



**Mitos y verdades sobre las mejores
empresas para trabajar**

Foro de Reputación Corporativa / 10.06.08

Justo Villafañe

Contenidos

- Los mitos sobre ‘la mejor empresa para trabajar’
- Verdades sobre la mejor empresa para las personas
- La teoría de la doble agenda
- La gestión de personas desde la óptica reputacional
- El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

Los mitos sobre ‘la mejor empresa para trabajar’

Existe una extensa mitomanía sobre lo que se entiende por ‘la mejor empresa para trabajar’ que puede inducir a errores y llevar a las empresas a una gestión puritana, y poco comprometida, de sus plantillas.

Los mitos más frecuentes:

- El mito de la paz social.
- El mito de la satisfacción.
- El clima interno, casi siempre es bueno.
- La homogeneidad de las plantillas: todos somos iguales...
- ... y todos queremos mejorar.

La clave de la gestión de personas:

- La clave está en abordar la gestión de personas como un subprograma de gestión de la reputación corporativa.
- Cada vez es más necesario integrar la gestión de la reputación corporativa y de la reputación interna.

Los mitos sobre la mejor empresa para trabajar

El mito de la paz social

Desde la alta dirección se comete a veces un error, y no pequeño, al identificar una buena empresa para trabajar con aquella en la que no exista conflictividad.

¿Qué significa la ausencia de conflictividad?:

- Una compañía hoy no puede tener conflictos con su plantilla porque eso es incompatible con la imagen y la reputación.
- No obstante, la inexistencia de conflictividad sólo presupone un cierto grado de satisfacción en las condiciones del desempeño.

Los mitos sobre la mejor empresa para trabajar

El mito de la satisfacción

La satisfacción en el desempeño no implica que una plantilla esté alineada con el proyecto empresarial, simplemente garantiza un clima interno adecuado.

Convergencia ideal y convergencia real:

- Existen pocos CEO's y Directores de RRHH que reconozcan problemas de alineamiento entre cultura y proyecto.
- La paz social y los estudios de clima constituyen la evidencia en la que basar esa presunción ideal, pero generalmente la convergencia no es alta.
- Evaluar el grado de alineamiento para lograr la convergencia real implica descubrir la *doble agenda corporativa*.

Los mitos sobre la mejor empresa para trabajar

El clima interno casi siempre es bueno

Una cosa son los estudios de clima interno –casi siempre en índices aceptables— y otra, bien diferente, el compromiso de una plantilla con el proyecto empresarial.

Debilidades más frecuentes de los estudios de clima:

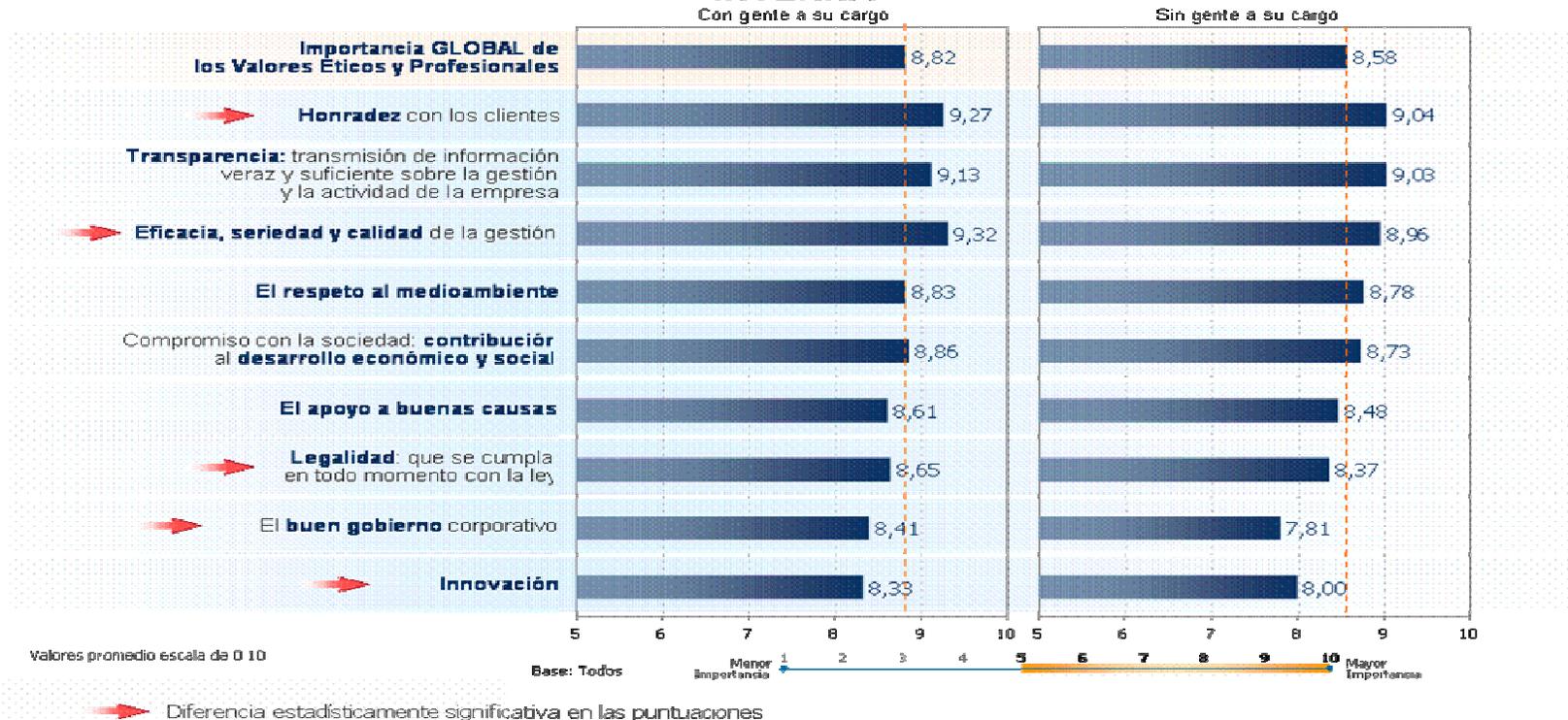
- Se trata de análisis estáticos de la satisfacción laboral.
- Sólo tienen un valor de reporting para el sistema de calidad total.
- La dinámica temporal sufre escasas variaciones de un año a otro.
- La rutina produce un índice de respuesta bajo.
- Las bolsas de empleados no comprometidos con la empresa se corresponden con los que no contestan.
- Las variables que mejor se puntúan son las que dependen de la autoevaluación de los empleados y de las relaciones en el entorno personal/laboral.
- Los problemas se centran en variables en las que no se puede intervenir estratégicamente: retribución, jornada de trabajo y valoración de los jefes.

Los mitos sobre la mejor empresa para trabajar

Todos somos iguales...

No hay conciencia del mito de la homogeneidad de las plantillas –todos somos iguales—pero está muy extendido y opera en la práctica de la gestión de personas.

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES ETICOS Y PROFESIONALES EN LA REPUTACION INTERNA



Los mitos sobre la mejor empresa para trabajar

... y todos queremos mejorar

No es verdad: entre un 10 y un 15% de nuestras plantillas están formadas por personas desafectadas a la compañía y con las que es difícil mejorar la relación.

	MÍNIMA IDENTIFICACIÓN	MÁXIMA IDENTIFICACIÓN	
	DISTANTES	SATISFECHOS	IDENTIFICADOS
Porcentaje que representa sobre el total de trabajadores	12,2%	44,4%	43,4%
... te sientes bien trabajando en ALFA	2,73	3,90	4,79
... la admiras y respetas	2,70	3,82	4,71
... es una empresa en la que confías	2,57	3,88	4,85
... lo recomendarías a un amigo para trabajar	2,49	4,00	4,94
... grado de atractivo que tiene como trabajador	2,68	3,89	4,74

Verdades sobre la mejor empresa para las personas

Existen algunas verdades, empíricas por supuesto, que deben constituir el punto de partida de una política eficaz de captación y preservación del talento por parte de una compañía.

Verdades sobre la mejor empresa para las personas:

- La calidad laboral es necesaria, pero no es suficiente.
- Los factores que determinan la empatía con la empresa son los más diferenciadores y, por tanto, sobre los que hay que actuar.

Y la verdad más importante: no hay buenas empresas para trabajar, simplemente hay buenas empresas:

- La clave más importante a la hora de captar y retener el talento en una organización es su reputación.
- La gente quiere trabajar en empresas admiradas, que tengan una buena reputación.
- En 16 de 22 sectores de Merco Personas la mejor empresa para trabajar y la más reputada coinciden.

Verdades sobre la mejor empresa para trabajar

La clave es la reputación

No hay buenas empresas para trabajar, simplemente hay buenas empresas.

SECTOR	Merco Empresas 2007	Merco Personas 2007	SECTOR	Merco Empresas 2007	Merco Personas 2007
Alimentación	Nestlé	Coca Cola	Equipamiento	Nokia	Nokia
Aseguradoras	Mapfre	Mapfre	Energía, gas agua	Iberdrola	Iberdrola
Asistencia sanitaria	Sanitas	Sanitas	Escuelas de negocios	IE	IE
Auditoría	PwC	Deloitte	Farmacéutico	Novartis	Novartis
Automoción	Toyota	Toyota	Turismo y hostelería	NH Hoteles	NH Hoteles
Bancario	BBVA	La Caixa	Informática	IBM	Microsoft
Construcción e infraestructura	Ferrovial	Ferrovial	Medios de comunicación	Prisa	Prisa
Consultoría	Indra	Indra	Petroleras	Repsol	Repsol
Distribución detallista-moda	Inditex	Inditex	Tecnológico	Siemens	Siemens
Distribución generalista	Corte Inglés	Mercadona	Telecomunicación	Telefónica	Telefónica
Droguería y perfumería	L'Oreal	L'Oreal	Transporte de viajeros	Iberia	Renfe

Verdades sobre la mejores empresa para trabajar

De la calidad laboral a empatía con la empresa

Las ZFM se encuentran en los factores que determinan la empatía con la empresa.



La teoría de la doble agenda

En las organizaciones existen dos agendas, una previa: implícita, informal, con demandas aspiracionales... y la agenda del compromiso que, fruto del diálogo corporativo, identifica metas compartidas y en torno a ellas compromisos explícitos entre la dirección y la plantilla.

La agenda del compromiso

Conocer la agenda previa	Evaluar la convergencia cultura/ proyecto	Elaborar la agenda del compromiso
Análisis del discurso directivo	Encuesta de reputación interna a empleados	Metas compartidas
Análisis del discurso de la plantilla	Panel de convergencia cultura/ proyecto	Compromisos explícitos
		Instancias de consenso y verificación

La clave está en la gestión de la reputación interna:

- Una concepción de esa gestión que trascienda los apriorismos de las políticas de personas tradicionales.
- Basada en la ética dialógica y el compromiso recíproco.

La gestión de personas desde la óptica reputacional

El talento es el intangible que decidirá el futuro de la mayoría de las empresas.

Natalidad, envejecimiento, inmigración, cualificación, capacitación, rotación, valores, conciliación, diversidad e igualdad... El mercado está cambiando rápidamente y las empresas deben gestionar factores muy diversos para atraer y retener el talento global y garantizar su competitividad.

Las claves del éxito están en:

- Contar con una marca reconocible y consistente con sus políticas de RR.HH., que sea diferenciadora y que genere preferencia.
- Potenciar la reputación interna; buscar el mayor alineamiento entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial.
- Gestionar el talento, su diversidad y la igualdad, conjugando conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes de personas y/o grupos comprometidos con la empresa.

El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

El área de Personas de nuestra firma plantea su gestión como una función clave y alineada con la estrategia de las compañías desde la óptica reputacional ...

Para convertir a nuestras empresas en referentes como empleadoras, mejorar su reputación interna e incrementar el compromiso de sus plantillas, convirtiendo dicho compromiso en una auténtica ventaja competitiva.

Nuestros servicios en el área de Personas:

- Modelo de gestión de la reputación interna.
- Creación de marca interna: Empleador de referencia.
- Programa de gestión cultural.
- Programa estratégico de gestión del talento.
- Planes de Igualdad.

El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

Modelo de gestión de la reputación interna, Mori

La misión de Mori es elevar la empatía entre los empleados y la empresa para alinear la cultura corporativa con el proyecto empresarial.

Etapas de Mori:

1. Análisis de gabinete
2. Identificación de las variables específicas de reputación interna
3. Evaluación de la reputación interna
4. Determinación del grado de convergencia cultura/ proyecto
5. Plan de mejora de la reputación interna: Agenda del compromiso

La garantía de Mori:

- Se formalizó como programa de consultoría tras una fase de investigación empírica muy potente.
- Se ha aplicado ya en algunas de las mayores compañías en España.

El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

Marca interna/ empleador

Una marca interna/empleador debe lograr ser atractiva, pero también debe construirse poniendo la reputación en la base de su estrategia, con el objetivo de lograr ser deseada por el reconocimiento que hace de ella el mercado de talento.

Las 5 etapas a desarrollar:



Los 3 objetivos clave de una marca interna/empleador:

1. Alinear cultura/talante y proyecto/talento, empresa y empleado.
2. Vincular emocionalmente a los actuales empleados.
3. Atraer al talento requerido con el talante necesario.

El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

Programa de gestión de la cultura corporativa

La cultura corporativa debe alinearse con el proyecto empresarial y proyectar internamente el liderazgo de la dirección. Se deben definir los valores corporativos y lograr que sean asumidos y compartidos por la plantilla para inducir formas de comportamiento que favorezcan la estrategia empresarial.

Las tres etapas de la gestión cultural:

1. Diagnóstico de la cultura corporativa actual.
2. Plan Director de Gestión Cultural.
3. Monitor de seguimiento de cambio cultural.

Diferentes escenarios para la gestión cultural

La compañía puede requerir matizaciones/redefiniciones de valores culturales o una intervención cultural más profunda: cambios de misión, obsolescencia cultural, cambios estructurales profundos, incrementos de personal superiores al 25% etc.

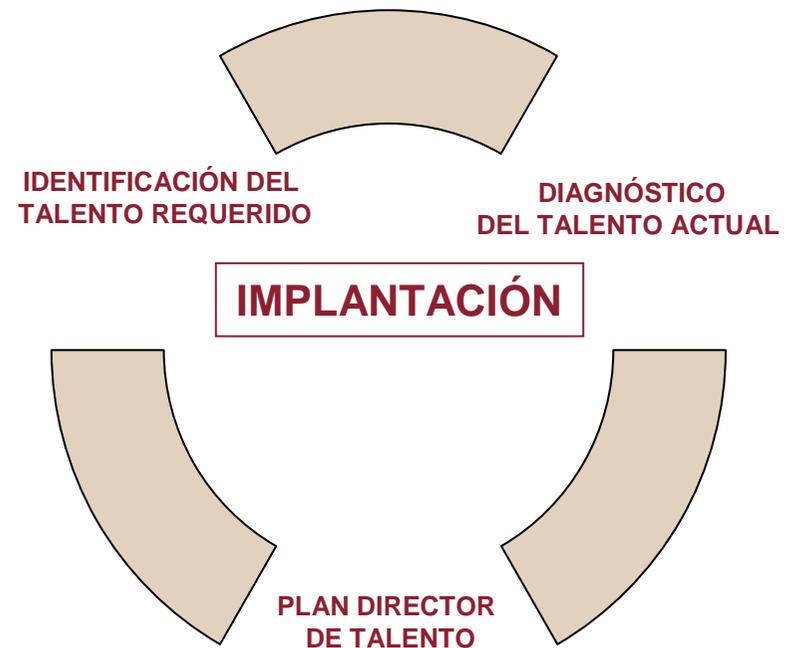
El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

Programa de gestión del talento

Un Programa de gestión del talento debe cubrir todos los ámbitos: la concreción de qué es el talento para la organización, la evaluación y desarrollo del talento interno, la atracción de nuevo talento dónde sea necesario e incluso escenarios de salida o reubicación de talento.

Fases del Plan de Gestión del Talento

1. Identificación del talento requerido:
 - Matriz de perfiles competenciales.
2. Diagnóstico del talento actual:
 - Development/ assesment center
3. Adónde se quiere llegar: Plan director del talento.
 - Estrategia a 2 años según el Mapa de talento y oportunidades de desarrollo de Competencias como compañía.



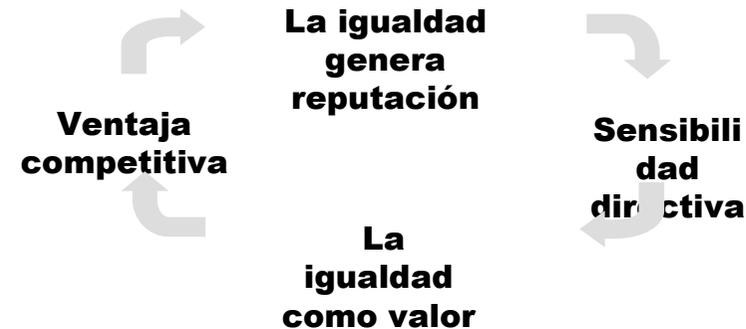
El enfoque de Villafañe & Asociados Personas

Plan de igualdad

Su objeto es favorecer el equilibrio interno, contribuyendo a la igualdad entre hombres y mujeres y permitiendo un desarrollo personal y profesional sin discriminaciones basado en la igualdad de oportunidades, donde todos puedan desarrollar sus aptitudes y contribuir a la mejor consecución de los objetivos.

Fases del Plan de Igualdad:

1. Diagnóstico de igualdad: cómo estamos.
2. Plan director de Igualdad: cómo queremos estar



Contenidos Plan director de igualdad:

1. Sensibilización en materia de igualdad y compromiso.
2. Criterios de equidad en la selección, contratación y retribución.
3. Formación en igualdad de oportunidades, desarrollo de competencias personales y profesionales y promoción interna.
4. Prevención de riesgos laborales e incidencia de los factores de riesgo en cada puesto de trabajo en mujeres y hombres.
5. Redistribución de tiempos para avanzar en la conciliación.
6. Indicadores de gestión en términos de igualdad de oportunidades.
7. Sistema de gestión y seguimiento



Villafañe & Asociados
CONSULTORES

www.villafañe.com