



La gestión del clima laboral y los resultados del negocio

Montevideo, Martes 27 de Octubre de 2009

AGENDA

1. Nuevos problemas, nuevos desafíos, nuevas oportunidades.
2. En la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable.
3. De la expectativa al compromiso: una cuestión de confianza.
4. Ser un Great Place to Work® y los resultados del negocio.
5. Algunas reflexiones finales
6. ¿Cómo iniciar el proceso de transformación para ser un Great Place to Work®

Nuevos problemas, nuevos desafíos, nuevas oportunidades

- Economía/ Costos
- Contexto político
- Tecnología
- Finanzas
- Marcas
- Competencia
- Productos y servicios
- Gente
- Consumidor/Opinión pública
- Entorno social/Responsabilidad social empresaria
- Medio ambiente/Energía

Foco de Acción Comercial

- *Incrementar foco en clientes clave. Retención.*
- *Lanzamiento de nuevos productos y servicios*
- *Ampliar base clientes*

Prioridades de la Agenda

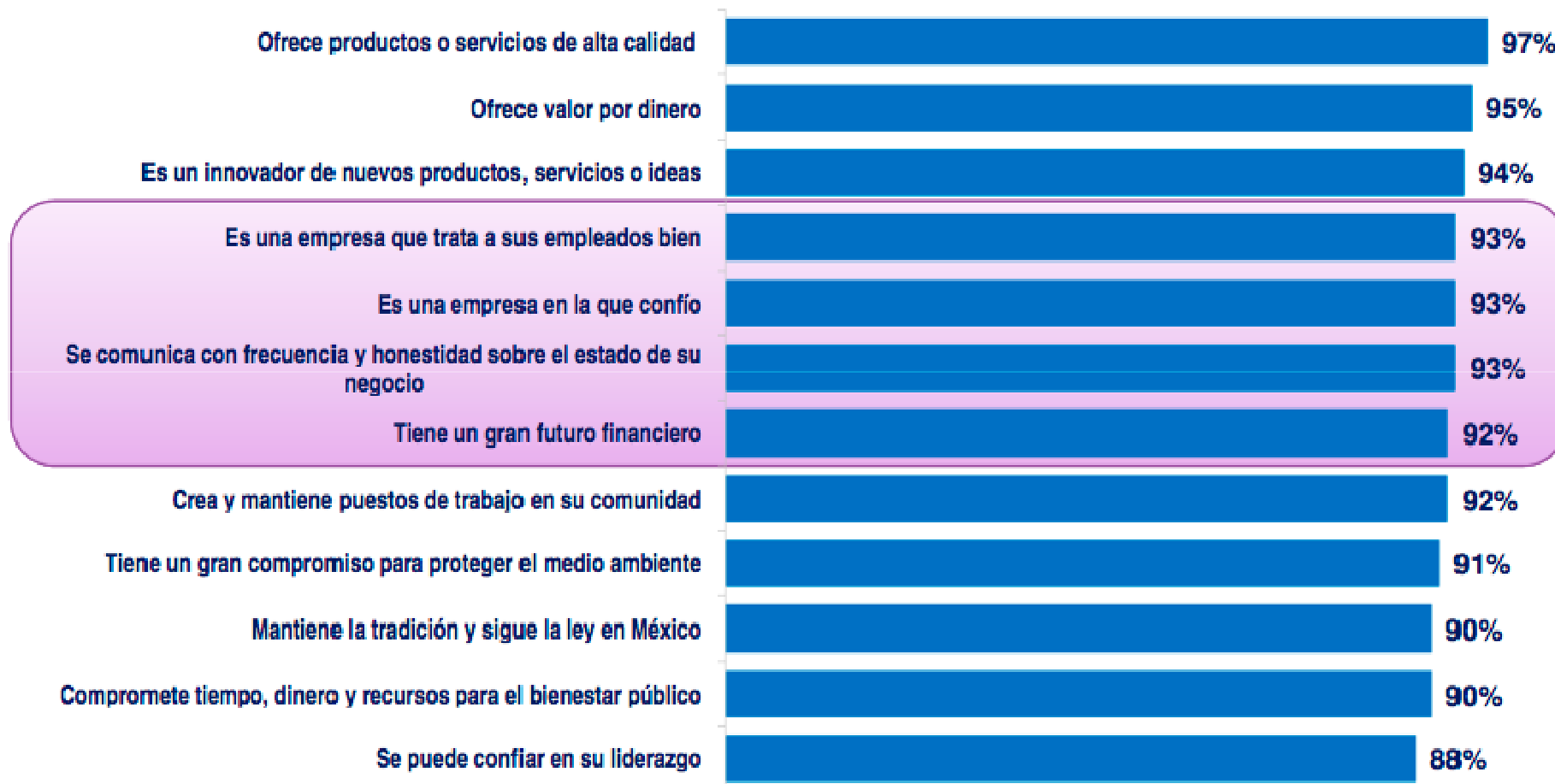
- *Asegurar continuidad del negocio*
- *Proteger activos*
- *Retener talentos*
- *Mejorar performance organizacional (equipo, red aprendizaje, velocidad y flexibilidad de cambio)*

¿Qué dice el consumidor?



Fuente: 2009 Edelman Trust Barometer

¿Qué dice el consumidor?



Fuente: 2009 Edelman Trust Barometer

ESTRATEGIAS: Riesgos y oportunidades

- ***Estrategia de diferenciación*** (innovación y renovación constante, imitación, patentes, tecnología)
- ***Estrategia de costos*** (regulaciones, economías de escala, inversiones, tipo de cambio)

¿Porqué un Great Place to Work®?

- Genera altos niveles de confianza.
- Genera compromiso y orgullo.
- Fomenta un ambiente de creatividad y esfuerzo. Cultura de cooperación.
- Genera alta favorabilidad en la percepción de la opinión pública: quienes?

Consumidores, talentos, bancos, inversores, entidades publicas y no gubernamentales, sindicatos, competencia, comunidad en general.

De la expectativa al compromiso

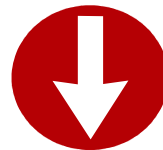
¿Cómo es el proceso que va desde nuestras percepciones de realidad hasta la actitud de compromiso para con un proyecto u organización?

Expectativas y comportamientos

Percepción de la realidad



Expectativas



Comportamientos asociados

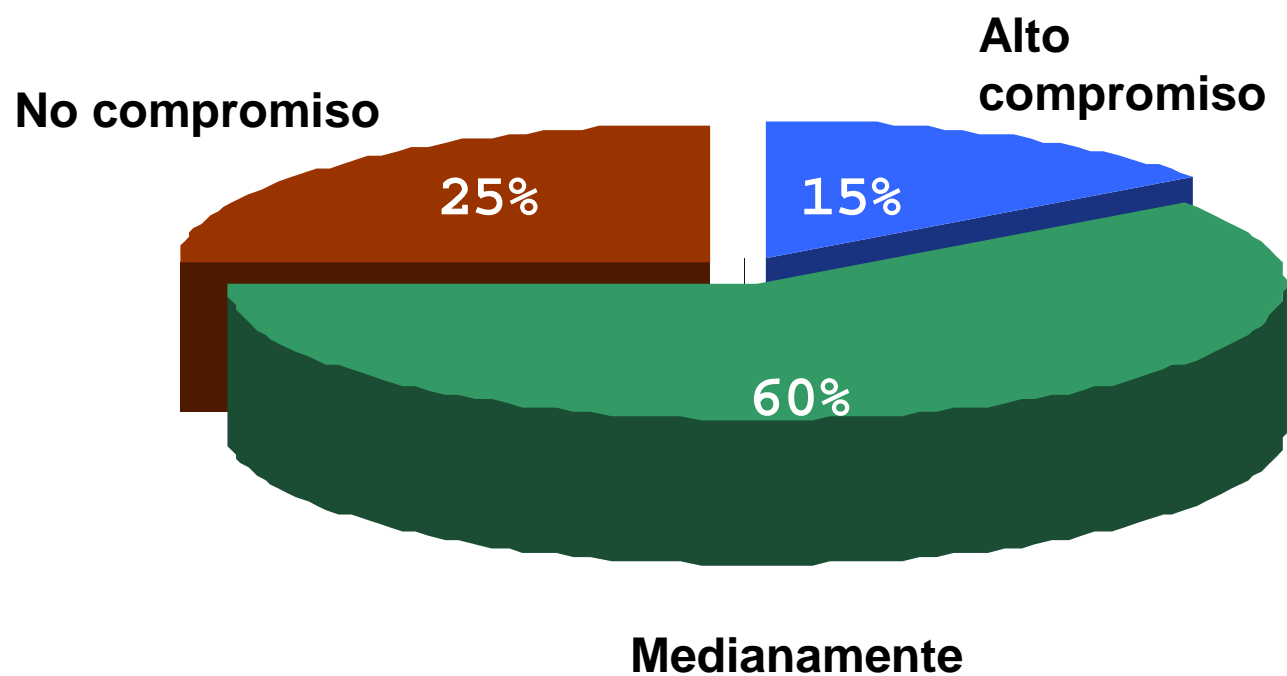
Podemos predecir los comportamientos conociendo las expectativas. Profecía auto cumplida, etc.

Cuando se perciben realidades positivas con encuadres de contención, se generan expectativas positivas y comportamientos asociados

¿Qué significa Compromiso?

- Personas comprometidas son aquellas quienes están emocionalmente conectadas a un proyecto común (organización) y cognitivamente atentos a dar lo mejor de si (competencias y actitudes). Saber, querer y poder
- Una persona comprometida (engaged) es quien esta involucrada y entusiasmada con su trabajo
- Se vincula con el futuro de la empresa
- Tiene un fuerte vínculo de confianza
- Siente orgullo

¿Qué ocurre en el mercado con el compromiso?



De la expectativa al compromiso: *Una cuestión de confianza*

Altos niveles de favorabilidad en la percepción de los comportamientos de los Great Place to Work® genera alto nivel de compromiso.

¿Que dice la gente (encuestas y comentarios)?

- Creen que lo que hacen construye la diferencia.
- Se sienten parte del mismo proyecto y ligados a los resultados.
- Desean trabajar aquí por mucho tiempo.
- Se sienten atraídos por su trabajo, confían en sus líderes y disfrutan de la camaradería.
- Sienten orgullo por pertenecer a la empresa, por sus productos/servicios, por su aporte a la comunidad.
- Están dispuestos a un esfuerzo extra.

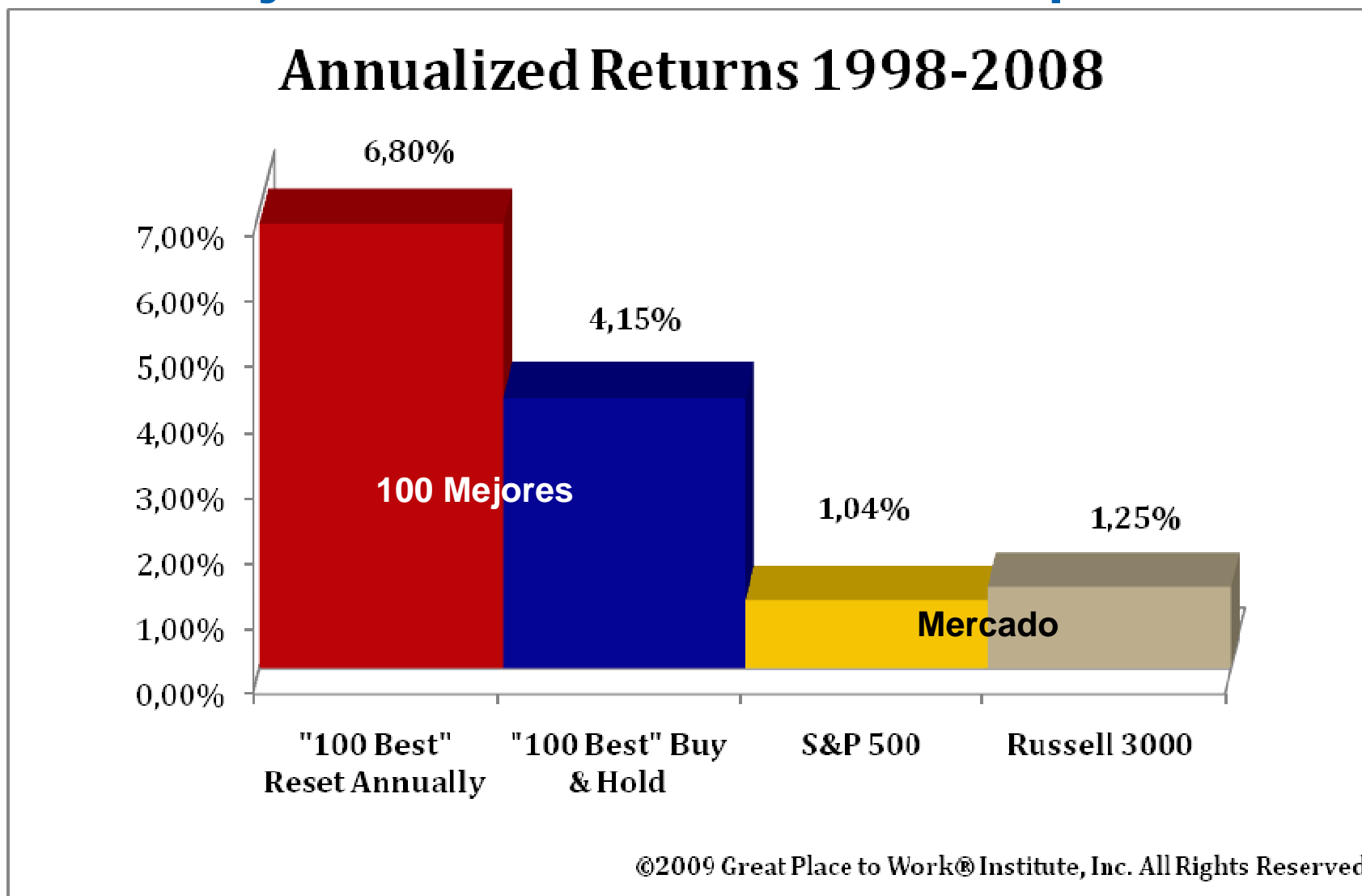
Vínculo de Confianza

- Sentimiento básico que reafirma actitud positiva con el otro, el ambiente, la unión y la esperanza y a fortalecer lazos de colaboración
- Es la esperanza (fe) firme sobre una persona o equipo.
- Refuerza lazos de unión, cohesión.
- Se contrapone a la sospecha, la hostilidad, la desconfianza.
- El vínculo de confianza se construye con los líderes
- Credibilidad, respeto e imparcialidad

Fuentes de Investigación

- Mayor encuesta sobre clima laboral en el mundo
 - Más de 3.600 empresas participantes
 - Más de 1.500.000 empleados encuestados
 - Una misma metodología en todo el mundo
 - Encuesta a los empleados: Great Place to Work® Trust Index©
 - Evaluación de las prácticas organizacionales: Great Place to Work® Culture Audit©
 - El mayor peso se le otorga a las opiniones de los empleados
- 42 países (Europa, América del Sur, Asia, Oceanía y América del Norte).
- Empresa de consultoría e investigación (25 años) focalizada en clima y procesos de transformación organizacional.

Rendimiento anualizado 1998 – 2008 "100 Mejores USA" vs. Mercado de Capitales



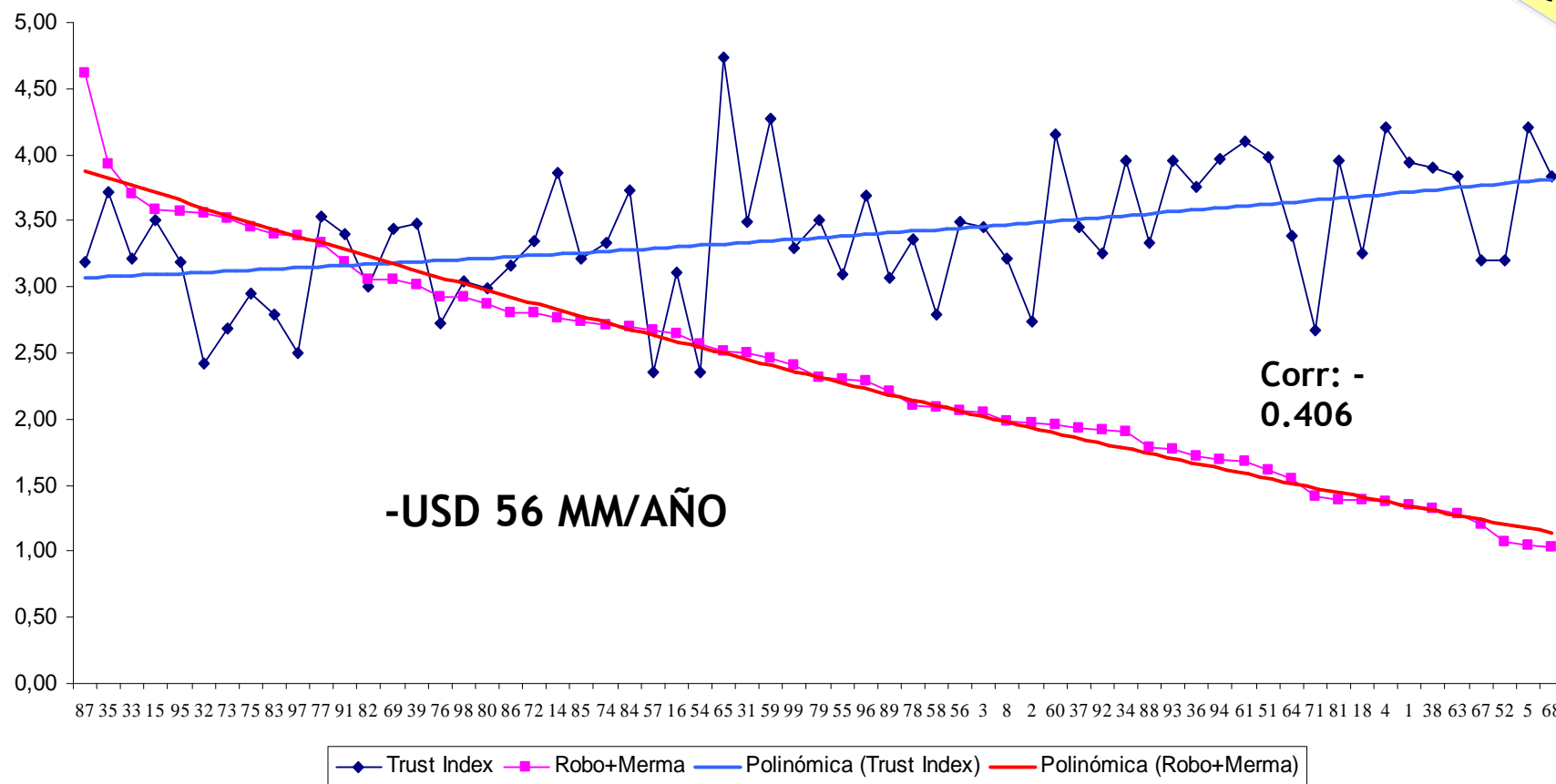
Fuente: Russell Investment Group, 2009

¿Qué datos hemos encontrado?

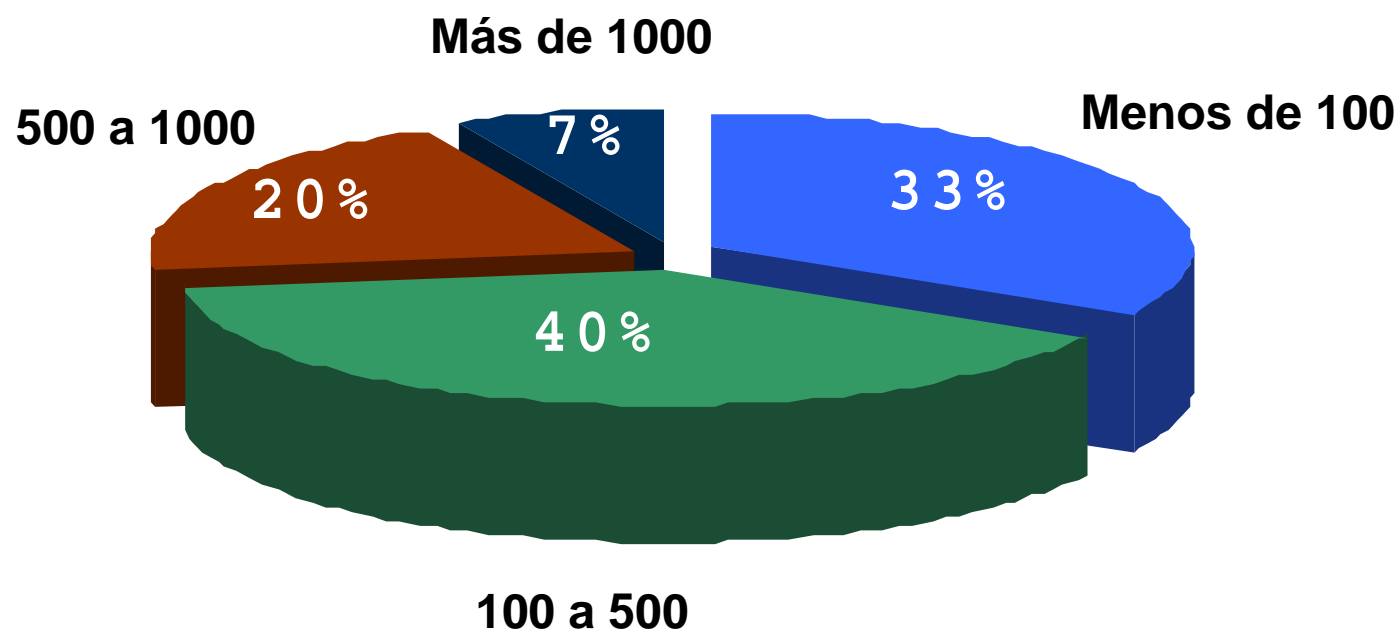
El caso de reducción de pérdidas Chile

Ejemplo de Cliente

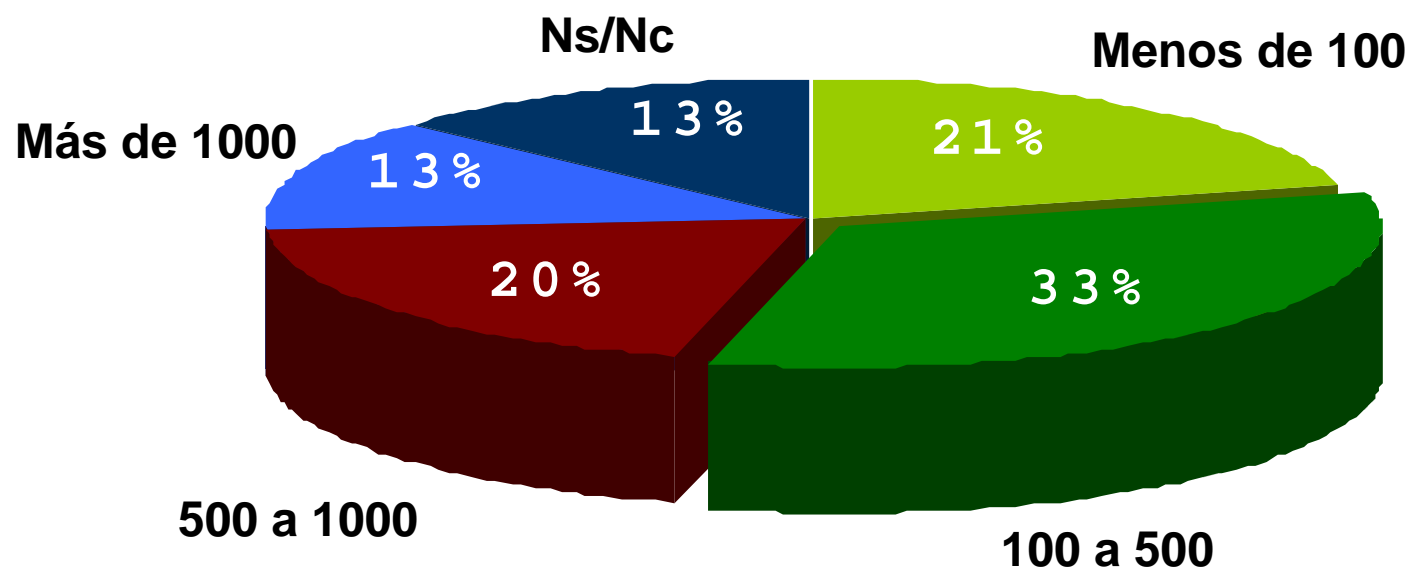
MERMAS V/S TRUST INDEX



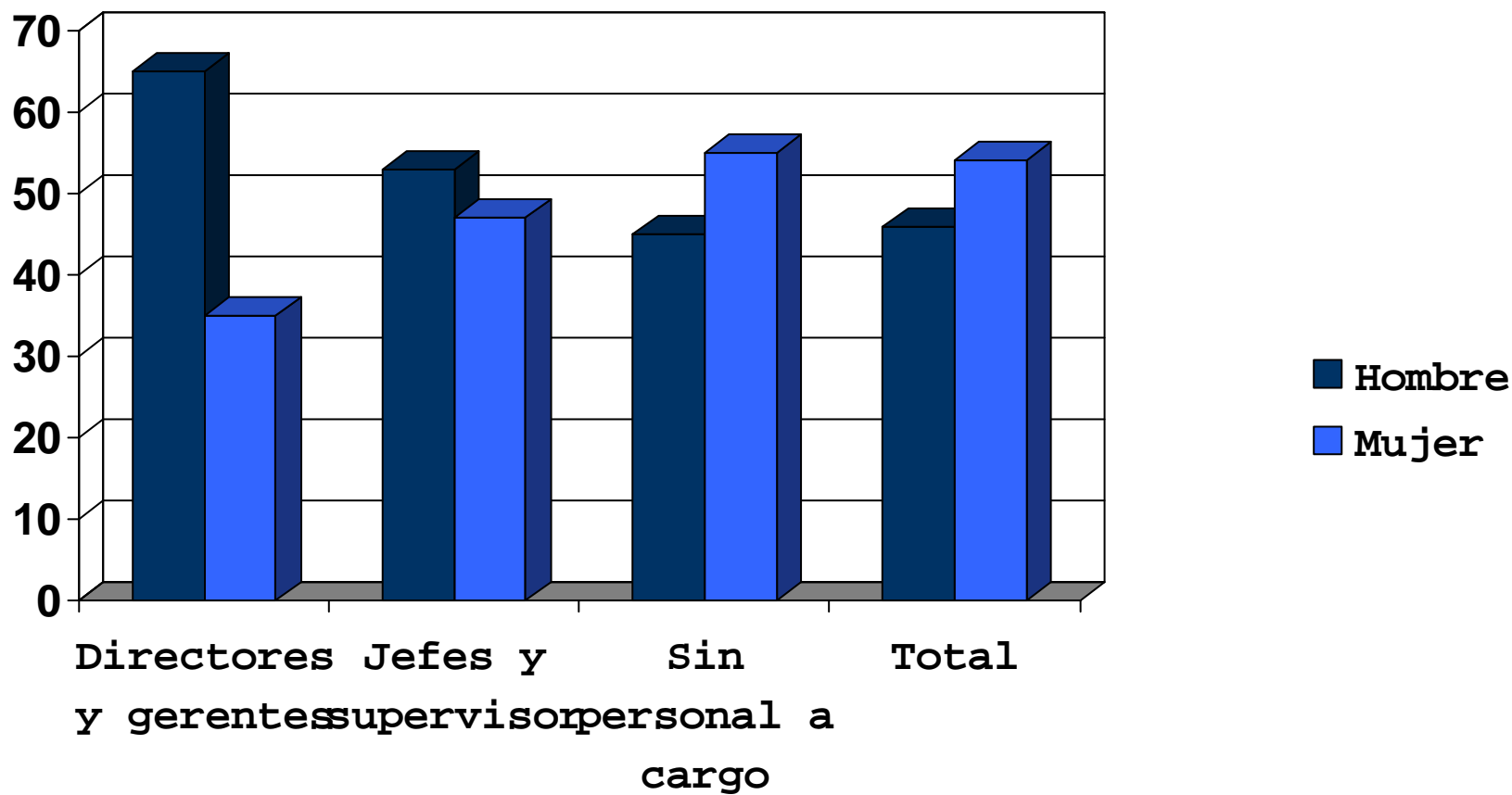
Base de datos Uruguay por nivel de dotación



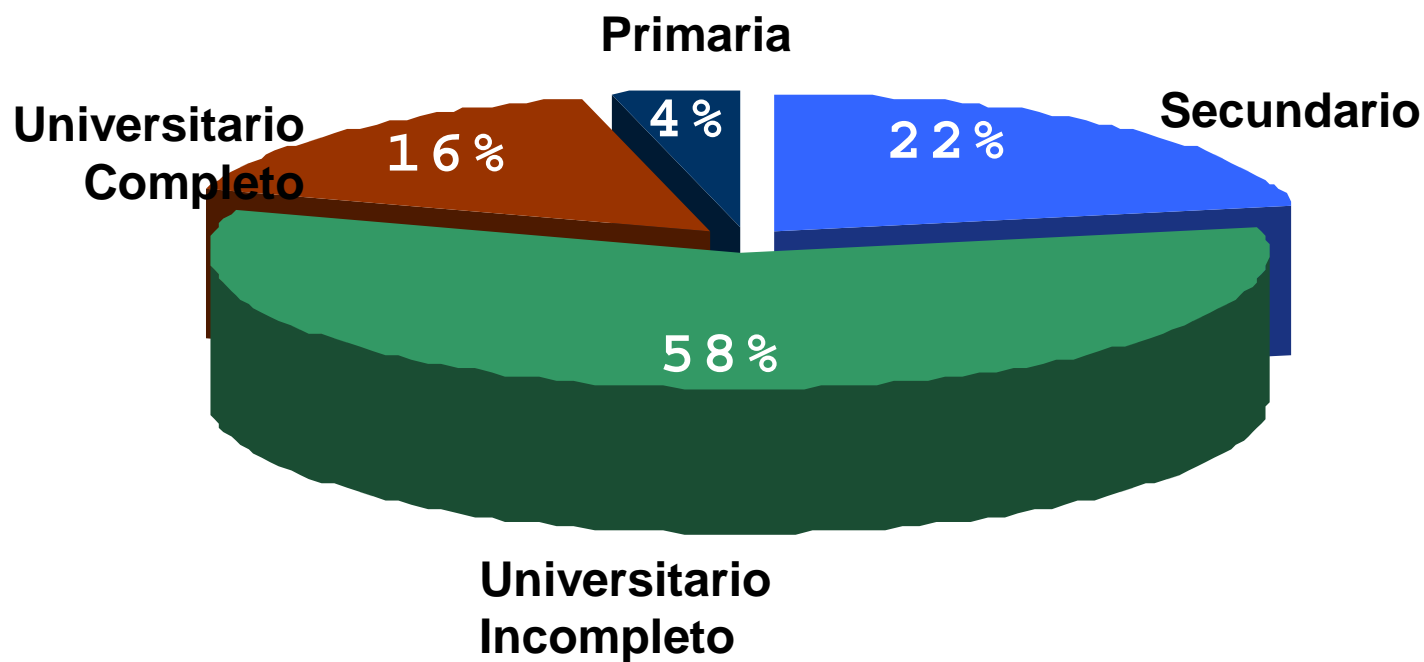
Empresas en la base de Uruguay por nivel de facturación (millones pesos uruguayos)



Distribución por sexo y cargo



Distribución por nivel educativo



Distribución por edad y nivel de favorabilidad

Edad	% Distribución	Favorabilidad
Menos 25 años	22	71
De 25 a 34 años	50	76
De 35 a 44 años	21	84
De 45 a 54 años	6	87
Mas de 55 años	1	94

Distribución por antigüedad y favorabilidad

Antigüedad	Distribución	Favorabilidad
Menos de 2 años	35	76
De 2 a 5 años	36	73
De 6 a 10 años	15	84
De 11 a 15 años	12	85
De 16 a 20 años	1	90
Mas de 21 años	1	88

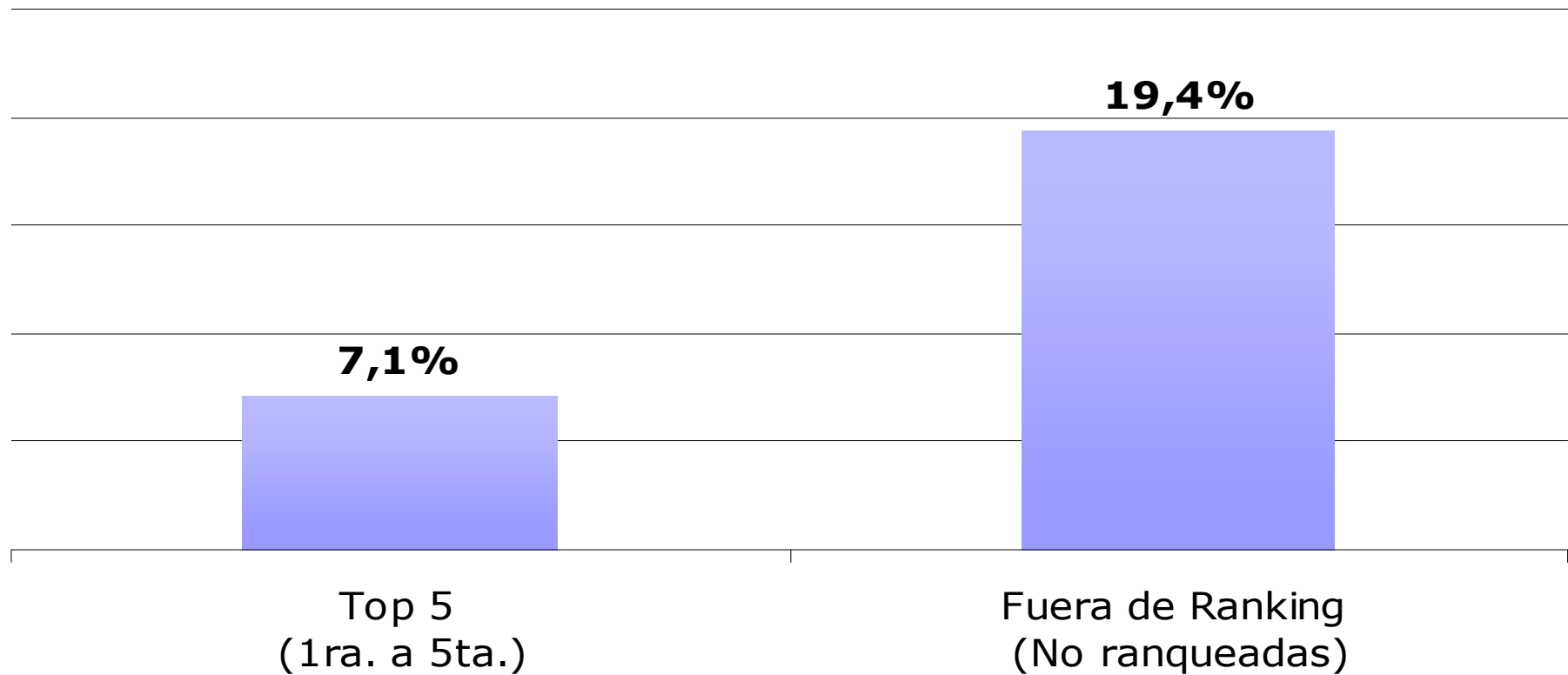
Niveles de favorabilidad Principales diferencias año 2008 TOP 15 y otras

Dimensión	TOP 15	Otras	Diferencia
Comunicación	75	62	13
Confiabilidad	77	65	12
Participación	69	57	12
Reconocimiento	71	57	14
Sentido de pertenencia	77	66	11
Ausencia favoritismo	64	51	13

¿Qué datos hemos encontrado?

Uruguay: Tasa de Rotación

Tasa de Rotación según posición/participación de la empresa en el Ranking.

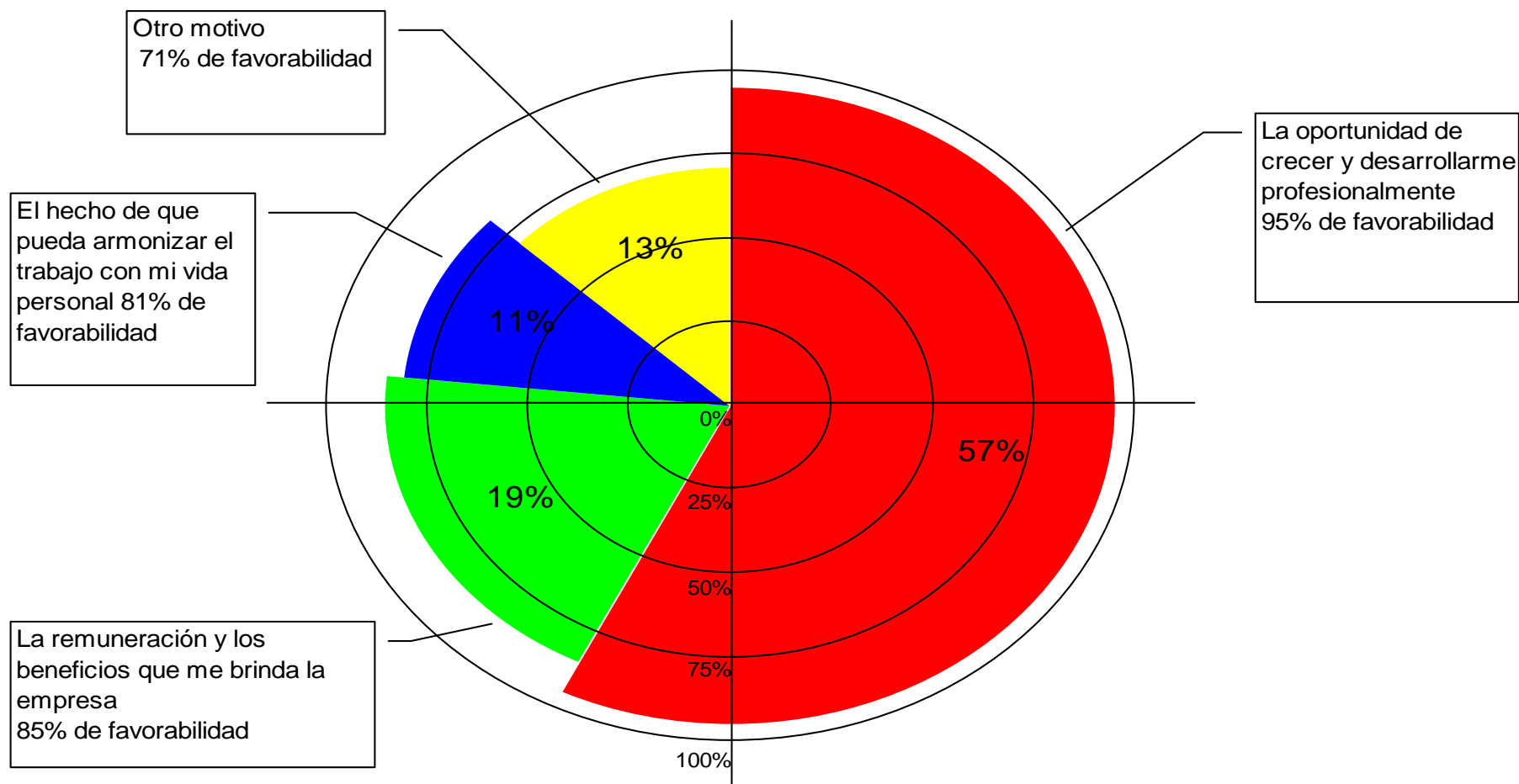


Motivos de permanencia Evolución en Uruguay

	2006	2007	2008
Crecer y desarrollar	48%	52%	59%
Armonizar trabajo y vida personal	14%	14%	13%
Remuneración	20%	18%	15%
Otro motivo	18%	16%	13%

¿Qué datos hemos encontrado?

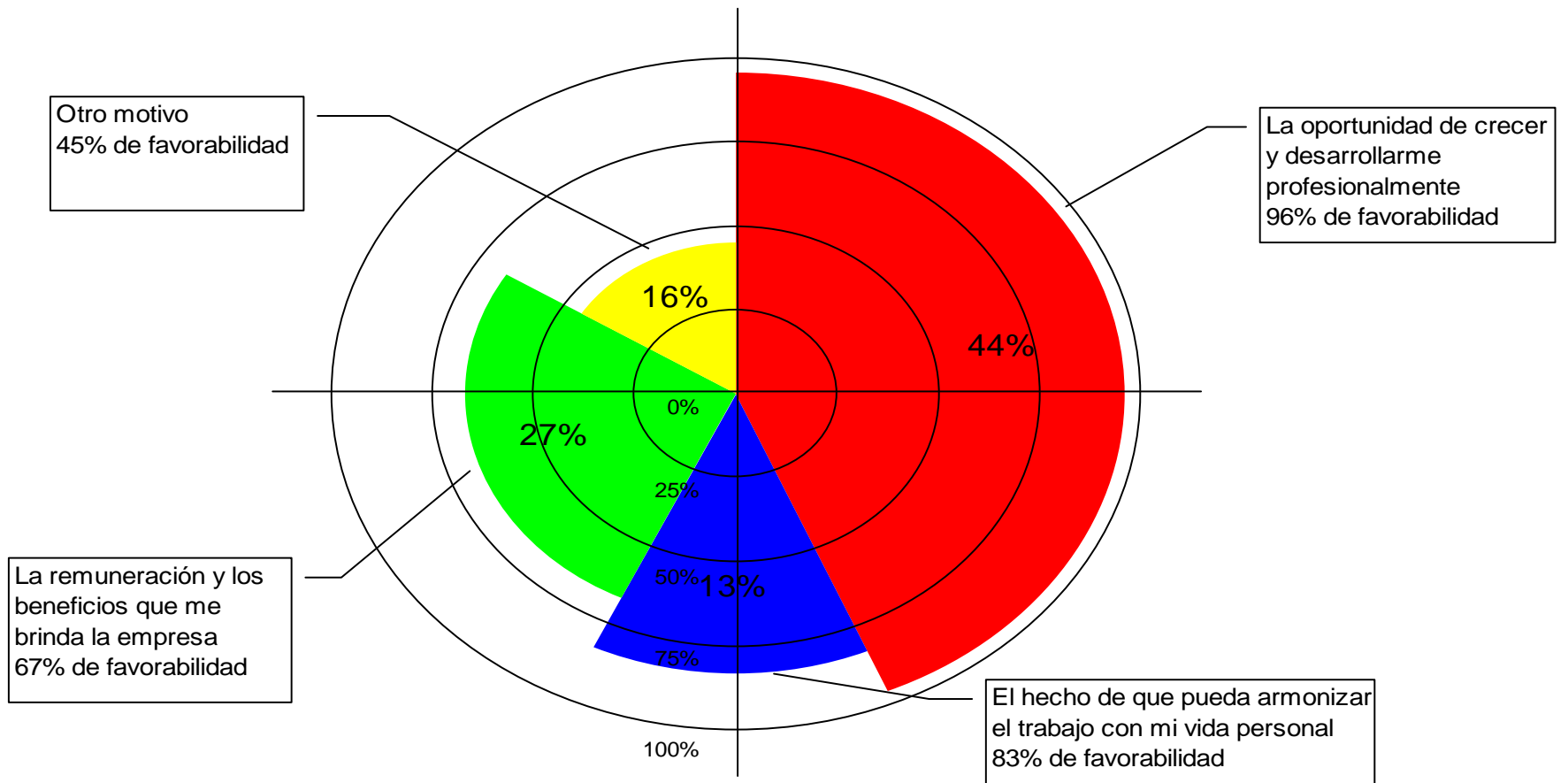
Uruguay: Motivo de Permanencia vs. Favorabilidad general de las TOP 5



Favorabilidad General: "Teniendo en cuenta todo este es un excelente lugar para trabajar".

¿Qué datos hemos encontrado?

Uruguay: Motivo de Permanencia vs. favorabilidad General de las Bottom 5



Favorabilidad General: "Teniendo en cuenta todo este es un excelente lugar para trabajar".

Beneficios de un Great Place to Work®

- Atracción y retención de talentos
- Menor rotación
- Mejor servicio al cliente
- Disminución fallas en productos entregados
- Mayor innovación
- Menor ausentismo

Cada organización puede medir los resultados y beneficios de la transformación.

Algunas reflexiones finales

- ✓ Existe una alta correlación entre el compromiso de los empleados y los resultados del negocio
- ✓ La gestión del clima es un tema de negocio. Debe estar en la agenda de la Dirección.
- ✓ Tener empleados comprometidos se transforma en una ventaja competitiva con una barrera alta de entrada.
- ✓ Cada empleado comprometido interactúa con clientes, proveedores. Con el tiempo se transforma en el modo de ser de una organización.

Algunas reflexiones finales

- ✓ La base de un Excelente lugar para trabajar es el vinculo de confianza.
- ✓ La confianza no se compra, se gana.
- ✓ La confianza esta basada en una serie de comportamientos que pueden aprenderse, practicarse y aprenderse.
- ✓ Cada vez más los lideres de la organización están tomando conciencia de esto y accionando al respecto
- ✓ Es negocio ser un “buen empleador”

¿Cómo iniciar el proceso de transformación para ser un Great Place to Work®?

Compromiso de la dirección con el objetivo de implementar un proceso de mejora del ambiente de trabajo y de transformarse en un excelente lugar para trabajar

Políticas y prácticas que son singulares e integradas

Una cultura de confianza:

- La creencia genuina de que las personas son imprescindibles para el éxito del negocio
- Comunicación activa entre gerentes y colaboradores
- Políticas diferenciadas de beneficios que reflejen la relación especial entre la empresa y sus colaboradores



Great Place to Work® Institute Uruguay
Edificio Torre Alico, Avenida 18 de Julio 1744, Piso 14
CP 11.200 - Montevideo - Uruguay
Tel./Fax: (59-82) 402-4027

info@greatplacetowork.com.uy

www.greatplacetowork.com.uy