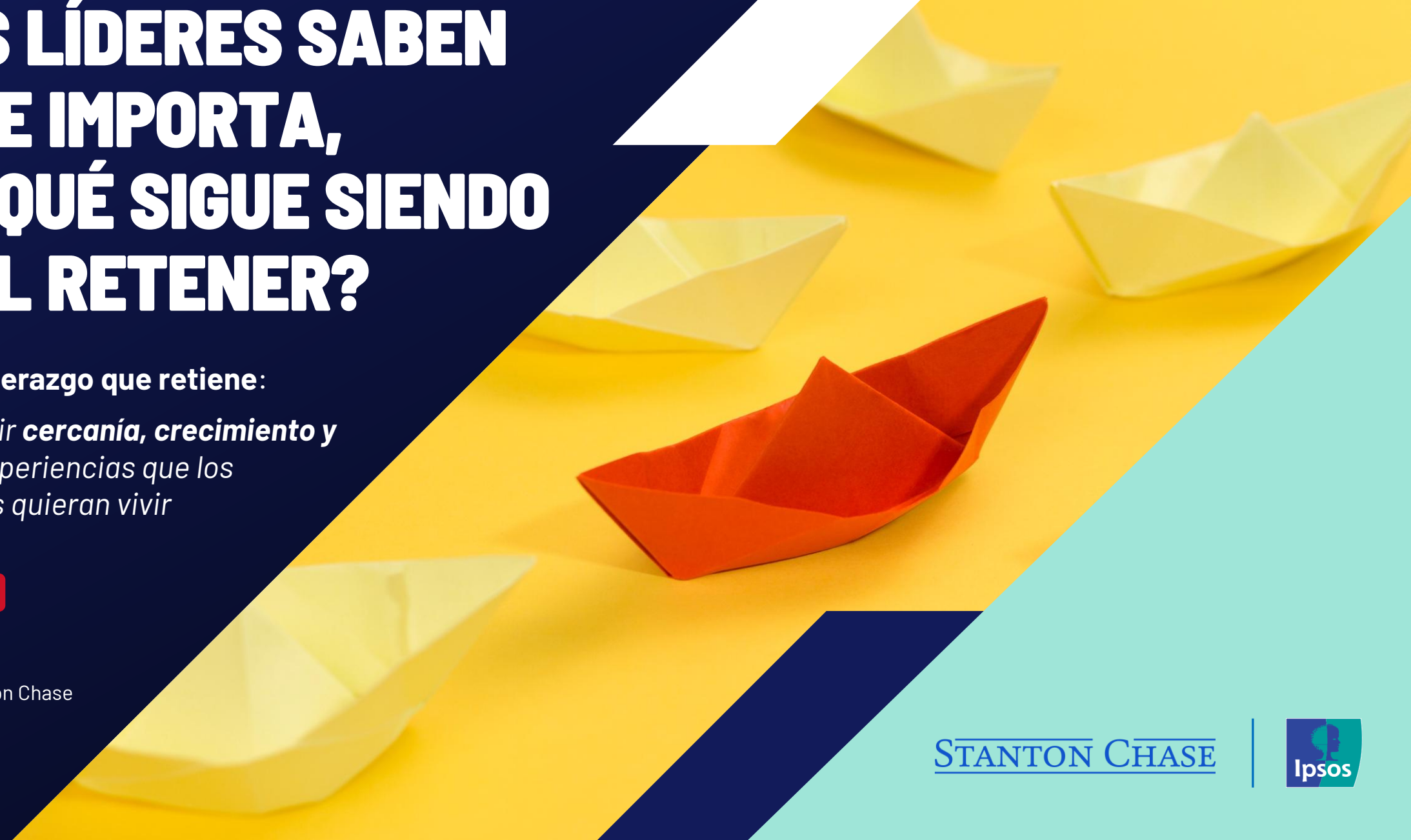
SI LOS LÍDERES SABEN LO QUE IMPORTA, ¿POR QUÉ SIGUE SIENDO DIFÍCIL RETENER?

Las 3 C del liderazgo que retiene:

*Cómo convertir **cercanía, crecimiento y cuidado** en experiencias que los colaboradores quieran vivir*

MÉXICO



Ipsos México | Stanton Chase
Noviembre 2026

STANTON CHASE | Ipsos

En Latinoamérica, aproximadamente

1 de cada 3 colaboradores ya está pensando en irse





29%

Planea dejar su empresa en menos de 2 años.

Lo que solemos pensar:

- Salario
- Beneficios
- Competencia
- Mercado

Lo que descubrimos:

- Liderazgo
- Relaciones
- Desarrollo
- Bienestar

¿Qué hace que las personas decidan quedarse?

Tres elementos que conectan la experiencia de los colaboradores...

1 CERCANÍA

2 CRECIMIENTO

3 CUIDADO

Los líderes reconocen que el compromiso y la permanencia del talento dependen de múltiples factores. Pero, ¿cuáles son las preguntas que realmente deberíamos hacernos para construir una experiencia sostenible para nuestros equipos?

¿Qué hace que las personas decidan quedarse?

Tres elementos que conectan la experiencia de los colaboradores...

1 CERCANÍA

2 CRECIMIENTO

3 CUIDADO

LAS PREGUNTAS DETRÁS DE UN LIDERAZGO QUE RETIENE

Compromiso ¿Qué fortalece el vínculo?
Liderazgo ¿Estamos desarrollando personas o gestionando desempeño?
Cultura ¿Las personas sienten que pueden hablar?

Desarrollo
¿Existe un futuro visible?

Bienestar
¿El rendimiento es sostenible?

Diseño Metodológico

TIPO DE ESTUDIO

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario **autoadministrado online**, con invitaciones vía mailing.

La construcción de la base de datos es compartida por Ipsos y Stanton Chase.

Levantamiento de información:
Del 15 de julio al 17 de agosto de 2026.

GRUPO OBJETIVO

Hombres y mujeres líderes de todo tipo de empresas: locales, globales, multilatinas.

Alcance: Chile, Argentina/ Uruguay y México.

MUESTRA

856 casos a nivel total

Para efectos de análisis de resultados, se utilizarán los países de residencia de los encuestados

- **Argentina/Uruguay: 501**
- **Chile: 200**
- **México: 155**

Los resultados representan la percepción que tienen los líderes acerca de la experiencia que viven sus equipos.

PERFIL DE LA PERSONA · MEX

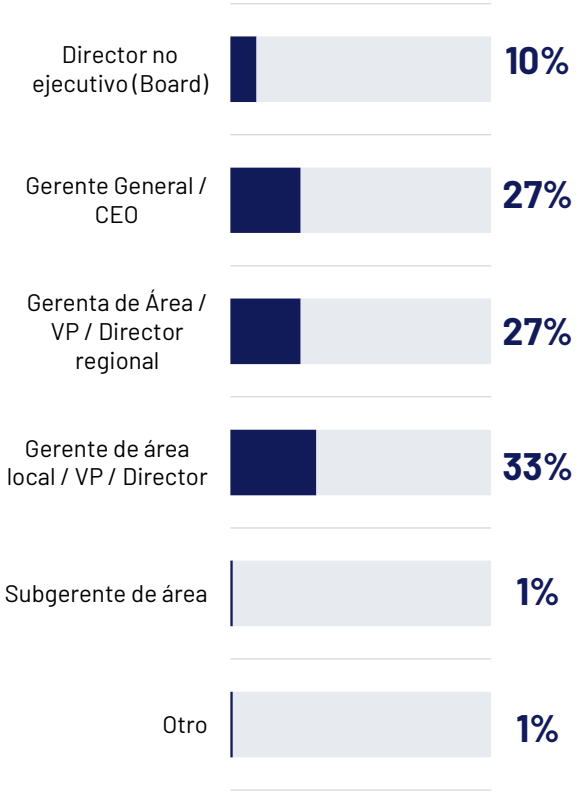
¿Quiénes respondieron?

Características demográficas y de rol de los ejecutivos participantes

n = 155
ejecutivos encuestados

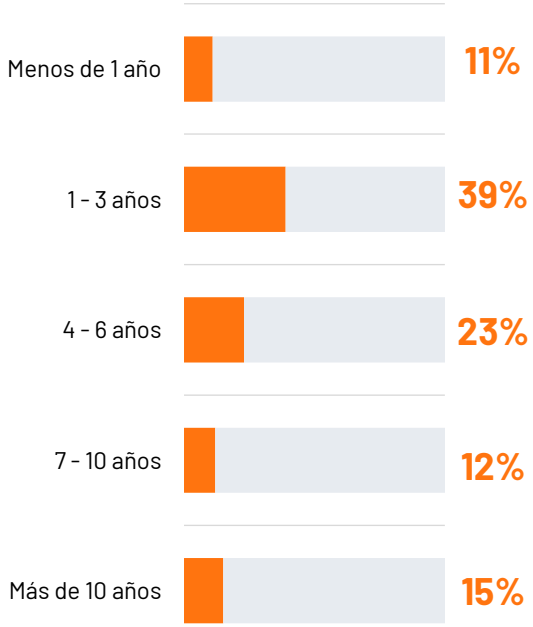
Nivel jerárquico

¿Cuál es tu nivel jerárquico actual dentro de la organización?



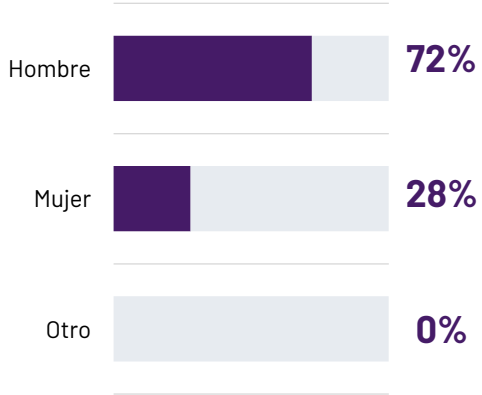
Antigüedad

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu cargo actual?



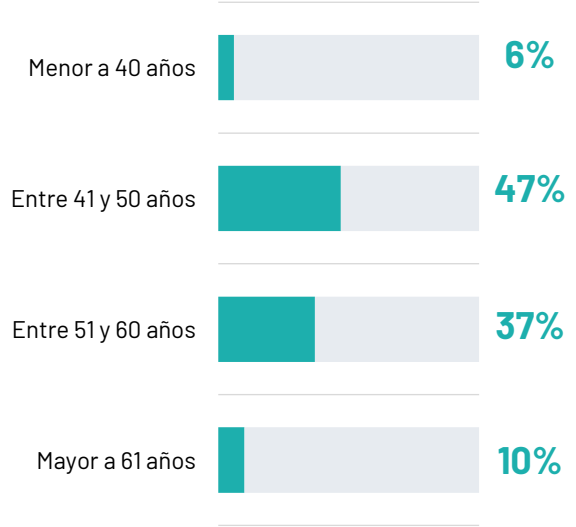
Género

¿Con qué género te identificas?



Rango de edad

¿Cuál es tu rango de edad?



PERFIL DE LA EMPRESA MEX

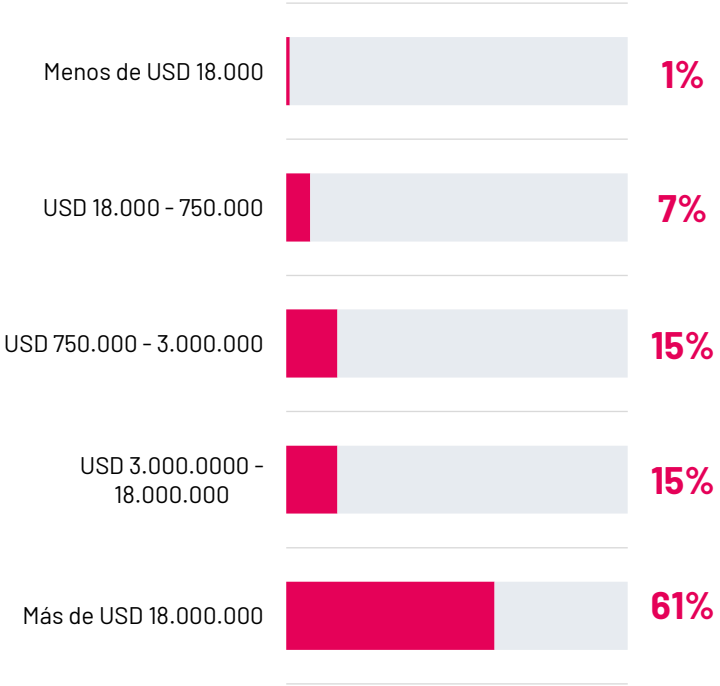
¿Dónde trabajan?

Características de las organizaciones donde se desempeñan los participantes

n = 155
ejecutivos encuestados

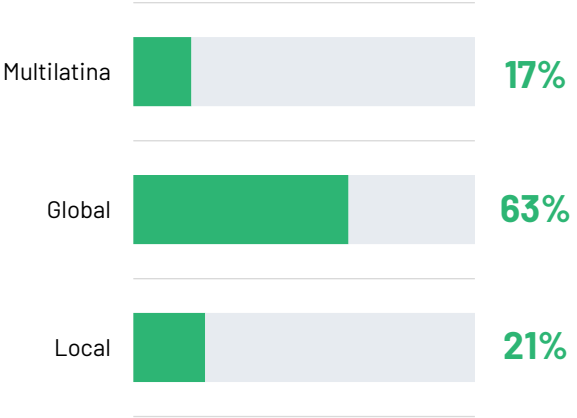
Rango de facturación

Considerando el área geográfica donde su empresa tiene la mayor operación, ¿cuál es el rango de facturación anual en dicha localidad?



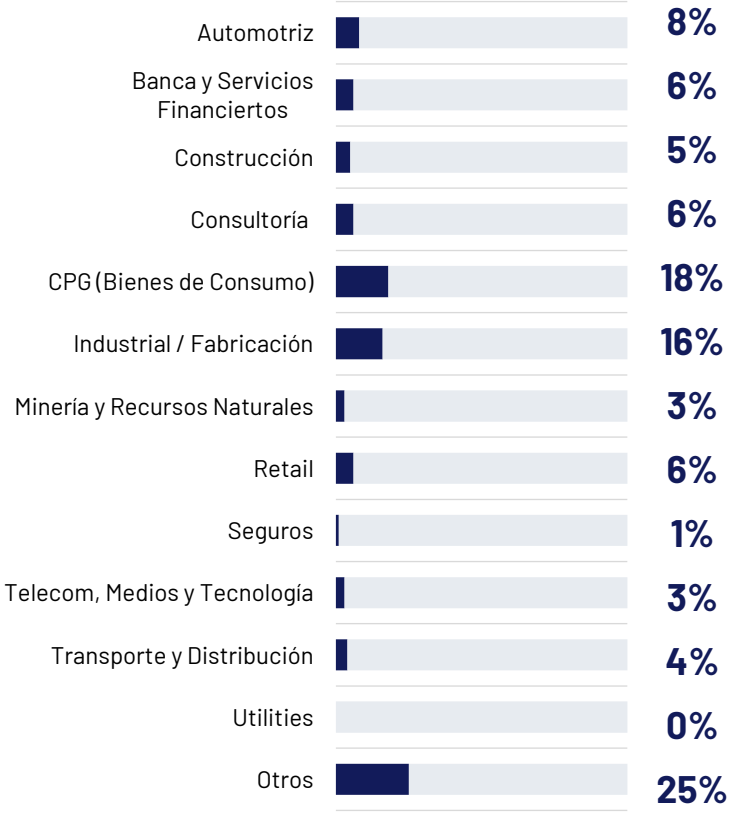
Cobertura geográfica

¿Cómo describirías el alcance de la empresa donde trabajas?



Industria

¿En qué industria está su empresa? Seleccione la más importante, en caso de que aplique más de una.



STANTON CHASE | Ipsos

ONE PAGER | MÉXICO

En México, el compromiso combina recompensa y crecimiento; la consistencia se prueba en el bienestar

Los líderes mexicanos reportan procesos de desarrollo y una cultura de valores relativamente instalados. La principal tensión aparece al sostener el equilibrio bajo exigencia y convertir las buenas prácticas en una experiencia cotidiana consistente.

México muestra una base sólida de desarrollo y coherencia cultural, pero el vínculo sigue apoyándose fuertemente en compensación y el equilibrio sostenible alcanza solo a una minoría.

MÓDULO 1 · COMPROMISO

La recompensa abre la puerta; el crecimiento la sostiene

61%

Compensación lidera los motivadores, seguida por liderazgo cercano (58%) y desarrollo profesional (56%).

MÓDULO 2 · LIDERAZGO

El feedback avanza, pero sigue mirando el presente

49%

Casi la mitad genera plan y seguimiento activo. Dentro de los temas que predominan las conversaciones de feedback están la revisión de avance de objetivos (69%); mientras que desarrollo de habilidades futuras alcanza 24%.

MÓDULO 3 · CULTURA

Los valores son claros y la apertura es mayoritaria

80%

80 refuerzan activamente los valores; 57% integra abiertamente desacuerdos y 52% gestiona conflictos temprano.

MÓDULO 4 · DESARROLLO

La formalización es una fortaleza, pero la cobertura aún es desigual

56%

Existen conversaciones formales con guía activa para las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, 36% declara que una cuarta o menos tiene planes de desarrollo o la desconoce.

MÓDULO 5 · EQUILIBRIO

La flexibilidad está extendida; la sostenibilidad no

15%

Solo una minoría mantiene equilibrio bajo exigencia, pese a declarar respeto por vacaciones (73%), posibilidad de trabajo híbrido (61%) y flexibilidad horaria (59%).

Señales por segmento

- **Género** — Las mujeres usan más proyectos desafiantes para retener
- **Alcance** — Conversaciones formales de desarrollo: globales 66,0% vs. locales 38%.

Lectura integrada: 3C del liderazgo sostenible

- **Cercanía** — Convertir feedback en futuro y reconocimiento.
- **Cuidado** — Pasar de flexibilidad a gestión preventiva de carga y recuperación.
- **Crecimiento** — Ampliar cobertura de planes.

Base México: n=155 líderes

CONTENIDOS

1
CERCANÍA

COMPROMISO
LIDERAZGO
CULTURA Y
SEGURIDAD
PSICOLÓGICA

2
CRECIMIENTO

DESARROLLO,
CARRERA
Y MOVILIDAD

3
CUIDADO

EQUILIBRIO
VIDA + TRABAJO

4

TODO CONVERGE EN UNA MISMA TENSIÓN

La consistencia es la palanca que conecta compromiso, desarrollo y permanencia

CERCANÍA

El vínculo se fortalece cuando existe confianza, desarrollo y apertura.



© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Estrictamente confidencial

STANTON CHASE | Ipsos



¿Qué hace que las personas quieran quedarse?

El compromiso nace tanto de lo que la organización ofrece como de cómo los líderes se relacionan con sus equipos

STANTON CHASE | Ipsos

La compensación atrae, pero el liderazgo cercano sigue siendo uno de los principales motores del compromiso

61% Compensación y beneficios competitivos

58% Un liderazgo cercano, inspirador y consistente

56% Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

El compromiso no se construye únicamente desde condiciones laborales competitivas, sino también desde la calidad de la experiencia que los líderes generan día a día.



P: ¿Cuáles crees que son los principales motivadores y/o generadores de compromiso en tu equipo de trabajo? (seleccionar las 5 más importantes en orden)

El liderazgo mantiene un rol central, aunque las prioridades cambian según el perfil del líder

Aunque la compensación lidera a nivel agregado, la relevancia de los factores de compromiso varía entre segmentos.



P: ¿Cuáles crees que son los principales motivadores y/o generadores de compromiso en tu equipo de trabajo?

El liderazgo cercano gana relevancia a medida que aumenta la responsabilidad organizacional.

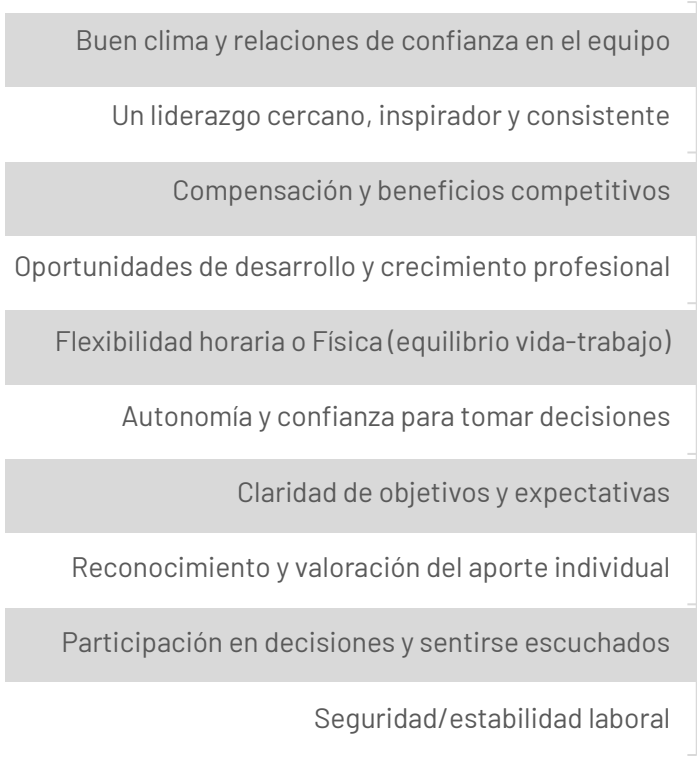
Mientras 64% de los CEOs y 69% de los líderes regionales y ejecutivos lo consideran el principal impulsor del compromiso, los **líderes locales continúan observando una influencia significativa de los factores económicos**, con 65% destacando la compensación y los beneficios.

Sin embargo, **para los líderes que recién asumen una posición o que tienen menos de 1 año en el puesto, el reto es más complejo**: 53% señala que la cercanía del líder debe ir acompañada de objetivos claros y relaciones de confianza.

El mensaje es claro: el liderazgo inspira, pero el compromiso sostenible se construye cuando la inspiración se combina con claridad, confianza y una experiencia laboral que responda a las necesidades de las personas.

México se diferencia por valorar más la compensación y el desarrollo, sin perder de vista la importancia del liderazgo

La confianza y el liderazgo se mantienen como pilares transversales del compromiso, mientras que cada mercado imprime énfasis distintos: liderazgo en Chile, relaciones de confianza en Argentina-Uruguay y compensación y desarrollo en México.



	Argentina / Uruguay	Chile	México
Buen clima y relaciones de confianza en el equipo	62%	63%	50%
Un liderazgo cercano, inspirador y consistente	57%	65%	58%
Compensación y beneficios competitivos	54%	50%	61%
Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	42%	54%	56%
Flexibilidad horaria o Física (equilibrio vida-trabajo)	50%	42%	43%
Autonomía y confianza para tomar decisiones	44%	42%	34%
Claridad de objetivos y expectativas	40%	39%	43%
Reconocimiento y valoración del aporte individual	39%	43%	37%
Participación en decisiones y sentirse escuchados	35%	37%	28%
Seguridad/estabilidad laboral	18%	19%	23%

¿Estamos desarrollando personas o gestionando desempeño?

Cuando la cercanía se transforma en conversaciones de desarrollo, **comienza el crecimiento**.



STANTON CHASE | Ipsos

Los líderes conversan con frecuencia, pero aún existe una oportunidad para convertir esas conversaciones en desarrollo

49% Convierte el feedback en un plan con seguimiento activo

55% Conversa sobre oportunidades de mejora

57% Identifica como principal desafío el fomentar una comunicación efectiva entre áreas/niveles



© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Es

El feedback es frecuente, pero sólo la mitad logra transformarlo en seguimiento activo

Las conversaciones de feedback forman parte de la dinámica habitual de los líderes mexicanos. Sin embargo, únicamente el 49% declara convertirlas en planes de acción con seguimiento activo.

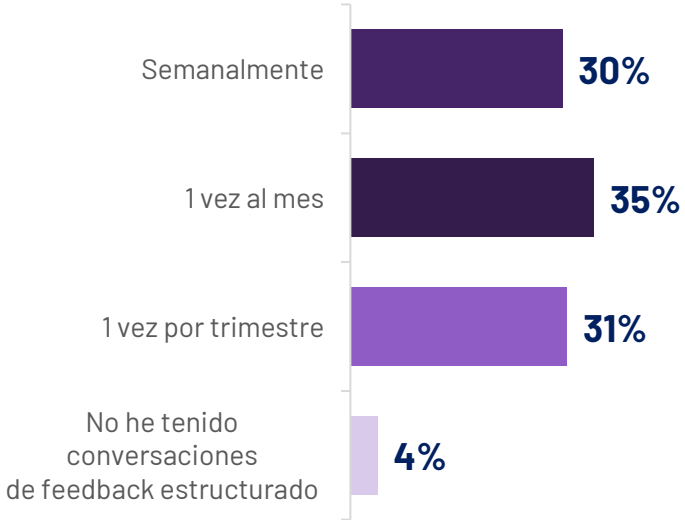
La oportunidad no parece estar en hablar más, sino en asegurar que las conversaciones generen cambios observables y acompañamiento continuo.

Los líderes de mayor experiencia parecen haber integrado el feedback como una práctica habitual de liderazgo.

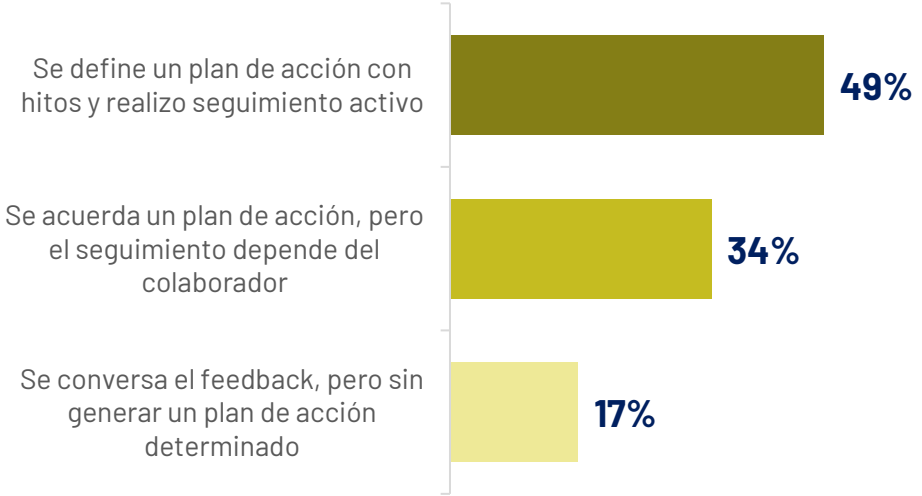
Entre quienes tienen entre 51 y 60 años, el 35% mantiene conversaciones de retroalimentación semanales con sus reportes directos y un 38% las realiza al menos una vez al mes.

Mientras por género, el 33% de los líderes hombres reportan mantener conversaciones frecuentes de retroalimentación frente al 23% de las líderes mujeres.

Frecuencia del feedback



Después de la conversación



El verdadero feedback no termina en una conversación. Comienza cuando genera avance.

P: Cuando entregas feedback, ¿qué ocurre habitualmente en las semanas siguientes?

P: Pensando en los últimos 3 meses, ¿con qué frecuencia has sostenido conversaciones de feedback formal con tus reportes directos?

Las conversaciones siguen enfocadas en el desempeño actual más que en el potencial futuro

Las conversaciones de feedback se centran en "cómo estamos desempeñándonos hoy", más que en "qué necesitamos desarrollar para mañana"

Las conversaciones de desempeño priorizan el seguimiento y la mejora del desempeño actual, mientras que el desarrollo de capacidades futuras aún tiene menor presencia.

El dato que más lo evidencia es la brecha entre revisión de avance de objetivos (69%) y desarrollo de habilidades futuras (24%), hay 45 pp de diferencia.





P: Cuando ocurren esas conversaciones de feedback, ¿qué tipo de contenido predomina?

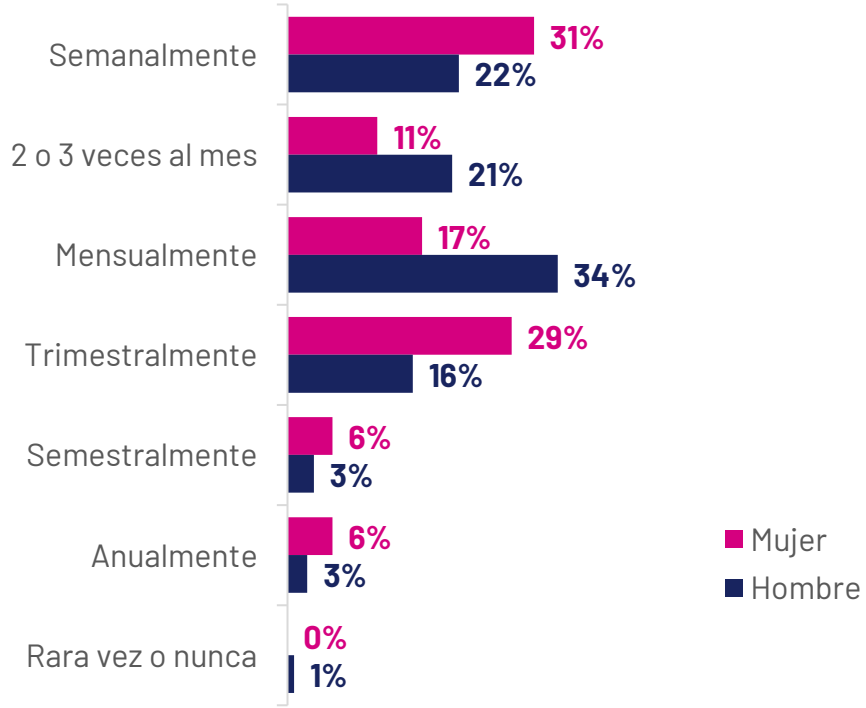
¿Qué comportamientos están reforzando hoy los líderes?

Aquello que se reconoce con mayor frecuencia termina definiendo las prioridades culturales de los equipos.

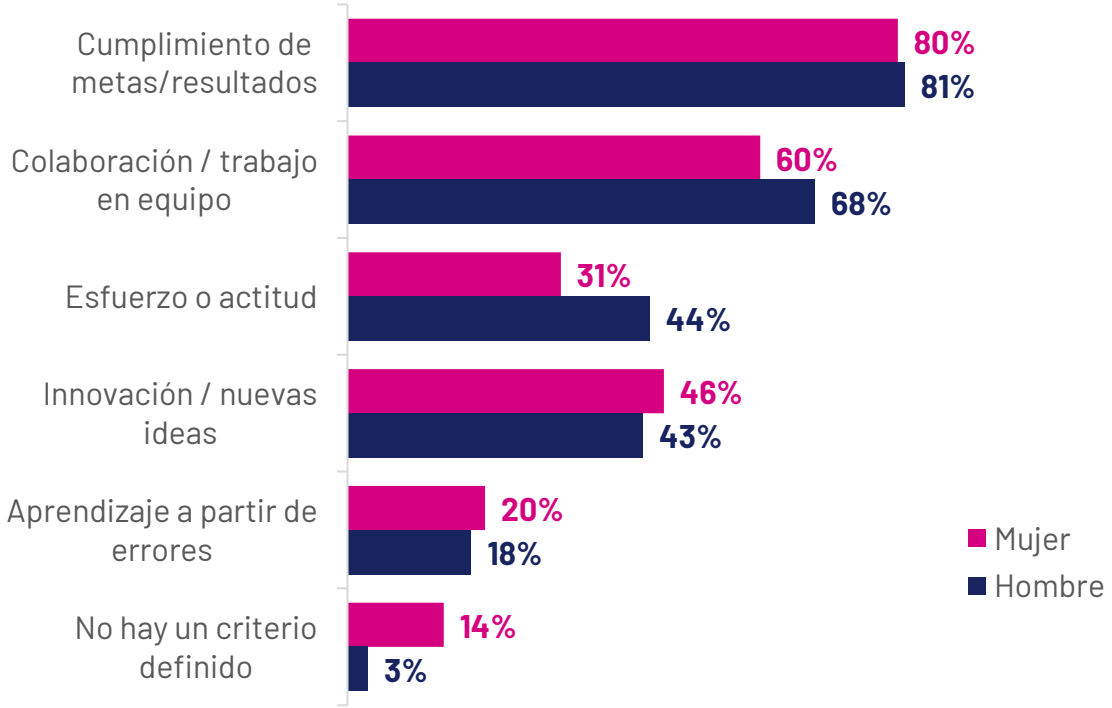
El reconocimiento se concentra en los resultados, con diferencias moderadas en los criterios valorados por hombres y mujeres líder

El cumplimiento de metas aparece como el comportamiento más frecuentemente reconocido tanto por hombres como por mujeres líderes.

No obstante, los hombres líderes reportan reconocer con mayor frecuencia la colaboración, el trabajo en equipo y la actitud, mientras que las mujeres muestran una ligera mayor orientación hacia la innovación y el aprendizaje a partir de errores, reflejando enfoques complementarios para reforzar el desempeño.



P: En tu equipo, ¿con qué frecuencia reconoces logros de manera explícita y visible?



P: Y cuando ocurre, ¿qué tipo de logros reconoces con mayor frecuencia?

El principal desafío del liderazgo es conectar a las personas con el propósito mientras mantienen la comunicación y el bienestar

Los líderes identifican desafíos que combinan dirección, comunicación y experiencia del colaborador.

Alinear al equipo con el propósito organizacional y fomentar una comunicación efectiva entre áreas aparecen entre las principales preocupaciones.

Al mismo tiempo, persiste la necesidad de equilibrar las exigencias de resultados con el bienestar de las personas.



P: ¿Cuáles crees que son tus principales desafíos para mantener a tu equipo comprometido?

Hoy, liderar implica mucho más que alcanzar objetivos: requiere equilibrar desempeño, bienestar y las crecientes expectativas de una fuerza laboral en transformación.

59% de los líderes de 41 a 50 años identifican tanto la presión por los resultados como el bienestar como prioridades clave, evidenciando una de las principales tensiones del liderazgo actual: impulsar el desempeño sin comprometer la sostenibilidad de las personas.

La **adaptación del liderazgo** a las expectativas de las nuevas generaciones **representa un desafío significativamente mayor para las mujeres líderes**: 51% lo identifica como una prioridad, frente al 35% de los hombres.

Para los gerentes de área local, mantener el compromiso de los equipos depende de su capacidad para fortalecer la comunicación entre áreas y niveles, sostener la motivación y equilibrar la presión por los resultados con el bienestar de las personas.



¿Las personas sienten que pueden hablar?

La **confianza** es la condición que conecta **cercanía** y **crecimiento**.

STANTON CHASE | Ipsos

La cultura se fortalece cuando los valores se viven y el desacuerdo puede expresarse abiertamente

Los líderes describen organizaciones donde los valores son activamente reforzados y las conductas alineadas reciben reconocimiento.

Sin embargo, la apertura al desacuerdo y la gestión de conflictos muestran niveles más moderados, señalando una oportunidad para consolidar culturas de mayor seguridad psicológica.

79%

7 de cada 10 líderes reconocen y refuerzan las conductas alineadas con los valores de la organización y corrigen desviaciones de forma explícita

57%

Poco más de la mitad de los líderes declara que las discrepancias o errores se expresan abiertamente y se integran como aprendizaje

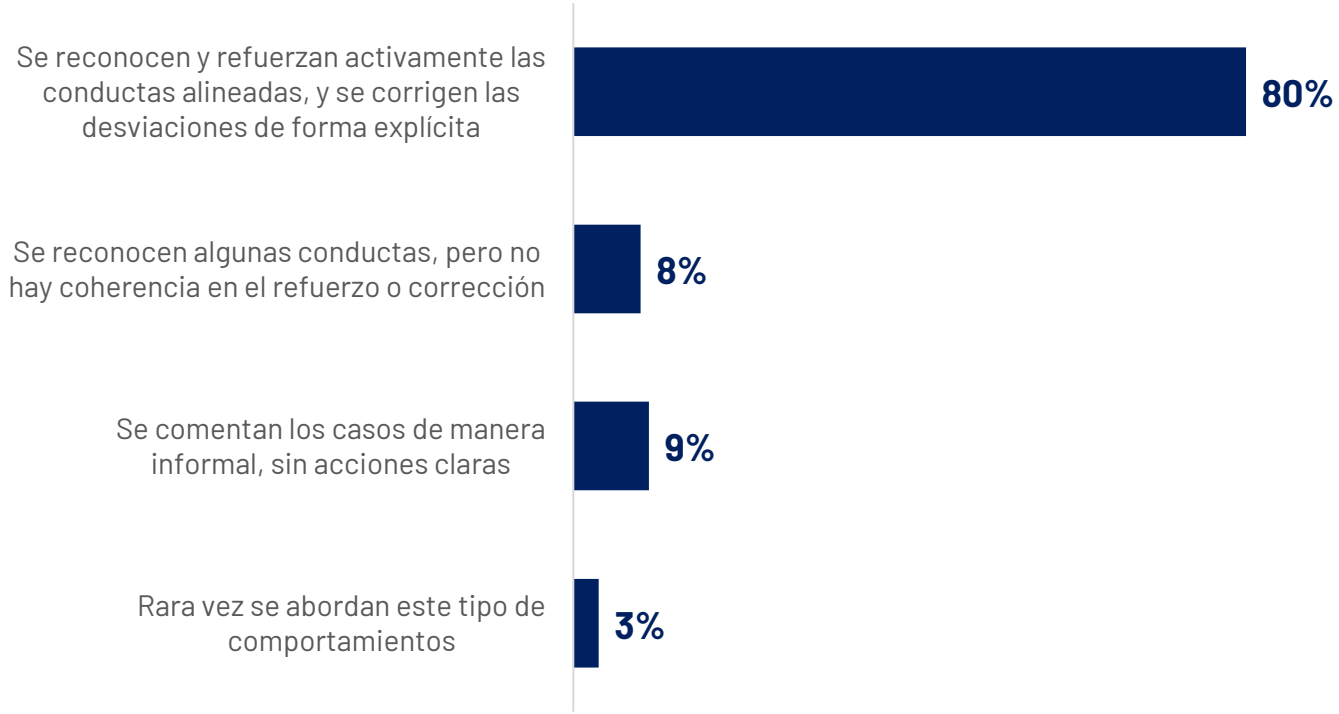
52%

Aborda de manera temprana y con criterios claros los conflictos o tensiones

Existe una alta consistencia en el refuerzo de conductas alineadas con los valores organizacionales

8 de cada 10 líderes afirman reconocer y reforzar activamente los comportamientos alineados con los valores de la organización.

Esto sugiere que los líderes están desempeñando un papel activo en traducir los principios organizacionales en comportamientos observables.



El refuerzo de conductas alineadas se evidencia en mayor porcentaje en empresas de alcance local y en los líderes hombres.

En el caso de las empresas con alcance local el refuerzo llega a 84%.

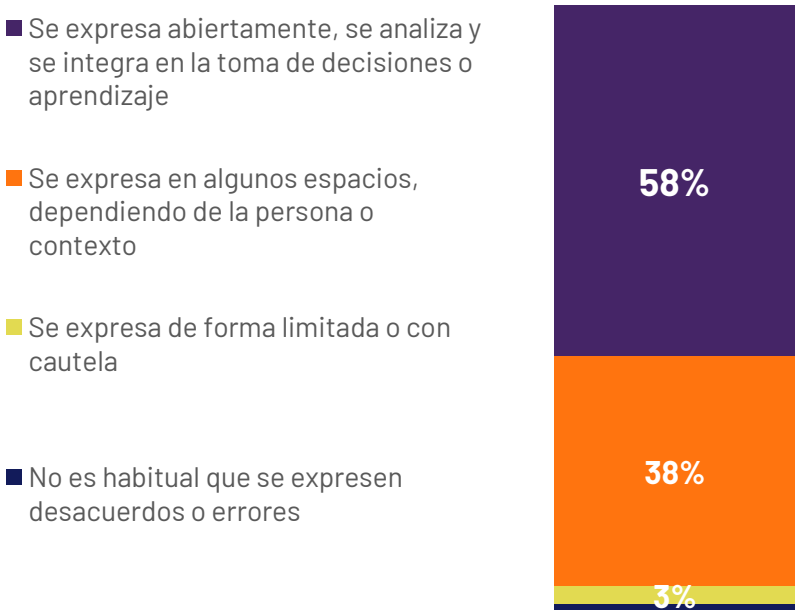
Para los hombres líderes, el porcentaje de refuerzo es de 82%, mientras que en la mujeres líderes alcanza el 71%.

P: En los últimos 3 meses, cuando un miembro del equipo ha actuado en coherencia o incoherencia con los valores de la organización, ¿qué ha ocurrido habitualmente?

El desacuerdo suele expresarse abiertamente, aunque para muchos sigue dependiendo del contexto

La mayoría de los líderes describe espacios donde las discrepancias pueden expresarse y convertirse en aprendizaje. No obstante, para cerca de cuatro de cada diez líderes la apertura sigue dependiendo de la situación o de la persona involucrada.

La confianza comienza a consolidarse, pero todavía no es una experiencia completamente consistente.



Las mujeres líderes declaran en mayor porcentaje la expresión de desacuerdos o discrepancias abiertamente

Mujeres **60%**

Hombres **56%**

Los datos apuntan a una paradoja del liderazgo: quienes toman las decisiones más relevantes son también quienes parecen estar más expuestos al riesgo de recibir menos opiniones contrarias.

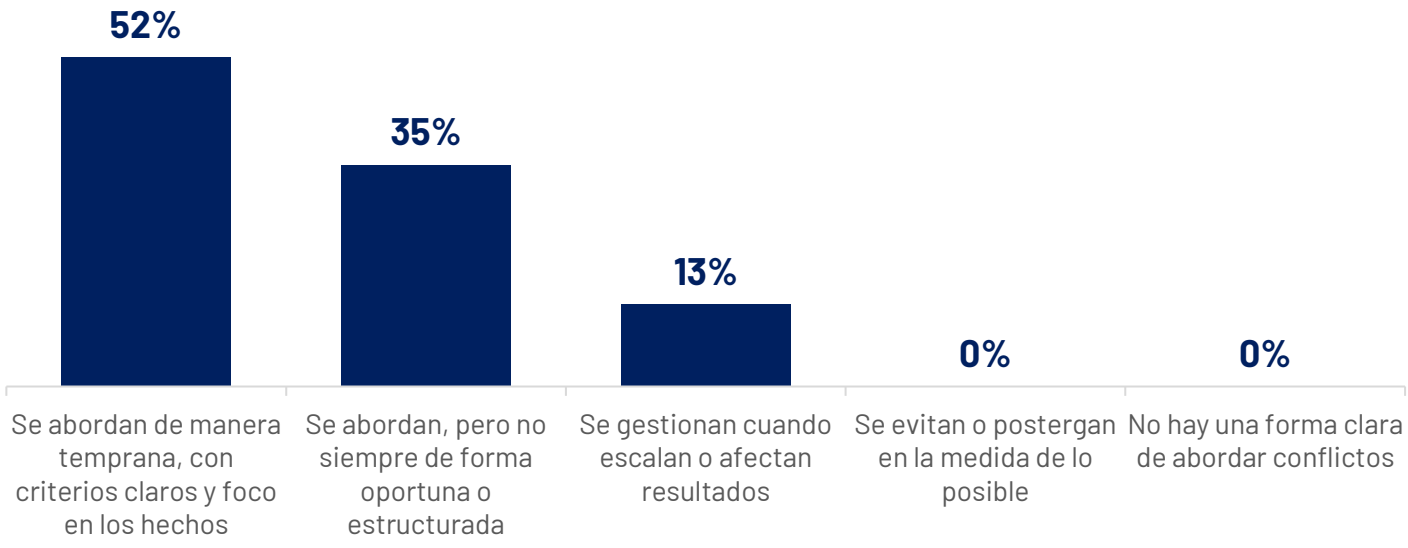
Con solo 45% de los CEOs y gerentes generales reportando una expresión abierta del desacuerdo, frente al 64% de gerentes generales y 59% de los gerentes locales.

P: En tu equipo directo, cuando alguien discrepa de una decisión o plantea un error propio ¿qué ocurre con mayor frecuencia ?

Los conflictos generalmente se abordan, pero no siempre con la rapidez y estructura necesarias

Más de la mitad de los líderes afirma abordar los conflictos de manera temprana y con criterios claros. Sin embargo, un porcentaje importante reconoce que estas conversaciones no siempre ocurren de forma estructurada u oportuna.

Esto sugiere que **la disposición para enfrentar los conflictos existe, pero aún hay oportunidades para fortalecer las capacidades de gestión y resolución.**



Las mujeres líderes perciben una menor efectividad en la gestión de conflictos, ya que el 43% considera que estos se abordan, pero no siempre de manera oportuna o estructurada, una proporción superior a la observada entre los hombres (33%).

Los hombres muestran una mayor tendencia a adoptar un enfoque reactivo ante los conflictos, ya que el 15% señala que estos se gestionan únicamente cuando escalan o afectan los resultados, frente al 6% de las mujeres.

La experiencia en el puesto parece favorecer una gestión más proactiva de los conflictos.

Los líderes con entre 4 y 6 años en su cargo actual son quienes con mayor frecuencia reportan abordar los conflictos de manera temprana (63%), lo que sugiere un mayor desarrollo de habilidades para su identificación y manejo oportuno.

P: Cuando surgen tensiones o conflictos en tu equipo, ¿cómo se gestionan habitualmente?

Cercanía: el vínculo que conecta la experiencia de las personas con la organización

CERCANÍA

No reemplaza las condiciones laborales, pero sí determina cómo las personas experimentan el liderazgo, el desarrollo y la cultura dentro de una organización.



COMPENSACIÓN

Tiene un peso importante dentro de los principales motivadores y/o generadores de compromiso en los equipo de trabajo.



LIDERAZGO

Es uno de los pilares para generar compromiso



FEEDBACK

Existe, pero no siempre se desarrolla



CULTURA

Fomenta los valores de la organización, aunque la seguridad psicológica aún puede fortalecerse

CRECIMIENTO

El desarrollo de carrera es valorado, pero todavía no es transversal para impulsar el crecimiento



© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Estrictamente confidencial

STANTON CHASE | Ipsos

El desarrollo existe, pero ¿es visible para todos?

36%

ALCANCE DEL PLAN

El plan alcanza a menos de una cuarta parte del equipo o a nadie

56%

CONVERSACIONES

Cuenta con espacios formales de conversación y guía de la organización

50%

RETENCIÓN

Utiliza las conversaciones individuales para entender motivaciones

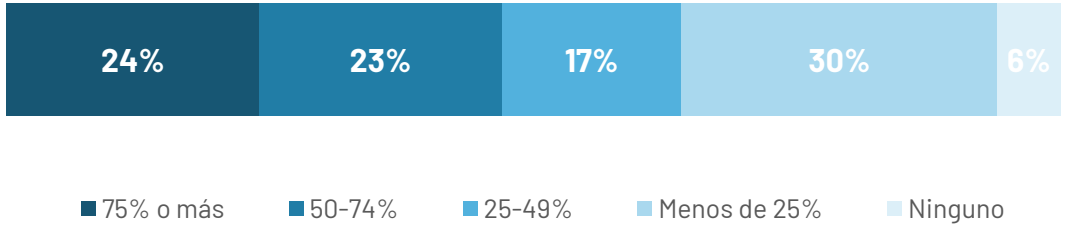


© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Estrictamente confidencial

STANTON CHASE | Ipsos

El mayor desafío no es generar oportunidades de desarrollo, es lograr que lleguen a todos

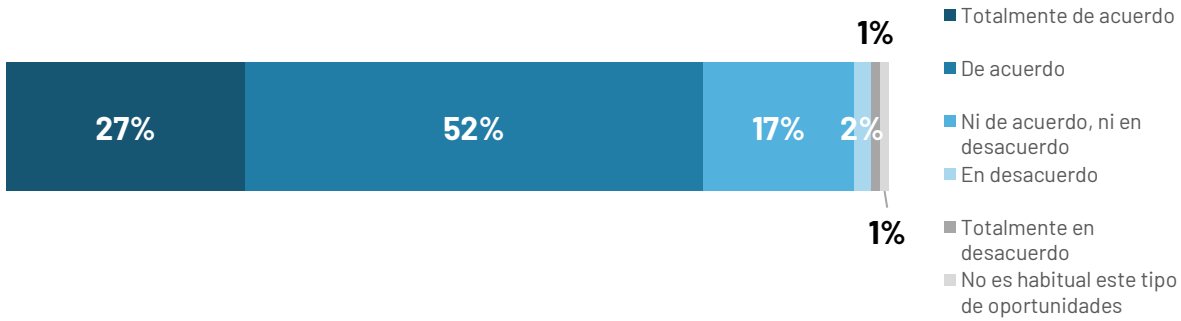
Mientras que el 79% de los líderes percibe que las oportunidades de aprendizaje se asignan de forma planificada y con objetivos claros, más de la mitad (53%) señala que menos de la mitad de sus colaboradores cuenta con un plan de carrera vigente.
El aprendizaje se está estructurando, pero aún no se ha convertido en una experiencia transversal para toda la organización.



El desarrollo de carrera aún no está plenamente institucionalizado

53% de los líderes reporta que menos de la mitad de sus colaboradores cuenta con un plan de desarrollo vigente, mientras que únicamente **24%** afirma que esta práctica alcanza a tres cuartas partes o más de su equipo.

P: Actualmente, en tu equipo directo, ¿qué porcentaje de colaboradores tiene un plan de desarrollo de carrera vigente, con acciones concretas y tiempos específicos?



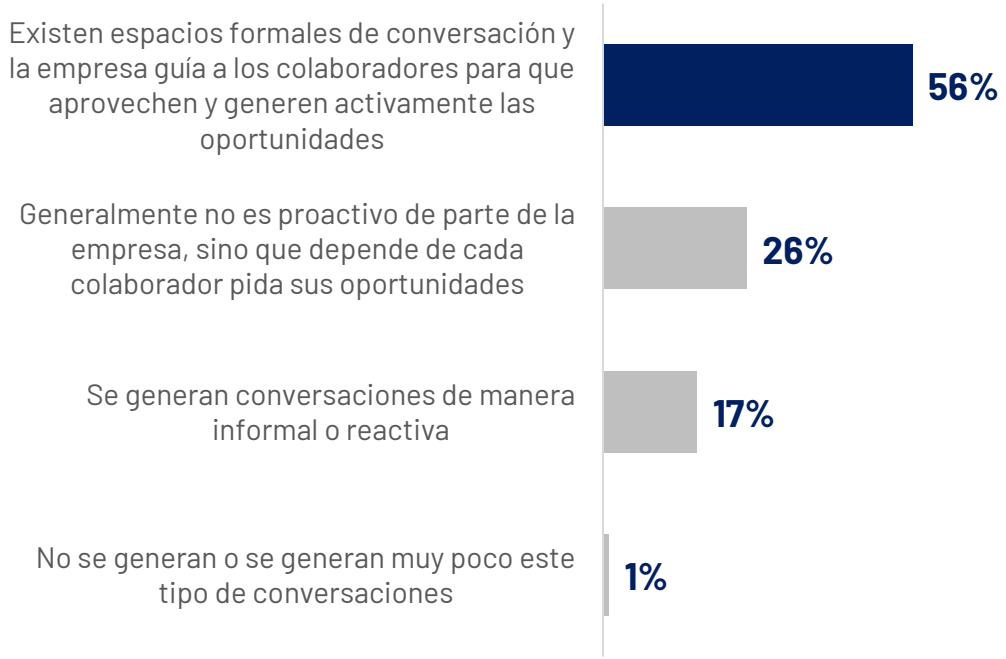
El aprendizaje parece trascender la lógica de la improvisación para convertirse en una práctica estructurada

8 de cada 10 líderes (79%) perciben que proyectos desafiantes y nuevas responsabilidades se asignan de forma planificada, con objetivos de desarrollo claros. Este resultado refleja una cultura que entiende que el crecimiento profesional requiere intención, acompañamiento y recursos, no solo experiencia acumulada.

P: En mi equipo, las oportunidades de aprendizaje en el trabajo (por ejemplo, proyectos desafiantes o nuevas responsabilidades) se asignan de forma planificada, con objetivos de desarrollo claros y los recursos necesarios

El desarrollo comienza a institucionalizarse, pero todavía depende de la organización y del líder

Más de la mitad de los líderes declara contar con espacios formales para conversar sobre crecimiento, aunque una parte importante de la experiencia sigue dependiendo de la iniciativa individual.



P: En los últimos 6 meses, respecto a conversaciones sobre oportunidades de desarrollo (ej: nuevos desafíos, crecimiento, aprendizaje), ¿qué describe mejor la realidad en tu equipo?

Las prácticas de desarrollo aún dependen en gran medida de la iniciativa individual

El 45% de los hombres y el 40% de las mujeres describen esquemas informales, poco estructurados o prácticamente inexistentes para impulsar conversaciones sobre desarrollo y crecimiento profesional.

Los líderes por área parecen desempeñar un papel más activo en la promoción del desarrollo

El 62% de los gerentes de área o directores regionales reporta la existencia de espacios formales y orientación para conversar sobre oportunidades de crecimiento, superando a los gerentes generales/CEO (52%) y a los gerentes de área local/directores (51%).

La antigüedad en el puesto no garantiza la institucionalización de las prácticas de desarrollo

Entre los líderes con 4 a 6 años en su posición actual, el 54% describe mecanismos que dependen principalmente de la iniciativa individual o que carecen de una estructura formal.

La escala global parece favorecer una mayor madurez en la gestión del desarrollo

El 66% de las organizaciones globales declara contar con espacios formales para conversar sobre crecimiento profesional, una proporción significativamente superior a la observada en empresas locales (38%) y multilatinas (42%).



¿ESTAMOS RETENIENDO PARA QUE LAS PERSONAS PERMANEZCAN O PARA QUE PUEDAN CRECER?

La retención del talento se construye más desde la cercanía y las oportunidades de crecimiento que desde las compensaciones económicas

Escuchar y desarrollar parece ser una estrategia tan relevante como compensar
Los líderes reconocen que las personas permanecen no sólo por lo que reciben, sino también por las posibilidades de desarrollo que perciben dentro de la organización.



Las oportunidades de desarrollo no se distribuyen de la misma manera entre hombres y mujeres líderes

Mientras los hombres reportan una mayor movilidad interna (35% vs. 20%), las mujeres destacan una mayor asignación de proyectos desafiantes (57% vs. 42%), lo que sugiere diferencias en las vías a través de las cuales se impulsa el crecimiento profesional.

La flexibilidad de horario emerge como un diferenciador en la retención de talento para las mujeres líderes: 26% la identifica como una práctica clave, frente al 14% de los hombres.

A medida que aumenta la experiencia de liderazgo, la escucha gana protagonismo frente a los incentivos económicos

Entre los líderes de 41 a 50 años predomina el ajuste salarial y los incentivos económicos como principal mecanismo de retención (55%), mientras que entre los de 51 a 60 años cobran mayor relevancia las conversaciones individuales para comprender motivaciones y expectativas de carrera.

P: Cuando buscas retener talento clave en tu equipo, ¿qué acciones has utilizado en los últimos 12 meses?

El crecimiento ya no parece depender de la improvisación:
El desafío ahora es lograr que las oportunidades lleguen a todos de manera visible y consistente.

1

Las organizaciones están invirtiendo en desarrollo:

Los líderes perciben una asignación más estructurada de proyectos, responsabilidades y oportunidades de aprendizaje

2

Pero el acceso sigue siendo desigual:

La formalización existe, aunque todavía depende de variables como el tipo de organización, el nivel jerárquico o la iniciativa individual.

3

La retención se construye cuando el crecimiento es visible:

Las conversaciones, los desafíos profesionales y las oportunidades de evolución tienen un peso tan importante como los incentivos económicos para lograr que las personas permanezcan.

En México, el desafío ya no es convencer a las organizaciones de desarrollar talento. Es lograr que cada colaborador pueda visualizar una trayectoria real de crecimiento dentro de ellas.

CUIDADO



La flexibilidad ayuda.

La gestión de carga sostiene el Cuidado

© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Estrictamente confidencial

STANTON CHASE | Ipsos

¿Estamos ayudando a las personas a descansar o evitando que se desgasten?

73%

Respeto por vacaciones y tiempos de descanso dominan.

Vacaciones (73%), trabajo híbrido (61%) y flexibilidad horaria (59%) son las prácticas más utilizadas.

16%

La prevención es minoritaria

Las conversaciones sobre carga laboral o bienestar alcanzan 28% y ajustes de carga laboral en periodos de alta demanda un 25%.

15%

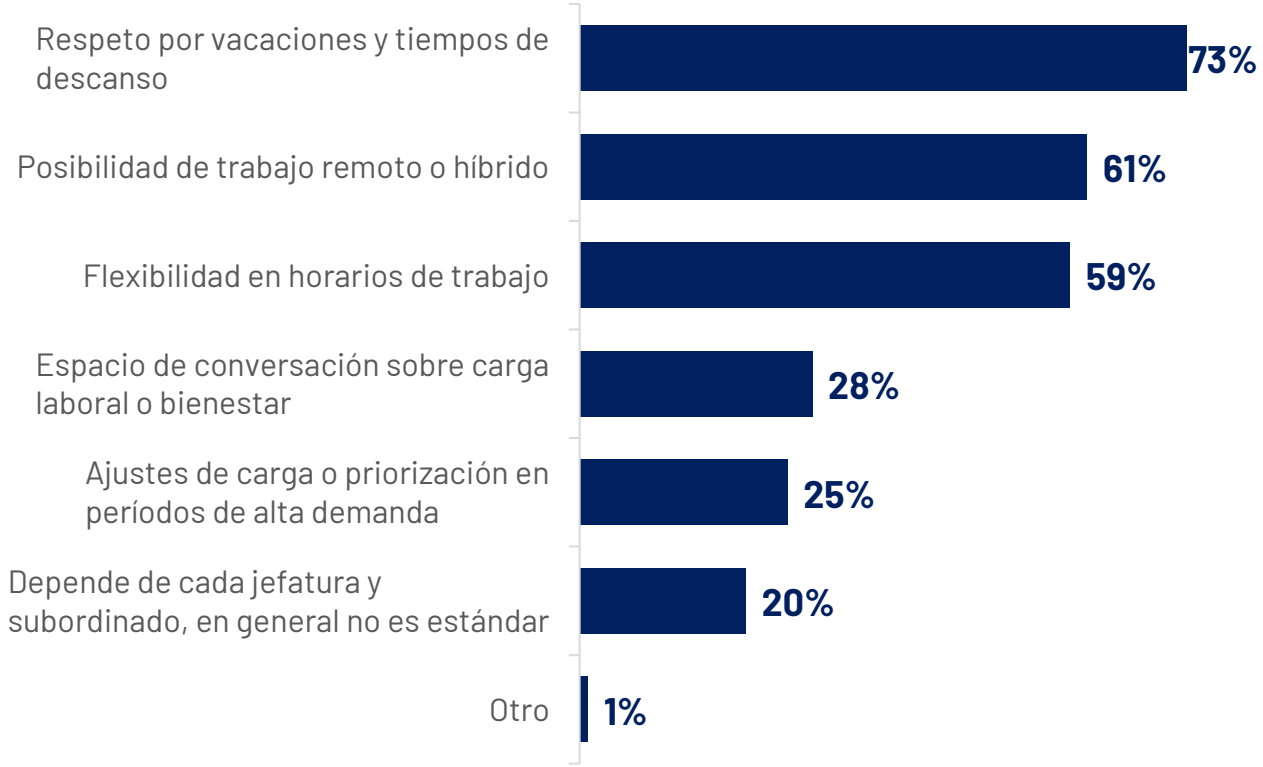
El equilibrio es frágil

Solo 15% lo considera sostenible en periodos de alta exigencia.

La flexibilidad es un punto de partida, pero el cuidado sostenible requiere gestionar la carga y no sólo ofrecer mecanismos de alivio.

El bienestar se sostiene mediante descanso y flexibilidad, no mediante prevención de carga

La flexibilidad laboral está dejando de ser un beneficio para convertirse en una capacidad estratégica del liderazgo, aunque su adopción sigue estando marcada por diferencias de género y contexto organizacional.



P: En tu equipo, ¿qué practicas se utilizan activamente para promover el equilibrio entre trabajo y vida personal?

La flexibilidad laboral refleja experiencias diferenciadas entre líderes hombres y mujeres.

Mientras el 62% de los hombres reporta contar con flexibilidad de horarios, esta cifra desciende a 51% entre las mujeres. Sin embargo, **las mujeres recurren con mayor frecuencia al trabajo híbrido o remoto** como mecanismo para promover el equilibrio entre vida personal y trabajo (69% vs. 58%).

La flexibilidad ya no depende únicamente de la disponibilidad de prácticas organizacionales, sino también de cómo los líderes las utilizan para gestionar las demandas de sus roles.

La capacidad de promover la flexibilidad laboral está fuertemente influenciada por el contexto organizacional.

En las empresas globales, el 71% de los líderes utiliza esquemas híbridos o remotos, frente a solo el 25% en empresas locales. Una brecha similar se observa en la flexibilidad de horarios (64% vs. 44%).

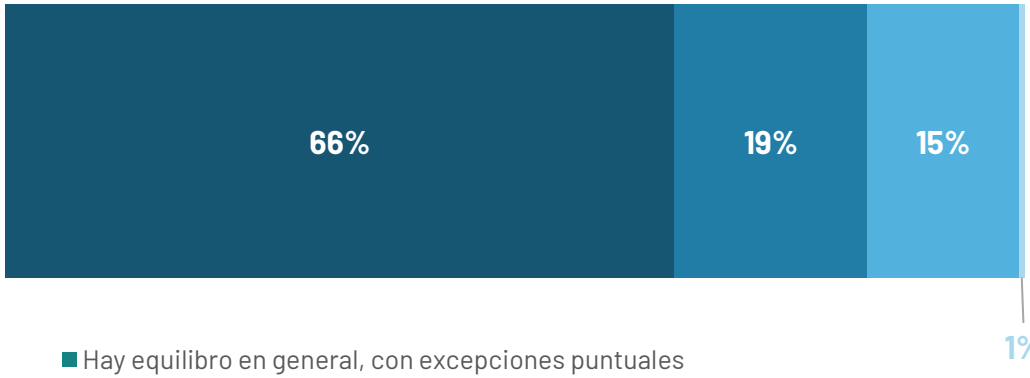
Estos resultados sugieren **que las organizaciones globales están avanzando más rápido en la adopción de prácticas que fortalecen el equilibrio entre vida personal y trabajo**, convirtiendo la flexibilidad en un elemento cada vez más relevante de la propuesta de valor para los empleados.

El equilibrio es mayoritario, pero solo una minoría lo considera plenamente sostenible

1 de cada 5

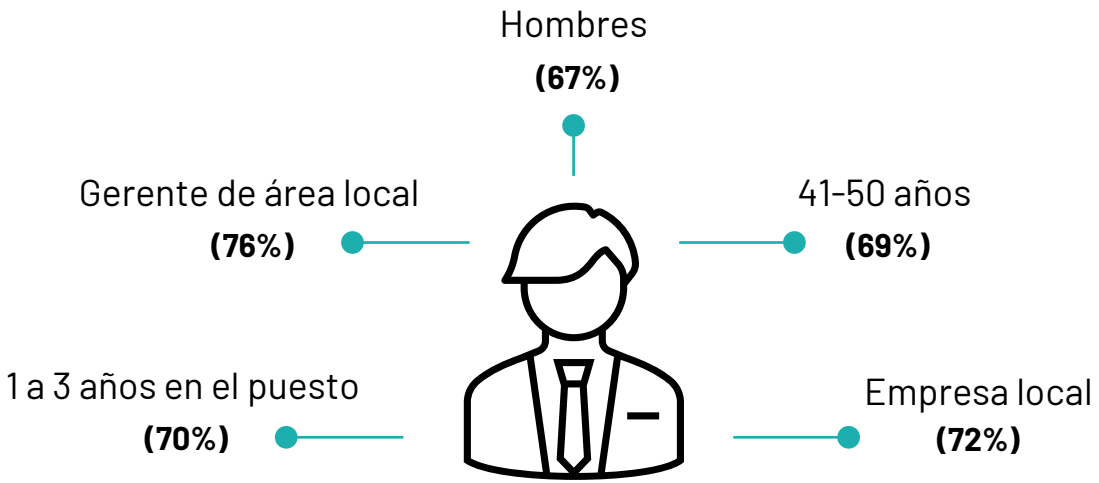
Líderes sostiene el equilibrio incluso bajo presión

Sostenibilidad percibida



P: De las siguientes frases, ¿cuál describe mejor la realidad actual de tu equipo en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal?

Perfil del líder con mayor equilibrio



El equilibrio se percibe con mayor fuerza entre **líderes de primera línea**, en **etapas intermedias de carrera** y en **organizaciones con dinámicas más locales**.

La excepción

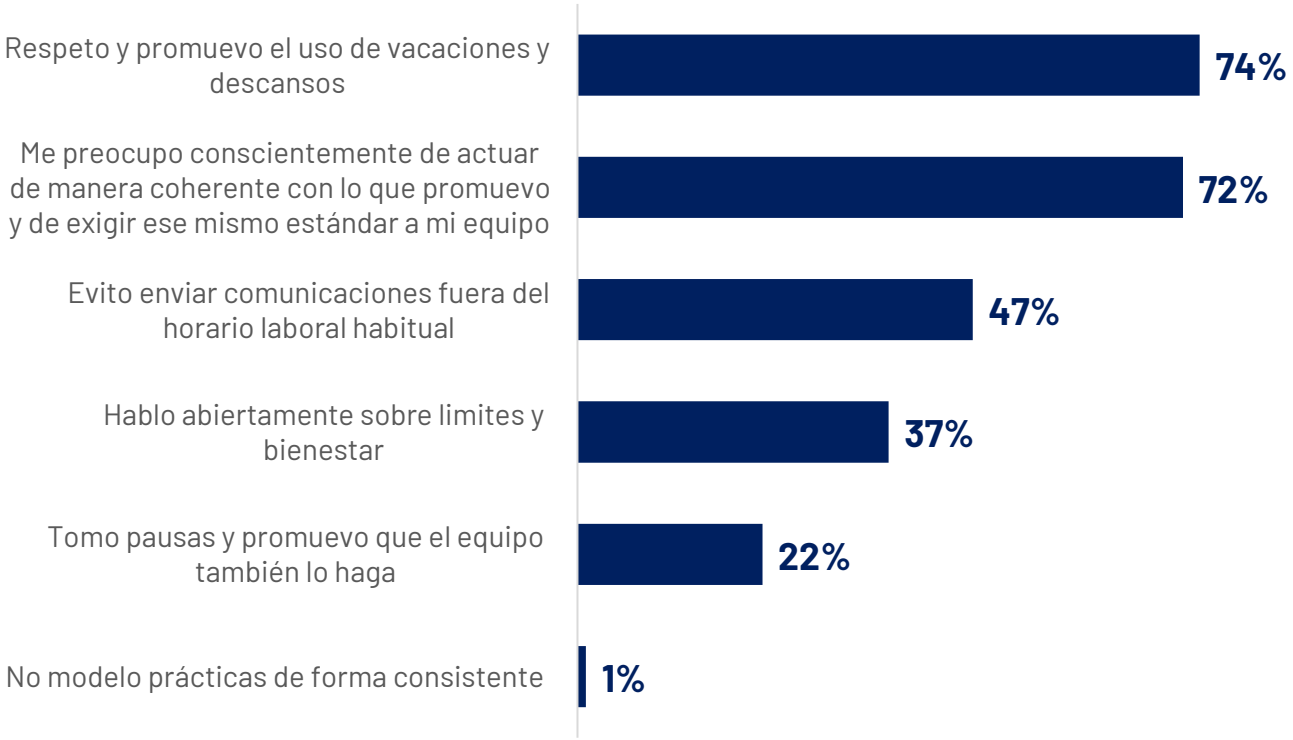
CEO/Gerente general

21% mantiene un equilibrio sostenible incluso en periodos de alta exigencia (vs. 12% en gerentes de área y locales)

STANTON CHASE | Ipsos

Los líderes promueven el descanso, pero aún existen oportunidades para modelar hábitos sostenibles de bienestar

El cuidado se fortalece cuando los líderes no sólo respetan el bienestar, sino que lo hacen visible a través de su propio comportamiento.



Las mujeres líderes reportan una promoción más consistente del bienestar y la recuperación.

El 86% señala que fomenta activamente el respeto y uso de vacaciones y periodos de descanso, frente al 70% de los hombres, lo que sugiere una mayor priorización de prácticas orientadas al equilibrio entre trabajo y vida personal.

Los líderes más cercanos a la operación muestran una mayor disciplina en el respeto a los límites laborales.

El 55% de los gerentes de área locales evita enviar comunicaciones fuera del horario habitual de trabajo, por encima de los directores regionales (48%) y los CEO (45%), evidenciando una mayor adopción de comportamientos que favorecen la desconexión laboral.

El liderazgo senior destaca por una mayor congruencia entre discurso y comportamiento.

El 79% de los directores regionales afirma actuar de forma consistente con los principios que promueve y exigir ese mismo estándar a sus equipos, una proporción superior a la observada entre los directores de área locales (69%). Este resultado refuerza el papel del liderazgo como un modelo visible para consolidar prácticas culturales y formas de trabajo deseadas.

P: Como líder, ¿qué prácticas modelas de manera consistente en tu día a día?

Las organizaciones han aprendido a ofrecer flexibilidad, pero todavía enfrentan el desafío de convertirla en bienestar sostenible.

1

La flexibilidad ya forma parte de la experiencia laboral.

Vacaciones, trabajo híbrido y flexibilidad horaria son prácticas ampliamente extendidas y valoradas por los líderes

2

El cuidado sigue siendo más reactivo que preventivo.

Las conversaciones sobre bienestar y los ajustes de carga laboral continúan siendo considerablemente menos frecuentes que las iniciativas relacionadas con flexibilidad.

3

La sostenibilidad sigue siendo la cuenta pendiente.

Aunque existe una sensación general de equilibrio, sólo una minoría considera que éste puede mantenerse durante períodos de alta exigencia

4

Los líderes son el principal mecanismo para traducir el cuidado en experiencia cotidiana.

El ejemplo visible, la coherencia y la promoción activa del descanso tienen un papel central para transformar las políticas de bienestar en comportamientos reales.

En México, el cuidado ya no depende de ofrecer flexibilidad. El próximo reto es construir entornos donde el bienestar pueda sostenerse incluso cuando el negocio exige más.

STANTON CHASE | Ipsos

TODAS LAS RUTAS CONDUCEN A UNA MISMA PREGUNTA

¿Cómo convertir buenas prácticas de liderazgo en experiencias que todos puedan vivir?



© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Estrictamente confidencial

STANTON CHASE | Ipsos



Las 3C convergen en un mismo desafío

Las organizaciones están avanzando en Cercanía, Crecimiento y Cuidado. El reto ahora es garantizar que esas experiencias lleguen a todos de forma consistente.

CERCANÍA

Convertir la interacción y desarrollo

CRECIMIENTO

Convertir oportunidades en trayectorias visibles

CUIDADO

Convertir flexibilidad en bienestar sostenible

La permanencia se fortalece cuando las personas experimentan simultáneamente Cercanía, Crecimiento y Cuidado.

CON QUÉ NOS QUEDAMOS

Tres hallazgos explican la historia completa

1 CERCANÍA

El liderazgo importa más cuando genera experiencias concretas

Los líderes son uno de los principales motores del compromiso.

Sin embargo, el feedback, el reconocimiento y la apertura sólo generan impacto cuando se traducen en acciones visibles para las personas.

2 CRECIMIENTO

El desarrollo existe, pero todavía no es una experiencia universal

Las organizaciones están asignando proyectos de forma más estructurada y promoviendo conversaciones de crecimiento.

No obstante, una proporción importante de colaboradores aún no cuenta con trayectorias o planes de desarrollo claramente visibles.

3 CUIDADO

La flexibilidad ayuda, pero no garantiza sostenibilidad

Vacaciones, trabajo híbrido y flexibilidad horaria son prácticas ampliamente extendidas.

El próximo desafío consiste en complementar estas iniciativas con conversaciones sobre carga laboral, prioridades y capacidad para sostener el bienestar en contextos exigentes

El siguiente salto no requiere más iniciativas aisladas. Requiere transformar Cercanía, Crecimiento y Cuidado en una experiencia consistente para todos los colaboradores.

LLAMADO A LA ACCIÓN
De la intención a la experiencia

Cercanía

Hacer que las conversaciones generen crecimiento:

- Convertir el feedback en seguimiento activo.
- Reconocer no sólo resultados, sino también comportamientos.
- Fortalecer espacios donde el desacuerdo pueda expresarse con seguridad.

Impacto: Las personas se sienten escuchadas, valoradas y conectadas.

Crecimiento

Hacer visible el futuro profesional

- Ampliar el acceso a conversaciones de carrera.
- Formalizar planes de desarrollo.
- Utilizar proyectos desafiantes como herramientas de crecimiento.

Impacto: Las personas pueden visualizar una trayectoria dentro de la organización.

Cuidado

Transformar flexibilidad en sostenibilidad:

- Gestionar activamente carga y prioridades.
- Hablar de bienestar antes del desgaste.
- Modelar hábitos saludables desde el liderazgo.

Impacto: El bienestar deja de depender exclusivamente del esfuerzo individual.



Las personas permanecen donde encuentran líderes que las escuchan, oportunidades para crecer y condiciones para sostener su bienestar en el tiempo.

De la recomendación al ritual: prácticas que activan las 3C

Para mover la aguja de la retención, las intenciones generales deben traducirse en rutinas concretas y observables dentro de la agenda de cada líder.

CERCANÍA

Agenda 50/50 · 2 acuerdos escritos

Sesiones 1 a 1 «50/50» con bitácora de acuerdos

Separar el estatus operativo semanal de una **conversación bimestral** dedicada mitad al desempeño hoy (reconociendo conductas, no solo metas) y mitad a habilidades futuras, cerrando con **dos compromisos escritos** y **fecha de revisión**.

CRECIMIENTO

1 página · Modelo 70-20-10

Plan de carrera en 1 página (regla 70-20-10)

Co-diseñar semestralmente con todo el equipo una ruta ágil que vincule una habilidad meta con un **proyecto desafiante real (70%)**, **mentoría interna (20%)** y **formación puntual (10%)**, complementada con entrevistas anuales de permanencia.

CERCANÍA

Rol rotativo de cuestionamiento

Rondas de disenso seguro antes de decidir

Evitar que el líder fije postura al inicio de las juntas y **rotar formalmente quién cuestiona** riesgos o supuestos operativos, atendiendo fricciones del equipo en etapas tempranas con **foco en hechos**.

CUIDADO

Check-in 15 min · Envío programado

Repriorización «entra uno, sale uno» y desconexión digital

Instalar chequeos de capacidad de **forma recurrente durante la jornada** en picos de demanda donde toda nueva urgencia obligue a **posponer o reasignar otra tarea**, y automatizar el **envío programado de mensajes y correos** para erradicar comunicaciones fuera de horario.

STANTON CHASE | Ipsos

Cómo hacer que estas prácticas funcionen y perduren en la organización

Ninguna práctica de liderazgo prospera de forma aislada; Capital Humano y Dirección General deben habilitar las condiciones operativas para volverla consistente.

01

ALTA DIRECCIÓN

Modelaje inverso desde el Comité Ejecutivo

Iniciar los acuerdos de desconexión digital y apertura al desacuerdo en el **CEO y directores de primer nivel**, evitando exigir contención al mando medio mientras la cúpula transmite urgencia permanente.

Del CEO hacia gerencias

02

INSTRUMENTACIÓN

Herramientas de una cuartilla, cero burocracia

Entregar a las jefaturas guías de conversación de **tres preguntas**, formatos de desarrollo de **una página** y semáforos rápidos de carga que tomen **menos de 30 minutos** preparar y funcionen en cualquier tamaño de empresa.

3 preguntas · <30 min de preparación

03

ADAPTACIÓN OPERATIVA

Traducción para operaciones presenciales y plantas

Donde el trabajo híbrido no aplica, materializar el **Cuidado** en **turnos previsibles** y bancos de horas compensatorias tras cierres críticos, y el **Crecimiento** en tableros visibles de certificación técnica ligados a **movilidad interna**.

Turnos previsibles y rutas técnicas

04

MEDICIÓN Y RENDICIÓN

Medición «espejo» vinculada a la evaluación del líder

Dar seguimiento con evidencias reales —**cobertura efectiva de planes**, reducción de correos nocturnos, **pulsos breves al equipo** y **retención en puestos clave**— en lugar de medir solo la autopercepción del jefe.

Evidencia real vs. autopercepción

¡GRACIAS!

Sigamos conversando...



Héctor Jaso
Cluster Leader CX/EX
Ipsos México
Contacto:
Hector.Jaso@ipsos.com



María Zubiría
Employee Experience Expert
Ipsos México
Contacto:
Maria.Zubiria@ipsos.com

© Ipsos & Stanton Chase | 3C Liderazgo Sostenible | Agosto 2026 | Solo para uso interno/cliente | Estrictamente confidencial

STANTON CHASE | Ipsos