GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE LATIN AMERICA

BEST Companies to Work For 2010

ENCUESTA EXCLUSIVA:

LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN AMÉRICA LATINA

PUBLICACIÓN EXCLUSIVA DE:

GESTION

MANAGEMENTV

hsmglobal.com

Ilustraciones: suma3

Se hace camino al andar

CONSTRUIR UNA SOCIEDAD MEJOR, AYUDANDO A LAS EMPRESAS A TRANSFORMAR SUS AMBIENTES DE TRABAJO, ES LA MISIÓN DE GREAT PLACE TO WORK®, QUE INSPIRA A CIENTOS DE COLABORADORES DIRECTOS EN MÁS DE 40 PAÍSES.

Por José Tolovi Jr. CEO Mundial de Great Place to Work® Institute Inc.

Durante los más de 20 años de existencia de Great Place to Work® Institute conversamos con miles de empleados de organizaciones, y aprendimos con ellos lo que es un excelente lugar para trabajar. Cuando les preguntamos sobre los factores que contribuyen a un buen ambiente de trabajo, las respuestas indican que el salario y los beneficios están lejos de figurar entre los más importantes. Lo que tienen en común Las Mejores Empresas para Trabajar, como rasgo determinante de su cultura, es la capacidad de desarrollar relaciones basadas en la confianza.

Trust Index©

El Trust Index©, o índice de confianza, se obtiene a partir de un cuestionario respondido por los empleados. Las respuestas se agrupan en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Estas dimensiones explican lo que es un excelente lugar para trabajar en la visión de los empleados: un lugar donde uno confía en las personas para las que trabaja, siente orgullo por lo que hace y disfruta de la compañía de las personas con las que trabaja.

La encuesta en la Argentina

En 2009, la encuesta realizada en la Argentina demostró que el promedio de Trust Index© entre Las 100 Mejores Empresas para Trabajar, subió del 71 al 72 por ciento. Estadísticamente, esta variación no es significativa. No obstante, el dato relevante es la tendencia continua de crecimiento registrada en los últimos seis años. Significa que las mejores ¡son cada vez mejores! A pesar de la crisis internacional, la tendencia se confirmó, al igual que el número creciente de empresas que participaron de la encuesta.

La mejor evaluación correspondió a la dimensión "camaradería", con un 76 por ciento de menciones. La dimensión que sigue siendo más desafiante es la de "imparcialidad": logró un 69 por ciento de menciones, pero con un crecimiento de dos puntos respecto del año anterior. Como ejemplo del esfuerzo que los gerentes de Las Mejores han hecho en pos de la mejora de sus ambientes de trabajo, en la dimensión "imparcialidad", las respuestas sobre la ausencia de favoritismo —"Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen", "Los jefes evitan el favoritismo" y "Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas"— crecieron tres puntos en apenas un año.

La encuesta en el mundo

Al comparar los resultados de la Argentina con los números mundiales se constata la misma tendencia: Europa y América latina evolucionaron un punto, en tanto que Estados Unidos mantuvo el mismo índice que el año anterior. En los tres casos, la dimensión "orgullo" obtuvo la evaluación más alta, mientras que la más baja correspondió a la de "imparcialidad".

Estos resultados confirman que no existe ninguna barrera cultural para que una empresa pueda desarrollar relaciones de confianza y, a partir de allí, transformarse en un excelente lugar para trabajar.

Resultados obtenidos

Las encuestas que realizamos en todo el mundo no dejan margen de duda: Las Mejores Empresas para Trabajar presentan índices de satisfacción de clientes más altos, menor rotación de empleados y mayor atracción de talentos, menores costos en servicios médicos, mayor productividad, mejores resultados financieros y desempeño en las bolsas de valores que superan de 3 a 5 veces los principales indicadores del sector.

Entramos en un período promisorio para la región, con perspectivas concretas e inmediatas de un mejor posicionamiento en los escenarios económico y social. Tenemos la responsabilidad de participar activamente en este proceso, contribuyendo al progreso económico, el desarrollo social y la construcción de una sociedad mejor. ←

© Gestión

Las primeras 25

ALREDEDOR DE 1.400 EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA EMPRENDIERON EL VIAJE CON GREAT PLACE TO WORK®, SUMÁNDOSE AL DESAFÍO DE COMPARARSE CON LAS MEJORES. Y MÁS DE 1 MILLÓN DE EMPLEADOS ACEPTARON RESPONDER LA ENCUESTA. ESTOS NÚMEROS CONFIRMAN QUE LAS EMPRESAS CREEN QUE LA CONFIANZA Y EL ENFOCARSE CONSTANTEMENTE EN SU GENTE SON LOS PRINCIPALES IMPULSORES DEL ÉXITO, AUN EN TIEMPOS DIFÍCILES. DE HECHO, ESTÁN ESTABLECIENDO LAS NORMAS PARA ENFRENTAR MERCADOS DESAFIANTES Y CONVERTIRSE EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS.

Puesto	Empresa	País	Rubro	Número de empleados
1	Kimberly Clark	El Salvador	Artículos personales y para el hogar	295
2	IBM	Perú	Consultoría en IT	444
3	Caterpillar	Brasil	Automotor	4.631
4	Telefónica Movistar	Ecuador	Telecomunicaciones	1.129
5	JW Marriott Lima	Perú	Hotelería/Turismo	302
6	FedEx Centroamérica	Centroamérica y el Caribe	Transporte de encomiendas	137
7	Chemtech	Brasil	Tecnologías de la Información	1.083
8	Asevig	Ecuador	Servicios profesionales/ Seguridad	490
9	Coca-Cola	Chile	Alimentos, bebidas y tabaco	144
10	Quala	Colombia	Alimentos, bebidas y tabaco	3.576

Puesto	Empresa	País	Rubro	Número de empleados
11	Sodimac	Perú	Comercio minorista	2.762
12	Dj Orthopedics	México	Manufactura y producción	1.921
13	CinePlanet	Perú	Entretenimiento	909
14	Kimberly Clark	Honduras	Artículos personales y para el hogar	66
15	Novo Nordisk	Argentina	Farmacéutica	116
16	Interseguro	Perú	Seguros	433
17	Kimberly Clark	Ecuador	Artículos personales y para el hogar	537
18	Colombiana Kimberly Colpapel	Colombia	Artículos personales y para el hogar	3.386
19	Interbank	Perú	Banca/Servicios de crédito	6.388
20	Industria Colombiana del Café – Colcafé	Colombia	Alimentos, bebidas y tabaco	603
21	CONTPAQi	México	Tecnologías de la Información	152
22	BancoEstado MicroEmpresas	Chile	Banca/Servicios de crédito	1.016
23	Telefónica Movistar	Colombia	Telecomunicaciones	2.032
24	Kimberly Clark	Bolivia	Artículos personales y para el hogar	323
25	Amanco Plastigama	Ecuador	Productos de hule y plástico	483

Las tres mejores

LA FILIAL SALVADOREÑA DE KIMBERLY CLARK, IBM DE PERÚ Y CATERPILLAR DE BRASIL SUBIERON AL PODIO DEL ÚLTIMO RANKING DE GREAT PLACE TO WORK®. EN ESTA NOTA, LAS CUALIDADES QUE LAS DISTIGUEN COMO "MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR".

Nº 1: Kimberly Clark de El Salvador

Primera en el ranking 2010, la empresa está convencida de la importancia de mantener un clima de respeto, claridad, exigencia y reconocimiento. Para lograrlo, plasma sus valores corporativos (autenticidad, responsabilidad, innovación y dedicación) en áreas como reconocimiento y desarrollo, entre otras, lo que significa que sus líderes creen firmemente en liberar el potencial de los empleados. Por otro lado, mediante sus certificaciones ISO 9001 (calidad) e ISO 14001 (medio ambiente) se comprueba que en Kimberly Clark es vital el compromiso que tiene con la comunidad y su gente, así como en cuestiones de responsabilidad social.

El sello de la compañía es su "Kultura Ganadora", con la que apunta a inspirar a sus colaboradores transmitiéndoles su misión, su visión y sus valores mediante la experiencia de corazón y mente. Así garantiza que tanto las prácticas como las políticas se orienten hacia un objetivo común.

Para Kimberly Clark también es crucial que la información llegue a todos los colaboradores, a través de diversos canales, para lograr una comunicación integral. Además de boletines, periódicos, carteleras y comunicados, existen prácticas interesantes que fomentan la participación del personal. Mediante sus "Centros Informativos", por ejemplo, quienes no tienen acceso a Internet se mantienen informados continuamente. Por otro lado, existe un comité conformado por empleados de todos los niveles, cuyo objetivo es identificar mejoras en la comunicación, así como vías para obtener información relevante. Asimismo, con su práctica "un día sin correos" propicia una comunicación cara a cara.

Otro de los factores que distinguen a Kimberly Clark es el reconocimiento a su gente. Existen mecanismos que no sólo recompensan económicamente a los empleados de acuerdo con su desempeño, sino también a los que demuestran un alto compromiso con la organización. Mediante su práctica de "Cazadores de sueños", todos tienen la oportunidad de nominar a aquellos compañeros que cumplan con los valores y competencias de la compañía. Los ganadores son reconocidos públicamente por el gerente del país y el director Comercial de Centroamérica.

Nº 2: IBM de Perú

La reinvención constante, día a día, es la cualidad que caracteriza a IBM de Perú. El desarrollo, la innovación, la diversidad, la cultura del conocimiento, el trabajo en equipo, la pasión, así como la orientación al cliente, son cuestiones clave que se integran a la cultura organizacional de la compañía. A partir de prácticas y procesos integrales, ha logrado que sus colaboradores se comprometan y sientan pasión por el trabajo que realizan. Al mismo tiempo, algunas de las prácticas que implementa IBM de Perú muestran que la empresa también está comprometida con su gente. La integración, por ejemplo, se propicia inicialmente mediante un programa de inducción que asegura la rápida adaptación del colaborador a su puesto de trabajo. A su vez, el programa "Your IBM", a lo largo de todo un año personaliza los conocimientos que cada uno de ellos debe tener en función de la tarea que realiza, además de transmitir la misión, la visión, los valores y objetivos de la compañía. En

forma paralela, con la ayuda del "Connection Coach" (un colaborador catalogado con alto potencial) se garantiza que la integración sea más fácil y personal.

El desarrollo de su personal es otro tema de gran importancia para IBM de Perú. Pero no está limitado a las competencias fundamentales (aptitudes y actitudes), sino además al desarrollo en ámbitos no técnicos. El Taller de Inteligencia Emocional, por ejemplo, ha sido diseñado para que cada colaborador aprenda a identificar sus emociones, a relacionarse con los demás y a trabajar en equipo. La organización apoya a quienes dan grandes pasos en su desarrollo personal y profesional.

El esparcimiento tiene un lugar destacado en IBM de Perú. Es el llamado "eCafé", un espacio en el que cualquiera, más allá de tomar un café o sentarse a conversar, puede ver televisión, leer revistas, jugar con una Playstation o disfrutar del servicio de sandwiches, jugos y postres a cargo del concesionario de la cafetería. También allí, en una pizarra, se publican actividades de voluntariado o alguna iniciativa puntual.

Nº 3: Caterpillar de Brasil

En Piracicaba, ciudad del Estado de São Paulo, está instalada la sede de Caterpillar Brasil, con una dotación de 4.200 personas y donde se fabrican 35 modelos diferentes de máquinas.

En 2010, la compañía celebra seis años consecutivos con presencia en el ranking de las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica. Después de haber logrado la 12ª posición en 2009, este año ascendió al tercer puesto y se ubicó primera entre las brasileñas. Según Luiz Carlos Calil, su presidente, el objetivo es que todos los colaboradores sientan a Caterpillar como su segundo hogar, en un entorno que estimule el espíritu emprendedor. Y, refiriéndose a la conquista, señala que es "la consecuencia natural de un fuerte proceso de gestión de personas, en el que la práctica de los valores resulta decisiva para la construcción de un ambiente sano entre las personas y un gran lugar para trabajar".

Al responder la encuesta, la mayoría de los empleados mencionó, entre los aspectos que consideran relevantes, las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre vida personal y profesional, la atmósfera transparente e imparcial, y la solidez del esquema de remuneración y del paquete de beneficios ofrecido por la compañía.

En otra dimensión, manifestaron el orgullo que sienten por trabajar en Caterpillar, y destacaron el ambiente de compañerismo y respeto, resultado del trabajo en equipo, uno de los valores más antiguos de la empresa. De hecho, sus directivos se consideran facilitadores de un entorno que promueve la colaboración, tanto mediante el Sistema de Producción de Caterpillar como por los proyectos Six Sigma que buscan la mejora continua de todas las actividades.

Otro de los beneficios muy valorados por los empleados es el amplio programa de autodesarrollo, que incluye más de 700 cursos, entre los que se cuenta el Curso Técnico de Mecatrónica impartido por Cotip (Colegio Técnico Industrial de Piracicaba). Las posibilidades de desarrollo profesional también se cuentan entre las fortalezas de Caterpillar: en 2008, el 28 por ciento de la mano de obra eficaz fue promocionada. El programa "Sé-Candidato" permite a los colaboradores elegir su trayectoria profesional dentro de la empresa.

Finalmente, en materia de salud, "Viva Bem" es el nombre del programa que hace hincapié en la prevención, dirigido a los empleados y sus familiares. ←

© Gestión

De la 26 a la 100

(por orden alfabético)

Empresa	País	Rubro	Número de empleados
3M	Chile, Ecuador	Manufactura y producción	198 (Chile), 84 (Ecuador)
Accor	Brasil	Hotelería/Turismo	8.716
ACNielsen	Chile	Servicios profesionales	283
Arcos Dorados - McDonald's	Colombia	Servicios de alimentos y bebidas	2.112
BanChile Inversiones	Chile	Servicios financieros y seguros	868
Belcorp (Belstar)	Colombia, Bolivia	Artículos personales y para el hogar	3.072 (Colo), 121 (Bolivia)
Boehringer Ingelheim	Venezuela	Farmacéutica	231
British American Tobacco	Perú	Alimentos, bebidas y tabaco	381
C.I. Sunny Day & C.I. Wayuu Flowers	Colombia	Manufactura y producción	353
Casa Andina	Perú	Hotel/Resort	702
Central	México	Transporte y almacenamiento	1.086
Christus Muguerza Hospital Sur	México	Hospital/Servicios de salud	295
Cisco Do Brasil	Brasil	Telecomunicaciones	334
Club de Amigos	Argentina	Educación y capacitación	208
Coca-Cola Servicios	Perú	Alimentos, bebidas y tabaco	61
Coelce	Brasil	Distribución de energía	1.470
Compartamos Banco	México	Servicios financieros y seguros	7.366
Construcciones El Cóndor	Colombia	Construcción y bienes raíces	828
Daimler Financial Services	México	Servicios financieros	129
DBAccess	Venezuela	Consultoría en IT	113
Ducasse	Chile	Manufactura y producción/Metales	201
Edatel	Colombia	Telecomunicaciones	987
Enap Sipetrol	Ecuador	Servicios Industriales	85
Ericsson	Chile	Tecnologías de la Información	144
FedEx Express	Brasil, Chile, México	Transporte de encomiendas	567 (Br), 74 (Chi), 1.194 (Méx)
Flor Eloy	Ecuador	Madera y productos de madera	163
Franklin Electric Linares	México	Manufactura y producción	708
Gerdau Aza	Chile	Manufactura y producción/Metales	487
Google	Brasil	Servicios de Internet	192
Grupo Prom	México	Servicios profesionales	69
Grupo Security	Chile	Servicios financieros y seguros	1.921
Henkel Colombiana	Colombia	Servicios industriales	1.027
Hipermercados Tottus	Perú	Comercio minorista	4.506
Hoteles JW Marriott (Cancún y México DF)	México	Hotelería/Turismo	860 (Cancún), 340 (Méx DF)
Infonavit	México	Servicios financieros y seguros	3.985
Interprotección	México	Servicios financieros y seguros	300
Janssen Cilag	Colombia	Farmacéutica	109

Empresa	País	Rubro	Número de empleados
Kaizen	**Brasil**	Tecnologías de la Información	**156**
Kimberly Clark	**Chile, Guatemala, Nicaragua, Perú, Brasil, Panamá, República Dominicana**	Artículos personales y para el hogar	**188 (Ch), 66 (Gua), 51 (Nica), 1.182 (Perú), 3.006 (Brasil), 90 (Pan), 176 (Rep.Dom)**
Laboratório Sabin	**Brasil**	Farmacéutica	**650**
Magazine Luiza	**Brasil**	Comercio minorista	**14.062**
Mapfre	**Paraguay**	Seguros	**101**
Mayan Resorts (Riviera Maya y Los Cabos)	**México**	Hotel/Resort	**1.507 (Riviera Maya), 248 (Los Cabos)**
Microsoft	**Colombia, Brasil, México**	Tecnologías de la Información	**199 (Col), 610 (Br), 398 (Méx)**
Monsanto	**Brasil, Colombia**	Químicos	**2.060 (Br), 136 (Col)**
Nextel	**Argentina**	Telecomunicaciones	**1931**
Novartis	**Chile, Venezuela**	Farmacéutica	**159 (Chile), 384 (Venezuela)**
Oriencoop	**Chile**	Servicios financieros y seguros	**313**
Plantronics México	**México**	Manufactura y producción	**2.082**
Plascar	**Brasil**	Manufactura y producción/Automotor	**2.639**
Pormade Portas	**Brasil**	Construcción y bienes raíces	**295**
Productos Alimenticios Doria	**Colombia**	Manufactura y producción/Alimentos	**808**
Productos Roche	**Colombia**	Farmacéutica	**452**
Promigás	**Colombia**	Transporte	**403**
Promon	**Brasil**	Servicios profesionales	**1.194**
RCI	**México**	Hotelería/Turismo	**379**
Sabre Travel Network	**Méx., Centroam. y el Caribe**	Administracion de viajes	**111 (México), 80 (Ca&C)**
Santander: Grupo Santander (Chile); Santander Río (Argentina)	**Chile, Argentina**	Banco/Servicios crediticios	**11.618 (Chile) 6.089 (Argentina)**
SAP	**Perú**	Tecnologías de la Información	**54**
SC Johnson and Son	**Chile, México, Centroamérica y el Caribe, Venezuela**	Artículos personales y para el hogar	**52 (Chile), 590 (México), 60 (Ca&C), 142 (Vene)**
Seguros Suramericana: Riesgos profesionales	**Colombia**	Servicios financieros y seguros	**601**
Seguros Suramericana: Generales y de Vida	**Colombia**	Servicios financieros y seguros	**2.441**
Seguros Monterrey New York Life	**México**	Servicios financieros y seguros	**1.241**
Starbucks Coffee	**México**	Servicios de alimentos y bebidas	**2.788**
Sun Microsystems	**Chile**	Consultoría en IT	**62**
Supermercados Peruanos	**Perú**	Comercio minorista	**10.022**
Syngenta	**Argentina**	Manufactura y producción	**240**
Tarjeta Naranja	**Argentina**	Servicios financieros y seguros	**2.864**
Telefónica Movistar (Chile, México, Perú, Uruguay, Venezuela) Telefónica Fija (Colombia)	**Chile, Uruguay, México, Colombia, Venezuela, Perú**	Telecomunicaciones	**6.298 (Chile), 280 (Uru), 2.620 (Méx), 3.672 (Colo), 2.112 (Vene), 906 (Perú)**
Thecc	**Venezuela**	Soporte telefónico/Centros de ventas	**175**
Transbank	**Chile**	Banca/Servicios de crédito	**366**
Unimed Missões	**Brasil**	Servicios de salud	**122**
VTR	**Chile**	Telecomunicaciones	**3.527**
Yanbal	**Colombia, Ecuador**	Manufactura y producción	**1.280 (Colombia), 575 (Ecua)**
Young & Rubicam	**Uruguay**	Publicidad y marketing directo	**54**

Metodología

Todas las empresas que deciden participar en el estudio (la única condición es que tengan más de 50 empleados) son evaluadas con la misma metodología básica: una extensa encuesta a los colaboradores, conocida como "Trust Index©", que da cuenta de dos tercios de la puntuación final, así como una evaluación independiente de las prácticas de gestión, conocida como "Culture Audit©", que da cuenta del último tercio.

El Modelo© de Great Place to Work® cuenta con instrumentos de medición validados mundialmente para detectar la percepción de los empleados sobre sus lugares de trabajo. Al ser procesados, los resultados permiten dar a la empresa una evaluación completa y clara de su ambiente laboral.

La encuesta incluye 57 reactivos relacionados con las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work®. Los empleados responden de manera anónima al reactivo en una escala de 1 a 5: "Casi siempre no es cierto", "Frecuentemente no es cierto", "A veces no es cierto/A veces es cierto", "Frecuentemente es cierto", "Casi siempre es cierto". Una muestra aleatoria, pero representativa de todos los colaboradores —incluido el equipo directivo—, es invitada a responder la encuesta. En organizaciones de tamaño reducido, todos los empleados reciben la encuesta.

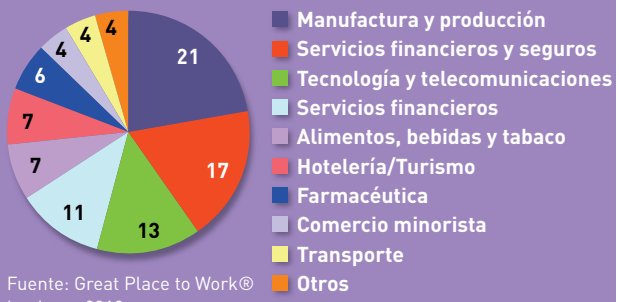
A su vez, Culture Audit© es un panorama detallado del sistema de valores de una compañía, sus prácticas de gestión y sus políticas, que por lo general se encarga de producir la dirección de Recursos Humanos y otros líderes senior. Incluye datos estadísticos y preguntas abiertas, y es evaluado mediante una metodología estandarizada desarrollada por Great Place to Work® Institute.

En la lista de Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica, las 25 mejores están clasificadas, y las filiales de empresas multinacionales se representan de manera independiente. Desde la posición 26 hasta la 100, las compañías están organizadas por orden alfabético, en tanto que las filiales de empresas multinacionales ocupan solamente un puesto.

El estudio en cifras

Empresas que participaron en el estudio: **1.400**
Empleados de las empresas participantes: **1.918.274**
Personas encuestadas: **1.034.069**
Porcentaje de mujeres empleadas en las 100 Mejores: **43**
Porcentaje de empleados en las 100 Mejores que afirmaron que la empresa era un excelente lugar para trabajar: **93**

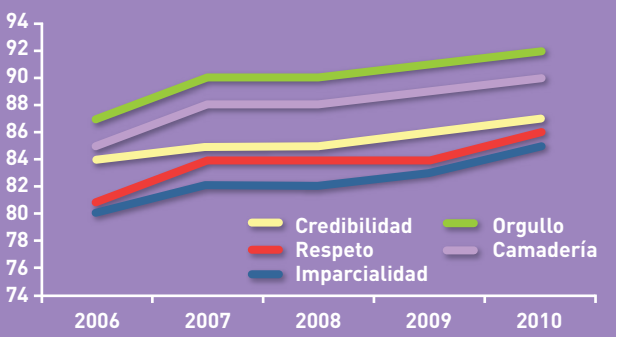
Industrias de las mejores empresas para trabajar



Fuente: Great Place to Work® Institute, 2010

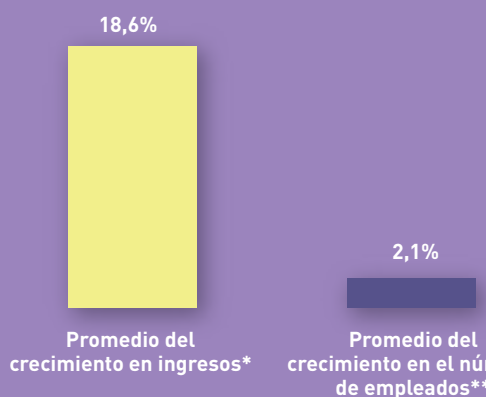
Mejores Empresas para Trabajar® de Latinoamérica 2006-2010

Porcentaje de puntuaciones de las cinco dimensiones en el Modelo© de Great Place to Work®



Fuente: Great Place to Work® Institute, "100 Mejores Empresas para Trabajar® en Latinoamérica 2006-2010.

Las 100 Mejores: un gran negocio



* En el pasado año fiscal
** En los útimos 12 meses anterior a la entrega del Culture Audit©
Fuente: Great Place to Work® Intitute, 2010.

Logros y desafíos

¿CÓMO SE HAN CONVERTIDO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR Y QUÉ HAN HECHO PARA MANTENER SU POSICIÓN? ¿CUÁL ES EL MAYOR DESAFÍO QUE ENFRENTAN RESPECTO DE LA GESTIÓN DE LA GENTE? QUERIDAS POR SUS EMPLEADOS Y VALORADAS POR SUS CLIENTES, SE ESFUERZAN POR CONECTAR LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTOS CON LAS METAS FINANCIERAS, CREAR NUEVOS INCENTIVOS PARA MOTIVAR Y RETENER A SUS EQUIPOS, CONSTRUIR CULTURAS MÁS FLEXIBLES Y MEDIR LOS RESULTADOS DE SUS INICIATIVAS.

CinePlanet es la cadena de complejos cinematográficos líder de Perú, y una de las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica desde 2008. Karina Raicovi, gerente de Desarrollo y Talento Humano de la firma que este año ocupa el puesto número 13 del ranking, resume en una frase el gran desafío que hoy enfrenta su área: "Los líderes de recursos humanos debemos lograr que nuestra gente se enamore de la compañía, de lo contrario, terminarán por abandonarnos".

El "factor emocional" pesa actualmente tanto o más que el factor económico a la hora de captar y retener talentos. Las compañías que conforman la edición 2010 del ranking elaborado por Great Place to Work® Institute (GPTW) han logrado abordar el desafío con éxito. No sólo recibieron las calificaciones más altas de sus empleados en categorías como cultura corporativa, clima, comunicación, liderazgo y desarrollo, sino que consiguieron elevar la productividad organizacional.

Karina Raicovi

Carlos Siffredi

Buen clima, buenos resultados

Para CinePlanet, promover una cultura que intenta satisfacer las necesidades de los empleados al tiempo que desarrolla sus habilidades para elevar el desempeño organizacional implicó rever sus procesos, abrir un canal de comunicación directo entre la alta gerencia y los colaboradores, y evaluar con regularidad la vigencia de su estrategia de RR.HH. "Hace unos años, la dirección decidió, no sólo con la razón sino con el corazón, convertir a la empresa en un excelente lugar para trabajar", apunta Raicovi. Después de analizar cuán identificados se sentían los empleados con la filosofía de la compañía, los líderes evaluaron si aquellos que no se ajustaban al perfil tenían la actitud, las ganas de ser parte del modelo. Y les dieron a elegir.

Carlos Siffredi, director general de la asociación civil sin fines de lucro Club de Amigos, dedicada a las actividades recreativas y deportivas para niños en la Argentina, coincide con la idea de que entre la empresa y sus colaboradores debe haber empatía. "El buen clima organizacional no deviene de la racionalidad de su diseño, sino de las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización. Resulta sencillo modelar y mantener un ambiente agradable si se elige adecuadamente a cada uno de los jugadores del equipo."

Servir las necesidades de los empleados debe ser lo mismo que satisfacer los objetivos del negocio, concuerdan los líderes de RR.HH. Y si bien sus organizaciones han avanzado mucho en este sentido, los ejecutivos siguen refiriéndose al tema como un desafío clave de los próximos años. Otros retos nombrados incluyen el reclutamiento y la retención de talentos en un ambiente cada vez más competitivo, el desarrollo profesional y el diseño de planes de carrera flexibles, la elaboración de planes de sucesión más efectivos, ofrecer mayor flexibilidad laboral, alentar la innovación y amalgamar fuerzas de trabajo dispersas sin perder la riqueza que otorga la diversidad.

Y no es todo. Además, deben desarrollar indicadores que determinen si sus iniciativas son exitosas. "No se puede mejorar lo que no se puede medir", dice Juan Carlos Bonilla, gerente de RR.HH. de Enap-Sipec, filial ecuatoriana de la petrolera chilena Enap. "Cuando implementamos el Balanced Scorecard —ejemplifica—, nos dimos cuenta de que debíamos medir el clima organizacional, por cuanto es el motor de las conductas de alto desempeño y de agregación de valor. Iniciamos entonces una campaña de fortalecimiento de la cultura corporativa. Para nosotros es mucho más importante la alineación del equipo con la cultura que con los objetivos de negocios, porque cumplirlos es consecuencia de una cultura bien arraigada."

Sun Microsystems Chile y el JW Marriott Hotel Lima, Perú, comparten esta filosofía. "Generar un buen ambiente organizacional —dice Úrsula Gutiérrez Mur, directora de RR.HH. del Marriott— es tan crucial para nosotros como elevar las ventas, las utilidades o la participación de mercado." Por su parte, María Teresa Ávila, gerente de RR.HH. de Sun, señala que la firma fomenta el compromiso de los empleados alentándolos a cuestionar las estrategias con las que no están de acuerdo. "Sentirse parte de los resultados hace que el equipo trabaje en la misma dirección." Ávila añade que este año se han impuesto una gran meta: "Apuntamos a que en una época signada por las fusiones y adquisiciones, la incertidumbre y la movilidad laboral, nuestros empleados se comprometan con las prácticas que agregan valor, al punto de que se conviertan en agentes del cambio en el mercado".

Transmitir ese entusiasmo es algo que también pretende el Banco Santander Río de Argentina. Para ello diseñó, junto con la Universidad de San Andrés, el Programa Ejecutivo sobre Desafíos Estratégicos en la Gestión de Personas, dirigido a los profesionales de recursos humanos. Luis Aragón, gerente de Gestión y Desarrollo de Personas de la entidad, lo explica así: "Nuestro objetivo es crear una masa crítica de gente interesada en generar mejores ambientes de trabajo". En este contexto, la fórmula de marketing "Santander eres tú" no es sólo un eslogan. Este programa dirigido a los empleados resalta, entre otras cosas, la idea de que el colega es un cliente. "Tratamos de ver a cada colaborador como un cliente, intentamos ayudarlo y diseñamos experiencias que generen un ambiente en el cual se sienta a gusto y haga que nos siga eligiendo para dar lo mejor de sí", concluye.

Luis Aragón

Jorge Eusebio Arango y Julio César Martínez

María Eugenia Patiño

Fernanda Ribeiro Abrantes

La innovación como denominador común

La colombiana Colcafé es una empresa que ha sabido despertar la creatividad de su gente. La firma —en el puesto número 20 del ranking— pertenece al Grupo Nacional de Chocolates, es líder en Colombia y hace casi 50 años que opera en el mercado internacional. Según su presidente, Jorge Eusebio Arango, y su gerente de Gestión Humana, Julio César Martínez, el liderazgo de la compañía se debe a que propicia un ambiente laboral informal y alegre, lo que fomenta la innovación. "Alentamos a nuestros líderes de procesos a que den menos órdenes y sean más compañeros y asesores", indican. Colcafé espera que sus empleados propongan innovaciones relacionadas con sus actividades cotidianas, la tecnología o los equipos que usan. La idea es transformar esa creatividad en una ventaja competitiva. Con su estrategia "Imagix", Colcafé ya produjo una revolución creativa: en los últimos cinco años, los empleados presentaron más de 3.000 ideas, de las cuales se concretaron 786.

La firma argentina de servicios financieros Tarjeta Naranja también alienta la innovación aplicada a la mejora continua. María Eugenia Patiño, gerente de RR.HH., recalca que el compromiso de su equipo es producto de la responsabilidad asumida por la conducción de fomentar una cultura participativa. De hecho, este año Tarjeta Naranja fue finalista de uno de los

premios especiales otorgados por GPTW a las "prácticas extraordinarias centradas en las personas". Un ejemplo de ellas es el programa "Evaluación democrática", herramienta que la compañía pone en manos de sus colaboradores para que evalúen a los gerentes.

En las mejores empresas para trabajar, RR.HH. es un socio estratégico y un mentor del cambio. Telefónica Movistar de Uruguay es parte del ranking elaborado por GPTW desde 2008 y, de acuerdo con Germán Cordovés, líder del área de RR.HH. y Jurídica de la firma, esto se debe a que la gestión de RR.HH. es un pilar estratégico clave para cumplir las metas de negocios. "Los modelos que fueron exitosos en el pasado pueden no serlo más. Debido a los cambios tecnológicos, este año hemos revisado los perfiles de nuestros profesionales para asegurarnos de que sean los adecuados para el éxito", dice Cordovés.

Kimberly-Clark Brasil e Interseguro de Perú eligieron reestructurarse a partir de la gestión de RR.HH., y hoy disfrutan de un liderazgo que les permitió capitalizar el gran crecimiento que experimentan sus mercados locales.

Ocho años atrás, un cambio de management en Kimberly-Clark llevó a la empresa a rever su visión. Como consecuencia, se determinó que las metas organizacionales y los objetivos de RR.HH. irían de la mano. Fernanda Ribeiro Abrantes, gerente de Gestión de Talento de la firma de artículos personales y para el hogar, explica que "a partir del cambio hemos crecido un 250 por ciento en el último lustro".

Claudia Valdivia Valladares, gerente de Finanzas y Desarrollo Humano de Interseguro, indica que 2010 se ha convertido en un excelente año para Perú gracias al aumento de la inversión privada. Esto se tradujo en un gran desafío para su función en términos de la atracción y retención de talentos, un área en la que la empresa viene trabajando desde el año 2000, cuando decidió reinventarse a sí misma con la aspiración de transformarse en la mejor empresa de seguros de su país.

Claudia Valdivia Valladares

Mercedes Bernard

Alessandra Zaccheu

Janete Vaz y Sandra Costa

Su colega Mercedes Bernard, manager de RR.HH. de la filial peruana de British American Tobacco, Leandro Pérez, director de RR.HH. de la filial argentina de la productora de semillas Syngenta, y Alessandra Zaccheu, directora de RR.HH. y Servicios Corporativos de Monsanto Brasil, comparten la visión de Valladares. Los tres coinciden en que el mayor desafío de su área en 2010 será construir una sólida estrategia para identificar y retener talentos que sostengan los procesos locales de desarrollo y sucesión.

Unidos por la cultura

Un ambiente familiar, en el que no sólo se comparten los éxitos sino también los momentos de difíciles, es el resultado de la gestión "basada en la intuición" del laboratorio clínico Sabin, de Brasil. Esta "camaradería" del liderazgo comunica un mensaje importante a los empleados: "Compartimos un sueño común". Para rubricarlo, hace más de siete años que Janete Vaz y Sandra Costa, directora ejecutiva y directora técnica de Sabin, respectivamente, decidieron certificar los procesos de gestión de las personas con el estándar SA 8000 de responsabilidad social.

Cisco de Brasil también apostó al diseño de procesos sustentables para fortalecer una cultura extendida e inclusiva, explica su presidente, Rodrigo Abreu. Y Alvaro Moré, presidente de Young & Rubicam Uruguay, agrega que una cultura con valores sólidos es la clave para el triunfo de las corporaciones que operan en distintos países.

Finalmente, Juan Pablo Borja, líder de la filial ecuatoriana de la empresa peruana de seguridad Asevig, advierte que la única desventaja potencial que percibe para las firmas regionales frente a las multinacionales es que si las primeras fallaran en mantener la confianza de sus empleados, la mayor experiencia y las mejores prácticas a las que acceden las grandes corporaciones podrían dejarlas atrás. ←

© Gestión