

Hay Group es una empresa global de consultoría en management que trabaja a la par con los líderes para transformar la estrategia en una realidad. Desarrollamos talento y organizamos al personal para que sea más eficiente y esté más motivado, y dé lo mejor de sí. Nuestro enfoque se basa en hacer que el cambio suceda y en ayudar a la gente y a las empresas a desarrollar su potencial.

Contamos con más de 2,600 empleados en 86 oficinas en 48 países. Nuestros clientes pertenecen al sector privado, público y no lucrativo, entre las industrias más importantes. Para mayor información, por favor visite [www.haygroup.com.mx](http://www.haygroup.com.mx)

#### África

Cape Town  
Johannesburg  
Pretoria

#### Asia

Bangkok  
Beijing  
Ho Chi Minh City  
Hong Kong  
Yakarta  
Kuala Lumpur  
Mumbai  
Nueva Delhi  
Seúl  
Shangai  
Shenzhen  
Singapur  
Tokio

#### Europa

Atenas  
Barcelona  
Berlín  
Bilbao  
Birmingham  
Bratislava  
Bristol  
Bruselas  
Bucarest  
Budapest  
Dublín  
Estambul

Estocolmo  
Estrasburgo  
Frankfurt  
Glasgow  
Helsinki  
Kiev  
Lille  
Lisboa  
Londres  
Madrid  
Manchester  
Milán  
Moscú  
Oslo  
París  
Praga  
Roma  
Viena  
Vilnius  
Warsaw  
Zeist  
Zurich

#### Medio Oriente

Dubai  
Tel Aviv

#### Norte América

Atlanta  
Boston  
Calgary  
Charlotte  
Chicago

Dallas  
Edmonton  
Halifax  
Kansas City  
Los Angeles  
México  
Montreal  
New York Metro  
Ottawa  
Philadelphia  
Regina  
San Francisco  
San José (CR)  
Toronto  
Vancouver  
Washington DC Metro

#### Pacífico

Auckland  
Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Perth  
Sydney  
Wellington

#### América del Sur

Bogotá  
Buenos Aires  
Caracas  
Lima  
Santiago  
São Paulo



**HayGroup®**

## ¿Siente que le falta algo?

Cómo involucrar y facilitar los medios a los empleados para alcanzar el éxito

Todos sabemos que los empleados desmotivados generan problemas en el lugar de trabajo, sin embargo, lo peor es tener a gente motivada que no pueda convertir su entusiasmo en acción. La investigación de Hay Group muestra que esto tiene un impacto cuantificable, que crea niveles costosos en la rotación de personal y un desempeño regular en los empleados. Una encuesta sobre la efectividad de un empleado es verdaderamente eficaz cuando también trata los factores que no permiten que su personal dé lo mejor de sí.

Muchas empresas realizan encuestas anuales para evaluar la opinión de sus empleados. Sin embargo, trasladar esta información a algo que pudiera transformar los procesos y operaciones de la empresa es un terreno aún no explotado. Muchos esfuerzos de investigación en este sentido batallan en demostrar el retorno en la inversión.

# Actitud del Empleado: ¿entusiasmado, desmotivado, desinteresado o agotado?

Muchos empleados están muy motivados, quieren proveer un servicio de calidad a sus clientes pero se ven restringidos por sistemas poco consolidados, una fuerte burocracia y presiones desfavorables. Las empresas pueden funcionar con estas situaciones, al menos a corto plazo; pero si los empleados carecen de apoyo y de los procesos de negocio necesarios para realizar su trabajo, se pueden 'agotar' por el esfuerzo invertido en tan sólo intentar hacer un trabajo decente; y en consecuencia el resultado es una fuerza de trabajo integrada por personas frustradas. Si los empleados están comprometidos pero no 'tienen los medios adecuados', es muy probable que cerca de un tercio del personal planee dejar la empresa. (Esta cifra se podría elevar a un 76% si los empleados no están ni motivados ni tienen los medios\*).

Los empleados frustrados tienden a comportarse en alguna de las siguientes tres maneras:

1. Atravesan las barreras del desempeño – a través del mero esfuerzo, algunos empleados muy comprometidos encuentran formas para superar los obstáculos y cumplir sus objetivos laborales. No obstante, estos individuos altamente valiosos corren el riesgo de sentirse agotados a mediano plazo, a menudo después de seis meses.
2. Dejan de intentar – otros empleados menos motivados reducen sus esfuerzos para lograr sus limitadas oportunidades para tener éxito.
3. Se salen – incluso otros empleados buscarán oportunidades de trabajo más atractivas en las que su fuerte motivación por ser exitosos pueda coincidir con condiciones laborales más favorables. Esto crea una fuga desafortunada de lo que frecuentemente podría ser el mejor y más brillante talento de la empresa.

---

Si los empleados están comprometidos pero no tienen los medios adecuados, es muy probable que cerca de un tercio del personal planee dejar la empresa

---

\* Base de datos global normativa de Hay Group



## ¿Por qué es tan difícil de detectar?

En un ambiente en el que la mayoría de las empresas luchan por hacer más con menos, nadie puede darse el lujo de desaprovechar la energía de empleados frustrados. Pero este problema a veces puede pasar inadvertido por las actitudes de la gerencia:

- “No les preguntamos” – no se les pregunta a los empleados. Las encuestas de empleados enfocadas en la motivación a menudo no logran resaltar los problemas de falta de apoyo.
- “No los escuchamos” – los empleados muy comprometidos pero frustrados se podrían sentir reacios a expresar sus preocupaciones por miedo a adquirir una reputación de quejumbrosos.
- “No queremos saber” – “tu motivación es tu problema” y a la gerencia simplemente no le interesa resolver los problemas de falta de apoyo: “todos estamos bajo presión – trata de vivir con ello y avanzar”.
- “Apoyo significa hacer algo” – se necesita esfuerzo y compromiso para eliminar las barreras del desempeño.

Además del desafío que implica esta manera de pensar, también existe el problema del enfoque del estudio. Para que los estudios arrojen un retorno en la inversión real, deben estar alineados con la estrategia, más que sólo realizarse como un ejercicio aislado de RRHH.

“Necesito apoyo y mi gerente y su jefe directo no están haciendo lo posible para solucionarlo. Tengo muchísimo trabajo y termino todos los días muy tarde de trabajar. Me gusta mi trabajo a pesar de esta situación y considero que las cosas van a cambiar eventualmente para bien; pero esperar a que llegue ese momento es muy desafiante, creo que estoy listo para tirar la toalla.”

Respuesta de un empleado a la encuesta de Hay Group Insight

## El costo que hay que pagar por hacer nada

Los siguientes escenarios ilustran cómo el compromiso y la facilitación de medios para tener éxito afectan el desempeño de una empresa.

### El Impacto en los Ingresos

Las empresas situadas en el cuartil superior del compromiso demuestran un crecimiento en los ingresos 2.5 veces mayor que las que están ubicadas en el cuartil inferior. Y las empresas en el cuartil superior tanto del compromiso como del soporte para el éxito alcanzan un crecimiento en los ingresos 4.5 veces mayor.

Para cuantificar lo anterior, considere una industria con un crecimiento promedio en los ingresos del 8%. Una empresa típica con ingresos de \$5 mil millones podría ver un incremento en los ingresos de \$400 millones. Una compañía con niveles de compromiso del empleado en el cuartil superior podría esperar un incremento de \$1 mil millones. Y una empresa situada en el cuartil superior tanto del compromiso como del soporte para el éxito podría anticipar un incremento de \$1.8 mil millones.



## El Impacto en la Rotación

Las empresas en el cuartil superior tanto del compromiso como del soporte para el éxito también superan el promedio de la industria en cuanto al retorno de la inversión, activos y capital (ROI, ROA, ROE) de cinco años de un 40 a un 60%.

Las empresas con altos niveles de compromiso muestran los índices de rotación de personal a un 40% menos que las empresas con bajos niveles de compromiso. Pero las empresas que tienen empleados comprometidos y apoyados reflejan una reducción total en la rotación voluntaria del 54%. Los estudios de Hay Group calculan el costo de reemplazo de empleados entre el 50 y 150% del sueldo.

Para una empresa con 20,000 empleados y un índice anual de rotación voluntaria del 8%, el costo de rotación es alrededor de \$56 millones (suponiendo un sueldo promedio de \$35,000). Al reducir el índice de rotación voluntaria en 40%, habría ahorros anuales de \$22.4 millones. Sin embargo, las reducciones en la rotación a través de niveles más altos de compromiso y soporte darían ahorros de más de \$30 millones anuales; una diferencia de más de \$7.5 millones.

## El Impacto en el Desempeño de los Empleados

Nuestra investigación que relaciona los datos de encuestas de empleados con los índices de desempeño muestra que los empleados altamente comprometidos tienen una probabilidad del 10% de superar las expectativas del desempeño. Pero los empleados muy comprometidos y apoyados tienen una probabilidad del 50% a superar sustancialmente las expectativas del desempeño. Estudios previos han demostrado que la diferencia en productividad entre los empleados de desempeño superior y típico es del 35% en promedio, dependiendo de la complejidad del puesto.\*

\* Hunter, Schmidt y Judiesch, 1990

Para una empresa que produce \$10 mil millones en producto con 20% de empleados que superan sustancialmente las expectativas del desempeño, incrementar el porcentaje de empleados de desempeño superior 1.5 veces (al transformar a los empleados de desempeño promedio en desempeño superior) incrementarían las ganancias a \$350 millones (Si 10% de la población mejora el desempeño por un 35%, la mejora total en el desempeño en toda la población sería del 3.5%).

---

Definimos el éxito como la traducción de los resultados de los estudios en acciones positivas y medibles que mejoren el desempeño de una empresa

---

<sup>1</sup> Hunter, Schmidt and Judiesch, 1990



## Caso de Negocio

**Un caso de negocio empresarial de banca personal – usamos información de estudios de empleados para provocar un cambio duradero.**

### El reto

Un banco importante quería devolver la responsabilidad por el desempeño de las sucursales a los gerentes de las mismas. De hecho, esto significó un retorno al gerente de banco tradicional que está a la cabeza de un grupo de gente que entiende a su comunidad y clientes locales.

### Solución de Hay Group

La empresa le pidió a Hay Group Insight que diseñara e implementara un programa gerencial de cambio que involucraba dos elementos clave: una encuesta rediseñada del compromiso del empleado y un programa de desarrollo de liderazgo sustentado por los resultados de dicha encuesta. De manera crucial, la encuesta utilizó métricas vinculadas KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para que el cliente viera cómo estaba correlacionado el compromiso con el desempeño.

### Resultados

El estudio obtuvo un índice de respuesta del 93% y claramente comprobó el vínculo entre el compromiso y desempeño. El programa de liderazgo que le siguió ha sido una experiencia de cambio de visión para muchos participantes, que ahora están calificados para ser coaches. Los gerentes de sucursal son responsables de su desempeño y tienen las habilidades necesarias para convertirse en coaches. Armado con un mayor entendimiento de sus gerentes de sucursal, ahora el banco está mejor equipado para alinear sus habilidades con las de sucursales. El resultado final, un mejor servicio al cliente.

## Para que los estudios funcionen deben estar ligados a la estrategia – a nivel global

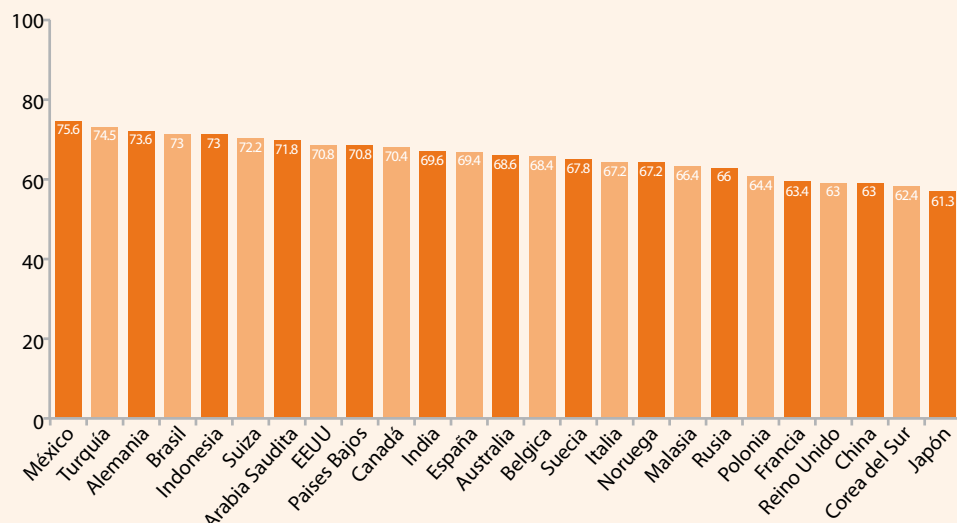
El caso de negocio para los estudios de empleados está comprobado. Sin embargo, a pesar de esta experiencia, consideramos que muy a menudo las iniciativas de investigación están aisladas de la estrategia de la empresa. Las mejores empresas conectan sus estudios con la estrategia para guiar a los líderes en la creación y mantenimiento de un entorno de trabajo y una cultura laboral efectivas. Muchos estudios se basan exclusivamente en el compromiso, y subestiman otros factores importantes de desempeño. Nuestra investigación muestra que el compromiso – siendo importante – sólo explica de manera parcial las diferencias en los niveles de desempeño.

Las empresas no se pueden confiar en la ‘experiencia’ de las encuestas para obtener todas las respuestas que buscan. Los estudios más exitosos están permeados en como la compañía mide y gestiona su desempeño.

Además, para agregarle al reto de realizar un estudio de empleados exitoso, las empresas son cada vez más globales, y aun así sus procesos de encuestas se exportan a menudo a otros mercados sin considerar las complejidades de las diferentes culturas en las que operan. Las empresas necesitan un socio de investigación que pueda reflejar el perfil geográfico, entender las culturas locales y brindar una solución global integrada.

Para mostrar cómo el compromiso varía en las diferentes partes del mundo, la siguiente gráfica ilustra claramente cómo se necesitan diferentes niveles de atención dependiendo del lugar en el que operen.

### El Índice de Compromiso del Empleado de Hay Group Puntuaciones comparativas que resaltan las diferencias en el compromiso de los empleados por país



Las empresas necesitan un socio de investigación que pueda reflejar el perfil geográfico, entender las culturas locales y brindar una solución global integrada

Fuente de información: base de datos nacional normativa de Hay Group

## Cómo Medir el Compromiso

Cuando desarrollamos los esquemas de investigación de un cliente en específico, realizamos un balance único entre compromiso y soporte para proporcionarle información que usted necesita para tomar acciones. Al incluir ambos componentes en nuestras encuestas, podemos brindarle una clara dirección a los problemas sistémicos, al igual que a los específicos acerca de lo que los gerentes deben hacer para crear entornos de trabajo más eficientes. Asimismo, podemos establecer vínculos directos entre los resultados de la investigación y las métricas del negocio como: la rotación, lealtad de los clientes, ganancias e incremento en los ingresos, tal como se ilustró anteriormente.

### Marco de trabajo de la Efectividad de los Colaboradores de Hay Group Insight

Los altos niveles de compromiso y soporte generan mayor productividad en los empleados, mayor lealtad en los clientes y mayor solidez en el desempeño financiero.



Usted está apoyado por una firma de consultoría que con presencia global: Hay Group. Esto significa un gran beneficio: desarrollar soluciones de negocio para los problemas que arrojan sus datos.

## Cómo traslada Hay Group los Datos de los Estudios al Siguiente Nivel

Hay Group Insight entiende que las encuestas son sólo el principio del proceso y que lo que sucede después de obtener los resultados es incluso más importante. Trabajamos en conjunto con usted, paso por paso para interpretar los resultados, desarrollar un plan minucioso de mejoras organizacionales y brindarle apoyo durante la implementación del programa. Nuestro proceso involucra:

- Iniciar con la estrategia de la empresa y referirse al estudio para entender los datos del mismo en relación con dichos objetivos. Por ejemplo, una empresa con un enfoque en la innovación podría no aceptar un índice de toma de riesgos igual al parámetro para su industria, sino uno que esté al nivel o superior al de las empresas de alto desempeño.
- Comparar nuestra extensa base de datos por parámetros nacionales, regionales, industriales, de desempeño y demográficos con el análisis estadístico para dirigir a los ejecutivos y gerentes de todos los niveles hacia los hallazgos más significativos.
- Preparar a la empresa y al personal en puestos clave mediante el diseño de un proceso que corresponda con su cultura, proporcionando las herramientas correctas y transfiriendo el conocimiento de las mejores prácticas a su equipo de trabajo.

Los resultados se entregan a los gerentes en formatos flexibles y fáciles de usar, ya sea en línea o a través de reportes interactivos basados en Excel®. También les ofrecemos a los gerentes un centro de recursos tecnológicos que contiene consejos de las mejores prácticas para facilitar el diálogo entre los empleados, desarrollar acciones y comunicarlas, e incluso los pasos específicos necesarios para obtener una mejora.

En breve, le brindamos a usted y a sus clientes internos un alto nivel de consultoría y resultados más factibles de poner en marcha.

Podemos establecer vínculos directos entre los resultados de los estudios y las métricas del negocio como: la rotación, lealtad de los clientes, ganancias e incremento en los ingresos, tal como se ilustró anteriormente



## Caso de Negocio

### Una empresa farmacéutica – usamos datos de los estudios para ayudar a modificar el comportamiento.

#### El reto

Una gran empresa farmacéutica con más de 39,000 empleados en todo el mundo quería atraer y retener a los mejores talentos al capitalizar sus fortalezas y hacer frente a sus retos. La Alta Dirección tenía que cerciorarse de demostrar el comportamiento necesario para alcanzar el éxito, y capacitaron a sus gerentes con las habilidades y recursos respectivos para lograr el objetivo de trabajo.

#### La Solución de Hay Group

La empresa primero se asoció con Hay Group para medir la efectividad entre más de 9,000 empleados en EUA – y verificar dónde se podían realizar mejoras. Los resultados del estudio ayudaron a los líderes a encontrar y resolver algunos detalles desafiantes; se tomó acción en áreas clave como la administración del desempeño y el desarrollo de carrera. Los líderes de alto rango hicieron suyo el proceso y junto con la ayuda de Hay Group, crearon un enfoque para garantizar que los gerentes tomaran acción basándose en los resultados del estudio y crear un mejor desempeño.

#### Resultados

El cliente experimentó una mejora sustancial en el compromiso de los empleados, el desempeño individual de los empleados y el desempeño colectivo de la empresa. Los resultados fueron tan poderosos que la empresa ahora realiza estudios a nivel global.

## ¿Por qué Hay Group?

Por más de 35 años, Hay Group Insight – la división de investigación y diagnóstico de Hay Group – se ha asociado con las empresas más grandes y más complejas del mundo para generar valor usando de manera estratégica la investigación sobre empleados. Nuestra misión es ayudar a la Alta Dirección a identificar las barreras de la efectividad individual y organizacional, para después poder eliminarlas y mejorar el desempeño de la gente, de los equipos y de toda la empresa. Al proporcionar retroalimentación de los empleados y una estrategia de apoyo, nuestros estudios ayudan a las empresas a alcanzar altos niveles de desempeño y un cambio duradero.

Los últimos hallazgos de World's Most Admired Companies® (Las Empresas Más Admiradas del Mundo), el reporte de Hay Group 'Changing face of Reward' y nuestra investigación con Business Week Online (Las Empresas Líderes de México y Centroamérica) en 'Las mejores empresas para el liderazgo' han enfatizado la necesidad de la atención ejecutiva se oriente al compromiso de los empleados.

## ¿Qué nos distingue?

- Usted está apoyado por una **firma integral de consultoría** con presencia global: Hay Group. Lo cual significa un gran beneficio para desarrollar soluciones de negocio para los problemas que arrojan sus datos.
- La mayoría de las empresas que realizan encuestas de empleados cree que el compromiso con un cliente concluye de manera satisfactoria cuando le entregan los resultados de la encuesta, Hay Group no. Nosotros definimos el éxito **al traducir los resultados de los estudios en acciones positivas y medibles** que mejoren el desempeño de una empresa.
- Reconocemos que los enfoques de una sola visión, "one size -fits- all", para las encuestas de empleados tienden a fallar, por ello, **personalizamos cada solución** considerando sus necesidades y estrategia únicas.
- Vamos más allá de las modas pasajeras para **determinar qué factores impulsan a niveles más altos de desempeño** de una empresa. Como resultado, comprendemos que el compromiso de sus empleados no es suficiente para mantener el desempeño sostenible.
- **Nuestros benchmarks, investigación estadística y análisis profundo** le ofrecerán las prioridades clave que usted necesita para mejorar su desempeño. Usted comparará su desempeño con el de las mejores empresas del mundo.
- **Contamos con tecnología de punta** que no sólo reduce la carga de trabajo administrativo de su equipo, sino que también le brinda apoyo tanto a usted como a sus gerentes para tomar acción y generar un cambio sostenible en la empresa.
- Realizar estudios consistentes y precisos en diferentes regiones se ha convertido en la norma. Debido a que **somos una empresa global**, tenemos la capacidad de proporcionarle apoyo oportuno y culturalmente sensible en donde usted se encuentre.

Para mayor información de cómo examinar la estrategia de su empresa y cómo lograr el éxito de la misma, contáctenos en: [www.haygroup.com.mx](http://www.haygroup.com.mx)

[Agustin\\_acuna@haygroup.com](mailto:Agustin_acuna@haygroup.com)

[Gabriel\\_fernandez@haygroup.com](mailto:Gabriel_fernandez@haygroup.com)