

Creando un Great Place to Work® Por qué es importante y cómo se hace



Por Robert Levering *

Todos los años, la revista *Fortune* publica un ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Es una de sus ediciones más populares del año. A la gente le encanta leer acerca de estas empresas y los directivos encuentran allí ideas que pueden tomar para aplicar en sus organizaciones y convertirlas en mejores lugares para trabajar.

Hasta ahora, ninguna de las organizaciones en el ranking de *Fortune* ha sido un organismo penitenciario¹. Pero eso no significa que una cárcel no pueda integrar el ranking de los mejores empleadores de la nación. De hecho, como co-autor del ranking de *Fortune* y como alguien que se ha especializado en investigar los mejores lugares para trabajar por más de 20 años, puedo decir que cualquier organización en cualquier industria- ya sea privada, sin fines de lucro o una agencia gubernamental- puede llegar a ser un empleador ejemplar.

El ambiente de trabajo y su impacto

Casi todo tipo de organización imaginable ha estado en el ranking de *Fortune*, desde las agencias de inversión de Wall Street y las grandes cadenas de supermercados, hasta pequeños hospitales sin fines de lucro y firmas de consultoría. (En Dinamarca, uno de los 24 países en donde *el Great Place to Work® Institute* de San Francisco lleva a cabo encuestas sobre los mejores lugares para trabajar, el Departamento Nacional de Justicia integró el ranking de los mejores empleadores de ese país.) La variable más importante es la actitud y la conducta de la Dirección, más que el tipo de organización de que se trate. Cómo la Dirección se relaciona con sus empleados, es lo que hace la diferencia.

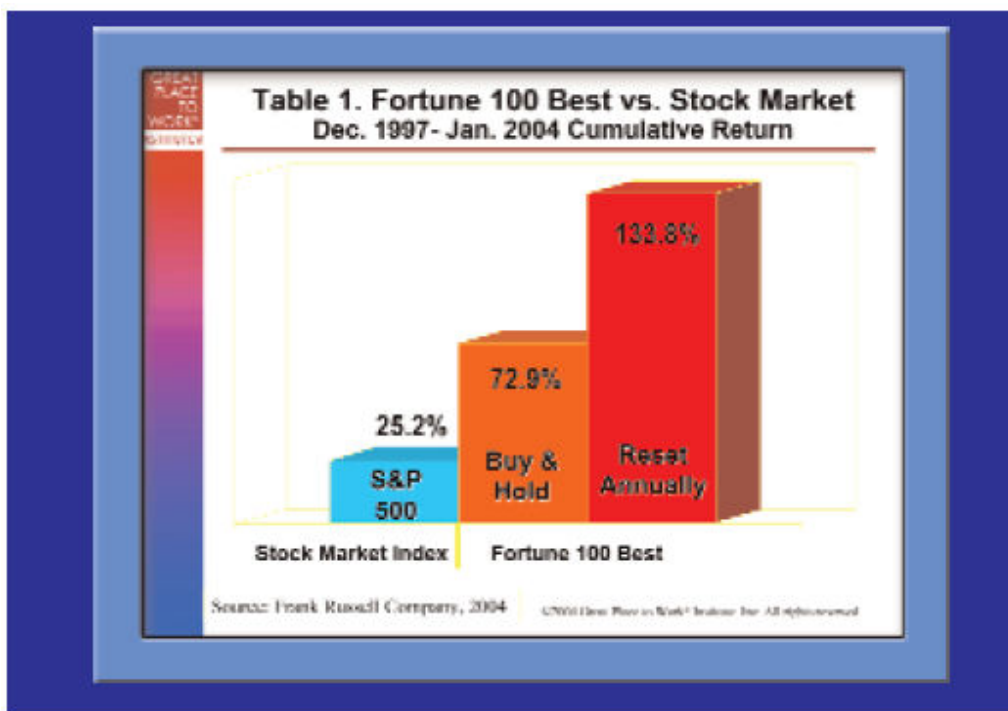
Esto también se aplica a los organismos penitenciarios. La razón más evidente es que todos, ya sea un alto directivo o un empleado común, prefieren trabajar en un buen ambiente laboral. Como la mayoría de la gente pasa la mayor parte de las horas despiertas en el trabajo, la calidad de la experiencia laboral tiene un gran impacto en sus vidas. Cada uno quiere desear ir a trabajar por la mañana. Y nadie disfruta llegar del trabajo al hogar sintiéndose frustrado y desanimado debido a sus experiencias en el trabajo.

Pero en este tema hay más cosas involucradas, además de la calidad de vida. La calidad del lugar de trabajo impacta directamente en temas de servicio al cliente y productividad. La conexión con el servicio al cliente ha sido demostrada en numerosas investigaciones. Un famoso estudio de 1998, publicado en un artículo del *Harvard Business Review* titulado “La cadena de beneficios empleado-cliente en Sears” mostró que un aumento en la satisfacción del empleado en un negocio resultó en un aumento de la satisfacción del cliente, lo cual a su vez originó una mayor rentabilidad de la tienda. Hay estudios similares en la industria hospitalaria, mostrando que las mejoras en el ambiente de trabajo resultaron en una mayor satisfacción del paciente.

Investigando los mejores lugares para trabajar, *el Great Place to Work® Institute* ha visto fuertes evidencias de este mismo fenómeno. Hace unos pocos meses, la Compañía Frank Russel, una firma que provee servicios de inversión para grandes fondos de pensión entre otros clientes, hizo dos comparaciones. La compañía tomó un portfolío hipotético de acciones de las compañías que integraron el ranking de “Las 100 Mejores Empresas para Trabajar” de


¹ En los EEUU hay empresa privadas que gerencian prisiones.

la primera lista publicada en 1997 en *Fortune* y la comparó con los resultados financieros totales de las mismas hasta el 2003 contra índice Standard & Poor's 500 (un índice bursátil similar al Dow Jones Industrial Average). Los resultados fueron asombrosos. El dinero invertido en el portafolio de "Las 100 mejores" habría rendido casi tres veces más que si se hubiera invertido en el índice Standard & Poor's 500 durante esos seis años. Los resultados habrían sido aún más extraordinarios si, en vez de retener las acciones de las 100 mejores del primer ranking por los seis años seguidos, el inversor hubiese cambiado el portafolio para reflejar los cambios en el ranking anualmente. (Cada año, una nueva lista de "Las 100 Mejores" se publica en base a la investigación anual del *Great Place to Work® Institute*, generalmente, alrededor de 20 compañías son reemplazadas.) Así, si el inversor hubiese actualizado su portafolio con el ranking de "Las 100 Mejores" de cada año, habría visto su inversión original superar un equivalente en el índice Standard & Poor's 500 en más de cinco veces (ver cuadro 1).



**Cuadro 1. Los 100 Mejores de Fortune vs. el mercado
Dic 1997- Ene 2004 Rendimientos Acumulados**

Mientras que estos datos se aplican más directamente a las empresas comerciales, las conclusiones también son relevantes para industrias como la de la administración penitenciaria. Como se vio, los mejores lugares para trabajar suelen tener una productividad y rentabilidad más altas al igual que una mejor satisfacción de los clientes. Entre las razones obvias de este resultado, los mejores lugares para trabajar usualmente tienen mucho menos rotación de personal que su competencia. (En un estudio que realizó el *Great Place to Work® Institute*, en el 2001 y que fuera publicado en *Fortune*, las 100 mejores compañías tuvieron un promedio de rotación de personal 50 % más bajo que sus competidores.) La alta rotación de personal es muy costosa para cualquier empresa, sea ésta comercial, una organización sin



fines de lucro o una agencia gubernamental, por el aumento de los costos asociados con la selección y el entrenamiento del nuevo personal. Asimismo, las organizaciones con reputación de “buen empleador” tienden a atraer personal de alta calidad. Y cuanto mejor sea la calidad del personal, mejor será su capacidad de desempeño en el trabajo.

Una razón menos tangible –aunque igualmente importante– por la cual las organizaciones con buen ambiente de trabajo brindan mejores servicios y productos, es la moral de los empleados.

Una moral alta genera ambientes de trabajo en los cuales los empleados son más proclives a proveer un mejor servicio. Esto, también, tiene un paralelo obvio con la industria de administración penitenciaria, donde la moral del empleado es extremadamente importante en términos del mantenimiento de la disciplina.


Creando un “great place to work”

Antes de pasar al tema de cómo se crea un excelente ambiente de trabajo, debemos definir ciertos criterios. Yo defino un excelente lugar para trabajar como aquel en el que los empleados confían en la gente para quien trabajan, se sienten orgullosos por lo que hacen y disfrutan de trabajar con sus compañeros. Esta definición está basada en las cientos de entrevistas que llevé a cabo en los 80 para la primera edición de mi libro, *Las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos* (escrito en conjunto con Milton Moskowitz). De esas entrevistas, observé que los empleados insistían que el factor más importante que distinguía sus lugares de trabajo era un muy alto nivel de confianza entre los empleados y la Dirección.

¿Qué quieren decir los empleados de lugares excelentes para trabajar cuando hablan de “confianza”? Hay tres aspectos de la confianza: El primero es la credibilidad – aquello que los empleados piensan sobre la verosimilitud de la Dirección, su competencia e integridad. Todo empieza por si pueden creer en lo que alguien les dice. Si la palabra de la Dirección no puede ser tomada como verdadera, la confianza es imposible. En los excelentes lugares para trabajar, la Dirección procura con esfuerzo ser creíble haciendo lo siguiente:

Compartiendo la información ampliamente. The Container Store, un comercio minorista con base en Dallas, que fue el número 1 en el ranking de los “100 mejores” de *Fortune* en el 2000 y 2001, comparte información sobre asuntos tales como los resultados de las ventas diarias de cada negocio con todos sus empleados.

Acceso a los empleados El *Great Place to Work® Institute* descubrió que, incluso en las grandes compañías como Continental Airlines o Procter and Gamble, los ejecutivos de alto rango hacen grandes esfuerzos para contactarse con los empleados cada vez que es posible. En las compañías más pequeñas, esto se hace a menudo de una manera más informal, como por ejemplo, almorzando en el comedor de los empleados. En East Alabama Medical Center, un centro médico municipal, el Gerente General visita cada sala del hospital todos los días. Frecuentemente, estas compañías tienen una política de puertas abiertas. El punto es que los altos directivos se aseguran que la gente de la organización los vea como colegas más que como personajes viviendo en una torre de marfil. Para ser capaces de confiar, los empleados necesitan sentir de alguna manera qué tipo de gente está en la Dirección y si son dignos de confianza. Eso no puede hacerse a menos que los empleados hayan sido capaces de juzgar la Dirección por sí mismos.




Disposición para contestar preguntas difíciles. No es suficiente con compartir información y ser accesibles personalmente. Los líderes de los mejores lugares para trabajar también se dan cuenta que necesitan enfrentar preguntas difíciles de sus empleados. Así, el *Great Place to Work® Institute*, ha visto una infinidad de mecanismos para asegurar que los empleados tengan oportunidades frecuentes de recibir respuestas directas a preguntas difíciles. En los últimos años, se hicieron comunes los desayunos informales de empleados seleccionados al azar con el CEO. En J.M. Smucker, la compañía que hace mermelada y jalea que fue número 1 en el ranking de “Los 100 mejores” de *Fortune* en el 2004, el CEO y el presidente llevan a cabo reuniones públicas informales trimestrales en cada una de sus sucursales en todo el país, donde contestan a cualquier pregunta que se les hace. Si no pueden proporcionar una respuesta inmediata, se aseguran que cada pregunta se conteste más tarde, a través del boletín de la compañía. El punto clave es que la Dirección se pone a disposición para un diálogo genuino con los empleados. En vez de concentrarse en una comunicación unidireccional, de arriba hacia abajo, el énfasis en la comunicación bi-direccional es lo que distingue a los mejores empleadores.

Cumplir lo acordado. Íntimamente relacionado con el asunto de la credibilidad está el de la integridad. Sin importar cuán buenas sean sus habilidades para comunicarse, la gente no cree en alguien, a menos que él o ella se asegure que lo que se ha dicho será cumplido. Hace varios años, se le pidió al *Great Place to Work® Institute* un análisis del ambiente de trabajo de un importante división de una gran compañía de telecomunicaciones. Un líder muy carismático con excelentes cualidades comunicativas dirigía el departamento. Compartía información con todos, era accesible y llevaba a cabo conferencias regulares de preguntas y respuestas con el personal. Pero el instituto descubrió que el personal no confiaba en él porque era demasiado simpático. Cuando la gente entraba a su oficina, él siempre hacía concesiones o promesas implícitas. Los empleados partían de la oficina sintiéndose contentos por la situación y el directivo, a corto plazo.

Pero el problema era que a veces cumplía las promesas, y otras no. Como resultado, la gente no sabía si su palabra era confiable. Les gustaba pero no confiaban en él. El *Great Place to Work® Institute*, recomendó que siguiera una disciplina sencilla: después de cada reunión, hacer una lista de todas las promesas que había hecho. En cuestión de semanas, su lista se hizo más y más corta y el nivel de confiabilidad en el departamento empezó a crecer.

El segundo aspecto importante de la confianza se relaciona con aquello que los empleados creen que la Dirección piensa de ellos. Mientras que el primer aspecto de la confianza gira en torno a cómo los empleados perciben la credibilidad de la Dirección, es igualmente importante que los empleados sientan que la Dirección los respeta. En otras palabras, los empleados pueden sentir que la Dirección tiene un alto grado de credibilidad, que es verosímil y demuestra competencia e integridad. Pero deben también sentir que la Dirección tiene un genuino interés en extender su confianza. Esto se hace principalmente de dos maneras:

Mostrando reconocimiento y aprecio. El instituto ha descubierto que los mejores empleadores hacen un esfuerzo especial para decir “gracias” de distintos modos a los empleados. Se vuelve parte de la existencia cotidiana en estas compañías. L.L.Bean, un comercio de venta por catálogos y correo, ha desarrollado un método particularmente bueno de individualizar y destacar a quienes merecen un reconocimiento especial. Un comité de empleadores selecciona alrededor de cinco trabajadores al año, de docenas de empleados nominados, para un premio llamado *El Mejor de Bean*. Luego, el comité organiza una celebración especial y



muy completa, con silbatos, trompetas y champagne en el propio lugar de trabajo de los ganadores.

Demostrar interés personal. El respeto es también un asunto muy personal. Para seleccionar las compañías para los rankings anuales del *Great Place to Work® Institute*, el personal distribuye a varios cientos de trabajadores, elegidos al azar en cada firma, una encuesta denominada

Great Place to Work® Trust Index©. Basado en el estudio de correlaciones de los resultados del Trust Index© (Índice de confianza), el instituto encontró que la siguiente afirmación es muy significativa: “La Dirección muestra un sincero interés en mi como persona, no sólo como empleado.” En particular, la gente está especialmente interesada en saber cómo será tratada cuando tenga que afrontar un evento personal significativo –una enfermedad, una muerte en la familia, nacimientos y demás. Los mejores empleadores encuentran maneras de mostrar un genuino interés en esas circunstancias.

Convertirse en un excelente lugar para trabajar puede que no sea una ciencia difícil, pero sí requiere prestar atención a las cuestiones básicas de confianza en la relación entre la Dirección y los empleados. La confianza es un bien delicado que debe ganarse día a día. Pero cuando se logra, los beneficia a ambos.

** Robert Levering es periodista y co-fundador del Great Place to Work® Institute, con base en San Francisco.*