

Encuesta Internacional BPI group 2011

El Manager Ideal

Estudio internacional a 6.800 trabajadores en 11 países

Debilitados por la crisis, los managers se enfrentan a nuevos retos

BPI Group, firma internacional de consultoría de Recursos Humanos y Management, junto con la empresa de investigación de mercados **BVA** llevaron a cabo una encuesta internacional a trabajadores para conocer cuales son sus expectativas respecto a sus managers.¹

Los resultados de la encuesta han permitido identificar las opiniones y expectativas de los empleados y diseñar una imagen fiel de cómo sería el manager ideal en el contexto de recuperación de la crisis mundial.



Sabe escuchar y toma en cuenta las opiniones sugerencias de los demás. 65%

Reconoce mi trabajo 58%

Fomenta el espíritu de equipo y colaboración. 55%

Sabe comunicar y explicar sus decisiones. 55%

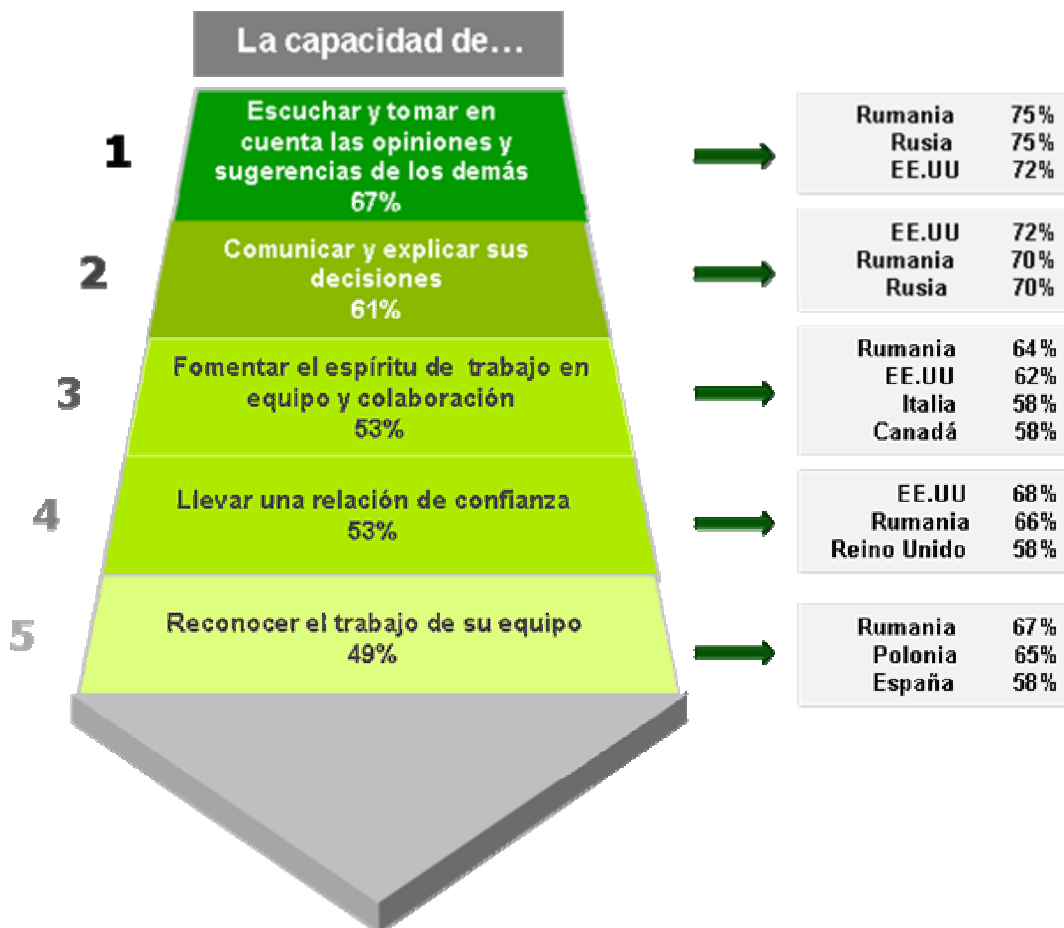
Crea un clima de confianza. 43%

¹ Estudio realizado en 11 países en enero de 2011 sobre empleados del sector público y privado, con muestras representativas de trabajadores de todas las edades y genero. Este estudio tomó una muestra de más de 500 empleados por país, excepto Estados Unidos y Rusia donde la muestra se elevó a más de 1000 trabajadores y Rumania y Bélgica donde se redujo a algo más de 300.

El retrato del manager ideal

En España, los empleados consideran que **la primera habilidad del manager ideal** debe ser la **capacidad de escuchar y aceptar otros puntos de vista y sugerencias** (65% de los españoles, y el 67% de los entrevistados en todo el mundo). Además, los empleados españoles han definido **otras cuatro habilidades principales** que el manager ideal debería tener: **reconocer el trabajo de sus empleados** (58% de los españoles contra el 49% de todos los encuestados), **fomentar el espíritu de equipo y colaboración** (55% de los españoles frente al 53% a nivel global), **al igual que comunicar y explicar decisiones** (55% de los españoles, debajo del 61% en todo el mundo) y por último **crear un clima de confianza en el trabajo** (con el 43% de los españoles frente al 53% a nivel mundial).

Las habilidades del manager ideal Resultados a nivel mundial



En cuanto a las **actitudes del manager ideal que los empleados consideran inaceptables**, observamos que **casi la mitad de los españoles** apuntan a la **apropiación del trabajo de un empleado sin consultárselo (49%)**, la **falta de interés por su trabajo (44%)**, la **falta de tacto (44%)**, la **incapacidad para organizar el trabajo en equipo (43%)** o el **cambio continuo de opinión (41%)**.

En el futuro, las empresas se enfrentarán a importantes retos de gestión.

Podemos agrupar los retos futuros en tres principales áreas:

- **Retos comerciales y de desarrollo de la organización**, que se encuentra **en línea con la valoración española** sobre la necesidad de innovar con nuevos productos y servicios y de adaptarse a las expectativas de los clientes. Esto refleja la convicción de que la clave del futuro empresarial está en el cambio y la fidelización del cliente.
- **Retos de gestión de personas**, como desarrollar políticas para mantener el empleo o adaptar y mejorar las competencias de los empleados. Es un reflejo de la preocupación por el empleo y los procesos de continuo cambio interno y el desarrollo de carrera.
- **Retos relativos a la comunicación corporativa**, como mantener una buena imagen de calidad y notoriedad y proyectar una imagen corporativa positiva.

En España, los empleados han clasificado los **principales retos** de sus organizaciones por este orden de importancia²:

1. **Velar por mantener la notoriedad e imagen de calidad de la empresa** (7.4/10)
2. **Adaptarse continuamente a las expectativas y necesidades de sus clientes** (7.27/10)
3. **Anticipar y tener en cuenta la evolución de las nuevas tecnologías** (6.76/10)
4. **Innovar y lanzar nuevos productos y servicios** (6.66/10)
5. **Preservar el empleo** (6.63/10)

Consideran que los retos comerciales y de desarrollo de la organización serán los principales retos que deberán afrontar sus organizaciones para garantizar su futuro. **La gestión de la imagen, la innovación y capacidad de adaptación son conceptos claves del futuro empresarial según la opinión de los encuestados.**

En cambio **los retos de gestión y el desarrollo de personas no están considerados como retos prioritarios para el futuro**. Sin embargo la cuestión del desempleo está presente entre los 5 principales retos empresariales de futuro, es decir que constituye un reto importante para los empleados españoles. Podemos explicarlo teniendo en cuenta la difícil situación del mercado laboral nacional que cuenta con cerca de 5 millones de desempleados.

² Un 10 significa que se trata de un reto importante para su empresa, y un 1 corresponde a un reto poco importante.

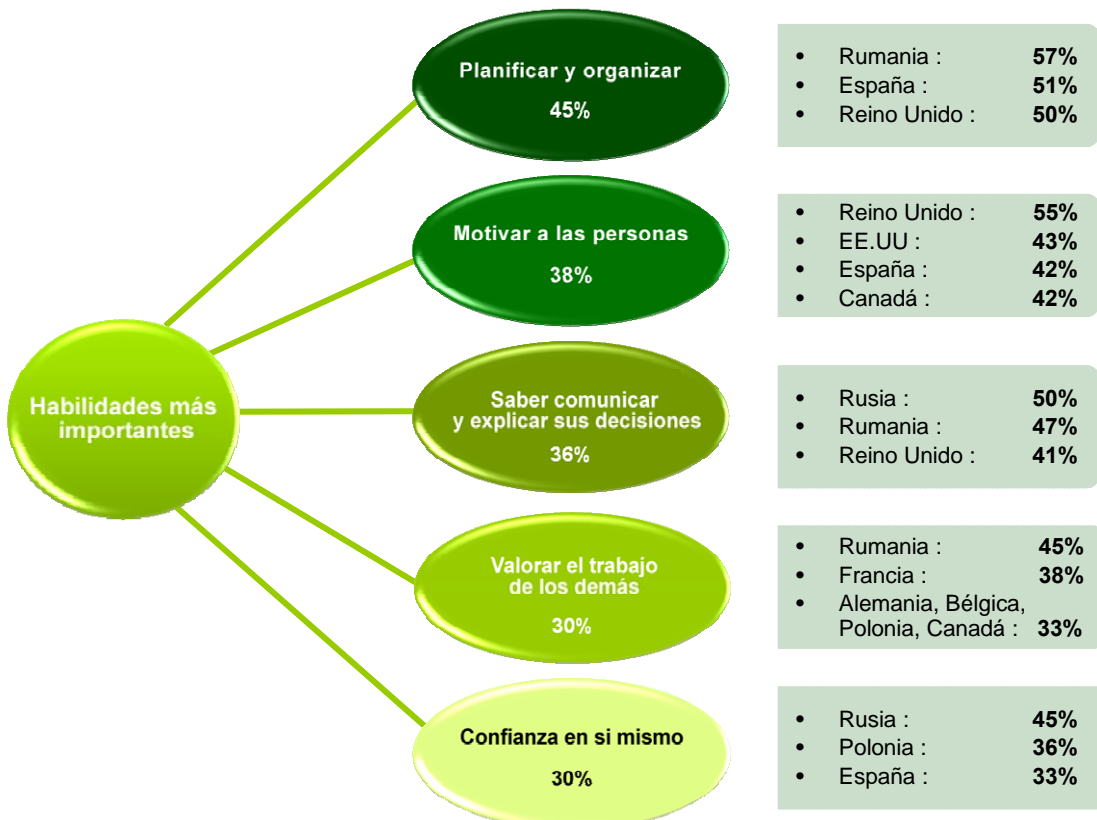
Las habilidades necesarias para responder a los retos futuros.

Para los empleados españoles, la **capacidad de planificación y organización (51%** de los entrevistados) será clave para que el manager ideal afronte los retos futuros y triunfe en sus objetivos. La siguiente competencia señalada, es la **capacidad de motivación (42%** de los entrevistados), en línea con el resto de países (Francia, Bélgica, Polonia, Canadá...). Efectivamente la crisis obliga a los managers a llevar una gestión centrada en resultados, requiriendo un mayor compromiso y motivación de los equipos. A continuación, la **confianza en si mismo (33%)**, la **capacidad de comunicar y explicar decisiones (30%)** así como la **capacidad a cohesionar el equipo (28%)**, forman parte de las 5 principales habilidades del manager ideal para afrontar los retos del futuro.

De manera general en España, **los empleados tienden a situar a las soft skills o habilidades sociales como competencias claves del manager ideal** para afrontar los retos de futuro. Al contrario, las **competencias relacionadas con el negocio y técnicas -hard skills-** están peor valoradas (como el saber delegar, la *expertise* profesional o la capacidad de decisión) aunque parecen más acordes para afrontar los retos comerciales y de desarrollo de la organización descritos antes.

Las 5 habilidades más importantes para afrontar los futuros retos

Resultados a nivel mundial

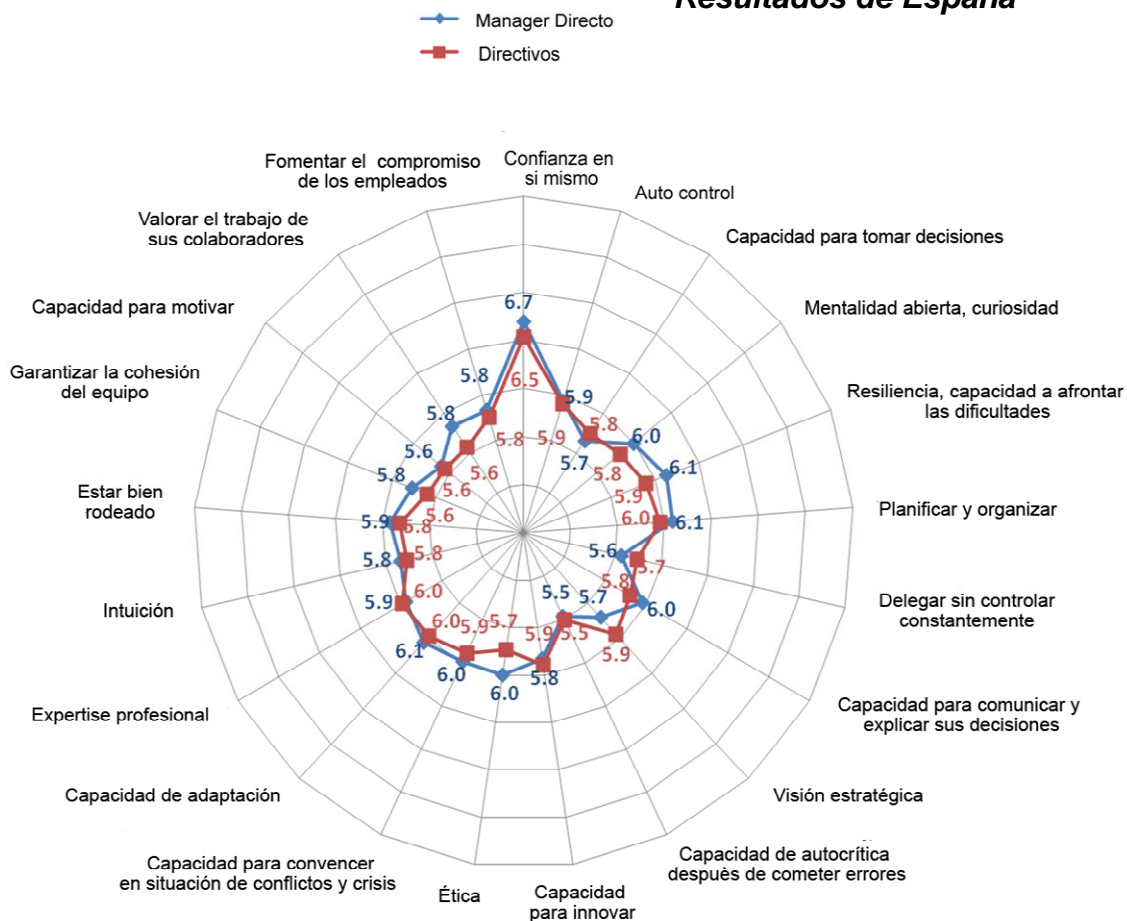


Los managers deberán evolucionar para poder triunfar.

En todo el mundo, la opinión de los empleados acerca de sus managers directos y directivos demuestra que sus habilidades no se adecuan al perfil del manager ideal.

En España, las personas entrevistadas consideran que las competencias más importantes de su **manager directo** es la **confianza en sí mismo** (nota media de 6.7/10), la **capacidad de planificar y organizar** (6.1/10), la capacidad de reacción ante cualquier problema, es decir la **capacidad de resiliencia** (6.1/10) y la **capacidad de adaptación** (6.1/10).

Habilidades de los managers directos y directivos Resultados de España



Juzgan de manera muy parecida las principales **habilidades de sus directivos**, ya que la **confianza en sí mismo** tiene la máxima puntuación (6.5/10), seguida por la **capacidad de planificar y organizar** (6/10). Sin embargo valoran más su **expertise profesional** (6/10) con respecto a su manager directo, al igual que su **capacidad de adaptación** (6/10). En tercer lugar, apuntan a competencias relacionadas con la **visión estratégica, autocontrol, innovación y convencer en situaciones de crisis o de conflictos** (5.9/10).

Esta **valoración global** de los managers en España, está **en consonancia** respecto a las capacidades más valoradas en **otros países como Estados Unidos, Alemania, Rumania y Canadá**.

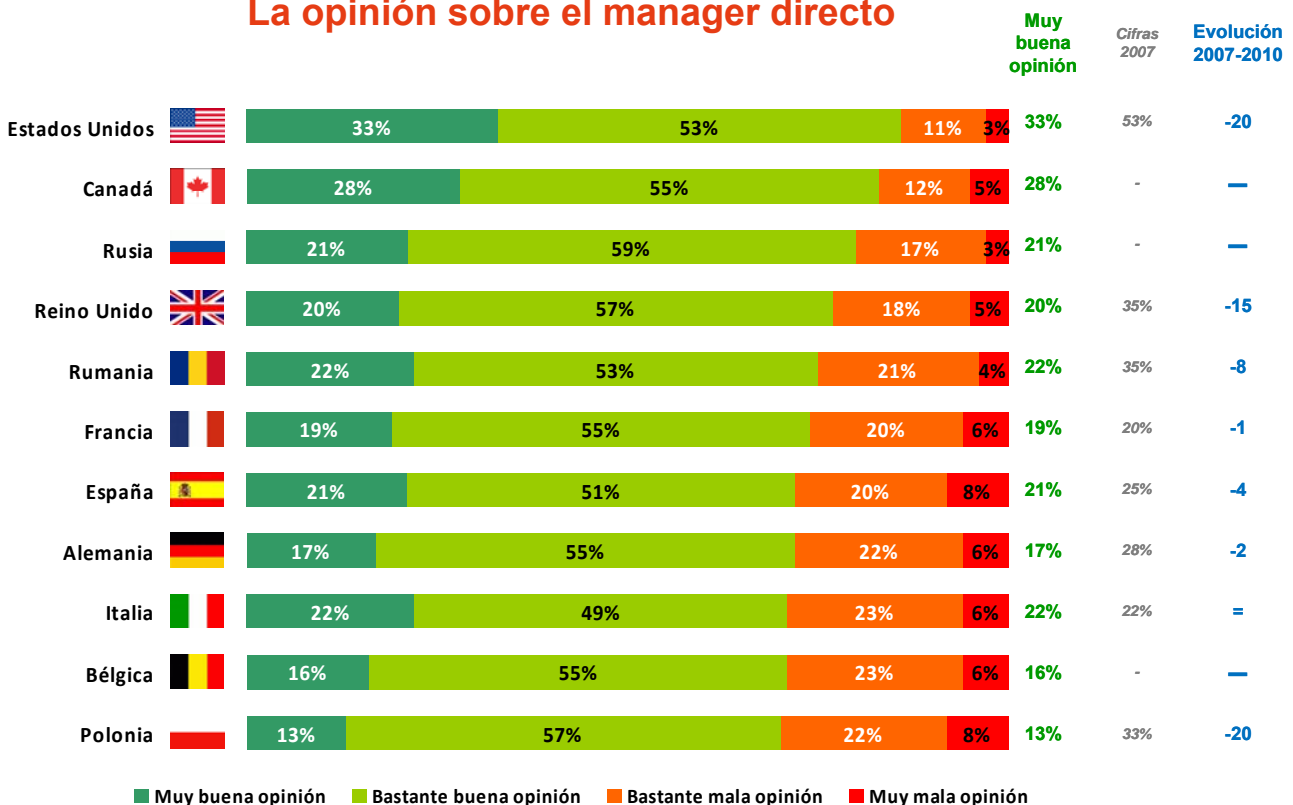
Observamos que en España existe un desajuste entre las competencias consideradas claves para afrontar los retos futuros, y las que realmente observan los empleados españoles en sus managers y que son: capacidad de motivar, la de hacer confiar a las personas en sí mismas, la de comunicar y explicar decisiones y la de crear cohesión de equipos.

Además, es interesante destacar que si los empleados españoles piensan que la confianza en si mismo es la mayor competencia de sus managers, al mismo tiempo les critican por su falta de autocrítica. Esto nos lleva a emitir la hipótesis de que los directivos españoles tienden a confiar tanto en sí mismos, por lo que tienen dificultades para delegar (es una de las competencias peor valoradas), aunque cuando se equivocan no saben reconocerlo.

La opinión de los empleados acerca de sus managers ha empeorado en la mayoría de los países desde 2007³.

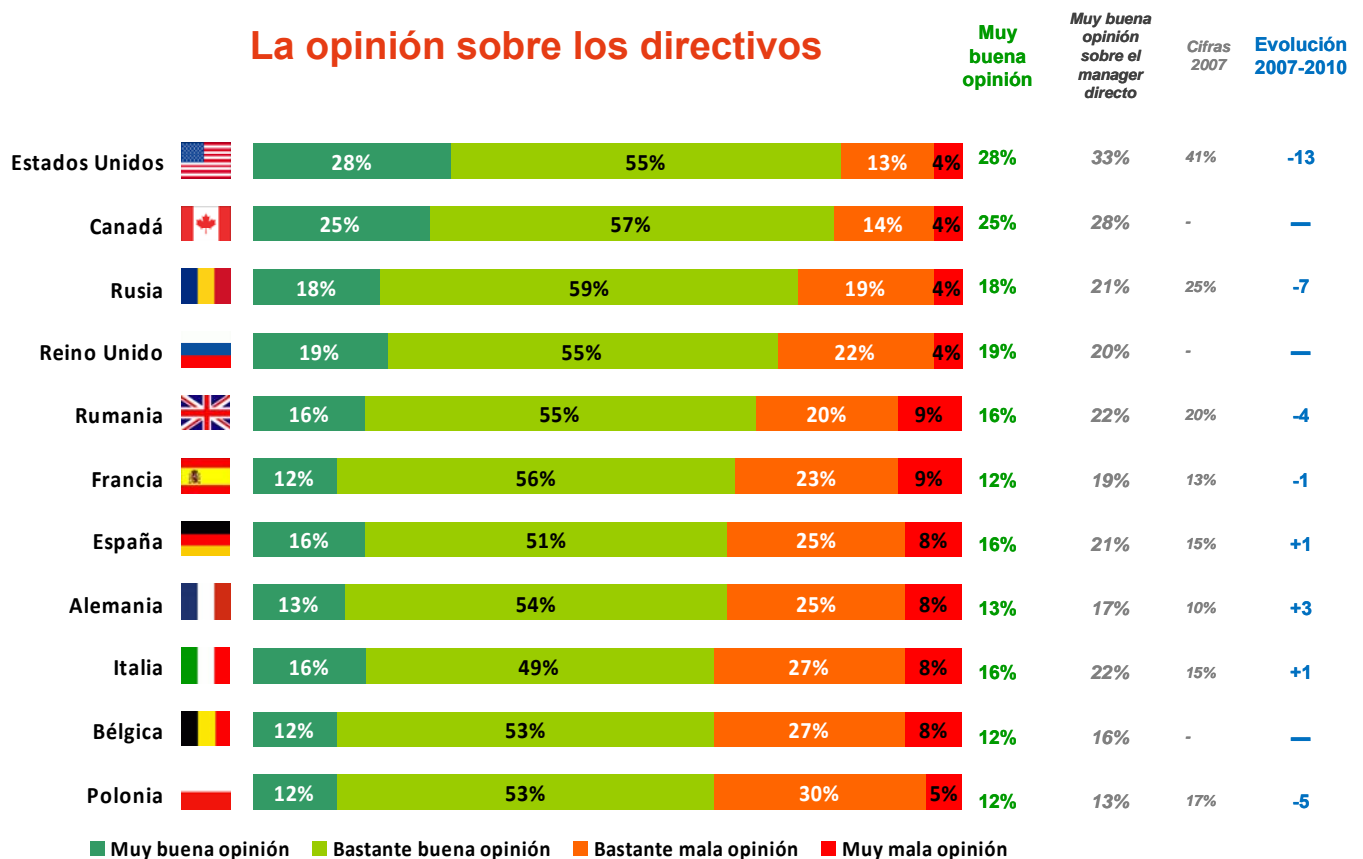
De manera general, la opinión de los empleados se ha vuelto más negativa en todo el mundo (salvo en Italia y Francia donde se ha mantenido igual). Como en el resto de países, en España las críticas se concentran más en los directivos que en los managers directos: el 28% de los encuestados tiene una opinión negativa de su manager directo, frente al 32% que la tiene de los directivos de su empresa. En 2007, los managers directos reunían el 19% de opiniones desfavorables contra el 28% para los directivos. Así en 2011 la diferencia de valoración negativa entre managers directos y directivos es mucho menor (4 punto) que en el estudio de 2007 (9 puntos).

La opinión sobre el manager directo



³ Estudio de BPI group del año 2007: "Los empleados valoran a sus managers".

La opinión sobre los directivos



El **incremento de las opiniones negativas hacia el manager directo** puede explicarse por la crisis que les obligó a llevar a cabo cambios difíciles y poner en marcha medidas impopulares. Por su parte los directivos, más alejados de los empleados por la estructura vertical de las empresas, han afirmado su capacidad para mantener la empresa a flote durante la crisis y garantizar su futuro.

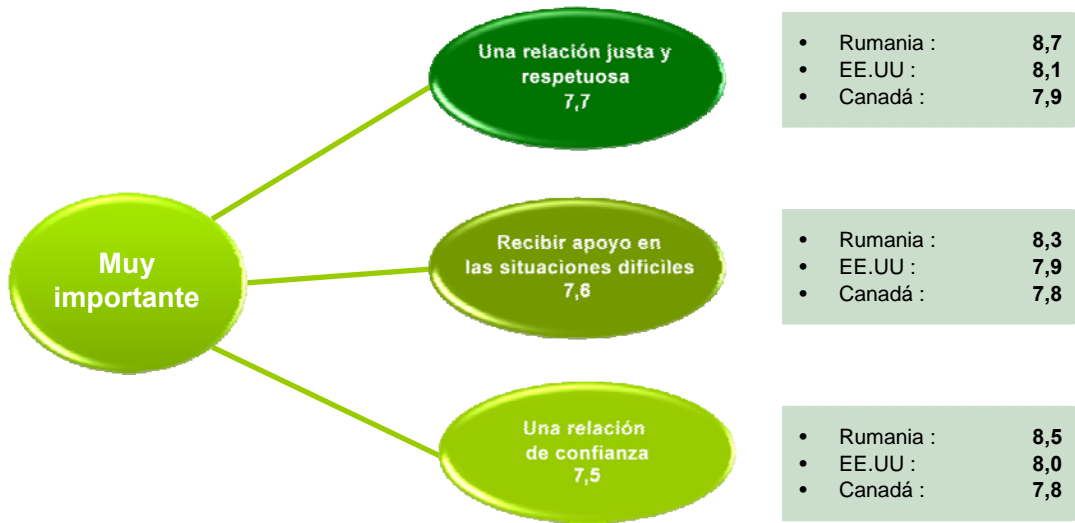
Además en España solo el 38% de los empleados considera que su manager directo es mejor que otros managers, cuando en Estados Unidos es el 51% de los empleados (máxima puntuación a nivel mundial).

El Manager directo: factor esencial del compromiso con la empresa.

De media, el **75% de los trabajadores encuestados en todos los países y el 62% en España consideran que la relación con su manager inmediato influye de forma significativa o muy significativa en su implicación con la empresa.** Este hecho se observa de manera más significativa en **Italia y Estados Unidos** donde el **79%** y **78%** **respectivamente** opinan que sus managers directos influyen en su nivel de compromiso con la empresa.

En España, lo que más influye en el compromiso del empleado es poder tener **una relación justa y respetuosa con su manager directo.** En segundo lugar, destacan la importancia de **tener una relación de confianza,** al igual que **recibir apoyo en situaciones difíciles y en el desarrollo de sus competencias.** Estos resultados están en línea con la opinión de los empleados a nivel mundial.

Factores que fomentan el compromiso



Estos resultados refuerzan otros resultados obtenidos en varios estudios sobre la fidelización de los empleados, donde se concluía que **una mala relación con el jefe directo como unos de los principales motivos de cambio de trabajo.**

Por tanto podemos afirmar que **el manager directo tiene en su mano la clave para crear una relación de confianza entre los trabajadores y la empresa, contribuyendo con ello a aumentar su nivel de compromiso con su trabajo.**

Conclusión

En España como en la mayoría de países entrevistados, **el manager ideal es una persona clave en las relaciones sociales de la empresa, ya que fomenta el compromiso del trabajador con la empresa, siendo capaz de llevar a cabo una gestión participativa.** De manera general, para convertirse en este manager ideal, los managers tendrán que seguir un **proceso de aprendizaje permanente** que les permitirá desarrollarse a nivel profesional y personal para enfrentarse con éxito a los retos futuros del mercado.

