

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

Una Investigación de Great Place to Work®

Resumen:

Generar confianza parece ser una tarea abrumadora, especialmente en el lugar de trabajo, donde las diversas responsabilidades requieren considerable atención y donde los directivos tienen un tiempo limitado para dedicarse a cada una de sus actividades. Sin embargo, si pudiera demostrarse que una actividad lograda con éxito facilita considerablemente todas las demás tareas, entonces valdría la pena centrarse en ella. Esa tarea es desarrollar la confianza en las relaciones con los empleados.

En este documento se presentan pruebas convincentes del éxito empresarial positivo a largo plazo logrado como resultado directo de los altos niveles de confianza que se han generado en las relaciones entre los empleados y los directivos de las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos. Al compararlas con un grupo de empresas que presenta índices de confianza más bajos, se confirman las contribuciones positivas del esfuerzo por crear un ambiente de confianza al éxito financiero global de estas organizaciones, donde los directivos son dignos de crédito, los empleados son tratados con respeto y donde las políticas y prácticas se caracterizan por ser justas.

En lugares de trabajo con índices altos de confianza, los empleados muestran mayores niveles de cooperación dentro de sus equipos y entre departamentos y divisiones, así como mayores niveles de compromiso con su trabajo, con el trabajo de la organización y con la visión de los directivos de la organización. La calidad de la cultura que se ha creado en el lugar de trabajo conduce a la creación de organizaciones tremendamente exitosas que cosechan diversos beneficios.

Amy Lyman
Directora, Investigación corporativa
Great Place to Work® Institute, Inc.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



Grandes lugares de trabajo

La búsqueda de un gran lugar de trabajo vale la pena para un empleado que está buscando empleo. La búsqueda también vale la pena para un inversionista que está buscando una empresa que produzca resultados financieros a largo plazo favorables y sostenidos. Y para un directivo, un gran lugar de trabajo también merece la pena, pues son ellos quienes inician y sostienen la creación de grandes lugares de trabajo.

A menudo oímos a los empleados de las mejores empresas decir que sus colegas y jefes inmediatos son muy importantes para crear las circunstancias especiales en que se encuentran. Sin embargo, se considera que son sus directivos quienes encarnan los valores y el compromiso que marcan la diferencia en la calidad de la experiencia en el lugar de trabajo. Muchas personas pueden contar historias sobre otros lugares donde han trabajado, en los que los directivos no prestaban la debida atención a la calidad general de la cultura o a los elementos únicos que hacen de un lugar bueno uno realmente sensacional. Los colegas y jefes ayudan, y se puede aumentar el compañerismo entre los compañeros de trabajo, pero sin la orientación —y liderazgo— de los directores ejecutivos, la cultura nunca alcanza la grandeza.

Durante los últimos once años, nuestra organización, el Great Place to Work® Institute, Inc. ha colaborado con la revista *Fortune* para producir la lista de las 100 Mejores Empresas para Trabajar, que aparece cada mes de enero, así como la lista de las Mejores Pequeñas y Medianas Empresas para Trabajar, publicada cada mes de junio junto con la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management), y las listas de los Mejores Lugares de Trabajo en otros 31 países. Antes de comenzar nuestro proyecto con *Fortune* publicamos dos libros con el mismo título —cuyos coautores fueron Robert Levering y Milton Moskowitz— en 1984 y en 1993. Por lo tanto, llevamos casi 25 años escuchando a los empleados que trabajan en grandes lugares de trabajo, decir: «Este es un gran lugar para trabajar porque...».

Para crear una cultura donde los empleados puedan decir, «este lugar es sensacional» es necesario que los directivos y jefes de toda una organización basen sus relaciones con los empleados en acciones que fomenten y desarrollen la confianza. Los directivos en particular tienen que reforzar la cultura, informando a las personas sobre los beneficios a largo plazo que trae el crear una cultura organizacional basada en la confianza. La consecuencia entre las palabras y las acciones de los directivos es lo que les da credibilidad a ojos de los empleados.

En una gran organización, la generación de confianza debe ir más allá de los máximos directivos y debe reforzarse en las interacciones diarias entre las personas de toda la organización. Los jefes que reciben un trato respetuoso de parte de las autoridades más altas podrán, a su vez, compartir dicho respeto con los empleados, apoyándolos en su desarrollo profesional, pidiéndoles su opinión y preocupándose de ellos como seres humanos. Practicar la equidad —como se aprecia en los esfuerzos por promover igualdad de salarios, prácticas de contratación justas y un trato justo sin importar las cualidades personales— también es fundamental para garantizar la prosperidad de la confianza en la cultura de una organización. Entre las mejores empresas que componen nuestras listas siempre encontramos una profunda expresión de la cultura del lugar de trabajo en las acciones de los directivos y jefes de toda la organización.

Los beneficios que resultan de un alto grado de confianza incluyen un espíritu de cooperación que está siempre presente en los grandes lugares de trabajo y un profundo sentido de compromiso con la misión, la visión y los valores de la organización. La cooperación y el compromiso se dan en las acciones cotidianas de

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

las personas y en su voluntad de contribuir al éxito a largo plazo de la organización. Las pruebas de ello no provienen solamente de los datos que recopilamos de la encuestas de empleados, sino también de nuestro análisis de los datos de desempeño financiero.

Los grandes lugares de trabajo con índices altos de confianza, cooperación y compromiso, superan a sus pares y experimentan, como grupo:

- un desempeño financiero a largo plazo más sólido
- menor rotación de personal en relación con sus pares dentro de la industria
- más solicitudes de empleo que sus pares
- una fuerza laboral integrada en la que diversos grupos de personas crean y contribuyen a una cultura laboral común de la cual todos se benefician.

Hay una función singular que desempeñan los directivos para garantizar el compromiso de los empleados con su visión del futuro. Los directivos de los grandes lugares de trabajo se dedican activamente a comunicar sus ideas, responder preguntas y sostener conversaciones para asegurarse de que los empleados están al tanto de la dirección de la organización y, de este modo, de que son capaces de hacer un compromiso fuerte y claro con el futuro. Los directivos también sirven como modelos de cooperación a través de sus propias acciones. Su cooperación con otros confirma la importancia estratégica del trabajo cooperativo para la implementación y logro de la visión de la empresa. Estas son estrategias de personas en su plenitud y, desde luego, es lo que hemos encontrado y documentado en las mejores empresas: confianza, cooperación y compromiso para crear un gran lugar de trabajo en plena forma.

Desempeño financiero

Un gran lugar de trabajo otorga muchos beneficios; uno de los más obvios es el éxito financiero sostenido en el tiempo. A lo largo de los años hemos recopilado información general que confirma aquello, además de anécdotas, investigaciones científicas y estudios. Las menores tasas de rotación voluntaria, la mayor cantidad de solicitudes de empleo, la mayor colaboración y la confianza en las capacidades de liderazgo de la gerencia contribuyen a la creatividad, la innovación, el servicio al cliente y la reputación que respaldan la estabilidad y el éxito financiero a largo plazo de los grandes lugares de trabajo.

Existen pruebas convincentes del éxito financiero de los grandes lugares de trabajo que provienen de varias fuentes¹. El estudio de mayor duración — un análisis anual completado por el Russell Investment Group — documenta el desempeño financiero de una cartera hipotética de empresas, dentro de las 100 mejores, que cotizan en la bolsa, comparado con los índices S&P 500 y

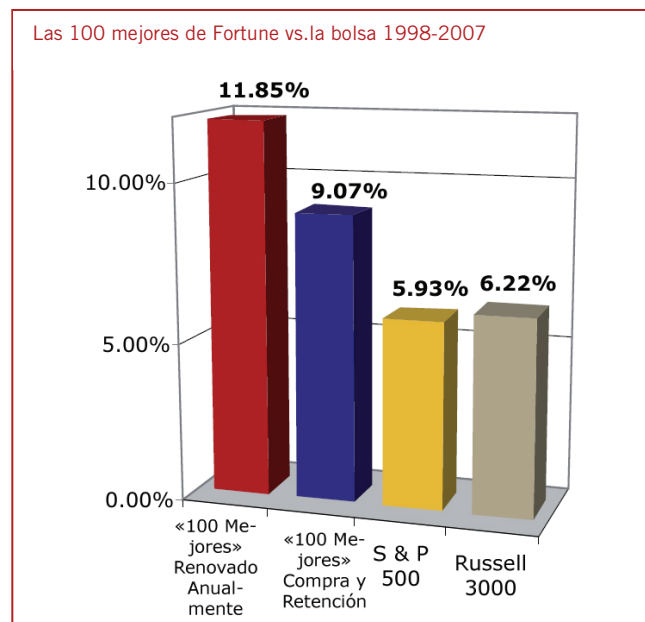


Figura 1

Fuente: Russell Investment Group²

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

Russell 3000. En el gráfico «Las 100 mejores de Fortune vs. la bolsa 1998-2007» (Figura 1) se compara el desempeño de dos carteras de empresas, dentro de la lista de 100 mejores, desde 1998 hasta 2007, con el S&P 500 y el Russell 3000.

Como muestran las pruebas, con el tiempo, las 100 mejores, como grupo, han generado constantemente mayores niveles de ganancias que los dos grupos con que se las compara. ¿Por qué ocurre esto? Las teorías son muchas; la nuestra es bastante sencilla. Un nivel alto de confianza ayuda a que las personas cooperen más satisfactoriamente entre ellas y a que se comprometan con la visión y la dirección futura de la organización a la que pertenecen.

Confianza, cooperación y compromiso

Nuestro análisis de las respuestas de los empleados de las 100 mejores empresas a la encuesta del Great Place to Work® Trust Index® apunta hacia varias áreas claves que diferencian sus experiencias en el lugar de trabajo de las experiencias de los empleados del universo de empresas aspirantes a las 100 mejores. Entre las 100 mejores, específicamente, existen mayores niveles de confianza entre los empleados y los directivos, mayor cooperación entre y dentro de los equipos y mayor compromiso de los empleados con su trabajo y con la organización como un todo. Estos patrones de respuestas apuntan hacia cualidades únicas de la cultura del lugar de trabajo y de las relaciones que existen dentro de las 100 mejores empresas, cualidades que son motivadas por fortalezas particulares dentro de las dimensiones de confianza del Great Place to Work® Model® (Credibilidad, Respeto y Trato justo).

En el gráfico «Promedio de confianza, cooperación, compromiso y Great Place to Work® 2004-2008» (Figura 2) se presenta el promedio de confianza general y se muestran las relaciones entre confianza, cooperación, compromiso y la respuesta de las 100 mejores empresas y del universo de empresas aspirantes a la afirmación final del estudio desde 2004 hasta 2008^{3,4}.

Cuando hablamos del impacto que pueden tener los mayores niveles de confianza, cooperación y compromiso en el éxito de la empresa, solemos pedir a los jefes y directivos que consideren las cifras de este gráfico (o de su propio gráfico) como una representación de grupos de 100 empleados. Las preguntas que les planteamos a las personas incluyen:

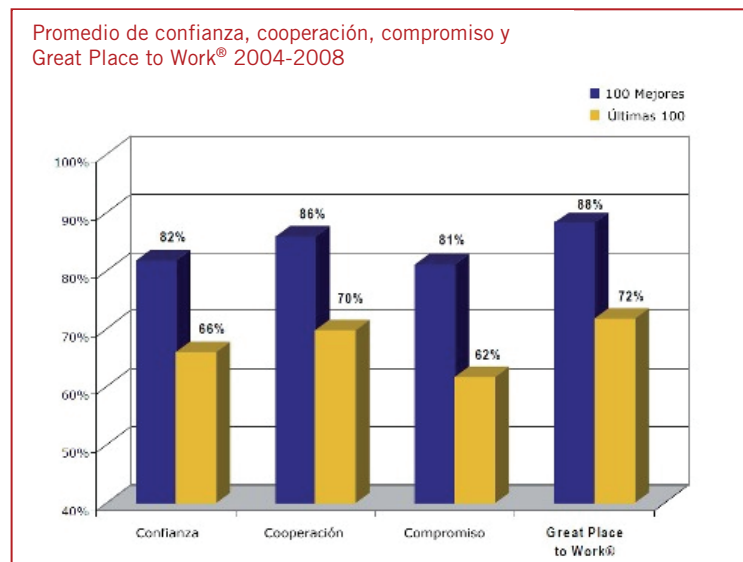


Figura 2

©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

- Imagine lo que podría hacer si en su organización hubiera 80 de cada 100 empleados que siempre o frecuentemente desearan ir al trabajo todos los días.
- ¿Cuánto más eficaz sería su fuerza laboral si 86 de cada 100 empleados supieran que frecuentemente o casi siempre las personas están dispuestas a entregar más para cumplir los objetivos?
- ¿Qué podría hacer usted como jefe si 86 de cada 100 personas de su departamento creyeran que pueden contar con la cooperación de los demás?
- ¿Cuánto más exitoso sería usted como directivo si supiera que 80 de cada 100 de sus empleados experimentan regularmente una fuerte sensación de unidad?
- ¿Cuánto más sólida sería su organización si 82 de cada 100 de sus empleados experimentaran a diario un alto grado de confianza con sus jefes?

Los debates que surgen de estas preguntas suelen ser penetrantes y cubren tanto los dilemas que enfrentan las empresas cuando la confianza, la cooperación y el compromiso son bajos, como las oportunidades increíbles que aguardan a las empresas que puedan generar altos niveles de confianza, cooperación y compromiso.

El gráfico en la siguiente sección produce aún más revuelo, ya que son los resultados financieros que concuerdan con las diferencias de confianza, cooperación y compromiso, y que abren los ojos de hasta los más escépticos.

Impacto financiero de la confianza, la cooperación y el compromiso

Las organizaciones con índices altos de confianza se desempeñan mejor financieramente. Venimos diciendo esto desde los últimos 25 años, y numerosos otros investigadores y consultores también lo han dicho. Una gran confianza trae consigo fluidez en la colaboración y el intercambio de ideas, confianza en la visión de futuro de los directivos y fe en la imparcialidad fundamental con que serán tratadas las personas, características estas que contribuyen a la coordinación exitosa de actividades y a la producción que hacen exitosa a una empresa.

En el gráfico «Resultados financieros 2004-2008 de las 100 mejores y 100 inferiores» (Figura 3) se compara el desempeño financiero de las 100 mejores empresas en relación con el desempeño de las 100 empresas con menor índice de confianza del universo de aspirantes a las mejores empresas desde el año 2004 hasta el año 2008. El universo de aspirantes representa, efectivamente, un grupo de empresas, seleccionadas automáticamente, que están interesadas en el proceso de selección de la lista de las 100 Mejores Empresas y que, presumiblemente, también están interesadas en crear un gran lugar de trabajo en el que existan

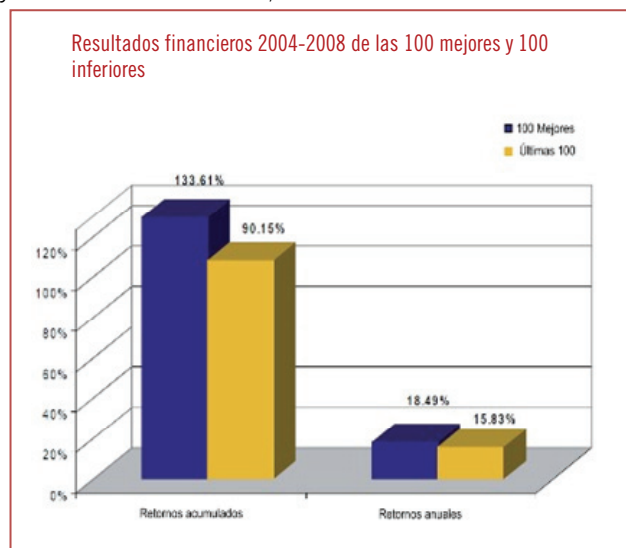


Figura 3 ©2008 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



altos niveles de confianza entre los empleados y los jefes. Nuestro análisis de los resultados de las encuestas realizadas a ambos grupos confirma que estos representan dos poblaciones distintas de empresas con distintos niveles de confianza⁵. Nuestro análisis de los resultados financieros confirma que, en el largo plazo, una cultura con índices altos de confianza le da a una organización una ventaja competitiva importante.⁶

Componentes de la confianza

Siempre hemos creído que niveles altos de confianza conducirán a niveles altos de cooperación entre los empleados y entre los grupos de trabajo y a niveles altos de compromiso con el trabajo de un individuo y con la organización como un todo. Las pruebas presentadas en la sección anterior confirman que los niveles altos de confianza van acompañados de niveles altos de cooperación y compromiso, los que, a su vez, traen consigo un mayor éxito financiero a largo plazo. ¡Todo lo que la rodea es una historia poderosa!

Las 100 empresas con menor índice de confianza son todas buenos lugares para trabajar. Ellas representan a organizaciones exitosas cuyos directivos se han comprometido a crear un gran lugar de trabajo, pero que no han alcanzado la talla de las 100 Mejores. La respuesta positiva de los empleados, que indican que frecuentemente o casi siempre la experiencia en su lugar de trabajo es sensacional (71% de ellos lo indica así), supera ampliamente las respuestas obtenidas en otras encuestas nacionales realizadas a empleados, en las que tenemos la suerte de ver que 35-40% de los empleados dice que su lugar de trabajo es sensacional.

¿Qué ocurre, entonces, en las Mejores Empresas que les da ese impulso crítico en confianza, cooperación y compromiso?

En las 100 mejores empresas es más probable que los empleados experimenten una comunicación bidireccional efectiva, que consideren competente a los jefes y que crean que los jefes y los directivos son confiables y que actúan con integridad. En particular, la capacidad de los directivos de cumplir las promesas y actuar de manera consecuente con lo que han dicho muestra un aumento de 34% en respuestas positivas de los empleados de las 100 mejores empresas en relación con los del grupo de las 100 empresas con menor índice de confianza.

Los empleados de las mejores empresas también indican que participan en actividades de toma de decisiones en un grado mucho mayor que los empleados de las demás empresas postulantes. Los empleados a menudo son invitados a participar en las actividades de toma de decisiones o los jefes les piden sus ideas —y responden sinceramente a ellas—.

¿Qué pruebas hay? Un 33% más de respuestas positivas a las afirmaciones que indican que los empleados sienten que participan en las decisiones que afectan la forma en que hacen su trabajo y que sus ideas son buscadas realmente. ¿Cuál es el beneficio? Los empleados se abocan a su trabajo, comparten sus ideas brillantes, colaboran unos con otros y se invierten a sí mismos en su trabajo. Todo gracias a que son invitados a participar en el proceso de toma de decisiones en lugar de simplemente decirles que «hagan su trabajo».

Las empresas del universo de aspirantes no se quedan atrás cuando se trata de buscar colaboración, ya que sus empleados son el testimonio de que los jefes y directivos de estas empresas se esfuerzan por estar abiertos a responder preguntas y dar respuestas claras. Entre las 100 empresas con menor índice de confianza, menos de dos tercios de los empleados cree que sus ideas son solicitadas y respondidas sinceramente, mientras que poco más de la mitad de los empleados colabora en la toma de decisiones. Sin embargo, en relación con los

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



empleados de las mejores empresas —donde cerca de tres cuartos de los empleados tiene esta experiencia—, claramente hay espacio para mejorar.

En las mejores empresas, los empleados también desarrollan un conjunto de creencias bien arraigadas de que recibirán un trato justo a la hora de tomarse decisiones importantes en cuanto a pagos, ascensos, asignaciones de tareas y manejo de quejas. Estos marcadores de equidad otorgan tremendos beneficios a las empresas que están buscando empleados que se comprometan a largo plazo con sus organizaciones, ya que es a través de la sensación de que se puede tener éxito en el largo plazo dentro de un grupo, que se profundiza nuestra inversión personal en el grupo y nuestro compromiso con él.

Una de las mayores diferencias entre los empleados de las 100 mejores empresas en relación con los empleados de las demás empresas postulantes surgió en una de las afirmaciones que evaluaba la sensación de igualdad con que eran tratados los empleados. Más de dos tercios de los empleados de las mejores empresas cree que recibe un buen porcentaje de las ganancias obtenidas por su organización, en comparación con menos de la mitad de los empleados de las 100 empresas con menor índice de confianza del total de empresas postulantes. Casi todas las empresas que se postulan a la lista ofrecen algún tipo de participación en los beneficios —todas las empresas—, ya sea mediante pago de contribuciones al plan 401k, planes de compra de acciones, cheques de reparto de utilidades, programas de ganancias compartidas u otros mecanismos. Por lo tanto, la cuestión no es si existe un plan para repartir los beneficios o no; para los empleados, lo que marca la diferencia es la sensación de que están recibiendo una parte justa de las ganancias.

Otra área que muestra diferencias notables entre las 100 mejores empresas y las demás postulantes tiene que ver con las opiniones de los empleados con respecto a la imparcialidad del proceso de promoción. Entre las mejores empresas, 71% de los empleados cree que los ascensos recaen en quienes más los merecen, mientras que en las 100 empresas con menor índice de confianza del universo que postula, 52% tiene la misma creencia.

Es interesante hacer notar que el asunto que les interesa a los empleados —basándonos en nuestros años de investigación y de entrevistas con empleados— es la imparcialidad global del proceso de promoción, no sus antecedentes de promoción particulares. Los empleados a menudo explican que si las personas creen que el sistema es justo para todos —si pueden verlo y oírlo—, entonces saben que cuando llegue su turno, muy probablemente recibirán un trato justo. Los empleados pueden competir por un ascenso con más confianza y con menos ansiedad por el resultado, sabiendo que muy probablemente recibirán un trato justo.

Tomando la analogía compartida anteriormente y pensando en términos de grupos de 100 empleados, es posible entender la magnitud de la diferencia aquí. En una de las 100 mejores empresas, 71 de cada 100 empleados creen que, muchas veces o casi siempre, los ascensos recaen en quienes más los merecen. En una empresa dentro del grupo de las 100 con menor índice de confianza, 52 de cada 100 empleados comparten esa creencia. Por lo tanto, en las mejores empresas hay 19 empleados más por cada 100 que tienen una experiencia que les da la sensación de que están en igualdad de condiciones y de que recibirán un trato justo. Y si la población total de empleados en las dos empresas hipotéticas de esta comparación fuera de 5000, entonces las 100 mejores empresas tienen 950 empleados más que creen que probablemente recibirán un trato justo durante el proceso de promoción que una empresa que está dentro de los dos tercios inferiores del universo de aspirantes. ¿Dónde va a encontrar a los empleados más comprometidos?

Beneficios en cantidad

No, no los beneficios en incentivos ni los beneficios de recursos humanos. Beneficios en cantidad aquí se refiere a los beneficios adicionales de los grandes lugares de trabajo que han generado niveles altos de confianza y una buena reputación de empleador líder. Estos beneficios, que retornan a la organización en forma de menores costos para las funciones básicas de la empresa o como un retorno mayor sobre un bien como la capacitación y el desarrollo, contribuyen a la calidad total del lugar de trabajo y a la competitividad de la empresa.

Rotación voluntaria

La rotación de personal es costosa. Hay que considerar los costos de contratar a un trabajador temporal que ocupe el puesto, la publicidad, las entrevistas y la capacitación. Y a eso hay que agregarle los costos —más difíciles de calcular— del conocimiento perdido que la persona se lleva consigo, los costos asociados con la red de relaciones y fuentes de información que se rompen cuando alguien se marcha y los cuestionamientos de la reputación que pudieran surgir si un empleado clave decide marcharse. Si usted puede crear una cultura que reduzca la rotación de personal, entonces es posible minimizar tanto los costos difíciles de calcular como aquellos aún más difíciles de calcular, dejando más dinero para gastar en servicios y proyectos con valor agregado y más conocimiento y experiencia en su propio negocio en vez de en el negocio de otra persona. Hemos calculado muchas veces la rotación de personal en las 100 mejores empresas y comparado los resultados con los datos promedio de la industria entregados por la Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics, BLS). Y las 100 mejores empresas siempre muestran que, como grupo y dentro de sus industrias, tienen menos niveles de rotación de personal que las empresas de su industria.

Pero, ¿qué ocurre al comparar las 100 mejores empresas con las 100 empresas con menor índice de confianza del universo de postulantes? Nuestra hipótesis fue que las cifras de rotación serían muchísimo más estrechas, ya que las 100 empresas con menor índice de confianza son todas buenas empresas que han expresado, hasta cierto punto, su interés por crear una cultura basada en la confianza, por el simple hecho de haber postulado a la lista de las 100 Mejores Empresas. Muchas de ellas han postulado por varios años, y algunas de ellas han estado anteriormente en la lista y están trabajando para volver a ocupar un lugar en la misma.

En general, encontramos que en las 100 mejores empresas, como grupo, efectivamente se produce menos rotación voluntaria que en las 100 empresas con menor índice de confianza. (Esto aplica a todas las empresas en todas las industrias). Y las 100 empresas con menor índice de confianza efectivamente muestran una ventaja clara en comparación con la población general de empresas, según muestran los datos de renunciadas de los años 2006 y 2007 entregados por la Oficina de Estadísticas Laborales (ver Figura 4).

Rotación voluntaria entre empleados de tiempo completo en el grupo de las 100 mejores y las 100 con menor índice de confianza⁸

	100 mejores	100 menores	Datos BLS
Lista 2007 (datos 2006)	12,06%	13,97%	23,4%
Lista 2008 (datos 2007)	11,21%	13,68%	22,6%

Figura 4

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

Solicitudes de empleo

Otra área en la que hemos visto que las mejores empresas superan a sus pares es en el volumen de solicitudes de empleo que reciben una vez que son reconocidas como un gran lugar de trabajo. Varias veces hemos oído de empresas que aparecen en la lista de las 100 Mejores Empresas y que, en las semanas siguientes al anuncio de la lista, se ven desbordadas por currículums no solicitados de personas que quieren trabajar en un buen lugar. Esto parece ser un claro indicador del interés que tienen muchos empleados por la calidad general de la cultura del lugar de trabajo y de su voluntad de considerar cambiar de empleador si pueden encontrar un puesto en un gran lugar de trabajo.

Muchas de las mejores empresas han desarrollado procedimientos únicos de contratación a fin de manejar la abundancia de currículums que llegan a sus puertas, especialmente después que se hace pública la lista de las 100 Mejores Empresas en la revista *Fortune*.

Los reclutadores se preocupan especialmente por encontrar empleados nuevos que muestren interés por aprender sobre la historia de la empresa y sus valores, ya que se considera que esa es una forma de garantizar la continuación de la cultura sólida que se ha construido. Además, varias empresas hacen participar a sus empleados en el proceso de entrevista para determinar si un empleado potencial se adecuará a la cultura.

En Google, la contratación es una forma de arte consecuente con su cultura y con el método que adoptan para muchas de las prácticas centradas en los empleados.⁹

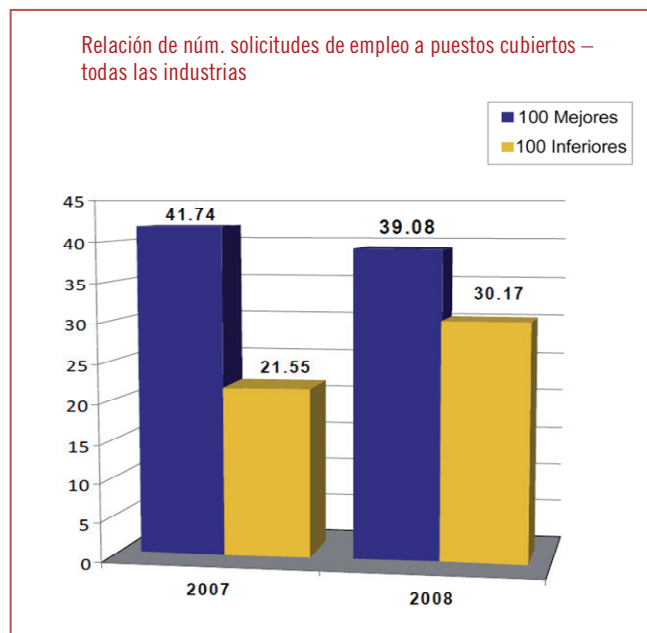


Figura 5⁸ ©2008 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

Contratación en Google: Filosofía, principios y guías de práctica

Contratamos a personas que son buenas en lo que hacen y con quienes es interesante trabajar. Para un propósito tan noble como ese, nuestra estrategia es bastante práctica. Creemos que las mejores ideas surgen cuando personas que piensan distinto comienzan a hablar. Nuestras diversas formaciones nos ayudan a entender los problemas desde una perspectiva diferente y a descubrir soluciones únicas.

Los principios de contratación de Google, escritos por nuestros cofundadores y consultados por nuestros reclutadores, son simples pero muy eficaces:

- Contratar candidatos individuales consistentes con nuestra guía de lo que debe y no debe hacerse (ver abajo).
- Contratar candidatos individuales que tengan intereses y realicen actividades que «salten a la vista» y que te produzcan ganas de hablar con ellos.
- Contratar líderes y líderes potenciales con voluntad comprobada para «ponerse manos a la obra» y cumplir objetivos.
- Evitar contratar especialistas con capacidades limitadas; en lugar de ello, contratar generalistas con experiencia pertinente y capacidad de escuchar.
- Contratar personas para cargos que ellas puedan desempeñar mejor.
- No contratar personas de urgencia. Una buena contratación requiere tiempo.

Lista de Google de lo que debe y no debe hacerse

Contratar personas que sean más inteligentes y entendidas que usted;

No contratar personas de las cuales no pueda aprender o que no le supongan un desafío.

Contratar personas que le agreguen valor al producto y a nuestra cultura;

No contratar personas que no contribuirán bien a ambos.

Contratar personas que cumplirán con los objetivos;

No contratar personas que sólo piensen en problemas.

Contratar personas entusiastas, automotivadas y apasionadas;

No contratar personas que sólo quieran un empleo.

Contratar personas que inspiren a otras y que trabajen bien con los demás;

No contratar personas que prefieran trabajar solas.

Contratar personas que crecerán con su equipo y con la empresa;

No contratar personas con destrezas o intereses limitados.

Contratar personas polifacéticas con intereses y talentos únicos.

No contratar personas que vivan sólo para trabajar.

Contratar personas con sentido ético y que se comuniquen abiertamente;

No contratar personas manipuladoras o con mucha conciencia política.

Contratar sólo cuando haya encontrado a un excelente candidato

No se conforme a menos que...

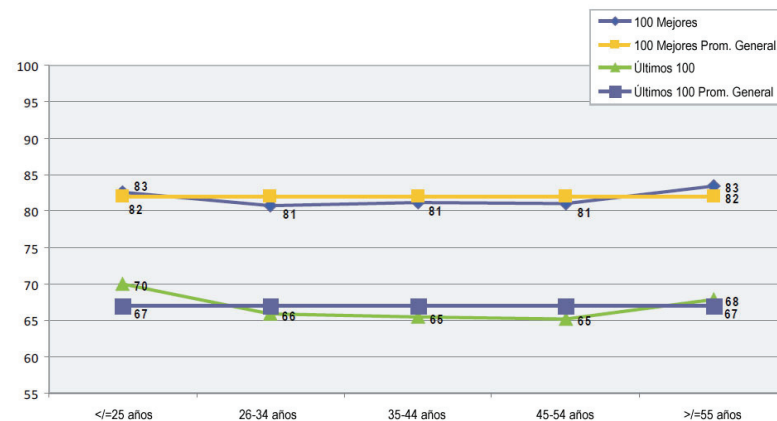
Figura 6

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

Creación de una cultura integradora

Durante los últimos años, varios estudios han examinado las respuestas sociales a la diversidad, la creación de una cultura integradora y las formas más exitosas de abordar la integración en el lugar de trabajo y en las comunidades. Nuestro estudio, escrito por Robert Putnam¹⁰, recibió muchísima atención de la prensa por una de sus conclusiones “a medias”. Digo «a medias», ya que la conclusión reflejaba las formas en que la gente puede responder inicialmente al aumento de la diversidad étnica: «refugiándose», como dice Putnam. Es decir, cuando las personas se ven expuestas inicialmente a cambios demográficos que les significan tener un contacto más frecuente con personas que, según creen ellos, son diferentes étnicamente, pueden realizar diversas acciones que dan la impresión de que están cerrando filas, buscando una similitud fácil en sus amigos o colegas o simplemente encerrándose en un grupo pequeño de familiares, amigos y vecinos a quienes conocen bien y con quienes se sienten cómodos.

Promedio de confianza global por edad 2004-2008



Sin embargo, en el estudio mismo, Putnam presentaba la otra «mitad» de la conclusión, en la que expone con firmeza su creencia de que la diversidad es inevitable, deseable y beneficiosa. Él afirma: «La diversidad étnica es, tras pensarlo mucho, un bien social importante, como demuestra la historia de mi propio país». P. 138

Entre las mejores empresas, la diversidad ha sido frecuentemente abordada desde la perspectiva de hacer participar a todos los empleados en el trabajo de la organización, cualesquiera sean las características que aporten que puedan ser consideradas «diferentes». Se crea una cultura donde las personas con distinta formación pueden trabajar de buena manera juntas. Se descubren y explotan los distintos talentos de las personas. Además, se crea un gran lugar de trabajo que es exitoso financieramente, que es capaz de atraer y retener a las mejores personas y que es capaz de proporcionar productos y servicios que atraen y retienen a los consumidores.

Tras leer el estudio de Putnam, una obra reciente de Scott Page llamada *The difference* (La diferencia) y tras realizar nuestra propia investigación sobre las diferencias y similitudes entre las respuestas de la encuesta realizada a los empleados del universo de postulantes a la lista, estamos convencidos de que una de las

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

mayores fortalezas de las mejores empresas es su capacidad de crear ambientes integradores en los que todos los empleados son invitados a participar y donde la mayoría puede hacerlo.

Uno de los motivos por el cual hay más empleados completamente dedicados —con el corazón y la mente— en las grandes empresas es que en ellas hay redes de apoyo formales e informales disponibles que crean fuertes lazos entre las personas que podrían ser consideradas diferentes o que podrían ocupar puestos considerados tradicionalmente de otro valor o estatus. Esto puede producir una sensación de pertenencia en personas que habitualmente podrían no sentirse parte de un grupo y dar el espacio para que las personas compartan sus ideas cuando podrían no tener la confianza inicial para hablar. Las redes de diversidad y los grupos de colaboración también pueden servir como redes de recursos que exponen a los ejecutivos o dirigentes de alto rango (que podrían ser similares unos de otros) a personas, fuentes de información e ideas diferentes de las suyas. También podrían ayudar a esos ejecutivos a entender la dificultad que experimentan las personas que son «diferentes» para sentirse cómodas en algunos ambientes empresariales.

De este modo, una sólida cultura de inclusión creada por directivos ayuda a quienes podrían ser considerados «diferentes» a sentirse miembros plenos del grupo y les permite participar sin perder su forma particular de ver las cosas. Aunque algunas empresas podrían tratar de crear una cultura de inclusión, pidiéndoles a todos que fueran iguales e intentando ayudar a las personas «diferentes» a ser más «similares» — como el grupo mayoritario o como los directivos—, ello puede disminuir cualquier valor que podría obtenerse de los diversos enfoques y experiencias que aportan diferentes tipos de personas. En general, las mejores empresas crean culturas sólidas que incluyen a las personas y sus diferencias y que respaldan el desarrollo de lazos entre los grupos, los cuales ayudan a que las personas compartan sus distintos enfoques e ideas.

Las pruebas de ello provienen de los resultados de la encuesta, los que muestran que en las mejores empresas hay más personas de todas las categorías demográficas que experimentan altos niveles de confianza que en las 100 empresas con menor índice de confianza.

Por ejemplo, cuando examinamos los datos de los años 2004-2008, por raza y edad, de las 100 mejores empresas y de las 100 empresas con menor índice de confianza (ver Figuras 7 y 8), queda claro que en las mejores empresas hay muchos más empleados que comparten una experiencia de gran confianza con los demás —sin importar las diferencias de edad o raza— que en las 100 empresas con menor índice de confianza.

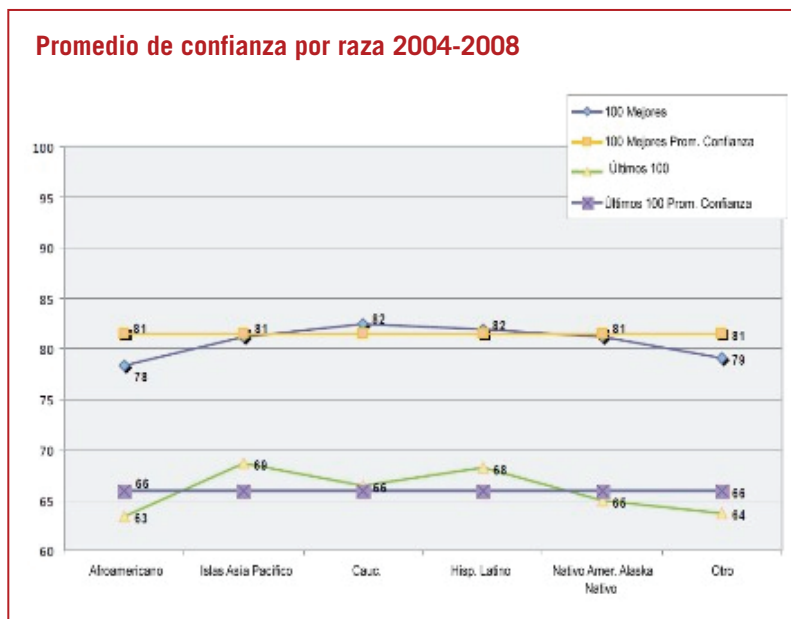


Figura 8

©2008 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

Los empleados, que aportan en sus comentarios anécdotas para respaldar el valor de la diversidad, frecuentemente reconocen los beneficios de las culturas integradoras:

- “ *Goldman Sachs valora la diversidad y no tolera que se trate de manera desigual a ningún grupo de personas. Realiza semanas de actividades para celebrar las diversas identidades étnicas, los logros de las mujeres y las contribuciones de homosexuales, lesbianas y transexuales a la sociedad. Creo que es la empresa más justa y de mejores principios para la que podría trabajar.*
- “ *Siempre siento que soy parte del equipo y que mi parte es reconocida dentro del producto de trabajo del grupo. Hacemos un excelente trabajo cuando contratamos a distintos tipos de personas, todas las cuales trabajan muy bien juntas. La empresa me ha facilitado enormemente el ser una madre que trabaja, otorgándome un horario flexible, guardería infantil y excelente cobertura de salud. Como joven abogada, sé que la empresa intenta mantenerme aquí antes y después de decidir tener hijos.*
- “ *Una cualidad única de Wegman's es su diversidad. Me gusta que tantas culturas trabajen juntas en un solo lugar, y eso me hace sentir como en casa. Para ser mi primer empleo, me siento orgullosa de lo que hago y de la gente con quien trabajo.*
- “ *Puedo decir con toda sinceridad que, desde el primer día, en Astrazeneca me han tratado no sólo como un individuo inteligente y automotivado, sino también con el máximo respeto. Puedo decir con convicción que Astrazeneca busca a individuos con formación diversa para no sólo tener representación de todo el mundo, sino también para asegurar la evolución continua de la empresa con ideas nuevas y frescas. A los empleados se les respeta y aprecia.*
- “ *Algo que hace a nuestra empresa un gran lugar de trabajo es la diversidad. Los empleados de diferentes nacionalidades trabajan muy bien juntos. El Director comprende que para tener éxito en todo sentido, debemos tener diversidad en el trabajo. Para promover la diversidad, se patrocinan varios clubes dentro de la empresa, como el Asian Resource Group, el African-American Resource Group, el Muslim Resource Group, etcétera. Estos grupos hacen que los empleados sientan que son parte de la organización y que los directivos se preocupan de quiénes son como personas.*
- “ *La diversidad de compañeros de trabajo en todos los niveles de la empresa es considerable, en cuanto a raza, etnia, género, orientación sexual, credos, etcétera. Lo mejor de todo es que este grupo de personas se reúne y apoya entre sí en agradecimiento al valor que aportan nuestras diferencias al negocio. Creo que esto genera mayor contacto, comunicación, comprensión y mayores oportunidades.*
- “ *Nuestras iniciativas de diversidad funcionan consistentemente para mejorar el conocimiento, aumentar la productividad y celebrar las diferencias que le dan una ventaja competitiva a TI... Existen grupos que representan distintas religiones, razas, géneros y orientaciones sexuales cuyas actividades son promovidas y respaldadas... Las personas están orgullosas de la fuerza laboral y diversidad de TI.*
- “ *Lo más distintivo de esta empresa es que te hace una persona única. Crecí en la pequeña ciudad de Idaho y, cuando conseguí empleo en Starbucks, en Boise, yo era de mentalidad muy cerrada y, específicamente, no sentía mucha afición por la diversidad. Cuando aprendí la misión de Starbucks y vi que los jefes realmente la aplicaban a diario en sus tiendas y en sus decisiones de contratación, me dí cuenta de su importancia. Ahora soy un ferviente partidario de este valor. La diversidad hace que te abras como persona y expande quien eres, del mismo modo que puede hacer crecer a la empresa.*

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo

“ Lo que hace grande a nuestra empresa es la diversidad de las personas. En todas partes tenemos personas de diferentes países, razas, preferencias religiosas, orientaciones sexuales, tamaños y formas. Todos nos incorporamos naturalmente en un equipo verdaderamente eficaz y único. Desearía que fuera igual fuera de la empresa.

Estos comentarios de empleados transmiten un poderoso mensaje sobre el poder de la diversidad y del valor que tiene el hecho de juntar a personas con distinta formación. En una cultura de respeto y colaboración existe la posibilidad de crear un mundo en el que todas las personas por fin se lleven bien.

Interés por quedarse

Recientemente se ha prestado mucha atención al vínculo entre el compromiso de los empleados con su trabajo y su intención de permanecer con su empleador: la cuestión de la «retención». En nuestra investigación nos hemos centrado en el interés expreso del empleado por quedarse —lo que dice una persona sobre lo que quiere o no quiere hacer— y hemos considerado esto en relación con la sensación que tiene una persona de que el trabajo tiene un significado especial y que asistir al trabajo es algo que se ansía.

Los comentarios de los empleados sobre su experiencia laboral en varias de las mejores empresas confirman la relación que existe entre el deseo de permanecer de una persona, la calidad especial del trabajo que ella hace y el hecho de que ansíen ir a trabajar, tanto por el compañerismo que experimentan como por los desafíos del trabajo que hacen.

“ El personal suele permanecer, las relaciones crecen y la continuidad aumenta el cuidado y se vuelve un beneficio social.

“ No existe un lugar mejor en nuestra industria. La cultura de cooperación es única en esta industria. Las personas son las mejores y las más estimulantes.

“ En la industria de la alta tecnología es raro encontrar personas que permanezcan en una sola empresa por tiempos largos. En Intuit no es raro ver a personas que llevan trabajando aquí 5, 10 o más años. Yo llevo 6 años aquí y no me imagino buscando un lugar mejor para trabajar.

Interés por quedarse 2004-2008

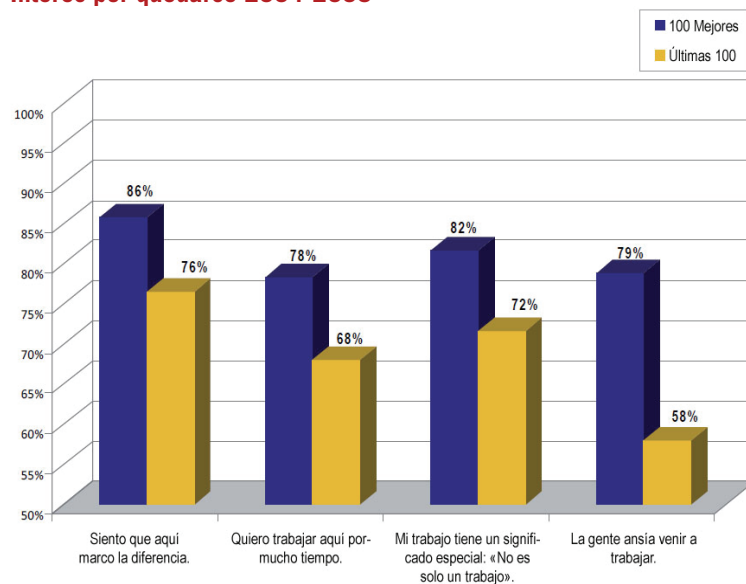


Figura 9

©2008 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



- “ *Kimley-Horn es la empresa ideal que he estado buscando durante toda mi carrera. Me alegro de estar aquí y espero quedarme hasta jubilarme.* ”
- “ *El fuerte énfasis puesto en la información, educación y capacitación ofrecida a los jefes es una herramienta excelente para ayudar a las personas a ascender en su carrera. Es una estupenda forma de instar a las personas a crecer y, aún así, permanecer en Marriott.* ”
- “ *Este fue mi primer empleo, y cuando llegó la hora de escoger mi carrera profesional decidí quedarme en Wegman's en base a sus sólidos valores fundamentales. Ellos te dan la oportunidad de explorar todos los caminos que tienen para ofrecer.* ”

Los resultados de la encuesta que se presentan aquí (ver Figura 9) confirman con números lo que los comentarios de los empleados expresan con sentimientos.

A veces, la enorme cantidad de datos que confirman las buenas cualidades y beneficios de los grandes lugares de trabajo puede resultar abrumadora. ¿Son estos lugares realmente sensacionales? Quizás simplemente tengamos que seguir narrando sus historias una y otra vez para cambiar, finalmente, la idea que tiene la gente de lo que realmente pueden llegar a ser las corporaciones.

Las Mejores Empresas

Cada una de las Mejores Empresas tiene su propia historia sobre cómo se ha creado la cultura de su gran lugar de trabajo a través de las palabras y acciones de los directivos, jefes y empleados. Estas historias son el mejor ejemplo de lo que significa crear un gran lugar de trabajo, donde los empleados confían en los jefes y en los directivos, y de lo que significa decirles a los demás: «Mi empresa es una de las mejores».

Baptist Health Care (Pensacola)

Baptist Health Care tiene la visión de ser el mejor sistema de atención médica en Estados Unidos. El Presidente y el Vicepresidente han luchado por lograr su visión de reinventar su hospital y la relación entre jefes y empleados, a fin de que también sirva de modelo para la industria de la atención médica de Estados Unidos. Fueron muchos los desafíos que enfrentaron cuando comenzaron a luchar por lograr su visión. La satisfacción de los pacientes era baja —estaban dentro del percentil 18—, la satisfacción de los empleados era baja —solo el 44% de los empleados se sentía satisfecho— y la competencia estaba ejerciendo muchísima presión sobre su viabilidad como hospital. Sabían que no podían superar a la competencia en gastos, equipamiento ni programas. Su opción fue crear una ventaja competitiva basada en el servicio. Tomar esta decisión, utilizar el servicio como ventaja competitiva de sus servicios de atención médica, los llevó naturalmente a concentrarse en el servicio interno proporcionado entre las personas que trabajan en Baptist. De modo que la elección estratégica a fin de competir requirió mucha introspección para averiguar lo que estaba ocurriendo en el interior de Baptist y que creó la cultura que los había conducido al estado actual y los cambios que serían necesarios para realmente crear el mejor sistema de atención médica en Estados Unidos.

Un área que recibió bastante atención fue el esfuerzo por mejorar los programas de capacitación de liderazgo ofrecidos para apoyar el crecimiento profesional de las personas. Para cambiar completamente la cultura iba a ser necesario apoyar a los empleados de maneras nuevas. Se desarrollaron programas de

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



educación y capacitación para ayudar a las personas a comprender la visión de Baptist y la manera en que ellas podían participar para lograrlo. Se desarrollaron otros programas para enseñarle al personal nuevas formas de interactuar entre ellos, con el objetivo de que los supervisores fueran igual de responsables por el personal como el personal debía serlo por los supervisores.

La participación de los empleados y los programas de intercambio de ideas también recibieron considerable atención. Hubo un programa en particular, el programa Ideas Brillantes (*Bright Ideas*), que sirvió como un ejemplo estupendo de cómo pedir ideas a los empleados.

En el programa Ideas Brillantes se les pide ideas innovadoras a todas las personas de la organización y se les da a los empleados la oportunidad de compartir reflexiones, sugerencias para mejorar e ideas para ahorrar costos. Cualquier idea que sirva para que un departamento funcione con mayor eficacia o que facilite la vida del consumidor es una «idea brillante». Los empleados envían sus ideas directamente a la base de datos de Ideas Brillantes. Su jefe es responsable de implementar la idea, enviar la idea al jefe más idóneo para implementarla o entregar argumentos de por qué no se va o no se puede implementar la idea.

Además de ser el depósito de los envíos iniciales, el banco de datos sirve cómo un almacén de ideas al que todos los jefes pueden acceder para ver si un problema que ellos tienen fue resuelto en otra área. Los jefes también pueden revisar las ideas del banco de datos en busca de buenas sugerencias de cómo hacer mejor las cosas.

Por enviar sus ideas, a los empleados se los reconoce con certificados de comida gratis, y reciben 10 puntos por las ideas implementadas. Los puntos son canjeables por premios que van desde una pequeña bombilla (10 puntos) hasta un sillón ejecutivo (150 puntos). A todos los empleados se les insta a implementar al menos dos ideas brillantes por año.

Desde su instauración, en el año 1998, el programa ha tenido un enorme éxito y ha generado cambios positivos en los procesos organizativos y estimulado millones de dólares en iniciativas para ahorrar costos. Las celebraciones mensuales, cuyo anfitrión es una alta autoridad, se llevan a cabo para honrar todas las ideas implementadas y en ellas se entregan premios en certificados de \$50 dólares. El programa estimula la motivación de los empleados y la delegación de responsabilidades en ellos, además de algunas formas creativas de celebrar la implementación de ideas. En uno de los hospitales (Atmore Hospital), la celebración de Ideas Brillantes consistió en una comida especial para el empleado y su familia, en la cual las personas que presentaban una idea brillante se ganaban la oportunidad de zambullir a un directivo en un tanque de agua.

Granite Construction

Granite Construction es una empresa de construcción civil y proveedor de materiales de construcción con más de 140 plantas en varios lugares de Estados Unidos. Desde su fundación, lo más importante para los directivos de esta empresa de construcción ha sido su propósito principal de dar a los empleados la oportunidad de llevar una vida segura y decente a la vez que hacen un trabajo del que pueden disfrutar y sentirse orgullosos.

Una de las cualidades únicas de la cultura de Granite es el énfasis puesto en volver la mirada hacia las cualidades que hicieron exitosa a la empresa en sus primeros años y proyectarlas hacia el futuro para ver cómo pueden adaptarse y utilizarse como base para garantizar el éxito en el futuro. Los directivos de la empresa presentan a la organización como una empresa que está formada por profesionales, obreros e ingenieros pragmáticos, trabajadores y confiables, que también aspiran a pertenecer al Master Builder. Ellos expresan su compromiso con el éxito a largo plazo de sus proyectos en términos tanto del producto o resultado como de la

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



influencia social y ambiental de su trabajo. Los directivos de Granite señalan con orgullo su liderazgo en el Project Enduring Legacy [Legado perdurable del proyecto] (un esfuerzo de toda la industria por llevar a la industria de la construcción a una posición de liderazgo en construcción sostenible), sus antecedentes de responsabilidad social y su ingreso en el índice de inversiones Domini 400 Social Fund como reconocimiento de su influencia y reputación positiva. ¡Y es una empresa constructora! No es el lugar donde la mayoría de las personas buscaría ejemplos de cómo crear un lugar de trabajo donde las personas digan: «Confío en las personas para quienes trabajo...».

¿Qué ha ocurrido en Granite Construction a lo largo de los más de 100 años de historia que los condujo a su cultura actual y compromiso con los empleados, la seguridad, la calidad y el legado perdurable? Son pocas las creencias fundamentales que parecen alimentar gran parte de la cultura de Granite, y son varias las prácticas básicas que contribuyen diariamente a reforzar dicha cultura.

En el cuestionario sobre políticas y prácticas (Culture Audit) de 2006, Granite escribe:

«... creemos que todas las personas quieren hacer un buen trabajo, y lo harán si confías en ellas. Esto supone permitirles tomar decisiones sobre su trabajo y operaciones sin demasiada vigilancia de parte de la División o de la gerencia corporativa. Eso implica una mínima intrusión de las políticas y programas estandarizados que contengan su creatividad e iniciativa; en la mayoría de los casos basta con directrices en vez de una política inflexible. Significa un control y monitoreo que no sea excesivo y que no transmita desconfianza ni falta de respeto. Supone dejar claras las expectativas, alcanzadas en conjunto siempre que sea posible. Supone proporcionar los recursos, la información, la retroalimentación y el reconocimiento que apoyará y alentará a tu gente.

»Obtener el máximo provecho de tu gente no es la tarea de los expertos en eficiencia. Las personas no son unidades de producción, sino creaciones divinas imperfectas que viven y respiran, que progresarán con el aprendizaje y los desafíos. Son ingeniosas, creativas y organizadas cuando creen que están trabajando por una causa noble y colaborarán hasta arrojar resultados sinérgicos cuando respeten a sus compañeros de trabajo, a sus directivos y a su empresa.»

Para una empresa cualquiera, esta sería una afirmación poderosa, pero parece extraordinaria para una empresa de construcción de más de 100 años. Hay otras empresas de construcción y de manufactura en la lista de las 100 Mejores Empresas con filosofías únicas similares que giran en torno a las personas. También hay despachos de abogados, empresas de tecnología y de servicios de producción, y todas han encontrado formas realmente especiales de estructurarse y de crear una cultura que funcione para ellas. Casi todas son atípicas dentro de su industria. Aún así, las prácticas de los directivos y jefes de mayor autoridad son comunes en muchos sentidos.

En Granite Construction, los directivos y jefes se destacan por compartir información y escuchar a sus empleados. La mayoría de los empleados de Granite trabaja en lugares aislados, dispersos por todo el país. Esto podría plantear algunos problemas para la comunicación efectiva, pero, con el claro compromiso de compartir información y escuchar a los empleados, los directivos de mayor autoridad de Granite han incorporado la responsabilidad de comunicar y escuchar entre las responsabilidades centrales de su trabajo. Granite ha logrado mantener gran parte del contacto personal entre los directivos y los empleados en terreno, porque los jefes y directivos frecuentemente visitan todos los sitios de construcción. El Presidente y Director Ejecutivo Bill Dorey y el Director de Operaciones Mark Boitano visitan personalmente todos los sitios de construcción del país al menos una vez al año para dialogar con los empleados. Estas visitas les dan la oportunidad a las dos más altas autoridades de escuchar las ideas de la gente y de compartir sus propias visiones del futuro de la organización. Una actividad especial que se incorpora en todas las visitas consiste en que el Director Ejecutivo Bill Dorey

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



realiza un recorrido de una o dos horas para tener contacto con cada uno de los empleados que se encuentra en el sitio.

Esta práctica también es especial por otro motivo: no es algo que hace sólo el Director Ejecutivo. Los jefes de las divisiones y de las subdivisiones también visitan a todos quienes se encuentran trabajando en las oficinas de campo y en los sitios de construcción. También hay más diálogos trimestrales y semestrales con los empleados para garantizar que, sin importar el lugar de trabajo de la persona, todos los años se genere discusión directa, cara a cara, con los altos ejecutivos. Es este contacto humano el que mejor ejemplifica por qué Granite Construction es considerado por sus empleados un lugar de trabajo tan especial y único.

En respuesta a la pregunta, ¿qué convierte a esta empresa en un gran lugar de trabajo?, un empleado escribió:

Uno se siente muy bien cuando el Presidente y Director Ejecutivo de la empresa viene a tu lugar de trabajo y sabe tu nombre y está verdaderamente interesado en lo que estás haciendo. Granite te da tanta responsabilidad como quieras, y ellos confían en que lo harás y te ayudarán para que lo logres.

Principal Financial Group

Principal Financial Group provee una diversidad de servicios financieros (planes de jubilación, seguros de vida, gestión de activos, etc.) a pequeñas y medianas empresas, individuos e instituciones. Estos servicios también son ofrecidos por otros competidores, algunos de los cuales ofrecen un conjunto similar de servicios y otros se especializan en sólo uno o dos. ¿Qué hace Principal para llevarle la delantera a la competencia y retener a sus empleados? Ellos han optado por hacer enormes inversiones en su gente mediante ofertas de desarrollo personal y profesional. El objetivo de ellos es crear un ambiente donde la capacidad de aprendizaje y crecimiento de las personas sea considerada una parte integral de la cultura que contribuya al éxito financiero de la empresa.

Varias de las ofertas de desarrollo profesional son similares a las disponibles en muchas organizaciones, como por ejemplo, cursos, planes de desarrollo y sesiones de entrenamiento y tutoría profesional. El método también adopta nuevos enfoques: el proceso incorpora la experiencia práctica y el aprendizaje informal, junto con un énfasis en la participación de los directivos como profesores en los programas de desarrollo y capacitación.

El marco de desarrollo que se utiliza para guiar sus esfuerzos hace hincapié en el resultado del desarrollo en lugar de la actividad. Esta es una distinción valiosa que observamos en muchas grandes empresas y refleja que ellas comprenden que el desarrollo es un proceso que ocurre con el tiempo y cuyo resultado debería ser más que el seguimiento de una serie de clases o la participación en una serie de experiencias.

Dos de los elementos más únicos del método de desarrollo profesional de Principal recalcan los pequeños gestos que han contribuido a hacer de esta una gran empresa. Un programa de escucha telefónica directa les da a los empleados la oportunidad de escuchar a los representantes de atención al consumidor respondiendo llamadas de consumidores en tiempo real. Para el representante del centro de llamados también es un honor figurar en el programa y lo hace sentirse parte del conjunto más amplio de actividades que ocurren en la organización.

El Gran Mapa de Iniciativas es una representación visual del papel clave que desempeñan los empleados en el éxito de la empresa. Fue diseñado para que los empleados tengan una idea de lo que está haciendo la empresa y de cómo se está haciendo. En el mapa se muestra el curso de las principales iniciativas que los

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



empleados han oído a lo largo de los años y cubre el propósito y misión de la organización, las medidas de éxito utilizadas para las diferentes iniciativas y la forma en que cada uno de los empleados contribuye al éxito mediante su trabajo y defensa de los valores de la empresa. El Gran Mapa de Iniciativas se utiliza durante la orientación de empleados nuevos para que estos comprendan su papel en el éxito de la empresa desde el primer día de trabajo. También se les entrega a los directivos para que lo usen con sus equipos. El mapa les proporciona a los directivos y jefes una herramienta para reforzar el mensaje de la importancia que tiene cada empleado en la creación y sostén de la cultura y del negocio de la organización.

Genentech

Genentech es una empresa de biotecnología. Una simple afirmación que contradice el que se le suele atribuir el haber creado una industria. No hay muchas empresas que sean famosas por eso. Con 30 años de existencia, recientemente han experimentado un éxito extraordinario gracias a la aprobación de numerosos medicamentos especializados que han producido. Uno de los desafíos más importantes que la empresa enfrenta en la actualidad es mantener su cultura única y su ambiente laboral basado en la investigación creativa de cara a este tremendo éxito y crecimiento.

Los directivos de Genentech han identificado tres sellos culturales que son los más valorados por los empleados y que, según creen, han generado el éxito singular de la empresa en la industria de la biotecnología durante los últimos 30 años. Estos sellos son el compromiso con la ciencia, la dedicación a los pacientes y el respeto por el individuo. Estos tres sellos son el reflejo de los compromisos adquiridos por los directivos de Genentech para respaldar el trabajo básico de la organización, servir a los consumidores y cuidar de los empleados. Oímos de este tipo de compromisos de parte de directivos de muchas organizaciones, pero raramente vemos resultados similares a los obtenidos por la gente de Genentech. ¿Cuál es la diferencia? Un conjunto coherente de acciones extendida por toda la organización y ejercida por los directivos y jefes, que continuamente construye y refuerza la cultura de la organización.

El compromiso de Genentech con la ciencia bien se refleja en la práctica de permitirle a los científicos investigadores apartarse de las tareas específicas de su trabajo para dedicarse a sus propios intereses de investigación en forma de proyectos individuales, aunque estos no necesariamente puedan conducir al desarrollo de un nuevo producto o servicio. Esta práctica expande los horizontes de los científicos a la vez que contribuye al éxito profesional de la empresa. Varios productos nuevos o técnicas de investigación han surgido de la dedicación de los científicos a sus propias ideas. Los directivos de Genentech consideran que esta práctica muestra respeto por el individuo y que, a la vez, es inseparable del compromiso con la ciencia y la dedicación a los pacientes. Es como debería ser. La práctica es parte de la cultura que respalda al negocio.

La lógica detrás de esta práctica es inatacable. Genentech necesita gente buena, inteligente y dedicada para producir los productos que generarán ingresos. Los científicos investigadores, que son quienes crean estos productos, son gente curiosa. Para completar toda la investigación se necesitan grupos de personas —no sólo a los científicos, sino también los técnicos y el personal de apoyo—. Y si una idea prospera más allá del laboratorio de investigación, entonces tendrán que participar los jefes de proyectos para prestar ayuda en los estudios clínicos, al igual que la gente de comercialización y ventas. El ciclo comienza con la libertad de explorar ideas y es respaldado en una cultura de apertura y curiosidad. A los científicos investigadores se les entregan fondos para que se dediquen a su propio trabajo (esto es para atraer y retener a los mejores científicos que quieran investigar en lugar de andar buscando subvenciones). No obstante, la capacidad de Genentech para alcanzar el éxito en la industria de la biotecnología no depende únicamente de la capacidad de investigación de

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



los científicos, ya que cada uno de los competidores de Genentech también tiene prácticas que buscan promover el proceso científico creativo y sacar provecho de él.

Genentech ha creado una cultura que apoya la curiosidad intensa. Esta es fomentada por muchos programas y prácticas que están incorporadas en la estructura de la vida laboral de las personas, sin embargo, las prácticas culturales del debate abierto, las conversaciones francas, la igualdad y el lenguaje claro se reflejan en las pequeñas prácticas que han contribuido a alzar el éxito de sus esfuerzos por sobre el de los competidores. Ellos han creado un ambiente donde más personas pueden participar plenamente en el trabajo de la organización.

Consideremos, a modo de ejemplo, la práctica del debate abierto. ¿Cómo se fomenta esto en Genentech? Los jefes y directivos comparten información abiertamente con los empleados a través de canales en línea o de mensajes electrónicos, aún así, las conversaciones informales en persona entre los jefes y todos los niveles de empleados son frecuentes y promovidas. Los directivos de mayor autoridad se levantan de sus sillas y se movilizan de un lado a otro. Ellos comparten el compromiso de hablar directamente con los empleados y, gracias a que ellos hacen eso, otros también lo hacen.

Genentech fue fundada sobre raíces académicas, y aún perduran en ella las tradiciones escolásticas. Un ejemplo que proporciona una ilustración del diálogo abierto que existe entre los empleados y los jefes del Departamento de Tecnologías de Información Corporativa (CIT) son las horas de consulta. Las horas de consulta les dan a los empleados del grupo CIT, además de los empleados de todo el departamento, la oportunidad de mantener conversaciones informales valiosas de persona a persona sobre cualquier tema.

Margaret Pometta, Subdirectora de Tecnologías de Información, dice: «Es una gran oportunidad escuchar a los empleados que no solicitan una reunión oficial, pero que quieren tu aporte en un proyecto, que quieren expresar una preocupación o recibir consejos breves sobre cómo abordar un problema. Me da la oportunidad de oír lo que están pensando las personas, lo cual es valioso escuchar a medida que nuestro departamento crece y madura». Todos los miembros del Equipo de Liderazgo del CIT tienen horas de consultas disponibles una vez al mes.

Además, las horas de consulta del Equipo de Liderazgo del CIT son parte del programa de Días de Diálogo del departamento (una suerte de reunión a nivel de departamento, en la cual los empleados tiene la oportunidad de almorzar —o a veces desayunar— y conversar en pequeños grupos con los directivos de la organización. Los Días de Diálogo se realizan todos los miércoles y son muy concurridos).

Art Levinson, Presidente de Genentech, sabe cuán importante es prestar atención al producto, la calidad y la cultura de la organización para poder crear una empresa que sea de las mejores. En un artículo publicado en el periódico *Wall Street Journal* (5 de junio de 2008), Levinson afirma que crear un gran ambiente laboral es uno de los tres factores críticos que contribuyen al éxito de Genentech en el mercado; los otros dos son el compromiso con la buena ciencia y un claro enfoque de mercado sobre la producción de medicamentos anticancerígenos.

Levinson dice: «Lo tercero es que ponemos un gran énfasis en hacer de Genentech un gran lugar para trabajar. Hace ocho o nueve años, no aparecíamos en muchas de las listas de mejores lugares. Comenzamos a encuestar a los empleados y a preguntarle a la gente qué les gustaba y, más importante aún, qué no les gustaba de la empresa y qué les molestaba. Nos sentimos felices con la validación. Logramos estar en la lista de *Fortune* durante cuatro años seguidos. El año anterior ocupamos el primer lugar. [Este año, Genentech descendió levemente a la segunda posición, detrás de Google Inc.]”¹¹

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



Cada una de las empresas mencionadas anteriormente ha creado su propia cultura y el conjunto de prácticas que refuerzan dicha cultura. Pero más allá de las prácticas, cada grupo de directivos y jefes ha desarrollado una forma de comportarse, una forma de interactuar con los empleados que les permite a estos últimos saber que son valiosos para la organización por su trabajo y que la gente de la organización los valora por sus contribuciones como seres humanos. Aunque muchas veces se dice que a las personas se las reconoce por la empresa donde trabajan, a los directivos de los grandes lugares de trabajo se les reconoce por las empresas que crean.

Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo



Notas finales

1. Otro excelente estudio que considerar aparece en el reciente artículo de Alex Edman, el cual lleva por título «Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices». Existe una copia electrónica de este artículo en: <http://ssrn.com/abstract=985735>
2. Las dos carteras de las 100 mejores empresas adoptan una perspectiva con miras al futuro, basada en el desempeño financiero de las empresas de la lista durante el año anterior para imitar la actividad de un inversionista real. La cartera renovada anualmente (Annually Reset) invierte cantidades iguales de dólares (en este caso a comienzos de 2001) en acciones de cada una de las 100 mejores empresas del año anterior que cotizan en la bolsa. La cartera se liquida al final del año y las ganancias son invertidas en las sociedades anónimas de la nueva lista, comprando cantidades iguales de dólares de cada una de las empresas que cotizan en la bolsa. Este proceso de liquidar la cartera al final del año y de utilizar las ganancias para invertirlas en la nueva lista de las 100 Mejores Empresas se repite durante el año 2006.
La cartera 100 Mejores empresas de Compra y Venta invirtió cantidades iguales de dólares (a comienzos de 1999) en acciones de cada una de las 100 mejores empresas de la lista del año 1998 que cotizan en la bolsa y retuvo estas acciones durante el año 2006.
El desempeño trimestral de la cartera A es significativamente diferente en términos estadísticos que el del Russell 3000 al nivel del 5% (ya que los valores p son menores que 5%), mientras que el de la cartera B es significativamente diferente en términos estadísticos que el del Russell 3000 al nivel del 10% (ya que los valores p son menores que 10%).
3. Las dos poblaciones de empresas representadas en este gráfico reflejan distintos grupos con diferencias importantes a un alfa $<0,001$.
4. El promedio de Confianza incluye todas las declaraciones de Credibilidad, Respeto y Trato justo del Trust Index®, una herramienta de estudio del Great Place to Work® Institute, Inc. El promedio de Cooperación incluye dos afirmaciones ajenas a las dimensiones de confianza: «Aquí, las personas están dispuestas a entregar más para hacer el trabajo» y «Puedes contar con que las personas cooperarán». El promedio de Compromiso también incluye dos afirmaciones ajenas a las dimensiones de confianza: «Las personas ansían asistir al trabajo» y «Estamos todos juntos en esto». El promedio Great Place to Work® es para la afirmación «Teniendo todo en cuenta, yo diría que este es un gran lugar para trabajar».
5. Los retornos acumulados representan la suma y promedio del desempeño financiero trimestral acumulado de las empresas que cotizan en la bolsa dentro de los dos grupos durante el periodo de cuatro años. Los retornos anuales representan la suma y promedio de los retornos trimestrales, considerando el retorno anual de cada año independientemente de los retornos de los años anteriores.
6. Este análisis fue realizado internamente en el Great Place to Work® Institute con la misma metodología utilizada por el Russell Investment Group, que lleva a cabo estudios anuales del desempeño de las 100 Mejores Empresas referidas arriba. Los resultados confirman que el desempeño financiero de las 100 Mejores Empresas, tanto acumulado como anual, es notablemente más sólido que el de las empresas dentro del grupo de las 100 empresas con menor índice de confianza de la lista de aspirantes de los años 2004-2008, con una diferencia de desempeño significativa confirmada al nivel del 0.05.
7. Los datos de las 100 mejores empresas y de las 100 con menor nivel de confianza corresponden a la rotación de empleados de tiempo completo. Los datos de la Oficina de Estadística Laboral corresponden a «renuncias» de empleados no agrícolas.
8. Los datos se calcularon sobre la base de las respuestas de las empresas a dos preguntas sobre la cantidad total de solicitudes de empleo recibidas y la cantidad total de puestos/cargos cubiertos el año anterior.
9. Extraído del Great Place to Work® Culture Audit® (parte 2 submissions materials) de las 100 mejores empresas de 2007.
10. E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century Scandinavian Political Studies, Vol. 30 – Núm. 2, 2007; © 2007 The Author(s) Journal compilation © 2007 Nordic Political Science Association
11. Desde el resumen, Putnam dice: «A largo plazo, la inmigración y la diversidad probablemente traerán importantes beneficios culturales, económicos, fiscales y de desarrollo. A corto plazo, sin embargo, la inmigración y la diversidad étnica tienden a disminuir la solidaridad y el capital social. Nuevas pruebas provenientes de Estados Unidos indican que en barrios étnicamente diversos, los residentes de todas las razas tienden a «refugiarse». La confianza (incluso de nuestra propia raza) es menor, el altruismo y la cooperación con la comunidad son más raros y los amigos son menos. Sin embargo, en el largo plazo, las sociedades inmigrantes exitosas han superado la fragmentación, creando formas nuevas y transversales de solidaridad social e identidades más comprensivas». Wall Street Journal, 5 de junio de 2007, «How Genentech Wins At Blockbuster Drugs», por Marylin Chase.

Cualquier empresa puede crear un gran lugar de trabajo

Nuestra misión es ayudar a lograrlo



El Instituto Great Place to Work® Institute, Inc. ha realizado investigaciones pioneras sobre las características de los grandes lugares de trabajo durante más de 25 años. Creemos que todas las empresas pueden convertirse en grandes lugares para trabajar, y nuestra misión es ayudarlas a conseguirlo. Nuestro Great Place to Work® Model® es reconocido como el estándar para evaluar los grandes lugares de trabajo. Presentes en 40 países alrededor del mundo, nos sentimos orgullosos de:

Reconocer a las mejores empresas por sus logros a través de nuestras listas internacionales de mejores empresas. En los EE. UU., estas listas incluyen las 100 Mejores Empresas para Trabajar de la revista *Fortune*, además de las Mejores Pequeñas y Medianas Empresas para Trabajar en Estados Unidos, publicada en conjunto con la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos.

Ayudar a las empresas a crear y mantener culturas en los grandes lugares de trabajo a través de nuestros servicios de consultoría. Nuestras herramientas de recopilación de datos (encuestas de empleados, grupos de discusión, herramientas de desarrollo profesional de 360°), talleres educativos y programas de capacitación, sistemas de planificación de acciones y servicios estratégicos de asesoría respaldan el proceso de transformación dentro de cualquier organización. El acceso único del Instituto a datos de las mejores empresas nos permite ofrecer comparaciones referenciales sin precedentes, información sobre las mejores prácticas y conocimiento de la transformación a nuestros clientes de consultoría.

Compartir recursos, mejores prácticas e investigación del Instituto a través de nuestros servicios de educación. Estos incluyen grupos de contacto entre pares, talleres, conferencias y publicaciones que les permiten a los directivos de una organización aprender directamente unos de otros y, al mismo tiempo, beneficiarse de nuestra riqueza de conocimiento y lecciones aprendidas de las Mejores Empresas y de nuestros clientes.

Para obtener más información, por favor contáctenos:

Región de Latinoamérica			
Argentina	www.greatplacetowork.com.ar	Ecuador	www.greatplacetowork.com.ec
Bolivia	www.greatplacetowork.com.bo	México	www.greatplacetowork.com.mx
Brasil	www.greatplacetowork.com.br	Perú	www.greatplacetowork.com.pe
Central America and Caribbean	www.greatplacetowork-ca.com	Uruguay	www.greatplacetowork.com.uy
Chile	www.greatplacetowork.cl	Venezuela	www.greatplacetowork.com.ve
Colombia	www.greatplacetowork.com.co	Ecuador	www.greatplacetowork.com.ec

Para mayor información, por favor contáctese con:

Mauricio Bock
Gerente Regional para Latinoamérica
Global Management Team
Great Place to Work® Inc.
mbock@greatplacetowork.com
+511-2112656 / +511 994151144