



Organizaciones más Humanas,  
Negocios más Rentables



CÓMO VEMOS A LOS LÍDERES | Investigando el sentir de las personas | Febrero 2019

## ▶ INTRODUCCIÓN

Este informe nos acerca los principales hallazgos de una investigación cuyo propósito es el de analizar **cómo es evaluado el liderazgo en las empresas y las distintas facetas que lo componen**. Lo hemos hecho, a partir del acuerdo de los participantes con distintas proposiciones relativas a sus jefes en una escala de 1 a 10, donde 1 es “nada de acuerdo” y 10 significa “totalmente de acuerdo”.

A su vez, hemos relacionado **cómo dicho liderazgo impacta en la respectiva Marca Empleador**, medida en como la gente habla bien de la empresa en la que trabaja, bajo la consigna de si le recomendaría o no a un amigo trabajar allí.

Los datos que aquí se presentan fueron obtenidos a partir de una encuesta anónima realizada por Al Grupo Humano y liderada por uno de sus Directores, Miguel Cortina.

## ▶ FICHA TÉCNICA

Se desarrolló una **encuesta online anónima** conformada por preguntas cerradas. La población que compone la muestra alcanza a **600 casos**, personas mayores de 18 años que **trabajan en relación de dependencia en Latinoamérica**.

La encuesta estuvo disponible para ser completada durante los meses de **Octubre y Noviembre de 2018**. La base de datos generada automáticamente facilitó el análisis estadístico, el diseño de gráficos que permiten mostrar con mayor claridad los datos obtenidos, y la generación de conclusiones.

## ► PERFIL DE LOS PARTICIPANTES:



TRABAJA EN

ARGENTINA **89%**

OTROS PAISES DE  
LATINOAMERICA **11%**

### DIVERSIDAD GENERACIONAL

**BABY BOOMERS** 23%

**GENERACIÓN X** 45%

**GENERACIÓN Y** 26%

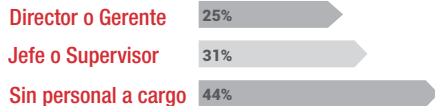
**GENERACIÓN Z** 6%

Son considerados Baby Boomers los nacidos hasta 1964, Generación X quienes lo han hecho entre 1965 y 1980, Generación Y los nacidos entre 1981 y 1993 y Generación Z quienes lo han hecho a partir de 1994.

SEXO



NIVEL JERARQUICO



LA EMPRESA EN LA CUAL TRABAJO ES:



## ▶ PRINCIPALES HALLAZGOS:

1 | 7 de cada 10 personas (68% de los encuestados) evalúa positivamente la Marca Empleador de la empresa en que trabaja, con independencia de cualquier otro factor.

La **Generación Z** es la que **evalúa más positivamente a su empleador**, mientras que, para el resto, a mayor edad y nivel jerárquico la recomendación crece. Las **empresas grandes extranjeras son las mejor recomendadas**, al contrario que las Pymes

### ¿ALENTARÍA A UN AMIGO A POSTULARSE PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA EN LA QUE USTED LO HACE?

POBLACIÓN TOTAL	68%	GENERACIÓN Z	84%
ARGENTINA	68%	DIRECTOR / GERENTE	77%
OTRO PAÍS DE LATAM	69%	JEFE / SUPERVISOR	68%
VARÓN	68%	SIN GENTE A CARGO	63%
MUJER	69%	GRANDE, EXTRANJERA	78%
BABY-BOOMERS	72%	GRANDE, NACIONAL	72%
GENERACIÓN X	67%	ESTATAL	67%
GENERACIÓN Y	63%	PYME	58%

## 21 A nivel general, quienes recomendarían la empresa a un amigo, prácticamente duplican la valoración de su jefe como motivo para permanecer en la misma, respecto de quienes no lo hacen.

**Pedimos mucho, cada vez más, a nuestros jefes.** La relación de cercanía inevitable con ellos, hace que **la forma en que nos hacen sentir** sea crucial para valorar **nuestra experiencia laboral** toda.

### ¿ALENTARÍA A UN AMIGO A POSTULARSE PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA EN LA QUE USTED LO HACE?

<i>Tenerlo como Jefe/a es una buena razón para continuar en la empresa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>DIF</i>
Población General	6.3	3.3	3.0
Trabajan en Argentina	6.4	3.4	3.0
Trabajan en otro país de LATAM	5.8	3.0	2.8
Mujeres	6.4	3.3	3.1
Varones	6.2	3.8	2.4
Baby Boomers	6.7	3.1	3.6
Generación X	5.9	3.2	2.7
Generación Y	6.7	3.6	3.1
Generación Z	6.3	3.2	3.1
Directores o Gerentes	6.5	3.9	2.6
Jefes o Supervisores	6.4	4.0	2.4
Empleados sin gente a cargo	6.2	2.7	3.5
Empresa Grande, de capitales extranjeros	6.5	3.5	3.0
Empresa Grande, de capitales nacionales	6.0	3.6	2.4
PYME	6.5	3.2	3.3
Empresa Estatal	6.4	3.2	3.2

El **jefe impacta más que el promedio** como motivo para permanecer en una empresa, para:

- ▶ Los Baby Boomers,
- ▶ Aquellos que no tiene gente a cargo, y
- ▶ Quienes trabajan en PYMES o empresas estatales.

A la inversa, el **jefe impacta por debajo del promedio**, para:

- ▶ Los varones,
- ▶ La generación X,
- ▶ Aquellos que tienen gente a cargo, y
- ▶ Quienes trabajan en empresas grandes de capitales nacionales.

## ► PRINCIPALES HALLAZGOS:

3 | La capacidad del jefe para generar un entorno laboral sano y que favorezca el crecimiento, parecen ser claves. Aparece en quinto lugar la comparación con jefes anteriores, lo cual parece ratificar la importancia de su rol para que la experiencia laboral sea positiva.

De entre todas las características de nuestros jefes sobre las que pudieron opinar (1), las siguientes son aquéllas cuya diferencia de valoración es mayor, cuando separamos las respuestas de quienes recomendarían a la empresa y quienes no:

### ¿ALENTARÍA A UN AMIGO A POSTULARSE PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA EN LA QUE USTED LO HACE?

	SI	NO	Dif.
Confío en su palabra.	7.1	4.0	3.1
Delega y confía. No asfixia.	7.3	4.3	3.0
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.0	4.0	3.0
Se ocupa de mi desarrollo.	6.0	3.1	2.9
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.4	3.5	2.9
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	6.8	4.0	2.8
Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.	6.5	3.7	2.8

(1) Nota: Bajo la consigna "Califique los siguientes enunciados relativos a su Jefa/e, donde 1 es "Nada de Acuerdo" y 10 es "Totalmente de Acuerdo", los participantes se han expedido sobre:

- Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.
- Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.
- Promueve que nos ayudemos entre todas las áreas a resolver los problemas del día a día.
- Tiene una sana ambición por seguir creciendo.
- Hace lo que dice. No es careta.
- Es claro para definir metas y objetivos y para fijar prioridades.
- Se ocupa de mi desarrollo.
- Delega y confía. No asfixia.
- Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.
- Se embarra en la resolución de problemas sin esperar a que lo hagan o comiencen otros.
- No oculta sus limitaciones y sabe pedir ayuda.
- Me involucra en los proyectos.
- Comparte la información relevante.
- Confío en sus conocimientos, habilidades y capacidad decisoria.
- Resuelve. No pasa la pelota.
- Marca errores y corrige, generando aprendizaje.
- Confío en su palabra.
- Se preocupa por haber sido entendido.
- Escucha con interés. No presta la oreja.
- Sabe lo que pienso.
- Se lo que piensa.
- Reconoce cuando se ha equivocado y cambia en consecuencia.
- Es mejor Jefa/e que la mayoría de los otros Jefes de la empresa.
- Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.
- Tenerlo como Jefa/e es una buena razón para continuar en la empresa.

## 4 | Con matices, lo que antes demandaban sólo los jóvenes es buscado ahora por todos.

Mostramos las 5 características que en cada grupo generan el mayor efecto en la respectiva Marca Empleador, es decir aquéllas en que la diferencia entre quienes recomendarían a un amigo trabajar en la empresa y quienes no, es mayor.

Por su alta incidencia de participación respecto de la **población general**, los resultados de **Argentina coinciden** con aquéllos.

### ¿ALENTARÍA A UN AMIGO A POSTULARSE PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA EN LA QUE USTED LO HACE?

<b>ARGENTINA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Confío en su palabra.	7.1	4.1	3.0
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.0	4.0	3.0
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.4	2.5	2.9
Delega y confía. No asfixia.	7.2	4.3	2.9
Se ocupa de mi desarrollo.	6.1	3.2	2.9
Promueve que nos ayudemos entre todas las áreas a resolver los problemas del día a día.	7.1	4.3	2.8
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	6.9	4.1	2.8
Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.	6.6	3.8	2.8

En el **resto de LATAM** vemos una mayor valoración por tener líderes que **guíen, enseñen y sean auténticos.**

#### **OTRO PAÍSES DE LATAM**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Confío en su palabra.	6.6	3.3	3.3
Marca errores y corrige, generando aprendizaje.	6.1	2.9	3.2
Hace lo que dice. No es careta.	6.6	3.5	3.1
Escucha con interés. No presta la oreja.	6.6	3.5	3.1
Reconoce cuando se ha equivocado y cambia en consecuencia.	6.2	3.1	3.1

**Mujeres y varones** coinciden en valorar en sus jefes los mismos aspectos que la muestra general:  
**Humanidad, otorgamiento de autonomía, desarrollo.**

#### **MUJERES**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Confío en su palabra.	7.0	4.0	3.0
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.0	4.0	3.0
Delega y confía. No asfixia.	7.2	4.3	2.9
Se ocupa de mi desarrollo.	6.0	3.1	2.9
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.4	3.5	2.9

#### **VARONES**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Delega y confía. No asfixia.	7.4	4.0	3.4
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.1	4.0	3.1
Se ocupa de mi desarrollo.	6.0	3.3	2.7
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.4	3.8	2.6
Reconoce cuando se ha equivocado y cambia en consecuencia.	6.5	4.0	2.5
Confío en su palabra.	7.0	4.5	2.5
Resuelve. No pasa la pelota.	6.9	4.4	2.5



Nuevamente, los mismos valores nos preocupan a todos, con algunas características distintivas, cuando los analizamos generacionalmente:

Para **los más experimentados**, formados en la era en que tener “la” **información** era tener poder, **tener un jefe que la comparta** encabeza las prioridades.

### **BABY BOOMERS**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Comparte la información relevante.	7.2	3.4	3.8
Delega y confía. No asfixia.	7.2	3.8	3.4
Confío en su palabra.	7.3	3.9	3.4
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.5	3.3	3.2
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.2	4.0	3.2
Me involucra en los proyectos.	7.0	3.8	3.2

La **Generación X** busca en su jefe, **humanidad, confianza y apoyo profesional.**

### **GENERACIÓN X**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	6.7	3.9	2.8
Delega y confía. No asfixia.	7.1	4.5	2.6
Confío en su palabra.	6.6	4.0	2.6
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	5.9	3.3	2.6
Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.	6.2	3.6	2.6

Vemos a la **Generación Y** hiper-concentrada en **su propia carrera**, prefiriendo jefes que la favorezcan, por encima de otros aspectos. Como para cerciorarse de estar en el lugar indicado con el jefe indicado, es la única que lo **compara doblemente**: no sólo con sus jefes anteriores en otras empresas, sino también con los demás jefes de la organización en que trabaja.

### **GENERACIÓN Y**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Se ocupa de mi desarrollo.	6.6	3.2	3.4
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	7.3	4.0	3.3
Confío en su palabra.	7.4	4.1	3.3
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	7.1	3.9	3.2
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los otros Jefes de la empresa.	7.2	4.0	3.2
Escucha con interés. No presta la oreja.	7.4	4.2	3.2
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.4	4.2	3.2
Promueve que nos ayudemos entre todas las áreas a resolver los problemas del día a día.	7.4	4.2	3.2

Es lógico que por estar viviendo las primeras experiencias laborales, la **Generación Z** no priorice esta comparación. Los más jóvenes piden **confianza para experimentar y comunicación de ida y vuelta**

### **GENERACIÓN Z**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Escucha con interés. No presta la oreja.	7.4	2.7	4.7
Confío en su palabra.	7.7	3.4	4.3
Delega y confía. No asfixia.	7.5	3.5	4.0
Sabe lo que pienso.	6.4	2.5	3.9
Comparte la información relevante.	7.6	3.8	3.8

Las miradas son distintas, según desde que raviol del organigrama las estemos haciendo:

**Directores y Gerentes** saben lo arduo que fue llegar y que esto hubiese sido casi imposible sin haber tenido **un jefe que ayudó a desarrollarlos, puso alta la vara de la exigencia y fue humano.**

### **DIRECTORES O GERENTES**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.4	3.4	3.0
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.1	4.3	2.8
Delega y confía. No asfixia.	7.4	4.7	2.7
Se ocupa de mi desarrollo.	6.0	3.4	2.6
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	7.2	4.6	2.6

**Jefes y Supervisores** tampoco comparan con otras experiencias. Valoran en sus jefes la **capacidad para resolver problemas sin hacerse los desentendidos, y que sean exigentes, confiables y sanamente ambiciosos:** Algo así como la locomotora ideal a la que “engancharse” para crecer en tándem.

### **JEFES O SUPERVISORES**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Resuelve. No pasa la pelota.	7.0	4.4	2.6
Marca errores y corrige, generando aprendizaje.	6.7	4.3	2.4
Confío en su palabra.	6.9	4.5	2.4
Tiene una sana ambición por seguir creciendo.	7.3	4.9	2.4
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	6.8	4.5	2.3

Quienes no tienen gente a cargo valoran en sus jefes su **humanidad, la confianza y la guía profesional**. Como perla, es el subgrupo que valora más prioritariamente la **humildad**.

**Empleados sin gente a cargo**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Confío en su palabra.	7.1	3.4	3.7
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.1	3.4	3.7
Delega y confía. No asfixia.	7.3	3.7	3.6
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.3	3.0	3.3
Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.	6.6	3.3	3.3
No oculta sus limitaciones y sabe pedir ayuda.	6.9	3.6	3.3
Se ocupa de mi desarrollo.	5.9	2.6	3.3

Veamos las preferencias por tipo de organización.

Quienes trabajan en **empresas grandes, de capitales extranjeros** priorizan parecido a la Generación Y: **buscan proyectos, vara alta y desarrollo**, sin dejar de comparar con anteriores experiencias.

**Empresa Grande, de capitales extranjeros**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Dif.</b>
Me involucra en los proyectos.	7.4	4.6	2.8
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.4	3.6	2.8
Comparte la información relevante.	7.3	4.6	2.7
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	7.1	4.4	2.7
Se ocupa de mi desarrollo.	6.2	3.5	2.7
Confío en su palabra.	7.3	4.6	2.7

Los que lo hacen en **empresas grandes, pero de capitales nacionales**, constituyen otro subgrupo que no compara. Desean ser ayudados a **desarrollarse pero priorizando los valores humanos**. A su vez, son los únicos que tienen en común con la Generación Y la preferencia por **jefes que rompan el quintismo organizacional**.

**Empresa Grande, de capitales nacionales**

	SI	NO	Dif.
Confío en su palabra.	6.6	3.6	3.0
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	6.7	3.8	2.9
Promueve que nos ayudemos entre todas las áreas a resolver los problemas del día a día.	6.5	3.8	2.7
Escucha con interés. No presta la oreja.	6.5	3.8	2.7
Delega y confía. No asfixia.	6.7	4.1	2.6
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	6.4	3.8	2.6
Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.	6.1	3.5	2.6

Quienes trabajan en **PYMES** coinciden en buscar una relación de **mutua confianza con un jefe con sana ambición por crecer**. Son los únicos que han resaltado la **autenticidad** como factor prioritario.

<b>PYME</b>	SI	NO	Dif.
Confío en su palabra.	7.4	3.8	3.6
Delega y confía. No asfixia.	7.5	4.0	3.5
Tiene una sana ambición por seguir creciendo.	7.7	4.3	3.4
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.8	3.4	3.4
Genera un ambiente de colaboración, confianza y respeto.	7.0	3.7	3.3
Hace lo que dice. No es careta.	7.2	3.9	3.3

La gente de **empresas estatales** se muestra aún más interesada en su desarrollo que lo que vimos en la Generación Y. **Piden proyectos, desarrollo y exigencia, y no mencionan prioritariamente aspectos más humanos del jefe**, al que también comparan con experiencias pasadas.

<b>ESTATAL</b>	SI	NO	Dif.
Me involucra en los proyectos.	6.7	3.4	3.3
Se ocupa de mi desarrollo.	6.4	3.2	3.2
Me inspira a hacer las cosas cada día mejor y a crecer.	6.7	3.8	2.9
Me da feedback honesto, orientación, asesoramiento y apoyo, en forma frecuente.	6.8	4.0	2.8
Es mejor Jefa/e que la mayoría de los que tuve en otros empleos.	6.3	3.6	2.7

## ► NUESTRA MIRADA



Evaluar críticamente las empresas en las que trabajamos o los jefes que nos han tocado es parte de la **sana insatisfacción** que nos mueve a buscar cada vez mejores horizontes. La evolución de las sociedades se apalanca en que damos por hecho lo que hemos logrado y buscamos mucho más que “más de lo mismo”. **Pedimos mucho, cada vez más, a nuestros jefes.** La relación de cercanía inevitable con ellos, hace que la forma en que nos hacen sentir sea crucial para valorar nuestra experiencia laboral toda.

Entendemos que esta investigación nos muestra claramente el vínculo entre una y otra relación, y valida el dicho popularmente instalado de que nos incorporamos a empresas y renunciamos a jefes.

Es por esto que no llama la atención la preponderancia general del factor comparación: más allá de cómo evaluemos “objetivamente” a nuestro jefe, una de las características que **aparece como prioritaria es que sea mejor que otros que hemos tenido en el pasado.**

El **68% de los participantes valoran positivamente su experiencia laboral** y, en términos generales, éstos duplican la valoración de su jefe como uno de los pilares de esta experiencia laboral positiva.

Puestos a observar cuales son las **características de los jefes** cuya brecha valorativa en más profunda, según evaluemos positiva o negativamente la Marca Empleador de la empresa en la que trabajamos, existen **comunes denominadores** en todos los subgrupos analizados.

En este sentido, surge nítida la evidencia de que no existe posibilidad de un buen vínculo profesional que no se sustente en un **buen vínculo humano**. Somos seres emocionales que sólo podemos dar lo mejor de nosotros cuando sentimos confianza mutua. Esto es, **confiar en nuestros jefes, pero también sentir que ellos confían en nosotros.**

Necesitamos de un entorno laboral donde prime el **respeto, el diálogo y la colaboración**, y donde se favorezca nuestro **desarrollo**, a partir de que se nos empuje a **ser mejores cada día**. Sólo así daremos lo mejor de nosotros, que es lo que auténticamente la inmensa mayoría desea y es lo que posibilita mejores resultados en los negocios.



+54 11 5353 4877

info@algrupohumano.com  
[www.algrupohumano.com](http://www.algrupohumano.com)

Alicia M. de Justo 1150, piso 3, Of. A306  
 (C1107AAX) Dock 8 - Puerto Madero  
 Buenos Aires. Argentina



**Andrea Linardi**  
 Autora | Speaker Internacional |  
 Coach Ejecutiva | Docente



**Miguel Cortina**  
 Autor | Consultor en Diagnóstico  
 Organizacional | Talent Recruiter



**Graciela D'Ercole**  
 Comunicadora Social | Consultora  
 Organizacional | RSE



**Valeria Follonier**  
 Consultora Organizacional | Coach  
 Ejecutiva | Docente



**Marcela Savka**  
 Directora de Arte | Diseñadora  
 Gráfica | Diseñadora WEB



**Victor Gianello**  
 Marketing | Consultor  
 Estrategias de Negocio



**Erika Uehara**  
 Consultora en Comunicación  
 Marketing | PR



**Paula Rinaldi**  
 Investigación | Estrategia  
 & Desarrollo Humano



**María Fabiana Gamas**  
 Consultora en Implementaciones  
 Procesos & Resultados