



Las **Mejores Empresas** para Trabajar se **adaptan mejor** en tiempos cambiantes

Un año más y tras realizar un exhaustivo proceso en el que se ha analizado, evaluado y certificado a un total de 250 empresas, El Instituto Great Place to Work ha hecho pública la lista de Los 50 Best WorkPlaces en España; las mejores empresas para trabajar según sus empleados. Para elaborar el informe, se han tenido en cuenta las respuestas de más de 100.000 personas procedentes de compañías de todos los sectores ¿Estará su empresa?

MONTSERRAT VENTOSA GARCÍA-MORATO, directora general del Instituto Great Place to Work en España

Afirmar que vivimos en tiempos de constante cambio no es nada nuevo. Estas transformaciones, que se suceden a una velocidad trepidante, requieren adaptación en todos los ámbitos y, por supuesto, el empresarial es uno de ellos.

Siguiendo en esta dirección... ¿Qué pasa con el trabajo? No podemos pretender que nuestras empresas se adapten al cambio con estructuras, conceptos o valores obsoletos; lo que un día tenía sentido hoy ya ha pasado

a mejor vida y lo que un día parecía imposible hoy es una realidad. Para empezar con uno de esos conceptos, tal vez ya caduco, no puedo evitar referirme a la palabra "trabajo". ¿Qué significa? Hayamos su origen en el vocablo latino *tripalium*¹, que era el nombre de un instrumento de tortura del siglo VI, del cual derivó la palabra trabajo entendida como esfuerzo, sufrimiento y sacrificio. A pesar de que para muchos sigue siendo una tortura, en la sociedad del conocimiento, ha abandonado para otros su significado original y está asociado a un concepto más positivo, más profesional.

Sin pretender acometer una exhaustiva descripción del elenco de cambios acontecidos en los últimos años que llevaron a Peter Drucker a afirmar que "*los trabajadores del conocimiento debían considerarse voluntarios*" sí me gustaría hacer un repaso general de cinco de los cambios más significativos que han acontecido en el mundo de los Recursos Humanos y que probablemente la gran mayoría de vosotros conocéis mucho mejor que yo:

1. En el pasado era el líder el que definía la **marca**, hoy cada una de las personas que forman la organización construyen y definen la reputación corporativa y, con

FICHA TÉCNICA

Autor: VENTOSA GARCÍA-MORATO, Montserrat.
Título: Las Mejores Empresas para Trabajar se adaptan mejor en tiempos cambiantes.
Fuente: Capital Humano, nº 222, pág. 98. Junio, 2008.

Resumen: La directora general del Instituto Great Place to Work, Montserrat Ventosa García-Morato, analiza los resultados de la lista anual de Los 50 Best WorkPlaces en España, realizada en base a cinco características que tiene que tener un Best Workplace: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería. Ventosa, que destaca en el artículo la importancia que tiene estar entre los Mejores en tiempos inciertos, se congratula de que las compañías españolas suben peldaños en la lista e indica que uno de los secretos que comparten los vencedores es partir de un liderazgo de confianza como base para que las personas liberen todo su potencial, trabajen mejor y las empresas obtengan mejores resultados.

Descriptor: Mejores / Bienestar / Calidad / Empresa.



ella, la marca, de ahí que el alineamiento y el compromiso de las personas en la organización sea vital.

2. Según la pirámide de necesidades de Maslow, el trabajo estaba concebido exclusivamente para satisfacer las **necesidades físicas y primarias**. Actualmente cubre además, y de forma mucho más relevante, necesidades de auto-realización como el desarrollo profesional y la identificación de la persona con la misión y objetivos de la organización.
3. Hemos pasado del trabajo, físico, tangible y aptitudinal donde los miembros de la plantilla eran un coste, a un modelo económico basado en intangibles, donde las personas son **capital**.
4. De la abundancia de mano de obra, hemos pasado a la **escasez del talento**, lo que implica una metamorfosis del reclutamiento al *Employer Branding* o marketing de empleador. Han quedado atrás aquellos tiempos en los que publicábamos un anuncio para cubrir una vacante, ahora hay que “venderles” que nuestra empresa es una de las mejores para trabajar.
5. No hay que ahondar muy atrás en nuestros recuerdos para recordar aquellos lugares

En 2007, un total de 250 empresas, con 220.000 empleados en España, se sometieron al proceso de Análisis, Evaluación y Certificación frente a las 100 compañías del año 2003

de trabajo poco diversos en los que el café para todos funcionaba de maravilla para motivar a las personas, hoy Starbucks ha descubierto 55.000 formas distintas de hacer el café, así que no hay excusas. Nos encontramos en lugares de trabajo diversos en el más amplio sentido de la palabra, dónde por **primera vez conviven tres generaciones** (X, Y y *Baby boomers*), cada una distinta en sus maneras de enfrentarse y de entender el mundo y el trabajo.

GREAT PLACE TO WORK – EXISTE OTRA FORMA DE TRABAJAR

Para ilustrar este cambio en la concepción del mundo del trabajo y de los RR.HH. me serviré de nuestro propio origen. El fundador del Instituto, Robert Levering, en los años 80, decidió embarcarse en la tarea de descubrir si realmente existían empresas en las que trabajar no fuera una tortura. No sólo descubrió que sí era posible, sino que identificó a 100

que pasaron a formar parte de su primer Best Seller *The 100 Best Companies to Work for in the US*. A raíz de su libro, un gran número de empresas contactaron con él para decirle que trabajar en ellas también era un placer, y otras para pedirle que les ayudara a ser Mejores. Ante tantas solicitudes, Robert decidió fundar el Instituto Great Place to Work en San Francisco, con una clara misión: *contribuir a hacer de nuestra sociedad un mejor lugar para vivir ayudando a las empresas a crear mejores lugares para trabajar*. De esta iniciativa le surgió la idea de crear un ranking de las Mejores, donde las empresas compitieran por ser las Mejores para trabajar; obviamente esta afirmación solo podría partir de las personas que allí trabajaban; y así fue como la publicación *Fortune* colaboró con el Instituto en crear **La Lista Best Workplaces**.

En 2003, la Unión Europea decidió apostar por esta idea, con el fin de incrementar la competitividad de las empresas y subvencionó la implantación del Instituto en los 15 países que en aquel momento formaban la Unión. Hoy está presente en 30 países en los que se llevan a cabo los procesos de Análisis-Evaluación-Certificación para elaborar las Listas Best Workplaces siguiendo la misma metodología, pero adaptándose a las necesidades locales de cada país.



En la imagen de la fotografía probablemente el que cruza los dedos no es el candidato, sino uno de nosotros.

LA LISTA BEST WORKPLACES: PROCESO DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Es el mayor estudio de este tipo en el mundo basado en la opinión de los empleados. La Lista Best Workplaces ha sido elaborada en más de 30 países durante 20 años. En 2007, 250 empresas, con un total de 220.000 empleados en España, se sometieron al proceso de Análisis, Evaluación y Certificación frente a las 100 de 2003. Para obtener estos resultados se sigue una metodología estandarizada, pasando una encuesta anónima y confidencial a todos los empleados o a una muestra aleatoria y representativa seleccionada por el Instituto. Consta de 59 preguntas cerradas y una abierta (Trust Index) que evalúan hasta que punto una empresa es un Great Place to Work. Este año hemos encuestado a un total de 100.650 empleados.

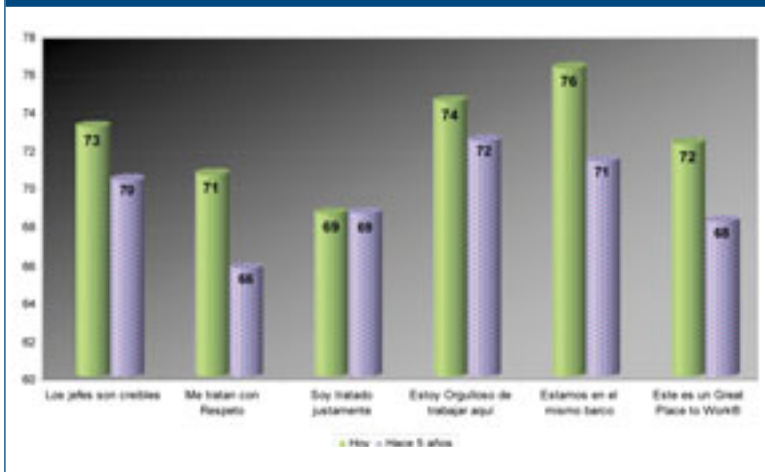
Las 50 empresas de la Lista son las que obtienen una mayor puntuación en la suma de las dos partes del estudio. Por un lado, en la evaluación del Trust Index, dos terceras partes de la puntuación total, y por otro, una auditoría de su cultura corporativa, que supone el tercio restante. Las Mejores emplean a 55.858 personas en España.

Cualquier empresa puede ser un Best Workplace, por ello todos los sectores están representados aunque existe una mayor participación de empresas de Servicios Profesionales y de Tecnologías de la Información, debido probablemente a la guerra por el talento que tiene lugar en estas compañías.

Nuestros años de experiencia nos han hecho ver que el tamaño en este sentido sí que importa, sobre todo a la hora de comparar compañías entre sí, por lo que se está iniciando una tendencia a segmentar las listas por número de empleados, con el fin de ofrecer una comparación más justa. Es la razón por la que desde el Instituto en España y siguiendo los pasos de otras sedes, hayamos segmentado las empresas según su tamaño.

En cuanto a los resultados de este año destaca especialmente, la mayor presencia de empresas españolas, 18 frente a 8 en el 2007: "la Caixa", 20 minutos, Arbora & Ausonia (General Office), AUSA-Automóviles Utilitarios, Bankinter, EKMGROUP Human Capital, Emagister.com, everis, Grupo Intercom, idealista.com, Infojobs.net, IVI (Instituto Valenciano de Infertilidad), Línea Directa Aseguradora,

FIGURA I > DIFERENCIAS ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS Y EL RESTO



FUENTE > Instituto Great Place to Work, 2008.

¿QUÉ DIFERENCIA A LOS MEJORES DEL RESTO?

El Trust Index mide hasta qué punto los empleados sienten que en su empresa existe un entorno de confianza. Para ser una de las Mejores, es imprescindible reunir cinco características comunes: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería.

1. CREDIBILIDAD DEL LIDERAZGO - CON MI JEFE EN LO BUENO Y EN LO MALO

Un 73 por ciento de los trabajadores de las Mejores confían en sus jefes: sus superiores son accesibles. Lideran con la batuta de la confianza. El 80 por ciento de los empleados de los Best Workplaces piensan que sus jefes son accesibles y que es fácil hablar con ellos. El 81 por ciento de los mismos consideran que se les da responsabilidad suficiente en su trabajo sin necesidad de micromanagement. Los mandos de las Mejores son personas íntegras, con capacidad de fomentar la confianza en los buenos y en los malos tiempos, evitando una pérdida de eficiencia organizativa a través de radio macuto.

2. RESPETO POR LAS PERSONAS - SOY UNA PERSONA NO UN NÚMERO

Un 71 por ciento de los participantes en el estudio se sienten tratados con respeto. Un entorno seguro y saludable es una de las bases para que una empresa funcione bien. Además, todos los empleados se sienten apoyados para desarrollarse profesional-

mente y se les implica en las decisiones que les afectan. El 68 por ciento de los trabajadores de los Best Workplaces afirman que sus jefes les implican en la toma de decisiones que les afectan, un 29 por ciento de incremento respecto a 2006. En el pasado, pensar y tomar decisiones era responsabilidad de unos pocos. Hoy es necesario contar con la mayor información posible para tomar decisiones que aseguren resultados óptimos. Conseguir empleados comprometidos y satisfechos requiere implicarlos en la toma de decisiones y en su ejecución.

El 68 por ciento de las personas ha contestado que sus superiores demuestran interés en ellos no sólo como empleados sino como personas. El 80 por ciento de los encuestados aseguran que pueden coger tiempo de su trabajo para asuntos personales cuando lo necesitan. La conciliación sigue siendo importante, pero no sólo para personas con hijos, si no que hay que conocer las necesidades de todos trabajadores, por ello las Mejores son creativas y se anticipan a la Ley en materia de conciliación.

3. TRATO JUSTO - AQUÍ NO IMPORTA QUIÉN ERES PARA SER BIEN TRATADO

En épocas de desaceleración es aún más importante que no exista competitividad interna. La cohesión y el buen ambiente son vitales para que la empresa afronte las situaciones en lugar de enzarzarse en luchas internas. Un 69 por ciento de las personas sienten que reciben un trato justo, tanto en la retribución como en aspectos como el reconocimiento, las posibilidades de promoción o la existencia de igualdad de oportunidades, aspectos fundamentales para fomentar el trabajo bien hecho. La igualdad entre hombres y mujeres es otro de los objetivos de estas empresas: 55 por ciento de hombres y 45 por ciento de mujeres (empleados sin personas a su cargo). Por otra parte, cada vez hay más mujeres en posiciones de liderazgo (37 por ciento).

4. ORGULLO - ¡QUIERO TRABAJAR AQUÍ!

Los trabajadores de estas empresas no sólo se sienten orgullosos de la empresa, sino que presentan elevados niveles de compromiso, (un 74 por ciento están orgullosos de lo que hacen). El 74 por ciento de los empleados de

LOS CINCUENTA BEST WORKPLACES POR ORDEN ALFABÉTICO

Nombre A-Z	sector	empleados
"la Caixa"	Financiero & Seguros	más de 1000
20 minutos	Servicios Profesionales	250 a 500
3M	Químico	500 a 1000
Accor Services	Servicios	50 a 100
American Express	Financiero & Seguros	más de 1000
Amgen	Farmacéutico	100 a 250
Arbora & Ausonia (General Office)	Productos de higiene y cuidado personal	100 a 250
AUSA - Automóviles Utilitarios	Industria & Producción	250 a 500
Bain & Company Ibérica	Servicios Profesionales	50 a 100
Bankinter	Financiero & Seguros	más de 1000
Brico Dépôt	Distribución	500 a 1000
Cisco	Tecnología de la Información	250 a 500
Cushman & Wakefield	Consultoría Inmobiliaria	100 a 250
Diageo	Gran Consumo Bebidas	250 a 500
EKMGROUP Human Capital	Servicios Profesionales	50 a 100
Emagister.com	Servicios Internet	50 a 100
everis	Tecnología de la Información	más de 1000
Federal Express	Transporte	250 a 500
Grupo Intercom	Tecnología de la Información	100 a 250
Hewlett Packard	Tecnología de la Información	más de 1000
idealista.com	Servicios Internet	100 a 250
Infojobs.net	Servicios Internet	100 a 250
IVI (Instituto Valenciano de Infertilidad)	Sanidad privada	250 a 500
Kyocera	Comercialización hardware / software	50 a 100
Lilly	Farmacéutico	más de 1000
Linea Directa Aseguradora	Financiero & Seguros	más de 1000
Manpower	Servicios Profesionales	500 a 1000
Mars España	Venta al detalle	50 a 100
Mazda	Automoción	50 a 100
Medtronic Ibérica	Tecnología médica	100 a 250
Microsoft	Tecnología de la Información	500 a 1000
Muebles Expomobi	Venta al detalle	250 a 500
Novartis	Farmacéutico	más de 1000
NoviaSalcedo Fundación	Entidad sin ánimo de lucro	50 a 100
PepsiCo Iberia Headquarters	Gran Consumo	250 a 500
Phoenix Contact	Industria & Producción	50 a 100
Pricewaterhouse Coopers	Servicios Profesionales	más de 1000
Proclinic	Distribución	50 a 100
Procter & Gamble	Gran Consumo	500 a 1000
R	Tecnología de la Información	100 a 250
Randstad	Servicios Profesionales	500 a 1000
Roche Farma	Farmacéutico	más de 1000
Royal Canin	Distribución	50 a 100
Softonic.com	Tecnología de la Información	50 a 100
Starbucks Coffee España	Hostelería & Servicios	500 a 1000
Sun Microsystems	Tecnología de la Información	250 a 500
Turner Broadcasting System España	Distribución	50 a 100
Unique Interim	Servicios Profesionales	100 a 250
W.L. Gore & Asociados	Químico	50 a 100
Wolters Kluwer	Servicios Profesionales	500 a 1000

FUENTE > Instituto Great Place to Work, 2008.

los Mejores no quieren dejar su trabajo, el 76 por ciento asegura que le gusta ir a trabajar y el 69 por ciento afirma que se siente orgulloso de los logros en equipo. Una de las características con más valor de los Mejores es contar con un equipo de profesionales comprometidos que no se marchen a la competencia. Un 30 por ciento apoyan a sus empleados para que realicen trabajos voluntarios.

5. CAMARADERÍA - TODOS PARA UNO Y UNO PARA TODOS

Otra de las bases para la motivación de los empleados es que, entre ellos exista un sentimiento de compañerismo y que se apoyen los unos por los otros. Crear un sentimiento de equipo es otro de los secretos de los Best Workplaces. El 76 por ciento ha respondido que en su compañía existe un sentimiento de equipo, casi de familia. El divide y vencerás no se aplica internamente, los Best Workplaces se aseguran de fomentar la unión interna y el compañerismo para que sus empleados se preocupen los unos por los otros.

Llegar a ser un Best Workplace no es algo que se consiga de la noche a la mañana,

Los Best Workplaces retienen mejor al talento. Durante el pasado año sólo un 3,5 por ciento de la plantilla se marchó voluntariamente frente a un 8,3 por ciento de rotación voluntaria en 2006

sino que requiere una alta dosis de voluntad y compromiso con las personas que forman la organización desde la Dirección.

Aunque no hay atajos ni remedios mágicos, una receta que si se hace con cariño puede funcionar es: poner a fuego lento 1 litro de credibilidad en los jefes con una pizca de consistencia, coherencia y mucho sentido común; añadir 250 gramos de respeto por las personas, y 200 gramos de trato justo; no olvidar remover la mezcla, mientras se añaden tres grandes piezas troceadas de orgullo; por último e imprescindible es una gran dosis de buen rollo y camaradería. ▲

NOTAS

¹ La fascinante historia de las palabras. Fernando A. Navarro.

RANKING – POR TAMAÑO BEST WORKPLACES ESPAÑA 2008				
1000+ empleados	500 a 1000 empleados	250 a 500 empleados	100 a 250 empleados	50 a 100 empleados
1. Lilly	1. Microsoft	1. Cisco	1. Grupo Intercom	1. Bain & Company Ibérica
2. American Express	2. Wolters Kluwer	2. PepsiCo Iberia Headquarters	2. Unique Interim	2. Softonic.com
3. Bankinter	3. Procter & Gamble	3. Muebles Expomobi	3. Medtronic Ibérica	3. Mazda
4. "la Caixa"	4. Brico Dépôt	4. IVI (Instituto Valenciano de Infertilidad)	4. Cushman & Wakefield	4. Kyocera
5. Roche Farma	5. Starbucks Coffee España	5. AUSA – Automóviles Utilitarios	5. Infojobs.net	5. Turner Broadcasting System España
6. Pricewaterhouse Coopers	6. Randstad	6. Federal Express	6. R	6. Royal Canin
7. everis	7. Manpower	7. Diageo	7. Arbora & Ausonia (General Office)	7. NoviaSalcedo Fundación
8. Linea Directa Aseguradora	8. 3M	8. Sun Microsystems	8. Amgen	8. Proclinic
9. Hewlett Packard		9. 20 minutos	9. idealista.com	9. W.L. Gore & Asociados
10. Novartis				10. Mars España
				11. Emagister
				12. EKMGROUP Human Capital
				13. Accor Services
				14. Phoenix Contact

FUENTE > Instituto Great Place to Work, 2008.