Trabajan como equipo/familia todo en un ambiente de confianza

Levering amplía que hay nueve maneras (o áreas culturales) donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo/ familia al contratar, compartir y celebrar.

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país por país.

### **2.12.3. La importancia del feedback**

El artículo “*El feedback con el jefe es clave para los empleados*” del sitio de GPTW explica que la percepción que los empleados tienen sobre su trabajo

aumenta de manera proporcional con la cantidad de reuniones de feedback que tienen con sus jefes.

Asimismo, establece que la brecha en la percepción del clima entre los que tienen más de dos reuniones anuales y los que no tienen ninguna llega en algunos casos a 40%, incidiendo incluso en la percepción del propio ingreso y el merecimiento de los ascensos.

Según el artículo, los jefes son quienes deben reconocer e impulsar los reconocimientos, asegurarse de que las premiaciones sean objetivas, y promover la justicia y equidad. Con respecto a esto, en las Mejores Empresas para Trabajar, quienes manifiestan haber tenido más de 2 reuniones de feedback por año tienen una percepción del reconocimiento 39 puntos mayor que quienes no han tenido ninguna. Por eso, a pesar de ser muy importante contar con políticas y prácticas que ayuden a mejorar los puntos clave de la cultura, es igual de indispensable que esto se vea manifestado y transferido a todos los colaboradores, siendo los líderes los principales responsables de generar esta articulación. Si los líderes no están presentes y pendientes de la evaluación de su equipo de trabajo con estas reuniones de feedback, difícil será que hagan un reconocimiento adecuado sobre el trabajo bien logrado.

De esta forma vemos cómo el feedback de un jefe hacia su subordinado es fundamental no solo desde el punto de vista operacional, en donde se pueden detectar procedimientos a mejorar o necesidades de capacitación, sino también desde el punto de vista humano y social; donde el feedback pasa a ser un espacio de intercambio entre dos personas.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

#### 3.1. Metodología de la Investigación

Con la finalidad de indagar la importancia que tiene la figura del jefe en la decisión de los subordinados de permanecer en un empresa o no hacerlo, el presente trabajo se realizó bajo un paradigma mixto, que surge de combinar enfoques de investigación cualitativo y cuantitativo.

Dicha investigación tiene un carácter cuantitativo ya que busca entender, mediante análisis estadísticos, en qué medida una relación jefe-subordinado puede quebrarse al punto de derivar en la renuncia del subordinado.

Se elaboró para ello, una encuesta específica para cubrir las 3 dimensiones de la confianza (competencia técnica, capacidad psico-afectiva e integridad), que dará cuenta si una de las dimensiones es la que produce el quiebre en las relaciones jefe-subordinado.

Por otro lado, el análisis tendrá también un enfoque cualitativo ya que analizaremos las razones por las que se producen dichos quiebres. Para ello, utilizaremos la entrevista como instrumento para obtener información que confirme - o no - nuestra hipótesis. Se diseñaron preguntas dirigidas en general a conocer: ¿Cómo es la relación con el jefe?, ¿Qué impacto tiene la confianza en dicha relación?.

La metodología instrumentada a través de una investigación descriptiva, se basó en la utilización de:

- Encuestas
- Análisis de documento
- Entrevistas

### 3.2. Cuadro de Metodología

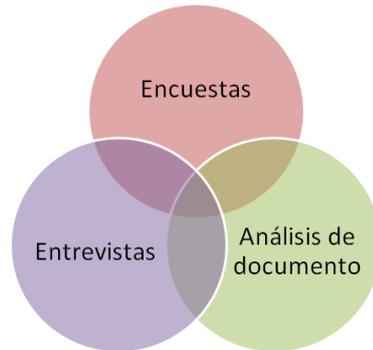
Figura N°1: Cuadro de Metodología

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	REFERENCIAS
Relación con el superior	Director Gerente Supervisor Administrativos Operarios	Importancia de la relación con el superior percibida por el colaborador	Encuestas Entrevistas	item 7 y 8 Pregunta 1, 2
Motivos de renunciaciones	Remuneración Beneficios Jefes Clima Desarrollo	Porcentaje de renunciaciones por causa del jefe	Encuestas	item 5
				item 6
				item 15
				item 16
				item 17
Confianza	Psico-afectiva	Calidad del ambiente laboral	Encuestas Entrevistas	item 9 Pregunta 5
		Grado de empatía	Entrevistas	Pregunta 7
		Existencia de reconocimiento de logros	Encuestas Entrevistas	item 10 Pregunta 5,9
		Cantidad de feedback	Entrevistas	Pregunta 8
	Técnica	Conocimiento técnico del jefe	Encuestas Entrevistas	item 11 y 12 Pregunta 5,6
	Integridad	Grado de credibilidad del jefe	Encuestas Entrevistas	item 13 Pregunta 3,5
		Balance vida privada y laboral	Encuestas Entrevistas	item 14 Pregunta 4,5

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Triangulación Metodológica

Figura N°2: Triangulación Metodológica



Fuente: Elaboración propia

La triangulación nos permite validar los resultados obtenidos en el trabajo de campo a partir del cruce de diferentes metodologías.

### 3.4. Análisis de las encuestas

El objetivo de las encuestas realizadas fue por un lado, medir la importancia de la relación con el superior y su incidencia en la decisión de permanecer en una organización. Por otro, conocer las principales causas de renuncias, evaluando conceptos como remuneración, el desarrollo y clima laboral, entre otros.

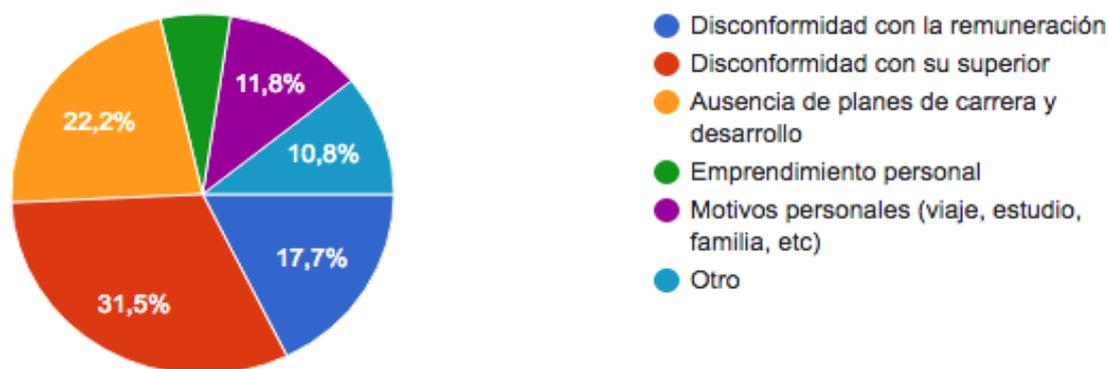
La encuesta fue difundida mayormente entre colaboradores de las empresas DirecTv (empresa de telecomunicaciones), L'Oréal Argentina (empresa de consumo masivo) y Spirax Sarco S.A (empresa metalúrgica), para obtener datos de compañías pertenecientes a diferentes rubros.

Se recolectaron 260 respuestas en total, de encuestados con las siguientes características demográficas:

El 56,5% de los encuestados fueron mujeres y el 43,5% hombres. Los rangos de edades varían principalmente entre menores de 25 años y de entre 25 y 34 años. El 62,3% son solteros, el 22,7% casados y él se repartió entre divorciados y concubinos. La mayoría de los encuestados no tiene hijos y cuentan con un nivel académico terciario o universitario.

Para introducir a los encuestados al tema, indagamos si alguna vez habían renunciado a un empleo. El 36,9% había renunciado una vez, y el 37,7% más de una vez. En los casos donde la respuesta fue afirmativa, indagamos sobre las causas de dichas renunciaciones.

Figura N°3: Principal motivo para tomar la decisión de renunciar

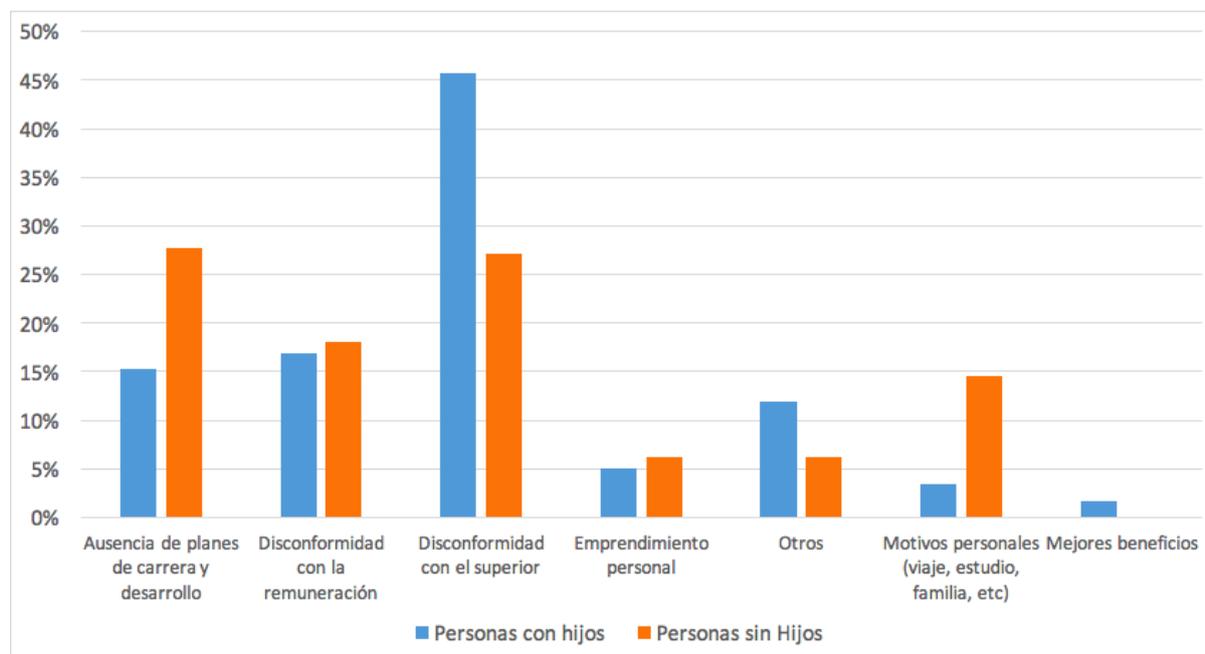


Fuente: Elaboración propia

A partir de esta figura deducimos en primer lugar que nuestro objeto de estudio se corresponde con una tendencia actual, dado que el porcentaje más alto de encuestados manifestó haber renunciado una, o más veces, a causa de una mala relación con su superior (31,5%).

Este porcentaje se condice, a su vez, con los resultados de la encuesta de Dale Carnegie, utilizada para el planteamiento del presente trabajo de investigación. Asimismo, se avala lo destacado en el punto 2.2.3.

Figura N°4: Motivos de renuncia en las personas con hijos y sin hijos



Fuente: Elaboración propia

En base al gráfico, se pueden observar diferentes tendencias en las decisiones de los encuestados que tienen hijos en comparación a quienes no tienen, destacando que la disconformidad en la remuneración está presente como un factor de renuncia en ambos grupos de forma muy pareja.

Vemos que, en las personas que no tienen hijos, la principal variable para renunciar a su empleo es la "ausencia de planes de carrera y desarrollo". En segundo lugar aparece la "disconformidad con el superior" y en tercer lugar adquieren importancia los "motivos personales", como viajes y estudios.

Por otro lado, las personas con hijos, renuncian a su empleo principalmente por "no estar conformes con la relación con el superior", por "ausencia en planes de carrera y desarrollo" en segundo lugar y, a diferencia del grupo mencionado en el párrafo anterior, aquí aparecen "otros motivos" (pregunta abierta a completar por el encuestado) como: desacuerdo con la estrategia de la compañía, exceso de tareas no remuneradas, desagrado con la tarea y mala relación con los compañeros.

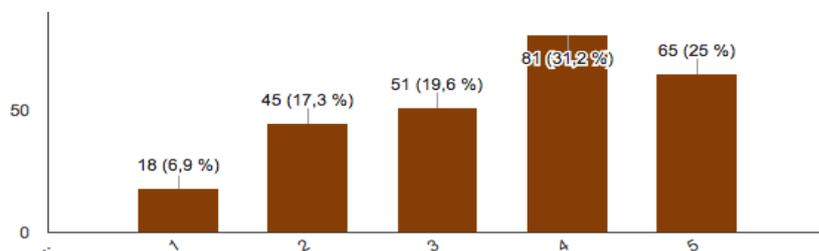
### 3.4.1. Análisis según las dimensiones de la confianza

Con la finalidad de obtener un mayor entendimiento sobre el aspecto de la relación con el superior que por lo general produce disconformidad en los subordinados, confeccionamos 6 ítems (ítem 9-14) usando una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo), basándonos en los pilares de la confianza de la relación jefe-subordinado planteados en el Marco Teórico.

#### 3.4.1.1. Dimensión psico-afectiva

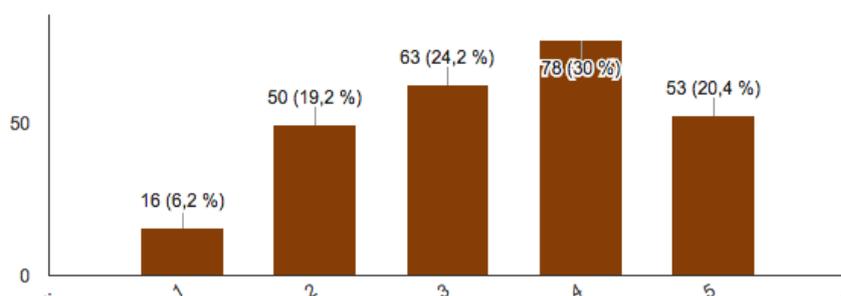
Los ítems 9 y 10 tratan el aspecto psico-afectivo, a partir de las cuales pretendemos conocer si hay noción del principio de otredad descrito en el punto 2.2.3.

Figura N°5: Mi jefe hace que me sienta a gusto en mi lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Figura N°6: Mi jefe reconoce mis tareas y logros



Fuente: Elaboración propia

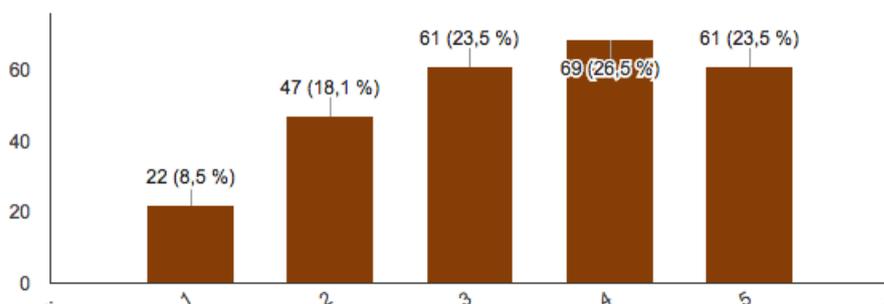
En las figuras presentadas, podemos ver que un porcentaje de entre el 20% y 24% de los encuestados se encuentra en la media.

Deducimos entonces que en dichas relaciones existe una falta de interés y respeto hacia los colaboradores, como lo plantea Lewicki en el punto 2.8.3. También podemos deducir que en muchos casos no hay comprensión de las emociones del otro, como plantea Kofman , en el punto ya mencionado.

### 3.4.1.2. Dimensión competencia técnica

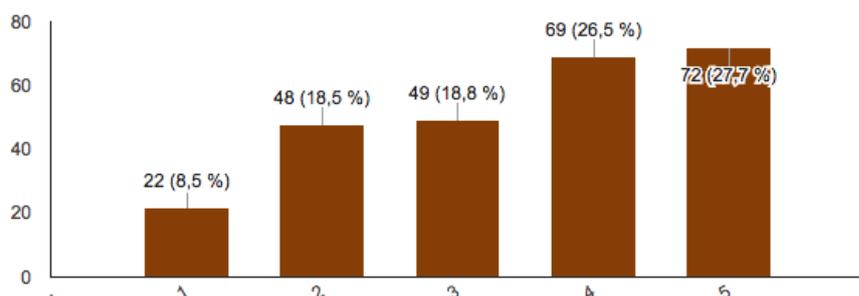
Por otro lado, en los ítems 11 y 12 recorremos el pilar de competencia técnica.

Figura N°7: Mi jefe tiene un amplio conocimiento técnico que sustenta su posición



Fuente: Elaboración propia

Figura N°8: Considero que puedo aprender de mi jefe



Fuente: Elaboración propia

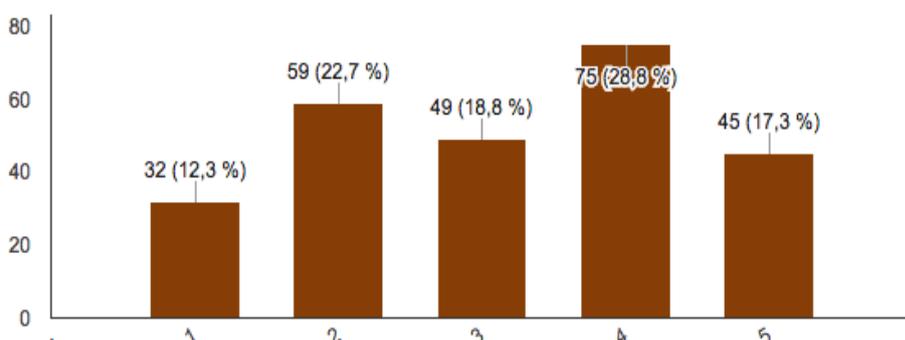
En estas dos figuras podemos ver un porcentaje un poco menor de desacuerdo que en el pilar psico-afectivo. Sin embargo, alrededor de un 18% manifiesta estar poco de acuerdo con la afirmación sobre el conocimiento de su superior y consideran que pueden aprender poco de ellos.

Estos resultados dan a entender que lo planteado por los distintos autores en el punto 2.8.1, cuenta efectivamente con un gran peso a la hora de tomar la decisión de permanecer o no en una organización.

### 3.4.1.3. Dimensión integridad y ética

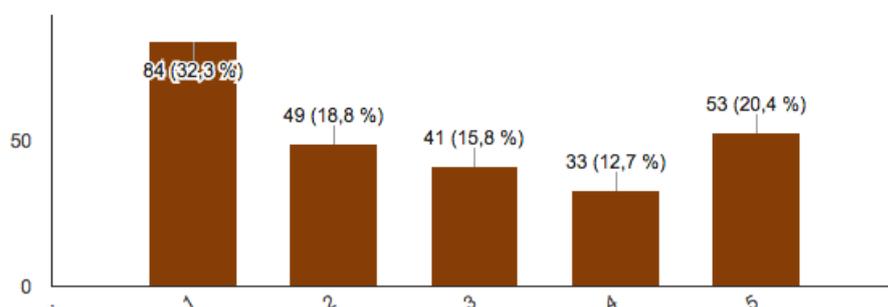
Por último, dentro de los aspectos relativos a la confianza, los ítems 13 y 14 tratan el pilar de integridad y ética.

Figura N°9: Mi jefe es una persona confiable, que cumple con sus promesas y hace lo que dice



Fuente: Elaboración propia

Figura N°10: Mi jefe suele pedirme cosas fuera de mi horario laboral



Fuente: Elaboración propia

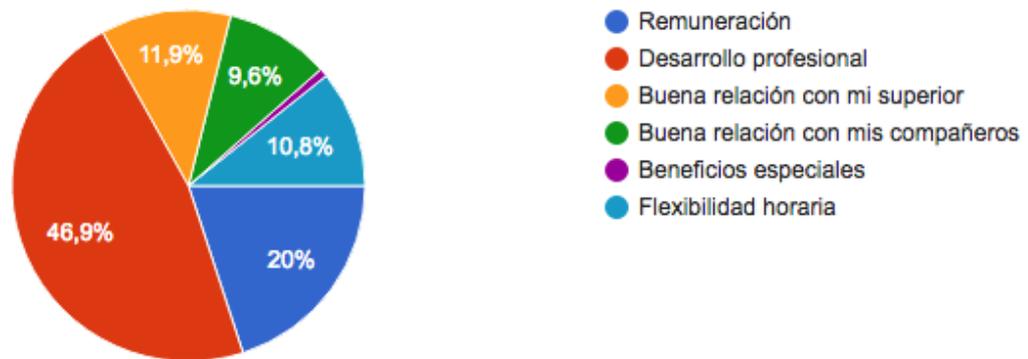
En la Figura 9 notamos que un 28,8% de los encuestados no considera que su jefe cumple con su palabra, a su vez en la siguiente figura alrededor de un 20% manifiesta recibir trabajo por parte de sus superiores fuera del horario laboral, lo cual nos da cierto indicio de falta de ética laboral.

Las figuras muestran insatisfacción en la relación con su superior debido a una baja percepción de integridad, lo cual se condice con lo planteado en el punto 2.8.2 por Kouzes y Posner.

En lo descrito anteriormente, comprobamos que los pilares de la confianza conforman un aspecto esencial en la relación jefe-subordinado, y ante nuestra pregunta sobre si los jefes pudieran ser una de las principales causas de renuncias, encontramos una fuerte inclinación hacia ello en los ítems 15 y 16 de la encuesta realizada, donde entre el 30% y 31,2% dicen haber considerado renunciar por mala relación con su jefe, y que si pudieran incluso, lo cambiarían.

Para concluir, en el ítem 17 de la encuesta, pedimos a los participantes elijan entre una serie de factores, cuál creían tiene mayor peso en un empleo.

Figura N°11: El aspecto más importante para usted de un empleo



Fuente: Elaboración propia

En esta última figura podemos ver que el desarrollo profesional es el aspecto con mayor peso en un empleo, seguido de la remuneración, la cual entendemos como motivador universal. En tercer lugar, luego de dos aspectos de suma importancia, se encuentra la buena relación con el jefe, superando incluso buen clima con los compañeros, beneficios y flexibilidad. Relacionamos este aspecto con lo mencionado en el punto 2.5. por Moccia.

El análisis de la figura N°11 contrapuesta con la figura N°3 nos da a entender que a la hora de elegir un empleo, la remuneración y oportunidades de carrera suelen ser los aspectos con más peso, pero luego a la hora de renunciar, aún contando con una buena remuneración y desarrollo profesional, la relación con el superior puede resultar determinante.

### 3.5. Documento de análisis

A modo de complemento del estudio de campo, se agrega la disertación presentada en el Doctorado de Filosofía de la Universidad Capella, por Amogbokpa, llamada "La conexión entre las dos facetas de la confianza (confianza entre supervisor y subordinado) y la relación líder-subordinado en empresas de manufactura".

Hacia el comienzo de la disertación podemos encontrar una frase que dice "el lado humano de una organización es clave para su éxito". Aquí se establece que las compañías deben prestar atención más allá de su estructura y sus finanzas: deben ahora incluir la parte social, emocional y las necesidades de comportamiento de sus colaboradores. Esto se relaciona con lo establecido en el punto 2.2.3. por Andreu y Rosanas.

Por otro lado, el texto habla sobre el contexto turbulento en el que los líderes se encuentran hoy. El buen ejercicio de su rol vendrá con la aceptación del cambio y el saber reconocer oportunidades. Esto se corresponde con lo expresado en el punto 2.6. por Westuna.

En este contexto, explica la disertación, los líderes organizacionales necesitarán nuevas competencias para sobrevivir. En el punto 2.2.2. del Marco Teórico del presente trabajo se describen detalladamente dichas competencias.

Relacionamos por otra parte el documento presentado por Amogbokpa con nuestra investigación ya que plantea que los 3 pilares de la confianza efectivamente tienen una gran incidencia en la relación jefe-subordinado. El autor confirma la hipótesis mediante encuestas realizadas a supervisores y subordinados (79 y 111 personas).

La disertación en conclusión, toma como eje principal lo que en nuestro trabajo llamamos dimensiones de la confianza, lo cual se condice con lo previsto en el punto 2.7.2. y es luego descrito detalladamente en el punto 2.8.

### **3.6. Análisis de las entrevistas**

#### **Entrevistas**

Las personas entrevistadas son Maximiliano Rosales (Monoplast), Santiago Sánchez (Spirax Sarco S.R.L), Rocío Dorna (Spirax Sarco S.R.L), Nicolás Gallo Sulé (Technology S.R.L), Samanta Silva Torre (L'Oréal Argentina S.A) y Florencia Pellegrino (L'Oréal Argentina S.A). La selección de entrevistados se hizo bajo la pauta de personas que han renunciado a su trabajo, han pensado, o piensan hacerlo, debido a la mala relación con su jefe.

Se reduce a ese público ya que con este método es de nuestro interés entender específicamente si se valida nuestra hipótesis acerca de que un quiebre en uno de los pilares de confianza con un superior puede concluir en el fin de la relación laboral.

Mediante las encuestas pudimos comprobar que hay un alto porcentaje de renuncias debido a la relación con un superior, por medio de las entrevistas nuestra intención es entender si dentro de esos casos, es el quiebre de un pilar la razón.

#### **Maximiliano Rosales (Monoplast)**

La primera entrevista fue realizada al empleado Maximiliano Rosales, quien tiene 20 años de experiencia trabajando para Monoplast, una Pyme que comercializa y provee materiales para obras de infraestructura urbana, redes de agua, drenajes pluviales, cloacas, gas, sistemas de bombeo, riego, calefacción y tendido de redes de telefonía entre otros.

Maximiliano se desempeña como encargado del local de ventas al público y lleva el inventario del depósito tanto para la venta minorista como para la venta mayorista que es la mayor cartera de clientes que tienen actualmente.

Durante la entrevista se indago acerca del vínculo con su jefe y los diferentes aspectos que componen el mismo.

El entrevistado confirma lo mencionado por Lewicki en el punto 2.8.1 del Marco Teórico ya que describe a su jefe como una persona con muy poco conocimiento técnico del rubro. Esto afecta indefectiblemente uno de los pilares de la confianza.

Indagando más a fondo, una de las más importantes afirmaciones que nos ofrece el entrevistado, y que creemos desencadenó la idea de renunciar a su empleo, es el hecho de que su jefe no es congruente entre lo que dice y lo que hace, ocasionando un quiebre en la confianza tal como se lo describe en el punto 2.8.2 del Marco Teórico.

Ese hecho es un punto importante porque a partir de allí la relación entre ambos comenzó a deteriorarse a un ritmo constante hasta el punto de que, hoy en día, el entrevistado está considerando seriamente en renunciar a su puesto de trabajo en esta pyme.

A medida que avanza la entrevista, Maximiliano nos indica en forma reiterada que su superior no posee las capacidades técnicas necesarias para controlar las funciones que él realiza y que en varias ocasiones percibe que su jefe opina sin saber bien de lo que está hablando. Esto refiere a lo expresado en el punto 2.4.1, como una de las cualidades que debiera reunir el jefe.

Cabe mencionar que la relación jefe-subordinado que se describe, afecta de manera negativa al clima laboral, atentando contra las buenas prácticas mencionadas en el punto 2.12, por Great Place to Work.

En esta primera entrevista pudimos constatar que la ruptura de la confianza se debe al pilar mencionado en el punto 2.8.2, por Roy Lewicki, lo cual se condice con nuestra hipótesis.

## **Santiago Sanchez (Spirax Sarco S.A)**

Santiago se desempeña hace 5 años como Ingeniero de Ventas en Spirax Sarco y es especialista en Oil & Gas.

A lo largo de la entrevista, nos permitió conocer su percepción personal acerca de su jefe, en donde pudimos notar que, según el entrevistado, su superior carece de cualidades necesarias que deben tener los managers, tal como credibilidad personal, como menciona la autora Fernández en el punto 2.4.2.

Por otro lado, se puede ver que Santiago nota ausencia de aprendizaje, acción que debe fomentar el jefe en sus colaboradores según el punto 2.2.2.

La ausencia de esas cualidades o características que deben ser inherentes a los jefes, impactan de lleno en dos de las dimensiones que construyen la confianza, mencionadas en el punto 2.8. por Svensson: la dimensión técnica abordada en el punto 2.8.1 y la dimensión de integridad, en el 2.8.2.

Respecto de la primer dimensión mencionada, Santiago no avala técnicamente a su jefe en ninguna faceta, siente que no puede aprender nada de él e incluso se sentía más cómodo trabajando con su jefe anterior, a pesar de tener diferencias.

Respecto de la segunda, el entrevistado cuestiona la integridad de su superior, quien suele pedirle trabajos imposibles de realizar dentro del horario laboral y además prioriza sus logros e imagen personal antes que la de sus subordinados. Lo define como una persona que es capaz de actuar de manera incorrecta con tal de salir airoso de una situación.

Cabe destacar que la dimensión psico-afectiva, mencionada por Lewicki en el punto 2.8.3, no es un punto que al entrevistado le ocasione molestias. Reconoce que su jefe se ha portado de una manera correcta y cordial cuando él tuvo un problema personal y nos dice que en ese aspecto se muestra humano, sensible y accesible. También suele tener reuniones de feedback de manera frecuente con él,

en donde se escuchan y comparten objetivos, pese a que después en la práctica el doble discurso es notorio, los momentos de feedback existen. Esto hace que, en ese aspecto, el entrevistado tenga una buena percepción de su jefe, como indica la consultora Great Place To Work en el punto 2.12.3.

Pese a que la dimensión psico-afectiva no es la que genera ruido en la relación jefe-subordinado, Santiago no está conforme con la relación con su jefe y la definió como realmente mala, no confía en él, siente frustración y enojo, lo cual se evidenció en la entrevista.

A modo de conclusión, se puede decir que el motivo por el cual se siente de esta manera se debe a la ruptura de la confianza tanto en la dimensión técnica como en la ética a pesar de que haya confianza en la dimensión psico-afectiva, tal como menciona Lewicki en el punto 2.10.

El quiebre en dos de las dimensiones de la confianza, llevó a Santiago a pensar en renunciar y a buscar trabajo, afirmando nuevamente lo que suponemos en nuestra hipótesis. El único motivo de su permanencia en Spirax Sarco S.A es la recesión en el Mercado Laboral Argentino.

### **Nicolás Gallo Sulé (Technology S.R.L)**

La tercera entrevista fue realizada a Nicolás Gallo Sulé quien tiene una experiencia de 7 años trabajando para Technology, una empresa que importa y distribuye insumos cardiovasculares y productos para cardiología intervencionista.

Nicolás se desempeña como jefe de administración quien tiene a su cargo la mayoría de tareas administrativas de la empresa, maneja al equipo de cadetes y vendedores y es el principal referente en el área de distribución de los insumos a las distintas clínicas y hospitales que demandan los productos de la compañía.

En el transcurso de la entrevista se indago al entrevistado acerca del vínculo que mantenía con su jefe y él mismo nos remarcó que su jefe es alguien que tiene

un conocimiento casi nulo de las tareas operativas que hacen el día a día de la oficina, hecho que se contrapone a lo recomendado por Gómez Fernández en el punto 2.4.1. Adicionalmente, como este jefe imparte órdenes y dirige áreas sobre las cuales no sabe prácticamente nada, se convierte en un factor que afecta a uno de los pilares de la confianza mencionado en el punto 2.8.1 del Marco Teórico.

Este último es uno de los dos principales motivos que causan una pérdida de confianza del entrevistado hacia su superior. Para Nicolás el que su jefe no posea la capacidad técnica y el conocimiento necesario para realizar el trabajo que se requiere en la empresa, socava seriamente la credibilidad de las decisiones que toma, lo que lo convierte en una autoridad por demás cuestionable.

El segundo motivo guarda relación con el punto 2.8.3 del Marco Teórico en cuanto a que el entrevistado se siente poco valorado por su superior y percibe que este no tiene ningún interés en él como persona. Su jefe le realiza de forma reiterada pedidos excepcionales que son adicionales a su tarea y además están muy por fuera del horario de trabajo normal, dejándole una clara sensación de explotación. Además como información adicional se puede ver que para el entrevistado es muy importante el reconocimiento por el trabajo realizado (véase pregunta 5 y 1), lo cual también tiene relación con la dimensión psico-afectiva de la confianza y es un claro elemento que nos permite ver la importancia que tiene para el entrevistado el hecho de sentirse valorado y reconocido en su trabajo.

En otro punto de la entrevista, Nicolás expresa que debido a las constantes persecuciones que recibe por parte de su jefe, no logra tener la autonomía necesaria para desempeñar bien su trabajo y que al ser una persona que cambia sus decisiones constantemente no permite una correcta coordinación entre las distintas áreas lo cual afecta lo expresado en el punto 2.4.2. sobre la capacidad de mando.

En esta segunda entrevista constatamos que la ruptura en la confianza se da en dos de los tres pilares mencionados en el capítulo dos y como consecuencia notamos que el malestar existente en el entrevistado es aún más profundo que en el

primer caso, lo que nos permite ver no solo un desmoronamiento motivacional sino también la aparición de sentimientos de angustia y enojo.

Este último hecho nos marca un patrón de que cuantos más pilares de la confianza se vean comprometidos en la relación jefe-subordinado, más graves serán las consecuencias que presentará el empleado a nivel personal, laboral y humano.

En este caso nuestro entrevistado nos expresó que por los problemas descritos considera que ya son irreversibles las diferencias y que ya tiene una decisión tomada; la renuncia.

### **Samanta Silva Torre (L'Oréal Argentina S.A.)**

Samanta se desempeña hace dos años como Coordinadora de Compensaciones y Beneficios, dentro de la División de Recursos Humanos en L'Oréal Argentina, empresa de consumo masivo.

En una de las primeras preguntas, Samanta describe su relación con su jefa como mala. Al no tener visibilidad de sus objetivos, se genera una relación imperativa donde se ve forzada a responder demandas diarias. Samanta cree que ese tipo de relación de meras órdenes quedó en el tiempo, ya que las formas de trabajar han cambiado. Esto último se relaciona con lo mencionado por Llano en el punto 2.2. donde se evidencia que el Management se ha ido transformando y ha progresado.

Como vimos, la entrevistada considera de suma importancia el planteo de objetivos. La relevancia que ella encuentra en esto, se condice con lo expresado en el punto 2.2.2. donde se avala que mediante la definición de objetivos se direcciona una organización, y que esto último es tarea del manager.

En el punto 2.4.2 Gómez Fernández hace foco en lo mencionado por Samanta acerca de la poca capacidad de mando de su jefa. Ella establece que, al

no comprender el sentido holístico de sus actividades, por no tener objetivos de corto plazo, no logra terminar de comprometerse con las tareas. Su jefa, ante un pedido de aclaración por parte de Samanta, le dice que busque dicha respuesta en las políticas.

Acercándonos a los pilares de la confianza, Samanta hace foco en en la falta de conocimiento técnico de su jefa. Si bien ésta competencia no se basa en algo emocional, es la base de la confianza y su falta puede provocar el primer quiebre en la relación. Esto se relaciona con lo que expresan Biswas y Varma en el punto 2.8.1. donde se menciona a la competencia técnica como una básica que debe poseer el jefe.

Cuando se indaga sobre la confiabilidad hacia su jefa, Samanta destaca que no sentía soporte desde el punto de vista técnico ni afectivo, y que muchas veces se contradecía. Todo esto se condice con lo detallado en el punto 2.8.1 por Lewicki, quien afirma que al no reconocer las habilidades técnicas en el jefe, la persona pierde credibilidad en este.

La entrevistada está en su 5to mes de embarazo, y en esta instancia describe como también sintió que la dimensión psico-afectiva comenzaba a jugar un rol en la falta de confianza que le generaba su jefa. Ella explica varias situaciones en las que necesitaba hacerse estudios y no era bien recibido por su jefa, demostrando una falta de comprensión enorme. Kofman habla sobre esto en el punto 2.8.3. demostrando que en este caso no se cumple ninguna de las 3 habilidades claves que describe.

Por todo lo mencionado encima, Samanta cuenta que llegó al punto de considerar renunciar, lo cual no se hizo efectivo porque no consiguió otro trabajo y porque en el transcurso de dichas búsquedas, le comunicaron su cambio de jefe.

En conclusión, pudimos reconocer que para Samanta el quiebre en la relación se dio con mayor fuerza por las dimensiones técnica y psico-afectiva.

## **Florencia Pellegrino (L'Oréal Argentina S.A.)**

Florencia se desempeña como Analista Senior de Cobranzas, dentro de la División de Administración y Finanzas, en L'Oréal Argentina hace 4 años.

Florencia habla acerca de algunas diferencias que establece su jefa para con los distintos integrantes del equipo, lo cual fomenta el individualismo, desfavoreciendo el clima laboral, lo que se condice con lo establecido por Moccia en el punto 2.2. Esto se relaciona también con lo establecido por Lewicki en el punto 2.8.3, más específicamente el ítem 2 de dicho punto, el cual se centra en las actitudes egocéntricas y oportunistas.

Asimismo, al generar conflictos entre colegas, dificulta la convivencia profesional y no favorece aspectos morales, como vimos que se destaca en el punto 2.2.2.

A diferencia de la entrevistada anterior, Florencia avala mucho técnicamente a su jefa, cree que sabe acerca de las tareas y que ella podría aprender de su conocimiento.

Sin embargo, Florencia hace hincapié en la falta de dos dimensiones mayormente: Capacidad psico-afectiva e integridad.

Para poder mantener una relación laboral, acordaron que la misma se mantenga únicamente en dicho plano, es decir que no iban a hablar sobre sus vidas privadas, dejando de lado el plano psico-afectivo. Florencia se mostró conforme por un lado con esto, ya que no se siente cómoda hablando sobre su vida personal con su jefa, pero por otro lado cree que es una condición necesaria y esencial para tener una buena relación. Esto está expresado como un factor de importancia en el punto 2.4.3. lo que confirma que con la existencia de una valoración hacia el empleado, se puede sacar mayor partido de sus cualidades.

Por el lado de la integridad, Florencia destaca que en repetidas ocasiones su jefa expone a su equipo frente al Gerente del área, en lugar de cubrirlos y luego

hablar con ellos en privado. En el punto 2.3. Delibes Setien habla sobre este tema, estableciendo que el manager es el responsable del cumplimiento de los objetivos.

También nos contó acerca del doble discurso que tiene su jefa, lo que hace que no pueda confiar en ella, siguiendo la línea de lo que expresan Kouzes y Posner en el punto 2.8.2. al mencionar que el subordinado debe considerar los valores de su jefe como aceptables.

En resumen, en este caso vemos cómo el quiebre se da por dos dimensiones de la confianza mayormente, derivando en que el empleado intente buscar el pase a otro área o incluso cambiar de lugar de trabajo.

### **Rocio Dorna (Spirax Sarco S.A)**

Rocío se desempeña hace 8 años en el área de Comercio Exterior de Spirax Sarco S.A. Ingresó como analista de Comercio Exterior Jr. y hace 3 años se desempeña como Sr. y es la referente en el sector.

Durante la entrevista, se puso de manifiesto que Rocío pone en tela de juicio la honradez de su jefa y su credibilidad, cualidad que explica la autora Gómez Fernández en el punto 2.4.2. Tampoco se siente satisfecha con la forma en la que su jefa la reconoce al no haber recibido ningún reconocimiento por el esfuerzo con el que realiza su trabajo. Este es un aspecto que está a cargo de los jefes, tal como se menciona en el punto 2.2.2 como así también lo hace Moccia en el punto 2.5. En cuanto al plano personal, ella comenta que, en caso de tener un problema, no se lo contaría a su jefa, pues no le encuentra sentido ni utilidad ya que no la nota sincera, además define su relación como muy fría. En el punto 2.2 Drucker menciona la importancia de la humanidad dentro de Management.

Cuando en los jefes se encuentra una ausencia de las cualidades mencionadas anteriormente, se suele producir un impacto en alguna de las tres dimensiones que construyen la confianza mencionadas en el punto 2.8 por Svensson. En el caso de Rocío, las dimensiones más afectadas, según se infiere en

base a sus respuestas, son la dimensión de integridad mencionada en el puntos 2.8.2. y la dimensión psico-afectiva mencionada en el punto 2.8.3.

La entrevistada cuestiona la integridad de su superior, quien suele decirle una cosa y luego hace otra, sus actos no son coherentes con sus palabras, según cuenta. Además no es una jefa que maneja de manera adecuada la información privada de sus subordinados, pues, en más de una ocasión, fue generadora de radio pasillos.

La reuniones de feedback no se dan de manera frecuente, por no decir que no existen, entonces no se produce un espacio para que puedan escucharse y compartir objetivos. Esto hace que la subordinada no tenga una buena percepción de su jefe, como indica la consultora Great Place To Work en el punto 2.12.3.

Por otro lado Rocío avala técnicamente a su jefa, aunque sabe que sus carreras no están relacionadas, ya que su jefa es Contadora y ella es Lic. en Comercio Exterior. Reconoce a su superior, como una buena profesional aunque siente que no puede aprender nada de ella en el campo del Comercio Exterior. Es por eso que la jefa de Rocío confía en ella, es el aspecto técnico y reconoce su formación.

A modo de conclusión se puede decir que el motivo por el cual se siente de esta manera se debe a la ruptura de la confianza tanto en la dimensión ética como psico-afectiva, a pesar de que haya confianza en la dimensión capacidad técnica, tal como menciona Lewicki en el punto 2.10.

Dicho quiebre llevó a Rocío a pensar en renunciar y a buscar trabajo, el único motivo de su permanencia en Spirax Sarco S.A es que acaba de ser madre hace 6 meses.

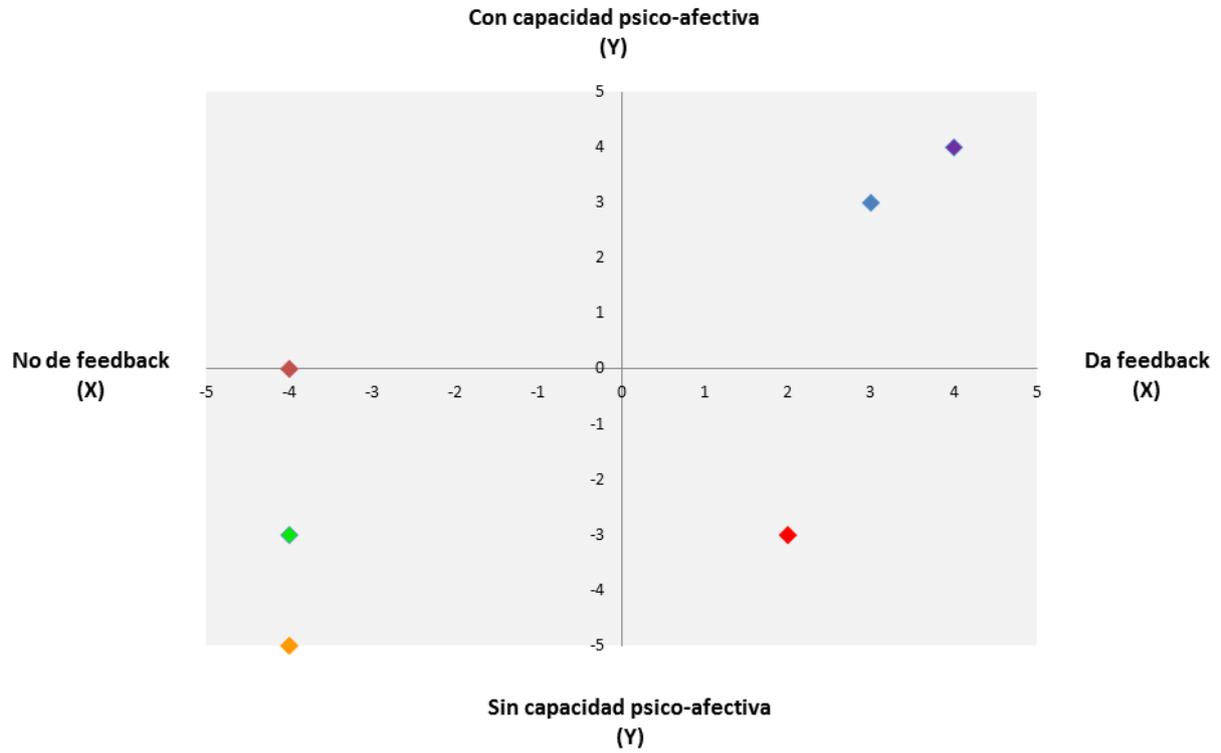
### 3.7. Análisis semántico

Figura N°12: Análisis semántico

Entrevistados Indicadores	Maximiliano Rosales	Santiago Sanchez	Nicolás Gallo Sulè	Samanta Silva Torre	Florencia Pellegrino	Rocío Dorna
<b>Importancia de la relación para permanecer en el puesto</b>	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Esencial	Importante
<b>El ambiente que crea el superior</b>	Mal ambiente, cargado de negatividades	Casi no esta presente, por su trabajo viaja mucho. Es un jefe ausente y el equipo esta perdido.	Muy mal ambiente. No permite la colaboracion de las distintas areas	Mal ambiente, de tensión e incomodidad	Mal ambiente, poco colaborativo	Generará un mal ambiente en el equipo por ser poco clara.
<b>Empatía</b>	Muy poca	Es adecuada	Muy poca	Poca	Nula, relación estrictamente laboral	Poca
<b>Reconocimiento de logros</b>	No hay ninguno	En raras ocasiones	No hay ninguno.	Le costaba, pero si	Sí pero por formalismo, no genuinamente	No hay ninguno
<b>Feedback</b>	Informales, y siempre genera discusiones posteriores	No son constructivos, no lo siento sincero, pero exite.	Si, con muchas criticas pero sin valorar logros	Sólo 1, fue fructifero pero me hubiese gustado tener más	Sólo 1 vez y fue muy contraproducente	No exite el feedback. Sólo una vez al año tengo la evaluación de desempeño.
<b>Conocimiento técnico del jefe</b>	Muy poco	Muy poco	Muy poco	No sabe mucho, no aprendo nada de ella	Sabe pero no me dan ganas de aprender de ella	Sabe, pero de un campo diferente al mio.
<b>Credibilidad del jefe</b>	Poca. en algunos aspectos si pero en otros se contradice	Muy poca, no se juega por su equipo. Sólo hace cosas para el mismo.	Nula, persona muy ciclotimica. Cambia constantemente de opinion	Muy poca, se contradice	Nula, dice y hace otra cosa	Nula, dice y hace otra cosa
<b>Balance vida privada y laboral</b>	Bueno. No pide cosas fuera de los dias y horarios de trabajo	Se cuida en pedir cosas fuera del horario laboral, pero me pide imposibles y tengo que terminarlos si o si en mi casa o quedarme fuera de hora.	Pesimo. Muchos pedidos fuera de hora e incluso fuera de los dias de trabajo	Normal, si no terminé algo me quedo pero no me pide mucho después de hora	No me pide cosas después de hora pero no respeta mis días de estudio	No me pide cosas fuera de horario, respeta mis tiempos.

### 3.8. Espacio semántico (Osgood)

Figura N°13: Osgood I



Fuente: Elaboración propia

Entrevistados	Feedback (X)	Capacidad psico-afectiva (Y)
Maximiliano Rosales	3	3
Santiago Sanchez	4	4
Nicolas Gallo Sulé	2	-3
Samanta Silva Torre	-4	-3
Florencia Pellegrino	-4	-5
Rocio Dorna	-4	0

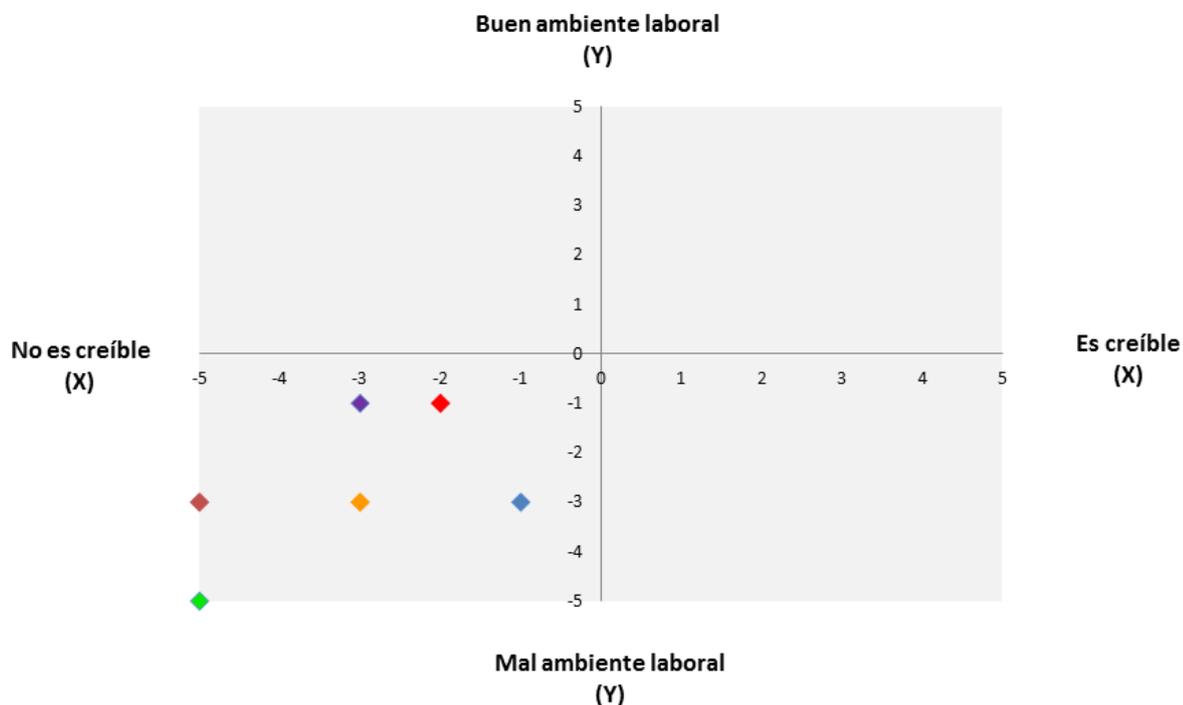
Las variables analizadas en el Osgood I son, por un lado la existencia de Feedback de los jefes hacia sus subordinados, y por otro lado la existencia de una capacidad de vínculo psico-afectivo hacia el mismo.

Podemos observar, que hay una distribución variada respecto de aquellos jefes que dan y aquellos que no dan feedback. Sin embargo, en el pilar psico-afectivo, la mayoría de los entrevistados considera que, en mayor o menor medida, no existe tal vínculo.

Sólo dos de los entrevistados cuentan con ambos valores en los cuadrantes positivos, es decir que reciben feedback y consideran que su jefe se interesa en ellos a nivel afectivo.

Creemos que hay una estrecha relación entre la actitud de no dar feedback y no interesarse en establecer un vínculo psico-afectivo con el subordinado. En un sólo caso hay existencia de feedback, y mala capacidad psico-afectiva. Esto se da ya que el entrevistado aclara que si bien recibe feedback, el mismo suele ser informal, no constructivo y muy esporádico.

Figura N°14: Osgood II



<b>Entrevistados</b>		<b>Credibilidad (X)</b>	<b>Ambiente laboral (Y)</b>
Maximiliano Rosales	◆	-1	-3
Santiago Sanchez	◆	-3	-1
Nicolas Gallo Sulé	◆	-2	-1
Samanta Silva Torre	◆	-5	-5
Florencia Pellegrino	◆	-3	-3
Rocio Dorna	◆	-5	-3

En el Osgood II las variables analizadas son, por un lado la percepción de los colaboradores sobre la credibilidad hacia su superior; y por otro lado el ambiente laboral.

Podemos observar que en todos los casos, las respuestas se sitúan en los cuadrantes negativos del gráfico. Esto quiere decir que el ambiente laboral se ve directamente influenciado por la existencia o no de credibilidad hacia el superior.

Se optó por analizar la credibilidad al notar que fue el único indicador que arrojó un resultado negativo en los seis entrevistados. Esto significa que ninguno de ellos confía en la palabra de su jefe.

En dos casos podemos ver una relación directamente proporcional entre estas dos variables, observando que ante un decrecimiento en la credibilidad hacia el superior, disminuirá el buen ambiente laboral.

## CONCLUSIÓN

La intención del presente trabajo fue investigar y analizar las diferentes causas de renuncias, contraponiendo la decisión de renunciar con la existencia, o no, de un quiebre de la confianza en la relación jefe-subordinado.

Llegando al final de la investigación realizada, y a partir del cumplimiento de nuestros objetivos, logramos responder nuestra pregunta de investigación de manera afirmativa.

Dentro de los interrogantes planteados, logramos confirmar que en la actualidad los jefes son efectivamente la principal causa de renuncias en la Argentina. Si bien no se trata de la única causa, en el orden de prioridad que establecimos en nuestra investigación, ocupa el primer puesto entre los encuestados.

Lo mencionado se pudo comprobar a partir del análisis de una encuesta a 260 personas confeccionada específicamente a fines de entender la incidencia de los jefes en las decisiones de renuncia.

Respecto de la segunda pregunta de investigación, acerca de la relevancia de la confianza en la relación jefe-subordinado, partimos de la base de que toda relación humana sólida se basa en la confianza. En este sentido, logramos a través de las encuestas y entrevistas, confirmar que la confianza es un factor que el manager debiera ser capaz de generar, mantener y fomentar entre sus colaboradores. En los casos en los cuales se investigó a fondo a personas que tenían una clara intención de dejar su empleo por una relación inadecuada con su superior, se comprobó que el cien por ciento de ellos presentaba una ruptura en al menos una, o más de las dimensiones que componen la confianza.

Una vez confirmada la hipótesis, y con el entendimiento de que los jefes son la principal causa de renuncias, decidimos investigar mediante entrevistas cual es específicamente la dimensión que provoca mayormente el quiebre. A partir de esto

descubrimos que en la totalidad de los encuestados la dimensión de integridad o ética falla. Asimismo, en muchos casos se agrava con el quiebre de alguna de las otras dos dimensiones.

En conclusión, cuando una persona dice que renunciaría a su empleo por la mala relación con su superior, según lo estudiado, nos está diciendo que experimenta una pérdida de confianza parcial o total en él, lo que genera una interacción cada vez más deteriorada y negativa, derivando en la renuncia.

Finalmente, se comprueba nuestra hipótesis acerca de que las personas renuncian a causa de un quiebre en uno de los 3 pilares de la confianza (competencia técnica, capacidad psico-afectiva e integridad o ética).

## IMPLICANCIAS

El alcance de este trabajo, y la información que arrojan los resultados, adquieren importancia para todos aquellos que se desempeñan en la gestión de los Recursos Humanos. Creemos esencial la traducción de las respuestas de los entrevistados y encuestados en acciones que favorezcan la permanencia de las personas en sus trabajos.

Basándonos en las respuestas obtenidas, los cambios que proponemos son en su gran mayoría en pos de la existencia y mantención de la confianza entre jefes y subordinados.

En este sentido, consideramos que toda gerencia de Recursos Humanos debe tener en cuenta los siguientes puntos que favorecen la confianza:

- Diseñar programas para lograr fomentar una cultura basada en la confianza, el compromiso y respeto entre los diversos participantes de la organización con el fin de generar, mantener e incrementar las relaciones con los diferentes integrantes que la componen.
- Impulsar valores corporativos como la credibilidad, la honestidad, la sinceridad y la comprensión.
- Desarrollar un clima cuyo foco esté situado en la reciprocidad, apoyo, flexibilidad y honestidad. Implantar una cultura con las características anteriormente mencionadas podrá potenciar el resultado de las relaciones dialécticas entre los miembros de las organizaciones, y en consecuencia mejorar el resultado global de la organización.
- Planificar profesionalmente las carreras de los empleados en las empresas (managers y colaboradores), no únicamente considerando un aprendizaje operativo, sino también uno que fomente la moral, la ética y el trato con las personas. Los programas de Mentoring, Coaching y Reverse Mentoring, son adecuados para satisfacer diferentes necesidades formativas, que abarcan desde las vinculares hasta las técnicas.

A partir de las implicancias mencionadas, concluimos en que si quienes dirigen las organizaciones llevaran a la práctica los principios del buen Management, serían conscientes de que las personas que las componen tienen necesidades de todo tipo, tanto de percibir una adecuada remuneración, como de ser valorados como personas, aprender en su trabajo y percibir valores éticos.

## BIBLIOGRAFÍA

Aboyassin, N. A., (2008), *Managers' belief in employees' job and psychological readiness and employees' participation in decision making. A comparison between American and Jordanian managers*, International Journal of Commerce and Management, Vol. 18, No. 3, (pp. 252-266).

Andreu, R & Rosanas, J. (2011). *"Manifiesto para un Management mejor, una visión racional y humanista"*. Trabajo de investigación final- Tesis de Maestría no publicada, Universidad de Navarra, Madrid, España

Biswas, S. and Varma, A., (2007), *"Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model,"* Employee Relations, Vol. 29, No. 6, (pp. 664-667).

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. and Martin, C., (1997), *"When trust matters: The moderating effect of outcome favourability,"* Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 3, (pp.558-583).

Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995), in press. *"Organizations with trust."* R. Bies, R. Lemicki & B. Sheppard (Eds.), Research in Negotiations. 5th edition, Greenwich, CN: JAI Press.

Burnhan, J. (1967). *La revolución de los directores*. (pp. 101,102,105).

Cardozo, A. (2015). *Puro Management*. (pp.143,144,148). Buenos Aires: Temas.

Cummings, L.L Y Bromiley, (1996) *"The Organizational Trust Inventory"* (OTI).

Currall, S. C. and Epstein, M. J., (2003), "*The fragility of organizational trust: lessons from the rise and fall of Enron*". *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 2, (pp. 193–206).

Dietz, G. & Den Hartog, D. N., (2006), "*Measuring trust inside organizations*", *Personnel Review*, Vol. 35, No. 5, (pp. 557-588).

Drucker, P. (1986). *The Frontiers of Management*. (pp. 335). New York: Truman Talley Books/E.D. Dutton.

Ferrado, M. (2008). *Jefes nocivos que irradian malestar*. Recuperado de <http://www.uv.es/ccoo/downloads/jefestoxicos.pdf>

Goleman. D. (2003). *El líder resonante crea más*. (pp. 17). Estados Unidos: Debolsillo

Great Place to Work (s/f). *What makes some employers so good – and most so bad*. recuperado el 10 de septiembre de 2016 de [www.greatplacetowork.com.ar](http://www.greatplacetowork.com.ar)

Griffin, M.A., Neal, A. and Parker, S. K., (2007), "*A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts*," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, (pp. 327-347).

Guillén, M. (2005). *Ética en las organizaciones - Construyendo Confianza*. (sin datos)

Jeffries, F. L. and Reed, R., (2000), "*Trust and adaptation in relational contracting*," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, (pp. 873-882).

Krot K. and D. Lewicka (sin datos): *The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships*. (pp. 225).

Knoll, D. L. and Gill, H., (2011), "Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 4, (pp. 313-330).

Kofman ,F. (2008). *La Empresa consciente*. (pp 309-317).

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1992): *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Business Forum. (pp. 12-16).

Lewicki, R. (1996)., "*Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*"

Llano, A. (2001). *El humanismo en la empresa*. (pp.14, 65). México: Ediciones Ruz

Llano, A. (2007). *Humildad y liderazgo*. (pp. 35). México: Ediciones Ruz.

Llano, A. (2010). *Ser del hombre y hacer de la organización*. (pp. 14). México: Ediciones Ruz

Magretta, J. (2003). *¿Qué es el Management?: ¿Cómo funciona y por qué nos afecta a todos?* Estados Unidos: Ediciones Urano

Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D., (1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, (pp. 709-734).

McAllister, D. J., (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, (pp. 24-59).

Morgan, R. M. and Hunt, S. D., (1994), "*The commitment-trust theory of relationship marketing*," Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, (pp. 20-38).

Ristig, K., (2009), "*The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust*," Management Research News, Vol. 32, No. 7, (pp. 659-669).

Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and Davis, J. H., (2007), "*An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*," Academy of Management Review, Vol. 32, No. 2, (pp. 344-354).

Svensson, G., (2005), "*Mutual and interactive trust in business dyads: Condition and process*". European Business Review, Vol. 17, No. 5, (pp. 411-427).

Technology Management Research, Vol. 16, (pp. 193-207).

Tzafrir, S. S. and Eitam-Meilik, M. (2005). "*The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis*," Journal of High.

Wang, K. Y. and Clegg, S., (2002), "*Trust and decision making: are managers different in the People's Republic of China and in Australia?*" Cross Cultural Management, Vol. 9, No. 1, (pp. 30-45).

Wells, C. V. and Kipnis, D., (2001), "*Trust, dependency, and control in the contemporary organization*," Journal of Business and Psychology, Vol. 15, No. 4, (pp. 593-603).

## ANEXO A - Abstract documento de análisis

Muchas investigaciones han explorado la confianza interpersonal en el lugar de trabajo mediante el Modelo integrador de confianza en la organización; donde la mayor parte de la investigación se centró en la confianza en los supervisores. Dadas las diferencias fundamentales entre supervisores y subordinados, la comprensión del desarrollo de la confianza en dicha relación es esencial. El propósito del presente estudio fue examinar el desarrollo de la confianza en los supervisores y subordinados; específicamente para determinar si hay una relación entre la capacidad, la benevolencia, la integridad y la confianza en las relaciones tanto como se describe en la teoría LMX<sup>3</sup>. Este estudio se centró en la pregunta principal de la investigación; ¿Está la confianza entre un supervisor y su subordinado asociada con los componentes de confiabilidad: la capacidad, la benevolencia y la integridad? Los análisis de correlación indicaron que la capacidad, la benevolencia y la integridad están relacionados con la confianza entre el supervisor y subordinado. Los análisis de regresión múltiple en este estudio también confirman que existe una relación entre la confianza y la capacidad, y la benevolencia e integridad, en dicha relación.

---

<sup>3</sup> Leader-Member Exchange Theory

## **ANEXO B - Entrevistas**

### **Maximiliano Rosales (Monoplast) - Empleado Operario**

**(1) ¿Alguna vez pensaste en renunciar a tu empleo o renunciaste a él, por no llevarte bien con tu jefe? ¿Qué era lo que más te molestaba en la relación?**

Si totalmente. Lo pensé muchas veces. Me molestaba mucho las actitudes de mi jefe y por cómo se maneja me hace entender que voy a estar estancado también siempre dentro de la misma dinámica de trato humano y con las mismas tareas sin progresar en ningún aspecto.

**(2) ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe?**

Actualmente la describiría como pésima, hay muy poca comunicación, y cuando la hay el trato es muy cargado de negatividades; discutimos todo el tiempo sobre temas laborales, desde la forma de tratar a los clientes hasta la disposición de mercaderías en el local; también discutimos sobre aspectos personales de cada uno como pueden ser actitudes en general y el trato para con otros empleados, no se dirige a mi parecer de forma correcta a otros compañeros y soy el único que le dice algo al respecto.

Hace un tiempo que la situación se viene dando así y estimo que tiene esta actitud conmigo porque no le gusta que lo confronten en ningún aspecto del negocio y como yo tengo más conocimiento del trabajo que él calculo que eso le genera alguna molestia.

**(3) ¿Consideras que tu jefe es/era una persona confiable? ¿Como lo demuestra?**

Es relativo. Es confiable en los aspectos básicos como el sueldo y vacaciones. Pero después las promesas que hace no las cumple, prometió ascenderme en lo referente a las tareas y responsabilidades y nunca lo hizo. Supuestamente me iba a hacer cargo de manejar el transporte y todo lo referente a los pedidos y no lo cumplió. Me hizo pagar un curso de manejo para sacar el registro de conducir y después que lo finalice y saque la licencia, contrató a otra persona para hacerlo.

En general no niega cuando le pido algo como un favor pero después te hace pagarlo con creces. Te doy un ejemplo: me ofreció hace un tiempo hacerme un préstamo de plata para comprarme una moto y no acepte, porque aceptar un favor de él es como firmarle un cheque en blanco en donde después con la excusa de que le debes algo te pide hacer muchas cosas que no son parte del trabajo y si me niego me echa en cara los favores que le debes.

**(4) ¿Tu jefe, suele pedirte tareas después de hora? ¿Cómo te sentís al respecto?**

No nunca. Me hace sentir respetado en cuanto a mis tiempos personales ya que no se mete con ellos. Pero es así de forma general, el trabajo es con días y horarios fijos para todos los empleados.

**(5) Si tuvieras que describir a tu jefe ideal, ¿cómo sería?**

Comprensivo, que no me hostigue constantemente. Debería ser una persona que valore el tiempo y el esfuerzo junto con la capacidad que tiene uno para hacer el trabajo confiando en la experiencia que se tiene como empleado. Sería importante que tenga una buena comunicación, no tiene que ser fluida pero tiene que ser agradable en cuanto al trato humano.

En lo referente al trabajo tiene que conocer su negocio y saber las tareas que se realizan a diario y no opinar sin saber qué es lo que dice.

**(6) ¿Qué aprendes de tu jefe?**

Nada. Es muy hermético con todo, muy cerrado. Es un muy buen negociador en el teléfono y personalmente pero siempre se cuida de no enseñar lo que sabe. Le veo muy poco interés en traspasar conocimiento. Si bien siempre me prometió que voy a tener mayor responsabilidad en el negocio, nunca se preocupó o interesó por enseñarme aquellas cosas que hace muy bien como la negociación y el manejo de clientes y proveedores.

**(7) Si tuvieras un problema personal, ¿cómo creés que sería la reacción de tu superior?**

No en ese sentido es muy comprensivo con esas cosas. Te da el día libre o se ofrece a lo que pueda necesitar. Me paso varias veces y respondió de forma buena. Dentro de todo la parte humana todavía la tiene activada. Cuando mi mamá se fracturó el brazo él se puso a disposición y se ofreció a llevarla y en las 2 veces que estuve internado me fue a visitar y me dio los días en el laburo. No me descontó nada ni me hizo usar las vacaciones. Después cuando tengo eventualidades especiales me permite tomarme el día.

**(8) ¿Tenes reuniones de feedback con tu jefe ¿Cómo describirías una de esas reuniones?**

Tengo reuniones de índole informal, más que nada se dan opiniones acerca de la forma en que trabajo y aspectos a mejorar lo cual genera muchas discusiones ya que no comparto muchas de las cosas que me dice.

**(9) ¿Reconoce tus logros? ¿Cómo lo hace?**

Generalmente no expresa reconocimientos por mis logros aunque como es mi relación actualmente con el, que no me diga o cuestione nada me hace entender que está satisfecho con el trabajo en cuestión.

Por ejemplo hace poco hubo un inconveniente con el pedido de un cliente y es algo que yo atendí y resolví en el día; mis compañeros quedaron sorprendidos y me felicitaron porque era un problema bastante grande pero mi jefe no me dijo nada; lo conozco y sé que le pareció bien como lo maneje pero no hubo un reconocimiento por su parte.

**Santiago Sanchez (Spirax Sarco) - Profesional: Ingeniero de Ventas**

**(1) ¿Alguna vez pensaste en renunciar a tu empleo o renunciaste a él, por no llevarte bien con tu jefe? ¿Qué era lo que más te molestaba?**

No renuncie, pero pensé en hacerlo. No pensé en renunciar pateando todo, pateando el tablero, por un tema coyuntural, uno tampoco se va a poner la soga al cuello o ponerse en una situación de no poder cubrir sus expectativas de vida no? que está sustentada también en parte por lo salarial. Entonces uno busca otra alternativa. Pero hasta que no aparezca otra alternativa mejor, ya se porque el mercado está recesivo o porque no me convence a la oferta o por lo que sea, te terminas quedando.

Pero si, definitivamente lo pensé. Hasta estuve avanzado en varias búsquedas, pero bueno, acá estoy por el momento.

Principalmente me molesta que es una persona muy soberbia y como está hace muchos años en la empresa, piensa que no tiene nada por aprender. Es difícil tener un jefe así porque por más que lo formes y lo capacites, la esencia no cambia.

**(2) ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe?**

Mala. Definitivamente mala. Lo que veo de mi jefe actual, es que no es alguien del que se pueda aprender, aprender en ningún aspecto, en ninguna faceta. Incluso la estoy pasando peor que con mi jefe anterior, que vos sabes como es y aunque es verdad que tiene sus cosas, también es verdad que tiene otras cosas. Por ejemplo en relación a mi jefe anterior, cuando te habla suena encantador, es un tipo carismático, puede que te convenza, entonces soportado o trabajando en equipo con alguien que lo pueda bajar a la tierra o que pueda ayudarlo a llevar algo adelante más real que solo la presentación, se puede hacer un equipo con él. Ahora, con mi jefe actual no me sucede eso. Definitivamente es como que de alguna manera él está en un pedestal, que él mismo se lo autoimpone, porque sinceramente él no está ahí. Entonces por eso es que es muy difícil la relación, es muy difícil.

**(3) ¿Consideras que tu jefe es/era una persona confiable? ¿Como lo demuestra?**

Se puede confiar a priori, pero si él se ve en aprietos te suelta la mano, entonces se traduce en que no se puede confiar. No se si alguna vez me demostró un hecho puntualmente de traición, pero sí de no jugársela, que al final son dos caras de la misma moneda. No se me ocurre algo puntual ahora, tendría que analizar cada situación particular. Pero si he notado que si él se ve sin salida, para no quedar mal, considera que el mal menor es hacer las cosas mal, aún sabiendo que perjudica a su equipo, total el así zafa. En una persona que nunca desafía el statu quo o los procedimientos, aunque estén obsoletos, no se la juega.

**(4) ¿Tu jefe, suele pedirte tareas después de hora? ¿Cómo te sentís al respecto?**

En realidad se cuida bastante de no pedir cosas fuera de hora, pero si pide cosas absurdas que sabe que son absurdas. Por ejemplo: Son las tres de la tarde y me

dice: "Para mañana necesito el plan de ventas para el 2017" y sabe que me lleva dos días hacerlo y no hay manera que lo puedas terminar antes. Entonces, está bien, es inteligente en no pedir cosas fuera de horario para no ser tan explícito, pero se traduce en lo mismo. Es lo mismo, me lo solicita dentro del horario de trabajo, pero sabe muy bien que no se puede hacer antes de las 17:30, siempre me termino quedando hasta cualquier hora.

**(5) Si tuvieras que describir a tu jefe ideal, ¿Cómo sería?**

Yo creo que el ideal no existe, pero si lo tuviera que describir, sería alguien del que yo pueda aprender, que eso es de alguna manera lo que te motiva a seguir y a por ahí habituarse al vaivén de la operación común del día a día. Después sí, que sea confiable, un tipo que llegado el momento me permita sacarme la careta y el también lo haga y me diga: basta se acabo el circo empresarial, vamos a hablar en serio y yo sentir que eso va a quedar entre nosotros. Además, algo que hoy no me pasa, sentir que todos tenemos y luchamos por el mismo objetivo. Hay un individualismo por parte de él, muy marcado.

Obviamente sentir también que me complementa, que no haya competencia, a veces lo que siento particularmente con mi jefe actual es que tiene miedo de que le quitemos protagonismo. Para mi todo esto, incluso lo que te comentaba antes sobre que el se pone en un pedestal, está fundado en su propia inseguridad porque nadie se pone en un pedestal o hace autobombo si está muy seguro de lo que es y de quien es.

La humildad es un factor también muy importante en un jefe, fundamental!!! Debería ser una competencia corporativa jaja.

**6) ¿Qué aprendes de tu jefe?**

Un poco lo que te decía antes, siento que en mi estado actual no tengo nada que aprender de él. En lo que masomenos considero que el es bueno, como en la oratoria o en esos aspectos, yo creo estar en el mismo nivel o es mi área de fortaleza, por lo que no me aporta algo muy diferente a lo que yo tengo. Tampoco es que yo me las se todas, pero sí creo que podría aprender mucho más de otras personas y no tanto de él.

**(7) Si tuvieras un problema personal, ¿Cómo crees que sería la reacción de tu superior?**

Creo que me daría su postura, en eso considero que me ve como una persona y no sólo como un número a un empleado. He tenido mis problemas personales, los conoces y la verdad que todos se han portado muy bien y el también. Me parece comprensivo desde ese punto de vista, ahí no tengo grandes objeciones.

Igual si lo llevo al extremo, creo que si se la ve complicada... bue!

**(8) ¿Tenes reuniones de feedback con tu jefe ¿Cómo describirías una de esas reuniones?**

Sí, tengo y por lo general son buenas, aunque después resultan en una mentira, pero desde el punto de vista de las formas son buenas. Destaco que se toma su tiempo y las prepara, pero no son tan constructivas, son más bien persuasivas, en donde muestra que las cosas están mejor de lo que parece, pero después cuando salimos de las reunión y pasa el momento, te das cuenta que todo era un "blef". Igual no esquiva el momento de juntarse conmigo, eso hay que reconocerlo.

**(9) ¿Reconoce tus logros? ¿Cómo lo hace?**

Generalmente reconoce mis logros y los del equipo, ya sea con la típica palmada en la espalda, hasta con algún regalo como una cena, entradas de cine, alguna

gift-card. En el área comercial son bastante comunes estos reconocimientos, creo que por eso nos los otorga porque todos los jefes lo hacen.

## **Nicolás Gallo Sulé (Technology S.R.L.) - Jefe de Administración**

### **(1) ¿Alguna vez pensaste en renunciar a tu empleo o renunciaste a él, por no llevarte bien con tu jefe? ¿Qué era lo que más te molestaba en la relación?**

Sí, totalmente, este es el caso de hecho. El mes que viene voy a renunciar por la actual relación que tengo con mi jefe, es una decisión ya tomada.

Lo que más me molesta más allá de las cosas que mencione anteriormente es el no reconocimiento por las cosas que hago. Y me refiero a que no solamente es una cuestión del salario sino más bien va por el lado del reconocimiento en sí mismo. Nunca un “buen trabajo Nico” o “te felicito por lo que hiciste” esas son cosas que te hacen sentir desvalorizado.

### **(2) ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe?**

Es una relación muy complicada en el sentido que no me permite la autonomía necesaria para desempeñar el trabajo cotidiano y de la forma correcta y práctica que creo que requiere el área que dirijo. Está muy encima todo el tiempo hasta el punto que te hace sentir sofocado generándome un estrés innecesario.

En lo personal es una persona muy muy ciclotímica y eso afecta demasiado en el ambiente de trabajo porque es algo que influencia mucho sobre el trato que tenemos en el día a día.

**(3) ¿Consideras que tu jefe es/era una persona confiable? ¿Como lo demuestra?**

No para nada. Lo considero muy poco confiable por lo que dije anteriormente sobre la ciclotimia, tiene muchos cambios de opinión y dirección continuamente que no generan confianza en los empleados, y no es algo que me pasa a mi solamente sino que la mayoría de los que estamos en la oficina con él piensan lo mismo. Estos cambios constantes hacen imposible comprender la dirección en que la empresa se mueve y a su vez no permite una buena coordinación entre los mandos superiores y los mandos medios como es mi caso.

**(4) ¿Tu jefe, suele pedirte tareas después de hora? ¿Cómo te sentís al respecto?**

Si! continuamente y no solo fuera de hora sino también fuera de los días de trabajo. Me hace sentir presionado y con la sensación de estar siempre obligado a responder que sí dado que no hay nadie más que cuente con la correcta capacitación frente al trabajo, lo cual creo firmemente que es producto de que hay una muy mala selección de personal. Las personas que tengo a mi lado no están capacitadas para hacer muchas de las cosas necesarias y entonces cuando salen estos tipos de pedidos básicamente no hay nadie más que yo para hacerlo.

**(5) Si tuvieras que describir a tu jefe ideal, ¿cómo sería?**

Una persona abierta al diálogo pero con la determinación necesaria para tomar decisiones con coherencia a la hora de decidir estrategias de negocio y con la suficiente confianza en su equipo para mantener dichas estrategias hasta lograr alcanzar los objetivos buscados. Es importante también que evite el maltrato hacia sus empleados y que sea una persona cordial. Y es muy importante que el reconocimiento por el buen trabajo sea moneda corriente.

**(6) ¿Qué aprendes de tu jefe?**

Básicamente nada, o si lo pienso mejor creo que aprendo que es lo que no debo hacer para ser un buen líder. Pienso que mi jefe es alguien que hace todo lo contrario a lo que yo creo que debería hacer un buen líder. Después no veo ningún rasgo positivo que den ganas de imitarlo o que uno quiera poner en práctica.

**(7) Si tuvieras un problema personal, ¿cómo crees que sería la reacción de tu superior?**

Trataría de indagar, no para saber qué es lo que me pasó, sino más bien para ver y saber cómo eso afecta mi trabajo. No me daría el día de una, es cero comprensivo y no le interesa serlo tampoco. Me hace la psicológica para que lo que sea que me haya pasado no intervenga en mi trabajo. Hace todo lo posible para no darme el día libre y que siga con mis tareas. Y en el caso que lo llegara hacer tengo que apagar el celular porque me persigue todo el tiempo para que vuelva a la oficina.

**(8) ¿Tenes reuniones de feedback con tu jefe ¿Cómo describirías una de esas reuniones?**

No suelo tener, pero cuando sí, generalmente enfatiza lo que debería haberse hecho mejor evitando mencionar aciertos, siempre cuidándose de no reconocer si se hizo algo bien. En mi opinión lo hace porque es muy inseguro respecto a su propia autoridad y sus capacidades.

Mi jefe no tiene la capacidad práctica ni técnica para ponerse al frente de mi puesto y realizar todo lo que yo hago. El único fin que no pierde de vista es el de ganar más plata pero no tiene idea del trabajo necesario que hay detrás ni de las capacidades que hay que tener para lograr el éxito.

**(9) ¿Reconoce tus logros? ¿Cómo lo hace?**

No para nada. A veces pienso seriamente que de una forma intencional busca no reconocer el trabajo bien hecho. En los años que llevo trabajando no puedo recordar ninguna situación en la cual se me haya felicitado por mis logros, he tenido palabras alentadoras y reconocimiento por parte de mis compañeros pero nunca de mi jefe.

**Samanta Silva Torre (L'ORÉAL ARGENTINA S.A.) - Coordinador de Compensaciones y Beneficios**

**(1) ¿Alguna vez pensaste en renunciar a tu empleo o renunciaste a él, por no llevarte bien con tu jefe? ¿Qué era lo que más te molestaba en la relación?**

Sí, obviamente. De hecho fui a varias entrevistas en distintos lugares, y hasta en un momento pensé en armar un proyecto personal que me había quedado pendiente antes de entrar en L'Oréal. Por una cosa o por otra no se dió, y bueno justo en el medio de eso me confirmaron que me cambiaban de jefe entonces ahí como que dejé un poco de buscar, pero sí lo pensé seriamente, ya te digo fui por lo menos a 4 entrevistas. Por una cosa u otra no se dieron, pero si salía algo me hubiese ido tranquilamente.

**(2) ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe?**

La verdad que era bastante mala, no nos llevábamos bien, no tenía objetivos ni reuniones con ella. Siempre era tenes que hacer esto y ya, no tenía visibilidad del corto plazo, ni de las actividades ni de mis objetivos. Entonces era bueno, hacelo como puedas y sin información.

**(3) ¿Consideras que tu jefe es/era una persona confiable? ¿Como lo demuestra?**

No, de hecho no me daba las respuestas que yo necesitaba, cada cosa que yo le iba a preguntar me respondía no sé, fijate, velo con tal, la verdad que no tenía el soporte de ella desde el punto de vista técnico ni tampoco afectivo, de decirme che veamos esto juntas si necesitas, y mi modo de trabajo es súper en equipo y ella nunca lo fomentaba.

Muchas veces decía una cosa y después hacía otra. Por ejemplo yo le planteaba alguna duda de un tema puntual, sobre cómo resolverlo, y ella me decía que me fijase en las políticas. Yo seguía la política y en el momento que lo revisábamos juntas me decía ah no, se hace de esta otra manera. Entonces ahí se desdecía y la política quedaba sólo en un papel.

**(4) ¿Tu jefe, suele pedirte tareas después de hora? ¿Cómo te sentís al respecto?**

No directamente, pero sí me decía hay que hacerlo, mientras que ella a las 16h agarraba su bolsito y se iba. Con lo cual tampoco tenía el acompañamiento de un jefe que me dijera bueno veámoslo, resolvámoslo, sino que era un fijate yo me voy, besitos. La verdad que esas actitudes me generaban una falta de compromiso enorme, en vez de comprometerme con la compañía o con la tarea en sí, me daban ganas de revolear la cartera y decir chau me voy a mi casa y arréglate como puedas. No me gustaba sentir eso.

**(5) Si tuvieras que describir a tu jefe ideal, ¿cómo sería?**

En principio que sea colaborativo y claro con las tareas. Que haya feedback y que sea un trabajo en equipo, yo busco que alguien me enseñe y que compartamos las tareas y no sea una simple relación jerárquica porque me parece que eso ya fue, que ya no existe más la relación autoritaria de hacé esto, hacé lo otro. Que te de

objetivos de mediano plazo para que vos te involucres y sepas por qué estás haciendo lo que estás haciendo y también que sea buena persona, que se ponga en el lugar del otro y que te acompañe, porque vos quizás estás pasando por algo y necesitas pedirte medio día para lo que sea, y no está bueno que no le importe.

**(6) ¿Qué aprendes de tu jefe?**

Nada, no aprendía nada porque siempre era hacelo como puedas, fijate, yo no se no lo hice nunca, o no estaba, no lo sabía, no, no... técnicamente no me aportaba nada. Bueno de hecho finalmente después de un año en una posición especialista de Comp&Ben pasó a ser HRBP, que es una posición generalista. Yo creo que en parte fue porque no tenía mucho conocimiento del área y la verdad se trabaja con información súper delicada y las decisiones se toman a plena conciencia y con criterio. En muchas oportunidades delegó en mí decisiones que claramente le correspondía a ella, pero yo creo que le daba inseguridad equivocarse por no tener la base técnica.

**(7) Si tuvieras un problema personal, ¿cómo crees que sería la reacción de tu superior?**

Le costaba otorgarme un día o medio día, o la flexibilidad para que trabaje desde casa yo estando embarazada y me decía bueno fijate cómo llegas. Y en ese sentido yo tengo bastante carácter para decir ¿sabes qué? no voy a llegar. Pero a la larga afecta la relación porque si me tengo que tomar x días por x trámite o x horas, ya vas con miedo a pedirlo y no es una situación cómoda para un día a día de laburo.

**(8) ¿Tenes reuniones de feedback con tu jefe ¿Cómo describirías una de esas reuniones?**

Mirá no tuve hasta el momento que ingresó mi nueva jefa, que fue un poco como para demostrarle que daba feedback, que en realidad nunca lo había hecho. La verdad fue bastante buena la reunión pero fue tarde, fue cuando ya entro la otra

persona a la que yo empezaba a reportar, en todo el año en el que reporté a ella nunca tuve reuniones de feedback. En esa oportunidad me habló de cosas que me súper sirve, identificó áreas de mejora y cosas que considera que hago bien, que hay veces que uno no las ve y le cuesta reconocerlas entonces la verdad que está bueno que alguien lo destaque. La verdad lo considero súper necesario e importante, pero tiene que pasar seguido, al menos de manera informal.

**(9) ¿Reconoce tus logros? ¿Cómo lo hace?**

Si, yo creo que si, en ese sentido por ahí le costaba un poco pero si, siempre informal de pasillo, qué bueno salió esto o lo otro. Pero ya te digo no teníamos reuniones de feedback en las que se tomaba ese tiempo.

Igualmente yo casi nunca tuve la oportunidad de presentar proyectos míos, ella siempre los llevaba al comité y de alguna manera ella se llevaba el logro, aunque después viniese a felicitarme yo lo sentía un poco así.

**Florencia Pellegrino (L'ORÉAL ARGENTINA S.A.) - Analista Sr de Cobranzas**

**(1) ¿Alguna vez pensaste en renunciar a tu empleo o renunciaste a él, por no llevarte bien con tu jefe? ¿Qué era lo que más te molestaba en la relación?**

Sí, sin dudas, porque para mi es súper importante tener una buena relación con tu jefe, crea un buen clima de trabajo y actualmente no me pasa eso. A mi no me gusta trabajar así, no me hace feliz.

Hay muchas cosas que me molestan, en primer lugar hace muchas diferencias. Nosotros somos 3 en su equipo y quizás a una persona le deja pasar más cosas que a otra y al fin y al cabo somos todos iguales, todo eso no suma para nada, incluso nos genera un mal clima con mis compañeros. Yo creo que no sabe liderar

equipos, muchas veces le pedí que me ayude a entender cuáles eran las prioridades más urgentes y me respondió todo es prioridad. Lo peor igual es que no nos protege como equipo, si nos mandamos una a su jefe no le va a poner ella el pecho, nos va a exponer y eso es lo que más me molesta de ella, tiene un doble discurso muy fuerte hacia nosotros y otro completamente distinto hacia afuera. Yo también vengo de tener excelentes relaciones con mis jefes anteriores y quizás eso me la hace más difícil.

**(2) ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe?**

Actualmente la relación es sólo laboral, esto quiere decir que básicamente nos centramos en lo que son las tareas y mis obligaciones en cuanto al puesto y nada más allá. No hay relación a nivel personal, cumplo con lo que me pide y listo. No es buena la relación creo yo cuando es así, entiendo que tiene que ser un poco más amplia y abarcar ambas partes para ser buena, por suerte llegamos a un punto en el que nos sentamos a hablar y planteamos mutuamente tener una relación sólo laboral y así es, no es para nada buena relación ni apunta a eso.

**(3) ¿Consideras que tu jefe es/era una persona confiable? ¿Como lo demuestra?**

No, la verdad no creo que sea confiable. Me pasó en varias oportunidades que me dijo si, tomate los días de estudio que necesites, y después mediante mails o comentarios de otras personas se contradice un poco, se hace la sorprendida que me los tomo cuando ella los aprobó. No actúa como un jefe, me dice que cómo puede ser que tal cosa no se hizo, y ella sabe que es porque no estuve. Tuve varios episodios de este estilo, dice cosas que no son así y nos tira al frente para evitar conflictos con su jefe, en vez de protegerme, me expone para salvarse.

**(4) ¿Tu jefe, suele pedirte tareas después de hora? ¿Cómo te sentís al respecto?**

Es relativo, si y no. Si me tomo un día de estudio me llama y me escribe ochenta mails diciendo que necesita respuesta de algún tema. No lo hace ni Sábados ni Domingos pero digo, si hay un día que pedí con anticipación, que dejé todo lo urgente cubierto, que ella aprobó y que me corresponde por ley, debería mínimamente respetarlo como tal. Muchas veces las cosas ni siquiera son urgentes, es como si sólo quisiera figurar.

**(5) Si tuvieras que describir a tu jefe ideal, ¿cómo sería?**

Sería una persona que comunica mucho, a veces me da la sensación que los jefes se olvidan de comunicarnos, preguntarnos, involucrarnos. Hacia afuera te defiende por más que no tengas razón, incluso si no tenes razón te va a sentar después y te va a decir pifiaste en esto, esto y esto, pero no te va a exponer jamás. Una persona con la que podes tener plena confianza de contarle cosas personales o inquietudes. Alguien que cuide a su equipo pero que también quiere que crezca, dentro o fuera del área, siempre va a valorar el desarrollo de la persona. Que también escuche tus ideas, por más que puedan o no llevarse a cabo, que te involucre en las cosas, abierto a escuchar. Y lo más importante, sin doble discurso.

**(6) ¿Qué aprendes de tu jefe?**

Si, saber sabe pero es complicado porque ella te quiere enseñar pero hace tantas otras cosas que te desmotivan aprender de ella. Es como que ya como jefe no la avalas mucho y ese vaivén hace que no te den muchas ganas de sentarte con ella a aprender. Sabes que con algo nuevo va a saltar, y ya te da fiaca directo, prefiero aprenderlo yo sola y listo. Si puedo evitar mis encuentros con ella, lo voy a hacer.

**(7) Si tuvieras un problema personal, ¿cómo crees que sería la reacción de tu superior?**

Siento como que ni siquiera me dan ganas de contarle mis cosas personales. Incluso eso lo busco en gerentes de otras áreas con quienes sí tengo la confianza y la comodidad. La verdad a mi jefa no sé hasta qué punto le interesa o hasta qué punto lo hace para crear un vínculo medio ficticio, uno se da cuenta cuando al otro le interesas y cuando no.

**(8) ¿Tenes reuniones de feedback con tu jefe ¿Cómo describirías una de esas reuniones?**

Tuvimos una única reunión de feedback que fue un caos. Ella me dijo un montón de cosas horribles, y me di cuenta que no tiene ni un poco de tacto como jefe. Yo venía un poco desmotivada por un pase a otro área que no se me dió y ella se agarró un poco de eso para decirme que no estaba rindiendo al 100%. Su primer frase en la reunión fue decirme que a ella por actitudes así de un trabajo la echaron. La verdad que yo tuve mil reuniones de feedback en mi vida y nunca me dijeron algo así, no creo que esté bien en ningún contexto. Ahí ya se creó un ambiente pésimo en el que le pedí que no me amenazara con indirectas, que si me quería echar, que lo hiciera. Yo realmente no estaba de acuerdo con lo que decía, yo vengo todos los días a trabajar y hago mi trabajo con mucho compromiso.

Después me dijo que ella no me negaba los días de estudio, como si fuese que me cumplía favores. También se puso en víctima, me decía que ella estaba haciendo todo lo posible para que yo estuviese bien cuando eso eran sólo palabras porque las actitudes eran lo inverso. Después de todo esto fue que decidimos que la relación sea meramente laboral, que de otra forma no íbamos a poder laburar juntas. Yo sé que acá parezco yo la conflictiva, pero jamás tuve problemas con ningún otro superior, ella es la primera vez que tiene un equipo a cargo, y no me dan ganas de ser su experimento, hace micromanagement y la verdad yo así no puedo.

**(9) ¿Reconoce tus logros? ¿Cómo lo hace?**

Por un lado me agradece por mi tiempo y mi buena predisposición y por otro lado anda diciendo otras cosas, es agotador porque de última no tiene que agradecerme pero si lo hace, yo espero que sea genuino, de corazón, sino no lo hagas.

**Rocio Dorna (Spirax Sarco S.A.) - Analista Sr. de Comercio Exterior**

**(1) ¿Alguna vez pensaste en renunciar a tu empleo o renunciaste a él, por no llevarte bien con tu jefe? ¿Qué era lo que más te molestaba?**

Lo pensé, no renuncie, todavía no, pero si fue un motivo. La mala relación que tengo con ella me llevó a pensar en la posibilidad de dejar el trabajo y empezar a buscar otro trabajo.

La principal molestia es que la relación que tengo con ella es muy fría, tampoco la siento sincera y además siento que ese tipo de relación me juega en contra para poder avanzar en mi trabajo, aspirar a otra posición a otro puesto. Básicamente veo una imposibilidad de desarrollarse por esta relación tan fría y tan distante que hay. Además, me dice una cosa y hace otra, es muy ambigua con tal de obtener lo que necesita, no siento que pueda tener un charla directa con ella, no me da confianza. Por ejemplo previo a una reunión de equipo, me comenta que va a decir tal cosa y me avisa como va a estar estructurada la reunión y cuando se hace la reunión, cambia el discurso, nada que ver! Ese es un ejemplo obvio.

También me sucede, que me dice: "vamos a hacer esto, vayamos para este lado" y después en la práctica eso no se ve, no lo percibo yo, no lo percibe el resto del equipo.

**(2) ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe?**

Cómo te dije antes, es una relación fría y distante. Eso se generó porque lo que te comente en la pregunta anterior.

**(3) ¿Consideras que tu jefe es/era una persona confiable? ¿Cómo lo demuestra?**

Antes con ella nos llevábamos mucho mejor y le contaba algunas de mis cosas, en ocasiones fui a almorzar con ella y hablamos más. Pero me entere que lo que le decía no quedaba entre nosotras y eso me hizo alejarme y la relación se enfrió. Me sentí muy defraudada, hoy ya no confio en ella porque de todo hace un radio pasillo y me gusta estar en boca de la gente. No corresponde, por el rol que ella tiene, que se comporte así. Yo no quiero ser amigo de mi jefe, ni de ella ni de ninguno, no es sano ese vínculo porque se mezclan cosas, pero si es importante una relación de respeto y cordialidad.

**(4) ¿Tu jefe, suele pedirte tareas después de hora? ¿Cómo te sentís al respecto?**

Por suerte no suele pedirme cosas fuera del horario. Una urgencia puede existir, pero por lo general es respetuosa con eso. Ahora que fui mamá, la verdad respeta bastante mis tiempos.

**(5) Si tuvieras que describir a tu jefe ideal, ¿Cómo sería?**

Lo primero y lo más importante es que sea una persona franca y directa, sincero, honesto.

Quiero una persona directa que me diga "vamos a caminar todos para allá" y realmente vayamos todos para allá y por supuesto es clave que sea motivar. Para mi son dos cosas fundamentales para tener una buena relación.

**(6) ¿Qué aprendes de tu jefe?**

Yo aprendo de todas las personas, siempre se rescata algo algo, aunque haya algunas cualidades que a mi no me gusten, admito que a mi me falta, por lo general lo que hago, más allá de que me puede caer bien o mal la persona, valoro esas actitudes que son las que yo no tengo.

Ella tiene mucha cintura para pilotear algunas situaciones, yo no sé si podría hacerlo de la forma en que ella lo hace por mi forma de ser. Veo que puede manejar algunas situaciones incómodas(no coincido en la manera) y sobrepasarlas que a mi la verdad me llama la atención. Después éticamente hablamos, a mi no me gustan sus manejos, yo no sería así, no lo prefiero, pero si admito que yo no tengo tanta cintura ante una situación difícil.

En cuanto a conocimiento técnico, realmente no aprendo nada. Porque las dos estudiamos cosas distintas y todavía no se porqué Comercio Exterior depende de una Contadora, pero nada de nada. Lo bueno es que no tenemos diferencia de criterios, porque el trabajo lo llevo bastante sola y no tengo alguien que me corrija, estaria muy bueno porque aprendería un montón. Ella confía en que hago bien mi trabajo y sabe que campo de estudio y conocimiento van por otro lado diferente al mío. Por suerte no se mete mucho en mi día a día.

**(7) Si tuvieras un problema personal, ¿Cómo creés que sería la reacción de tu superior?**

Me va a escuchar, porque no es una persona que viva a puertas cerradas, es accesible. Dependiendo el problema yo vería si me animo a contárselo o me lo guardo, pero se debe a que no se que tan sincera va a ser su respuesta o si me puede realmente ayuda, porque no es una relación cercana y a mi me pasa que no me siento cómoda contándole los problemas.

Por suerte nunca me paso nada tan tremendo que me genere la necesidad de ir a contárselo, si me han pasado algunas cosas como la internación de mi papá, y sólo se le comenté la situación para que me deje retirar antes, pero eso es algo que se le permite a todo el mundo.

**(8) ¿Tenes reuniones de feedback con tu jefe? ¿Cómo describirías una de esas reuniones?**

No tengo reuniones de feedback con ella de manera frecuente. Reuniones para hablar de mi trabajo, no existen. Una vez al año tenemos la evaluación de desempeño, pero es difícil acordarse todo lo que pasa en el año y además uno espera ese momento con tanta expectativa, que muchas cosas se quieren plantear pasan de largo o quedan en el camino.

Yo igual asumo la parte de responsabilidad de mi lado, una relación es de a dos y yo tampoco generó el momento de charla, debería esforzarme un poco más para acercarme, en eso estoy, para tratar de que se genere la relación que pretendo tener, es difícil, pero cuando puedo me siento con ella y le pregunto, pero ella no genera el espacio, sino que lo tengo que buscar.

Lo malo de las reuniones una vez al año, es que uno acumula mucho. Hace tiempo que dejaron de ser constructivas, porque cuanto completo el formulario de evaluación, lo hago como un descargo y pensando en la persona de arriba que lo va a leer. Estoy segura que la información que yo le doy a ella en esas reuniones no es elevada, porque no le conviene, entonces ahora opte por dejar todo por escrito, ella hace un filtro de las cosas sino.

**9) ¿Reconoce tus logros? ¿Cómo lo hace?**

Laboralmente hablando, hasta por ahí nomas. Creo que podría expresarlo o retribuirlo de otras maneras. Yo pensaba que en la empresa no deban reconocimientos monetarios o regalos, pensé que era imposible, hasta que escuche

que en muchas áreas se dan y uno piensa: cumplí con todo lo que me pediste, mi trabajo diario se hace a tiempo, no recibo ni una palmadita en la espalda, menos voy a recibir una bigbox.

Muchas veces no encuentro una motivación para seguir esforzándome.

## ANEXO C - Encuesta

### Género

- Masculino
- Femenino

### Edad

- Menos de 25 años
- 25 a 34 años
- 35 a 40 años
- 41 a 54 años
- 55 o más

### Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Concubino/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

### Hijos

- ninguno
- 1
- 2
- 3
- Más de 3

## Nivel de académico

- Primario
- Secundario completo
- Terciario / Universitario incompleto
- Terciario / universitario en curso
- Terciario / Universitario completo
- Posgrado

### 1. Situación laboral actual

- Desempleado sin búsqueda de trabajo
- Desempleado en búsqueda de trabajo
- Empleado sin búsqueda de trabajo
- Empleado con búsqueda de trabajo

### 2. Cargo en la empresa

- Director
- Gerente
- Supervisor
- Empleado administrativo
- Operario

### 3. Antigüedad en la empresa

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

4. Cantidad de personas a cargo

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- Más de 20
- Sin personal a cargo

5. Alguna vez he renunciado a mi empleo

- Nunca
- Una vez
- Más de una vez
- Lo considere/ considero

6. Si la respuesta anterior fue afirmativa, el principal motivo que lo llevo tomar la decisión fue:

- Disconformidad con la remuneración
- Disconformidad con su superior
- Ausencia de planes de carrera y desarrollo
- Emprendimiento personal
- Motivos personales (viaje, estudio, familia, etc.)

(De la pregunta 7 a 17 se utilizó la escala de Lickert, siendo 1 Nada de acuerdo, y 5 Muy de acuerdo)

7. Considero que una buena relación con mi jefe es un factor fundamental para permanecer en una compañía.

8. Una buena relación con mi jefe es más importante que un salario alto

9. Mi jefe hace que me sienta a gusto en el lugar de trabajo
10. Mi jefe reconoce mis tareas y mis logros
11. Mi jefe tiene un amplio conocimiento técnico que sustenta su posición
12. Considero que puedo aprender de mi jefe
13. Mi jefe es una persona confiable, que cumple con sus promesas y hace lo que dice
14. Mi jefe suele pedirme cosas fuera de mi horario laboral
15. He pensado en renunciar a mi empleo (actual o anterior) por tener una mala relación con mi jefe
16. Si fuera posible cambiar de jefe lo haría
17. A continuación por favor marque el aspecto más importante para usted de un empleo:
  - Remuneración
  - Desarrollo profesional
  - Buena relación con mi superior
  - Buena relación con mis compañeros
  - Beneficios especiales
  - Flexibilidad horaria.

