

SEPTIEMBRE 2011

Los Mandos Intermedios como factor clave en las estrategias de Engagement

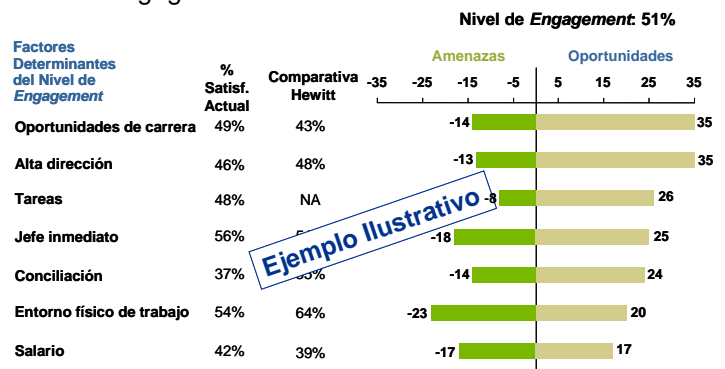
Situación actual

Conocer la opinión de los empleados ayuda a las empresas a planificar de forma consciente su estrategia de Recursos Humanos. El que más o el que menos ha puesto en marcha alguna encuesta de clima laboral para tomar el pulso a su plantilla. Sin embargo este tipo de estudio no ahonda en la razones del comportamiento de un empleado hacia la mejora de los resultados de las empresas.

Hoy en día no es suficiente con conocer si un empleado se encuentra satisfecho por trabajar en su actual empresa o hasta qué punto se siente comprometido con ella, actualmente **resulta necesario conocer la medida en la que los empleados actúan para mejorar los resultados empresariales**. Este concepto, conocido como Engagement, resulta clave para conseguir unos resultados empresariales superiores. Aon Hewitt lleva años estudiando este concepto dentro de las empresas, dispone de una base de datos con más de 5 millones de empleados encuestados en 5.800 organizaciones; esta riqueza de datos, ha permitido identificar qué es lo que distingue a las mejores empresas del resto, siendo el nivel de Engagement uno de los diferenciadores clave.

Las investigaciones realizadas han respaldado con datos tangibles lo que en un principio parecía evidente pero difícil de gestionar debido a la falta de concreción numérica. Por tomar sólo algunos puntos de referencia: **las organizaciones con mayores niveles de Engagement son hasta un 78% más productivas y un 40% más rentables que el resto**, y las empresas que toman medidas significativas a raíz de los resultados de las encuestas a sus empleados muestran mejoras del 19% al 31% en niveles de Engagement. Ante estos datos, resulta difícil negar la importancia de realizar este tipo de estudios. Pero medir sin más es quedarse a mitad del camino. Saber que el 52% de su plantilla está comprometida casi genera más preguntas que respuestas. ¿Esto es bueno, malo o regular? ¿Es mejorable? ¿Cómo? En tiempos de restricciones presupuestarias, ¿en qué acciones merece más la pena invertir?

Llegados a este punto resulta necesario situar estos resultados en un contexto a través de comparativas o benchmarks, identificar los factores determinantes del grado de Engagement o las palancas de las que hay que tirar para mejorarlo; siendo imprescindible un análisis de impacto de estos factores para priorizar acciones de mejora en función de su repercusión en la mejora del nivel de Engagement.



Las mejores prácticas de Engagement

Nuestra experiencia en consultoría al servicio de las organizaciones líderes en todo el mundo, nos ha permitido identificar a los mandos intermedios como pieza clave a la hora de transformar los resultados de las encuestas en acciones concretas que realmente mejoren el nivel de Engagement de los empleados y generen un beneficio para la empresa. Por esta razón, Aon Hewitt ha llevado a cabo una investigación con el fin de entender mejor el punto de vista de los jefes y averiguar cómo pueden las empresas superar el escollo de la falta de implicación de los mandos intermedios a la hora de hacer los cambios realidad. En junio de 2011, encuestamos a más de 700 mandos de distintas organizaciones europeas y realizamos entrevistas cualitativas para decantar los rasgos característicos de los jefes que generan mayor nivel de Engagement. Las conclusiones de este estudio se recogen en el informe **“Managers: Your Strongest (or Weakest) Link in Driving Employee Engagement”**, las principales se resumen a continuación:

- Los directivos y mandos intermedios de las empresas sólo pueden crear equipos comprometidos si ellos mismos lo están.
- La gestión del compromiso de los equipos tiene que formar parte del día a día laboral.
- Es necesaria su implicación, que se gana demostrando claramente la correlación entre el nivel de compromiso de los empleados y los resultados de negocio, facilitándoles los resultados de la organización en su conjunto además de los de su área, y asignándoles objetivos individuales claros ligados a la ejecución de acciones y a la mejora de las puntuaciones en la encuesta.
- Los mandos intermedios deben contar con suficientes apoyos, en forma de expectativas claras respecto a su papel, modelos a seguir en la alta dirección, y acceso a formación, información y redes de apoyo eficaces.

En el citado informe también se identifican los comportamientos en los que deberían centrarse los mandos intermedios para tener equipos comprometidos, clasificándose en seis áreas: coaching sobre desempeño, apoyo al desarrollo del individuo, comunicación, integridad, compromiso personal y tenacidad.

Recomendaciones de Aon Hewitt

Nuestra experiencia acumulada en los últimos 30 años de trabajo con clientes, ha demostrado que no existe un

paquete estándar de soluciones apto para todos por igual. No obstante, hay una serie de pasos prácticos, tanto en términos del proceso de encuestar a los empleados como en las actividades continuadas más allá del ciclo de la encuesta, que se pueden seguir para reforzar a los mandos intermedios como la pieza clave del nivel de Engagement de una organización:

- **Mida** aquellos comportamientos de sus empleados que llevan a resultados superiores de negocio, siguiendo una metodología robusta y sustentada por datos fiables.
- **Compare** esa medición con referencias externas para situarlas en el contexto temporal, demográfico y sectorial adecuado.
- **Comprenda** los factores que hay detrás de potenciales mejoras o empeoramientos de esa puntuación.
- **Elabore un plan** de acción para mejorar esos niveles, marcando prioridades en función del impacto positivo y negativo de cada acción.
- **Asegúrese** de que el plan de acción no quede en papel mojado, que ocurre cuando se descuida la pieza clave que son los mandos intermedios.

Los jefes pueden y deben tener un impacto positivo en el grado de compromiso de sus equipos. Cuidando la planificación, el establecimiento de expectativas y el apoyo que se les brinde, es posible hacer de esto una realidad.

Personas

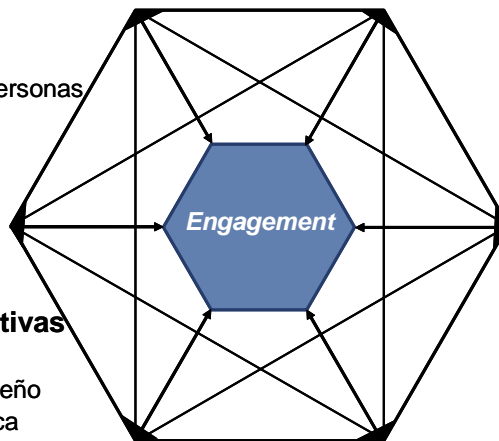
- Alta Dirección
- Jefe
- Compañeros
- Orientación a las Personas
- Clientes

Retribución Total

- Salario
- Beneficios
- Reconocimiento

Prácticas corporativas

- Prácticas de RRHH
- Gestión del desempeño
- Sintonía con la marca
- Reputación de la compañía
- Diversidad e inclusión



Trabajo

- Tareas
- Autorrealización
- Recursos
- Procesos

Oportunidades

- Oportunidades de carrera
- Formación y desarrollo

Calidad de vida

- Conciliación entre la vida laboral y personal
- Entorno físico de trabajo
- Seguridad

Más información: Si desea más información acerca de las ventajas que puede aportar Aon Hewitt, contacte con nuestros expertos:

Email: aonhewitt@aon.es Tel: 902 107 306 Web: www.aon.es

Madrid: Rosario Pino 14-16, 28020 Madrid

Bilbao: Alameda Recalde 27, 48009 Bilbao

Barcelona: Vía Augusta 252-260, 08017 Barcelona

Sevilla: Avda. Diego Martínez Barrio, 4 - 3ª planta

La información contenida en este documento ha sido recopilada y elaborada de buena fe y de fuentes que se consideran fiables. La responsabilidad del Grupo de Empresas Aon Gil y Carvajal S.A.U., Correduría de Seguros, en el sentido contemplado en el artículo 4 de la Ley 24/1988 del Mercado de Valores de 24 de Julio, alcanza la legalmente exigible derivada de su actuación profesional, pero no se extiende a obligaciones o compromisos ajenos al objeto, competencia o ámbito de su organización empresarial. El presente documento no supone ni asesoramiento legal ni opinión jurídica.

© Grupo de Empresas Aon Gil y Carvajal S.A.U., Correduría de Seguros, en el sentido contemplado en el artículo 4 de la Ley 24/1988 del Mercado de Valores de 24 de Julio. Quedan reservados todos los derechos. Se prohíbe la explotación, reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de este documento sin autorización expresa del Grupo de Empresas Aon Gil y Carvajal S.A.U., Correduría de Seguros.