

# ¿QUÉ ESPERAS DE TU JEFE?

I N V E S T I G A C I Ó N   O W   2 0 0 1



OW

## OTTO WALTER

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

Noviembre 2001

[www.ottowalter.com](http://www.ottowalter.com)

## ESTUDIO SOBRE: ¿QUÉ ESPERAS DE TU JEFE?

El estudio “Factores de fidelización de los profesionales cualificados en España”, realizado el pasado año por Otto Walter España, reveló que los dos factores más importantes a la hora de fidelizar son las “Posibilidades de desarrollo profesional” y la “Calidad de relación con el jefe directo”.

La investigación actual precisamente ha querido profundizar en el significado de la “Calidad de relación con el jefe directo”: ¿qué quiere decir exactamente? ¿qué esperamos de los jefes? Son las preguntas que han impulsado el nuevo estudio.

En una primera fase, se realizó una recopilación de los principales factores que se demandan a los jefes y se obtuvieron un total de 17. Posteriormente se averiguó qué orden de importancia tienen y cómo varían según la edad, el sexo, el sector o si cambia el criterio en función de si se ocupa un puesto de jefatura.

Para ello se pidió a profesionales de todos los sectores, edades, etc, que eligieran sus 5 principales de la lista. La selección previa resultó muy precisa, como lo demuestra que ningún factor ha llegado a alcanzar un 60% de respuestas, por lo que todos los factores son tenidos en cuenta por gran número de colaboradores.

Para diferenciar los más importantes, se ha seguido el siguiente criterio:

**Grupo de factores Determinantes:** aquellos elegidos por más del 40% de los encuestados. El conjunto de los factores incluidos en este exigente nivel, recogen con seguridad los más importantes para cada colectivo, los que pueden generar para la mayoría más motivación o más frustración si se ejercen correctamente o no.

**Rango: 40 – 100 %**

**Grupo de otros factores Importantes:** aquellos que sin llegar al 40%, han sido elegidos por más de un tercio de los encuestados. Sin ser tan determinantes y generalizables como el grupo anterior, suponen un peso muy importante para el refuerzo o la pérdida de liderazgo.

**Rango: 33.33 – 40 %**

**Grupo de factores de Importancia Moderada:** aquellos que han sido elegidos por más de un 20% sin llegar al 33,33%. Podríamos decir que este grupo recoge los factores que, una vez superados y dominados los anteriores, pueden dar verdadera alta calidad al estilo de dirección.

**Rango: 20 – 33.33 %**

**Resto de factores:** aquellos con un nivel de respuesta inferior al 20%. Siguen teniendo su importancia, aunque de forma más puntual, ya que no suponen una prioridad mayoritaria.

**Rango: 0 – 20 %**

### FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA:

Población: personal en activo de las grandes empresas de España.

Respuestas válidas recibidas: 1.612

Error:  $\pm 2,49\%$  para  $p=q=50$ .

Dirección del estudio: Francisco Muro, socio Director General de Otto Walter España.

Desarrollo técnico: Javier de la Heras, consultor Jefe de Otto Walter España.

Edición y redacción: Lola Salado, responsable de prensa – Brennan & Asociados.

## SE BUSCAN JEFES QUE ESCUCHEN

“*Se buscan jefes que escuchen, que cuenten con las ideas y opiniones de su equipo, que sean coherentes, consecuentes y claros en la comunicación de decisiones y tareas, que reconozcan lo que su gente hace bien y corrijan lo que hace mal. A ser posible que sean justos y equitativos, que apoyen y ayuden a sus colaboradores para que realicen bien su trabajo, y que desarrollen sus carreras profesionales*”. Este reclamo bien podría definir, en un futuro próximo, el perfil de los directivos y jefes más buscados, según el nuevo estudio *¿Qué esperas de tu jefe?* realizado por Otto Walter España, consultora líder en Desarrollo del Comportamiento Directivo y Comercial, con más de **1.600 respuestas** válidas de profesionales en activo de las grandes empresas españolas.

Coherencia y comunicación son los valores reclamados por los trabajadores del siglo XXI a sus jefes más directos. Este sentir, sin duda creador de una nueva realidad laboral encaminada a la eficacia y excelencia, pone de manifiesto las principales demandas hacia los jefes y directivos en nuestro país. “*A partir de un comportamiento general coherente y consecuente (lo que supone un esfuerzo continuado a lo largo del tiempo), el jefe debe escuchar y contar con sus colaboradores, no sólo mandar. Incluso cuando manda, debe saber hacerlo dentro de los principios básicos del comportamiento de liderazgo, para lograr que la comunicación de las decisiones y tareas sea clara, y permita posteriormente reforzar la coherencia del comportamiento del jefe*”, explica **Paco Muro**, director de la nueva investigación y socio director general de **Otto Walter España**.

El estudio *¿Qué esperas de tu jefe?* arroja los factores más demandados por los profesionales españoles en sus entornos laborales, cuyas conclusiones hablan de que los jefes, sobre todo, sean coherentes y escuchen. En síntesis los más relevantes son:

- ✍ **Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones**
- ✍ **Que sea coherente y consecuente**
- ✍ **Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas**

A estos factores habría que añadir un cuarto, “**Que me reconozcan lo que hago bien y me corrijan lo que hago mal**”, valorado también como determinante por los profesionales de menos de 40 años, las mujeres y en sectores relacionados con la Nueva Economía.

Frente a grandes factores conceptuales como “**Ser ejemplo**”, “**Cumplir los compromisos**”, “**Que se interese por mi trabajo**”, “**Que controle**”, etc, los colaboradores anteponen factores mucho más concretos. “*Esto destaca la importancia de los comportamientos directivos adecuados frente a los conceptos aprendidos pero no ejercidos*”, comenta **Paco Muro**.

Además, el estudio ha resaltado una enorme carencia de calidad en la forma de controlar, ya que se conciben como mundos totalmente diferentes el control y el reconocimiento, cuando en un líder de comportamientos coherentes deberían ser caras de la misma moneda.

Como último dato, no se han obtenido comentarios respecto a “**Que me suba el sueldo**”, o semejantes. De hecho, el cumplimiento de compromisos, que quizá sería el factor más cercano a una supuesta obligación a subir los sueldos, se queda en un nivel muy intermedio (28,41%). “*Los colaboradores parece que no son tan reivindicativos sin más como podría pensarse. Siempre*

*que tengan unos jefes que sepan actuar con coherencia y consecuencia, sepan reconocer el trabajo bien hecho y sean justos y equitativos, parecen asumir claramente que si es así, las retribuciones adecuadas al rendimiento de cada uno vendrán por sí solas. Por tanto, en entornos con un pobre ejercicio del liderazgo, con desconocimiento de los comportamientos directivos adecuados, es decir, con jefes inconsecuentes, injustos, malos comunicadores o que equivocan su forma de supervisar y reconocer, es más fácil que surja ese clima de reivindicación hostil y ambiente negativo”.*

## Si es tan obvio, ¿por qué es tan difícil?

Los factores, que recogen el sentir sobre los valores más determinantes para la mayoría, parecen tan insultantemente obvios que quizá puedan hacer olvidar lo difícil que es ejercerlos correctamente en el día a día. *“Así debe ser cuando todos hemos visto en nuestros entornos inmediatos toneladas de inconsecuencia, mucho mandar por galones, poca claridad en la comunicación, no sentirse apoyado por el mando inmediato, ausencia absoluta de reconocimiento de calidad, una inexplicable sordera de muchos directivos o que, simplemente, el jefe no nos diga claramente qué espera exactamente de nosotros”.*

El liderazgo, el ser buen jefe, reconocido y respetado por el propio equipo tanto desde arriba como desde abajo, requiere una coordinación muy precisa de multitud de elementos y comportamientos muy sencillos. Como ocurre en el ajedrez, cada una de las piezas (peones, alfiles, torres,...) tienen un movimiento claro y simple, pero jugar al ajedrez, poner en marcha todas la piezas para lograr el triunfo es increíblemente complejo. Para mantener el nivel, habrá que dominar cada vez más esa complejidad de lo sencillo, puesto que cada día se “juega” con personal más preparado y exigente y en entornos más competitivos.

## Los cuatro principales

En un primer análisis de los resultados obtenidos, los cuatro más Determinantes son, en este orden:

☒ Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones	<b>50,43</b>
☒ Que sea coherente y consecuente	<b>49,94</b>
☒ Que sea claro en la comunicación de decisiones o tareas	<b>44,48</b>
☒ Que me reconozca lo que hago bien y me corrija lo que hago mal	<b>40,01</b>

Llama la atención que tres de los cuatro determinantes tengan relación directa con la calidad en la comunicación. Parece que los colaboradores desean un contacto de más calidad, más directo y abierto con sus jefes, en ambas direcciones. Pero no es sólo comunicación sin más, el segundo factor viene a remarcar que se trata de comunicación acompañada de comportamientos coherentes y consecuentes con lo comunicado y escuchado. *“Eso no se arregla con un curso de comunicación, pues aquí ya intervienen profundas interrelaciones entre la comunicación y las herramientas del comportamiento directivo eficaz”.*

Los siguientes factores en importancia son:

✗ <b>Que sea justo y equitativo</b>	<b>35,92</b>
✗ <b>Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo</b>	<b>35,92</b>
✗ <b>Que desarrolle mi carrera profesional</b>	<b>34,80</b>

Vemos que aquí aparecen factores de otro ámbito. El desarrollo de la carrera sigue siendo de gran importancia, especialmente para los mejores, como ya quedó patente en el estudio sobre *"Fidelización de profesionales"*, realizado en 2000 por OWE. El apoyo por parte del jefe a las decisiones y actuaciones de los colaboradores es un factor especialmente apreciado. Asimismo se refuerzan de nuevo valores de coherencia, como es el ser justo y equitativo, factor que si no se ejecuta con la rigurosidad exigida puede suponer una gran desmotivación.

Otros factores a tener en cuenta son:

✗ <b>Que me diga claramente que espera de mí</b>	<b>31,14</b>
✗ <b>Que cumpla sus compromisos</b>	<b>28,41</b>
✗ <b>Que sea ejemplo de lo que predica</b>	<b>28,35</b>
✗ <b>Que tenga un trato personal respetuoso</b>	<b>26,18</b>
✗ <b>Que se interese por mi trabajo</b>	<b>20,60</b>
✗ <b>Que me enseñe</b>	<b>19,11</b>

El primero está muy relacionado con la comunicación que ya quedó destacada. Los dos siguientes llaman la atención, puesto que los colaboradores han priorizado absolutamente el ser coherente y ser claro en la comunicación al hecho de ser ejemplo y cumplir los compromisos. Se podría interpretar como que el equipo, si bien valora mucho estos factores, comprende que a veces el jefe no pueda cumplir o ser ejemplo, pero lo que no perdona, lo que exige, es que se expliquen los "por-qués", que se dé la cara y que luego se sea consecuente. *"Queda claro una vez más, que el liderazgo es una compleja coordinación de una serie de comportamientos aparentemente muy sencillos"*.

En cuanto al trato personal, son especialmente sensibles a este factor los mayores de 50 años y los jóvenes menores de 30, las mujeres y los empleados de base. También los dos últimos factores de este grupo varían en importancia según sectores o edades.

Por último, quedan cuatro factores que han quedado por debajo de un 10% de votos:

✗ <b>Que no disponga de mi tiempo sin contar conmigo</b>	<b>9,55</b>
✗ <b>Que controle</b>	<b>6,95</b>
✗ <b>Que respete los horarios y funciones de cada uno</b>	<b>6,20</b>
✗ <b>Que me exija</b>	<b>5,71</b>

Vemos con cierta sorpresa, que el respeto de horarios y disposición del tiempo de los demás no está entre las prioridades de la mayoría. *"Parece que en un entorno adecuado, con un buen jefe, se está lo que haga falta y se permiten más holguras en cuestiones de tiempo"*.

Otra cosa que llama poderosamente la atención es el hecho de que el control se sitúe tan bajo (sólo el 6,9%), cuando uno de los cuatro más determinantes es “que me reconozca lo que hago bien y me corrija lo que hago mal” (40%). *“Esto viene a confirmar una vieja sospecha: en general, los jefes no saben ejercer el control”.*

Un comportamiento adecuado de liderazgo convierte el control en la oportunidad para comentar lo bueno y lo malo. Los datos demuestran que los jefes tienden a controlar de forma negativa y presionante, y por eso es lógico que la mayoría no los asocie. *“Cabe recordar que el ser un buen jefe no se puede enseñar, sólo se puede aprender, y la inmensa mayoría acaba aplicando a su estilo de jefatura modelos de comportamientos adquiridos por intuición, muchos de ellos muy alejados de los que se deben ejercer para obtener un adecuado nivel de liderazgo”.*

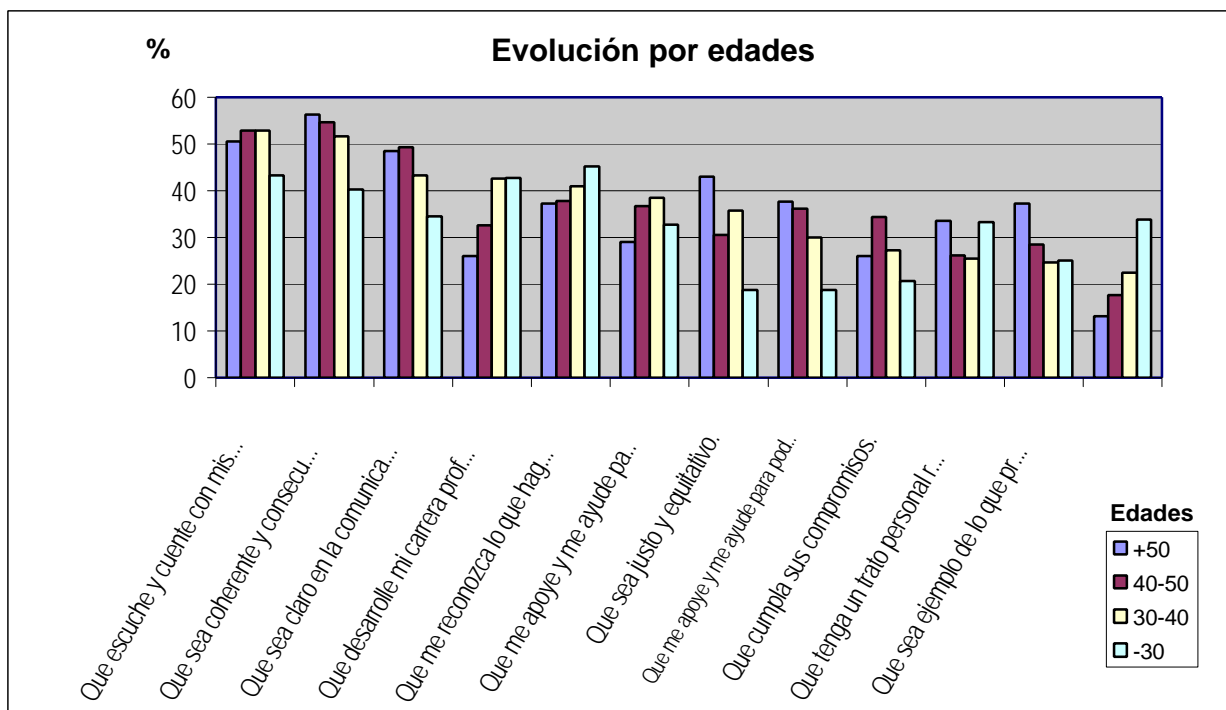
A continuación se analizan más minuciosamente los datos obtenidos según diversos colectivos:

### La experiencia, un grado

Y eso se nota al analizar la evolución de los diversos factores con la edad. A medida que se adquiere veteranía, se aprende a separar el grano de la paja. Veamos cuáles son esos factores que toman más fuerza con el paso de los años:

Edades	+50	40-50	30-40	- 30
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones.	50,62	52,94	53,00	43,40
Que sea coherente y consecuente.	56,43	54,71	51,72	40,25
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.	48,55	49,41	43,35	34,59
Que desarrolle mi carrera profesional.	26,14	32,65	42,70	42,77
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal.	37,34	37,94	40,99	45,28
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo.	29,05	36,76	38,63	32,70
Que sea justo y equitativo.	43,15	30,59	35,84	18,87
Que me diga claramente qué espera de mí.	37,76	36,18	30,04	18,87
Que cumpla sus compromisos.	26,14	34,41	27,25	20,75
Que tenga un trato personal respetuoso.	33,61	26,18	25,54	33,33
Que sea ejemplo de lo que predica.	37,34	28,53	24,68	25,16
Que me enseñe.	13,28	17,65	22,53	33,96
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago.	24,07	21,18	18,24	23,90
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo.	9,13	9,71	11,16	4,40
Que respete los horarios y funciones de cada uno.	2,90	3,53	8,58	9,43
Que me exija.	4,56	5,00	6,87	6,92
Que controle.	8,30	5,59	6,22	3,77

Fuente: Otto Walter España. Cifras en porcentajes.



“Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones”, pronto se sitúa en primer lugar. Los más jóvenes priorizan el reconocimiento a este factor. Entre los 30 y los 40 años pasa a ser el primero y a partir de los 40 queda desbancado por “Que sea coherente y consecuente”. Este último factor es de los que más crece en importancia con el paso de los años, desde un 40,25% para los jóvenes al 56,43% de los veteranos. Otro factor que evoluciona espectacularmente es el “Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas”, pasando del 34,59% que le asignan los jóvenes a cifras entorno al 49% que mantiene a partir de los 40 años.

Esto indica que con el paso del tiempo, el comportamiento de liderazgo queda mucho más evidente, ya que la inexperiencia del joven a la hora de evaluar la importancia de las cosas desaparece, y se es mucho más exigente con los factores clave generales, aquellos que afectan al conjunto de la empresa. Así, ser coherente, ser claro en la comunicación de decisiones y tareas, decir claramente qué se espera de cada uno o ser ejemplo de lo que se predica van incrementando su notoriedad, probablemente porque la experiencia personal demuestra la importancia de estas virtudes y comportamientos en las jefaturas que cada uno ha vivido.

Los factores que son determinantes en la primera etapa y luego caen con el paso de los años son, como podría suponerse, “Que desarrolle mi carrera”, “Que me enseñe” y “Que me reconozca lo que hago bien y mal”, aunque este último sigue manteniendo una cuota de importancia muy elevada, incluso por encima de los 50 años.

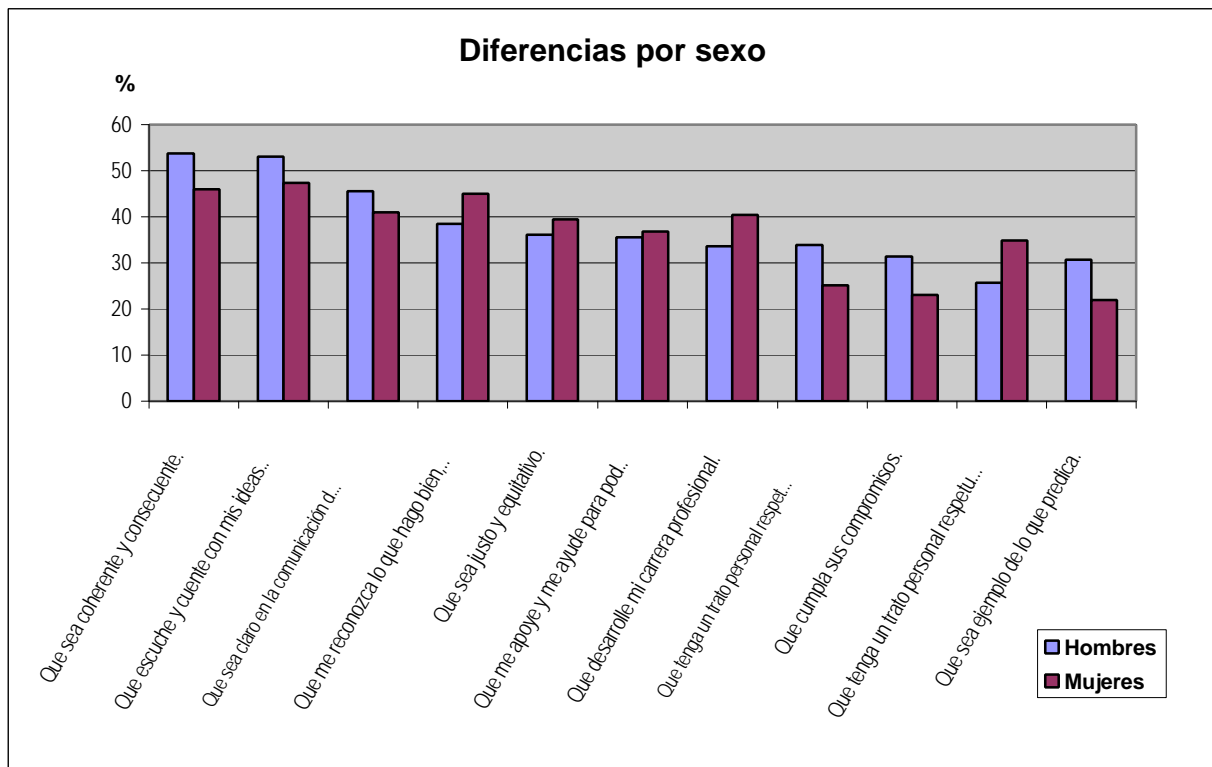
Los que muestran gran sensibilidad al trato personal respetuoso son los jóvenes y los mayores, mientras que el colectivo entre los 30 y los 50 son más sensibles al apoyo y ayuda para poder hacer bien su trabajo.

## Hombres y mujeres: ellas más sensibles

Los factores determinantes, en orden de importancia, son:

Sexos	Hombres	Mujeres
Que sea coherente y consecuente.	53,76	45,91
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones.	52,99	47,37
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.	45,48	40,94
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal.	38,47	45,03
Que sea justo y equitativo.	36,18	39,47
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo.	35,54	36,84
Que desarrolle mi carrera profesional.	33,63	40,35
Que me diga claramente qué espera de mí.	33,89	25,15
Que cumpla sus compromisos.	31,34	23,10
Que tenga un trato personal respetuoso.	25,73	34,80
Que sea ejemplo de lo que predica.	30,70	21,93
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago.	20,51	22,22
Que me enseñe.	19,24	23,98
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo.	10,45	7,89
Que respete los horarios y funciones de cada uno.	4,97	9,36
Que controle.	6,50	5,26
Que me exija.	6,50	4,68

Fuente: Otto Walter España. Cifras en porcentajes.



A primera vista ya destaca la mayor importancia que las mujeres otorgan al reconocimiento y supervisión positiva, y al desarrollo de su carrera. Tienen una mayor inquietud por mejorar, por desarrollarse y por recibir ayuda y apoyo para ello. Además el grupo de factores determinantes es más amplio, son más sensibles a más factores.

Entre los siguientes factores en importancia, ambos coinciden en “**Que sea justo y equitativo**” y “**Que me apoye y me ayude**”. Los hombres incluyen en este grupo los dos factores que las mujeres tienen como determinantes, y además dan importancia a “**Que me diga claramente qué espera de mí**”, factor que las mujeres no aprecian tanto. A cambio, las mujeres sí tienen en este grupo el “**Trato personal respetuoso**” (34,8%), cosa que los hombres apenas destacan (25,7%).

Del resto de factores se deduce que los hombres son más sensibles a que el jefe cumpla sus compromisos (31,3%) y sea ejemplo de lo que predica (30,7%), mientras que las mujeres parecen ser más permisivas para esto (23,1% y 21,9%, respectivamente). Y sin llegar a porcentajes relevantes, sí cabe comentar el mayor aprecio de las mujeres a “**Que me enseñe**” y al “**Respeto de los horarios y funciones de cada uno**”, factor en el que éstas casi duplican en votos a los hombres (9,36% frente a 4,97%).

### Jefes, los más exigentes

Coinciden en los cuatro primeros y casi varían en todos los demás.

Jefes y colaboradores	Jefe	No jefe
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones.	54,99	45,49
Que sea coherente y consecuente.	51,78	51,29
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.	46,94	43,78
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal.	40,71	42,92
Que desarrolle mi carrera profesional.	37,69	31,97
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo.	37,60	36,05
Que me diga claramente qué espera de mí.	36,23	22,75
Que sea justo y equitativo.	35,13	41,85
Que sea ejemplo de lo que predica.	32,20	22,53
Que cumpla sus compromisos.	31,20	25,11
Que tenga un trato personal respetuoso.	22,51	37,77
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago.	19,40	25,75
Que me enseñe.	18,21	23,39
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo.	10,34	8,80
Que controle.	7,41	6,65
Que me exija.	6,77	3,86
Que respete los horarios y funciones de cada uno.	5,67	8,15

Fuente: Otto Walter España. Cifras en porcentajes.

Los que son más importantes para los jefes que para la base son: **Que desarrolle mi carrera, Que me diga claramente qué espera de mí, Que sea ejemplo y que cumpla sus compromisos**. Es decir, los mandos son mucho más exigentes con el cumplimiento de sus jefes que el personal de base. Parece que una vez que saben por propia experiencia lo que es ser jefe, esperan que los suyos estén más a la altura.

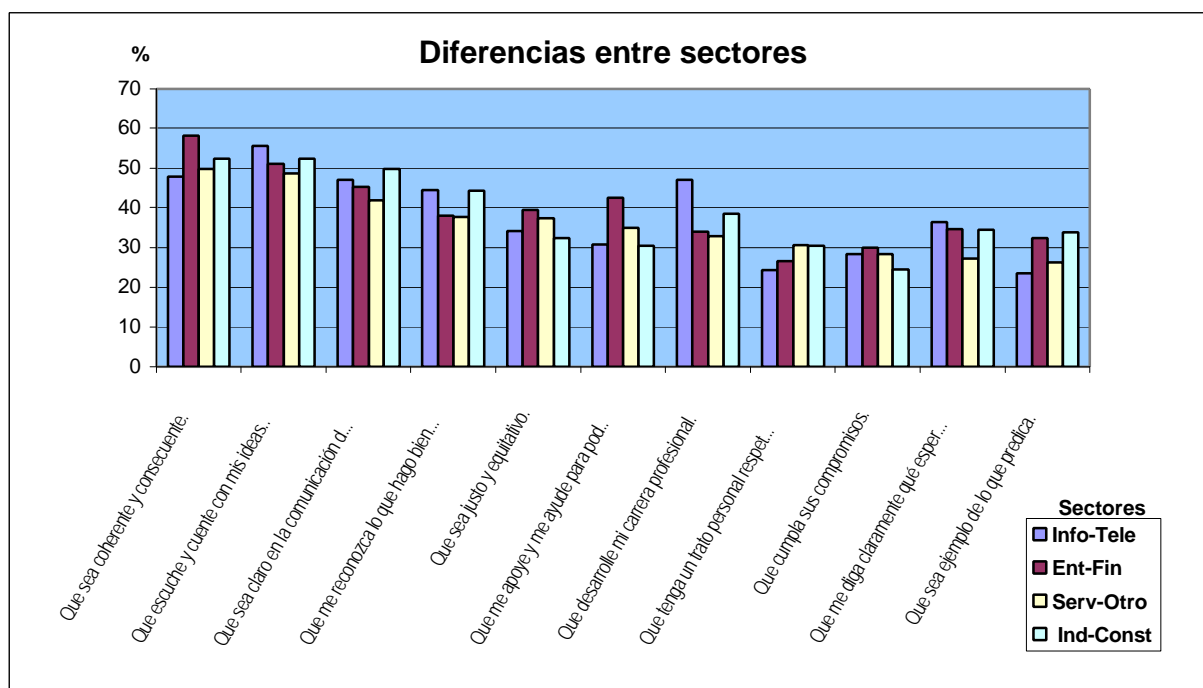
El personal de base valora más que los jefes el “Que sea justo y equitativo”, “Que me enseñe” y “Que se interese por mi trabajo”.

### Los sectores marcan sus diferencias

Todos los sectores coinciden en los tres primeros: **coherencia, que escuche y que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.**

Sectores	Info-Tele	Ent-Fin	Serv-Otro	Ind-Const
Que sea coherente y consecuente.	47,86	58,16	49,91	52,32
Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones.	55,56	51,02	48,61	52,32
Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.	47,01	45,24	41,93	49,67
Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal.	44,44	38,10	37,66	44,37
Que sea justo y equitativo.	34,19	39,46	37,48	32,45
Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo.	30,77	42,52	34,88	30,46
Que desarrolle mi carrera profesional.	47,01	34,01	32,84	38,41
Que tenga un trato personal respetuoso.	24,36	26,53	30,61	30,46
Que cumpla sus compromisos.	28,21	29,93	28,20	24,50
Que me diga claramente qué espera de mí.	36,32	34,69	27,27	34,44
Que sea ejemplo de lo que predica.	23,50	32,31	26,35	33,77
Que me enseñe.	29,49	19,05	18,74	16,56
Que se interese por mi trabajo/ tarea, que sepa lo que hago.	20,94	25,85	18,18	19,87
Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo.	9,40	6,12	10,39	11,92
Que respete los horarios y funciones de cada uno.	7,26	2,38	8,53	3,31
Que controle.	4,27	6,12	6,68	6,62
Que me exija.	5,13	5,78	6,49	4,64

Fuente: Otto Walter España. Cifras en porcentajes.



A partir de ahí, en Informática y Telecomunicaciones también incluyen entre sus factores determinantes **“Que desarrolle mi carrera”** y **“Que me reconozca lo que hago bien y mal”**. Es el sector que más valora estos aspectos, en el primer caso con gran diferencia (47,01%), y también es el que más valora la enseñanza. Por tanto, es el sector en el que se espera de los jefes que sean más desarrolladores de sus equipos, deben contar más con ellos, ser muy claros en definición de decisiones, funciones y tareas, y además desean que se invierta tiempo en indicarles los aciertos y errores, en formarles y en desarrollar su carrera. *“Aquí de nuevo llama la atención que a pesar de que es el sector que más valora el reconocimiento, es el que menos valora el control, lo que confirma la ya conocida carencia de buenos comportamientos directivos en este sector, en el que hay muchos mandos jóvenes o de procedencia técnica, que a pesar de su innegable entusiasmo, acceden a la jefatura de equipos con escaso criterio directivo”*.

En los sectores más básicos: Industriales y Construcción, también incluyen el reconocimiento entre su factores determinantes. Parece que es el sector más *“sufrido”*, ya que son los que menos destacan el **“Que sea justo y equitativo”**, **“Que cumpla sus compromisos”** y **“Que me apoye y ayude a hacer bien mi trabajo”**. A cambio son de los que más destacan el **“Que sea claro en la comunicación de tareas”** y **“Que sea ejemplo”**. Parece un sector en el que lo que más se valora es que el jefe diga claramente qué espera, qué hay que hacer, y se asume más que en otros que desde ahí ya se funciona solo. Eso sí, necesitando de una buena supervisión.

Las Entidades Financieras se diferencian por ser las que más han destacado, con un 58,16% (la calificación más elevada de toda la investigación), el **“Que sea coherente y consecuente”**. Si a esto añadimos que son los que más valoran el **“Que sea justo y equitativo”**, **“Que cumpla sus compromisos”**, **“Que sea ejemplo”**, **“Que sepa lo que hago”** y **“Que me apoye en mi trabajo”**, todo da a entender que aquí el saber que se puede contar con el jefe, con su apoyo en las decisiones y una línea clara de actuación por su parte, pasa a ser fundamental. De hecho, es el único sector que ha incluido el “apoyo” en su grupo de factores determinantes. Matizaciones como **“Que apoye mis decisiones, que defienda mi actuación frente a terceros, que me apoye cuando algo sale mal”** entre otras, han sido frecuentes en este sector. Parece que reclaman más “respaldo” de los de arriba, ya que deben tomar muchas decisiones frente a cada cliente, actúan con mayor independencia física que en otros sectores y por ello valoran tan especialmente toda actuación que les facilite su propia acción correcta.

El resto de sectores, servicios y otros, en los que no hay tanta especialización, son los que menos valoran los factores de escucha, claridad de comunicación, reconocimiento o desarrollo profesional. Tan sólo valoran sobre los otros sectores el **“trato respetuoso”** y el **“respeto de horarios y funciones”**, aunque éste último con valores bajos. De hecho, son los únicos en los que ningún factor ha alcanzado el 50%. Parece que en estos campos más generales no hay un modelo definido de liderazgo, los colaboradores parecen ser más conformistas y asumen con mayor facilidad las carencias de los mandos. Lo que no quita que la **“coherencia y consecuencia de los jefes”** y **“que se les escuche”** sigan siendo aquí los factores primordiales.