



El mejor lugar para trabajar para todos

Mejor para las empresas, mejor para las personas y mejor para el mundo

(*A Great Place to Work for All*)

Michael C. Bush CEO y The Great Place to Work Research Team | Berrett-Koehler © 2018

El autor Michael C. Bush, director ejecutivo de Great Place to Work, afirma que las empresas deben aprovechar al máximo el potencial humano de sus empleados, ya que la fuerza competitiva proviene de su fuerza de trabajo y el desempeño de esta. A medida que las computadoras se han vuelto más capaces, tener ciertas capacidades podría dejar de ser determinante para un salario más alto. Sin embargo, el *software* no puede incorporar características humanas como la creatividad y la pasión. Para ello, se necesitan empleados con dedicación. Los directivos que desarrollan el potencial humano de su fuerza laboral y construyen una cultura inclusiva y de gran confianza pueden aumentar la productividad, la flexibilidad y la innovación. Bush y su equipo de investigación detallan el enfoque de *El mejor lugar para trabajar para todos*, aunque podrían hacer más para situarlo en un marco de comportamiento organizacional más amplio. *getAbstract* recomienda su información y consejos a directivos y profesionales de recursos humanos.

Ideas fundamentales

- Ayude a que sus empleados alcancen su potencial al crear una cultura en donde disfruten presentarse a trabajar y tengan la seguridad de que su trabajo los ayuda a crecer personal y profesionalmente.
- Los empleados en este tipo de cultura aumentan el desempeño de una empresa y crean una ventaja competitiva.
- Los líderes deben considerar su responsabilidad y la influencia que ejercen.
- Los grandes líderes hacen la diferencia. John Chambers fue director ejecutivo de Cisco durante dos décadas. En ese tiempo, los ingresos de la empresa aumentaron de US\$1.200 millones a US \$47 mil millones.

- El *software* no puede incorporar características humanas como la creatividad, la pasión, el carácter y el espíritu de colaboración.
- Trate de sacar las cualidades más humanas y menos mecánicas de sus empleados.
- Las organizaciones deben recurrir a sus valores para aprovechar el potencial humano.
- Examine las grietas en la estructura de su empresa que podrían disminuir las ventas y las utilidades.
- El director ejecutivo de Gallup, Jim Clifton advierte que las personas se integran a las empresas y luego renuncian debido a cómo se sienten hacia sus jefes.
- Decenios de investigación demuestran los beneficios financieros y competitivos de una cultura inclusiva y de confianza alta.

Resumen

John Chambers y Cisco

John Chambers fue director ejecutivo de Cisco durante dos decenios. En ese tiempo los ingresos de Cisco aumentaron de US\$1.200 millones a US\$47 mil millones. Cisco creó la estructura de internet de la actualidad. En varios sentidos Chambers actuó como un directivo convencional que siempre buscó ganar, pero sus creencias lo diferenciaron de otros líderes. Se dio cuenta de que, para tener éxito, necesitaba la fuerza de sus empleados. Chambers formó una cultura que alentaba que las personas en su fuerza laboral usaran todos sus talentos al servicio de la organización. Su pasión por formar una cultura espectacular le dio a Cisco, repetidamente, un lugar en la lista de los 100 Mejores Lugares para Trabajar. La organización Great Place to Work (“gran lugar para trabajar”) publica esta lista anualmente en cooperación con la revista *Fortune*.

“Lo que era suficiente para ser ‘el mejor’ hace 10 o 20 años ya no es suficiente ahora”.

Chambers advierte sobre la economía digital emergente. Hoy, la red se conecta a cerca de 17 mil millones de dispositivos. Para el 2028, dice, comunicará a 500 mil dispositivos. Las empresas se enfrentarán a una avalancha de datos que deben descifrar y actuar en consecuencia. Así, descubrirán que deben confiar la autoridad de la toma de decisiones a empleados de peldaños más bajos en la jerarquía corporativa que en el pasado. Lo que solía funcionar, asegura Chambers, no funciona para el presente ni funcionará para el futuro.

Un gran lugar para trabajar

Desde 1998, Great Place to Work ha creado una de las encuestas de empleados más grande del mundo. Anualmente, recopila las respuestas de cuatro millones de empleados de seis mil empresas. Cuando comenzó, la organización buscó entender qué hace que los empleados consideren su lugar de trabajo como “el mejor”. Al realizar este análisis, la organización encontró que factores como la confianza, el orgullo y la camaradería –que las personas consideran

esenciales para obtener una experiencia satisfactoria en el trabajo— también aumentan el desempeño de una empresa. El valor accionario de las empresas públicas que calificaron en la lista de los 100 mejores superaron los índices del mercado de valores en 200% o 300%. También dejaron atrás a su competencia en la satisfacción del cliente, el compromiso de sus empleados y su capacidad de aumentar la productividad.

Liderazgo, transparencia y justicia

Los cambios sociales y tecnológicos llevan a las empresas a cambiar cómo operan. Por ejemplo, Uber, en un inicio, violó las normas públicas respecto al liderazgo, la transparencia y la justicia. Como resultado, su negocio sufrió. La ex empleada de Uber Susan Fowler escribió en su blog que Uber tenía una cultura sexista. Dijo que los líderes de la empresa no habían reprendido a su gerente cuando la acosó sexualmente. Aun en el pasado reciente, estos temas no habrían ameritado gran atención pública. En general, las personas no se preocupaban demasiado por el comportamiento de los otros en su empresa. Antes de las redes sociales, aun a quienes sí les importaba hubieran encontrado difícil coordinar las protestas en contra de una empresa. Fowler pudo compartir su experiencia gracias a que tuvo acceso fácil a las redes sociales. También, ella forma parte de la generación milenaria, que está más dispuesta a compartir sus experiencias que las generaciones anteriores.

“Las organizaciones que aprovechan al máximo el potencial humano son como lanchas rápidas de líneas puras. Rebasan volando a sus rivales que están haciendo agua debido a las grietas de las experiencias en el lugar de trabajo”.

Las acciones de Fowler reflejan cuántas personas pueden reaccionar en la actualidad a un problema corporativo. En el 2005 solo el 5% de las personas utilizaban las redes sociales. Hoy, su uso es de cerca del 70%. Esto fuerza a las empresas a funcionar con transparencia. En el 2017 agentes policíacos sacaron por la fuerza a un pasajero de United Airlines que se negó a ceder su asiento en un vuelo sobrevendido. Muchos pasajeros publicaron videos en las redes sociales que mostraban a los oficiales arrastrando al hombre por el pasillo; los videos se volvieron virales. Al día siguiente, el valor de las acciones de United cayó 2,8%.

La economía humana

Durante mucho tiempo, el debate giró alrededor del impacto de la robótica en el empleo, pero la llegada de estos desarrollos tecnológicos trajo resultados inesperados. Las empresas modernas descubren que pueden contrarrestar los desarrollos tecnológicos al apoyar las cualidades más humanas y menos mecánicas de sus empleados. El abogado y empresario Dov Seidman, autor de *How: Por qué cómo hacemos las cosas significa tanto*, señala que en el pasado las empresas valoraban a sus trabajadores experimentados por su entendimiento de la información y su capacidad para resolver problemas. A medida que las computadoras se han vuelto más capaces, la capacidad analítica de las personas y otros talentos similares podrían dejar de ser determinantes

para obtener un sueldo más alto. Sin embargo, el *software* no puede incorporar características esencialmente humanas como la creatividad, la pasión, el carácter y el espíritu de colaboración. Para que las empresas tengan éxito, las organizaciones deben aprovechar al máximo el potencial humano de sus empleados, porque ese personal es la fuente de su fuerza competitiva.

“En el 2017 (...) la confianza de las personas en las cuatro instituciones clave (empresas, gobierno, organizaciones sin fines de lucro y medios de comunicación) disminuyó en el mundo entero”.

Sacar lo mejor de toda su fuerza de trabajo ayuda a que una empresa sea el mejor lugar para trabajar para todos. Las compañías deben ayudar a los empleados a alcanzar su potencial individual. Deben crear una cultura en la que los empleados disfruten venir a trabajar y no una en la que consideren que sus trabajos son deprimentes. Muchas personas buscan ahora un trabajo que las ayude a crecer personal y profesionalmente. Eso ayuda a que las empresas atraigan a empleados más talentosos. Obtener este tipo de empleados aumenta el desempeño de una compañía y crea una ventaja competitiva.

Grietas estructurales

Las empresas deben examinar las grietas en sus estructuras que podrían disminuir las ventas y las utilidades. Este tipo de grietas pueden provenir de la manera en la que las organizaciones tratan a sus empleados en varias posiciones. Por ejemplo, una empresa puede tratar a los ingenieros de una manera distinta a los otros empleados. Puede fallar en tratar a las mujeres o a los directivos de manera equitativa. A menudo, las empresas heredan estas prácticas de administraciones previas. Las compañías que quieren competir deben evitar las prácticas discriminatorias para que puedan acceder a toda la capacidad humana de su fuerza de trabajo.

Efectividad en el liderazgo

Para que una empresa pueda acceder al potencial humano de sus empleados, sus líderes deben ser efectivos. Los altos directivos deben conectarse con sus empleados en un ámbito personal y tratarlos con justicia y respeto, sin importar cuál sea su posición en la jerarquía corporativa. El director ejecutivo debe tener un equipo en el que él o ella confíe completamente. También debe asegurarse de que su equipo trate a los otros empleados con respeto –en especial, a los que están más abajo en el escalafón corporativo– y que las políticas de la empresa sean equitativas. Los miembros del equipo directivo deben confiar y trabajar bien entre sí. Cada miembro debe replicar el espíritu y la filosofía del equipo directivo en sus propios equipos.

“[Los milenarios] que reportaron que sus directivos muestran un interés sincero en ellos como personas son ocho veces más propensos a mostrar cualidades relacionadas con la disposición al cambio, la agilidad y la innovación”.

Para aprovechar al máximo el potencial humano, los líderes deben recurrir a sus valores. Estas normas deben ser la base para la toma de decisiones, especialmente en áreas exigentes como el empleo, las relaciones con los clientes o las adquisiciones. Cisco usa los valores como una variable clave para decidir qué empresas adquirir; examina la cultura de sus adquisiciones potenciales y las rechaza si sus culturas difieren drásticamente de la suya. Las empresas deben cultivar la confianza entre directivos y empleados. Mientras que una variedad de fuerzas transformó el ambiente empresarial, la humanidad fundamental de los empleados permaneció sin cambios. Los empleados progresan en un clima amistoso en el que se sienten orgullosos de su trabajo. Este tipo de ambientes solo emergen si los líderes aseguran primero un clima de confianza.

La mentalidad de confianza

Great Place to Work exploró qué amenaza la confianza y, a través de esa exploración definió una mentalidad de confianza para todos. Los líderes que adoptan este punto de vista creen en otras personas. No critican duramente a sus subordinados cuando estos cometen errores. Estos directivos expresan curiosidad en lo que llevó a los empleados a actuar de la manera que lo hicieron. Al adoptar esta mentalidad los altos directivos fomentan la confianza en toda la organización. Esto motiva que los empleados tengan confianza entre sí y tomen decisiones más rápido, lo que aumenta el desempeño de la empresa.

“Vemos (...) a los millennials (...) creciendo con (...) valores como el aprecio por el valor de cada persona, involucrarse, tener una voz y preocuparse por un mundo mejor para todos los seres humanos”.

En una economía global de intensa volatilidad, las empresas deben generar efectivo para evitar ponerse en riesgo, pero muchas compañías no reconocen cuánto se pueden beneficiar si utilizan el poder de su gente. Algunas empresas reportan que sus ingresos brutos crecieron tanto como un 300%. Para sobrevivir las compañías deben fomentar la innovación. En el pasado establecieron departamentos de investigación dedicados a la innovación. Más recientemente, las empresas han entendido la importancia de la “sabiduría de las masas”. Ahora inculcan la innovación de todos. Tratan de aprovechar el conocimiento de las personas de su propio trabajo y las estrategias alternativas que utilizan por toda la compañía.

Liderar en un nuevo mundo

Los altos directivos en las empresas grandes y pequeñas necesitan aceptar las normas subyacentes de El Mejor Lugar para Trabajar para Todos. Primero, deben tratar a sus empleados bien. Jim Clifton, presidente y director ejecutivo de Gallup, dice que a la mayoría de los empleados no les agradan sus superiores aun si les gusta su empresa. Argumenta que las personas se unen a una compañía y luego renuncian debido a cómo se sienten hacia sus jefes. El Mejor Lugar para Trabajar para Todos exige que los líderes jóvenes que honra actúen sin pretensiones y con credibilidad. Los gerentes deben tener valor y la capacidad de inspirar a otros a actuar con

valor. Los directivos deben permanecer fieles a sus principios, más cuando las cosas no van bien. Deben motivar a sus empleados y ayudarles a sentirse orgullosos de su trabajo y misión. Esto requiere esfuerzo y percepción. Great Place to Work, que examinó datos de 75 mil empleados y 10 mil gerentes en una variedad de industrias, descubrió que, a medida que las personas pasan de un nivel al siguiente superior, más de ellas empiezan a percibir a sus lugares de trabajo como gratificantes. A medida que los directivos se vuelven más exitosos, los lugares de trabajo se vuelven más innovadores, productivos, flexibles y acogedores.

Tratar con equipos

La encuesta de El Mejor Lugar para Trabajar para Todos descubrió que los líderes que usan su enfoque cultural superaron a otros directivos en la manera en la que trataron con sus equipos. Buscaron retroalimentación de los empleados, los involucraron en la toma de decisiones, reconocieron sus contribuciones y les ayudaron en sus carreras. Estos líderes inspiran a otros a seguirlos. La encuesta indica que sus empleados mostraron mayor productividad, flexibilidad, disposición a innovar, lealtad e índice de retención.

Crear una cultura de confianza alta

A pesar de los decenios de investigación sobre los beneficios de una cultura inclusiva y de confianza alta, muchos líderes empresariales apenas empiezan a considerar empoderar a todos en sus organizaciones. En el pasado reciente los altos ejecutivos han enfatizado cada vez más la importancia estratégica de una cultura sana. Descubren que los trabajadores más jóvenes creen en los valores compartidos y en trabajar hacia un mundo más incluyente y compasivo. Estas creencias y prácticas generan una atmósfera positiva dentro de incontables organizaciones.

Cinco pasos fundamentales

Para convertir su organización en el mejor lugar para trabajar para todos, implemente los siguientes pasos:

1. Considere su responsabilidad e influencia en su organización.
2. Conduzca una encuesta de qué experiencias tienen sus trabajadores acerca de su trabajo.
3. Examine con sinceridad sus comentarios.
4. Piense en lo que usted y otros altos directivos pueden hacer para mejorar las experiencias de sus empleados.
5. Busque ayuda para mejorar las prácticas de alta dirección.

“Como empleados, los millennials dan prioridad al significado, al balance y a la estabilidad laboral”.

Estos pasos empezarán su camino a convertirse en el mejor lugar para trabajar. Aunque es difícil y desafiante, este es el trabajo más importante que puede hacer para construir el futuro de su organización.

Sobre los autores

Michael C. Bush es director ejecutivo de Great Place to Work, que reconoce y fomenta culturas de confianza y desempeño altos en el lugar de trabajo.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/33740>