

EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

GINA PAOLA CASTILLO

CARLOS FERNANDO MORENO

## Resumen

Este artículo expone los beneficios corporativos de fortalecer la cultura organizacional en aras de brindar a sus un “buen lugar para trabajar”. Se describen factores que se deben tener en cuenta, como cultura y valores organizacionales. El sitio ideal es un espacio en la organización para que las personas se desarrollen personal y profesionalmente, generando excelentes resultados. Se menciona cómo se ha implementado en diferentes partes del mundo y en algunas compañías Colombianas. También se describe el rol fundamental de los directivos de las organizaciones en la alineación de estructura, estrategia y cultura empresarial; encaminado a lograr los resultados esperados. En este proceso están involucrados los niveles operativos hasta los directivos. Recursos Humanos juega un papel estratégico en este proceso.

Palabras claves: Lugar, mejor, recurso humano, cultura, empoderamiento, directivas, estrategia.

### Abstract

This article describes the benefits companies get from strengthening their corporate culture in order to provide a “good working environment”. We describe several aspects to bear in mind, such as culture and corporate values. The ideal place to work is a space for people to develop themselves both personally and professionally, while generating excellent results. We mention how this has been implemented all over the world, and in some Colombian companies. We also describe the key role that management has in the alignment of structure, strategy and corporate culture; directed towards achieving the expected results. This process involves all levels, from operational to management. Human Resources plays a key strategic role in this process.

Keywords: Place, best, human resource, culture, empowerment, management, strategy.



## El mejor Lugar para Trabajar

Muchos profesionales pasan los últimos 15 minutos de cada jornada laboral, observando avanzar el reloj para “despegar” de la oficina apenas termina su horario obligatorio; no hay mucho más que hacer aparte de cumplir con un horario y una carga laboral, todo con el objetivo único de ganar lo suficiente para vivir. Pero hay otros, aún la minoría, que forman parte de empresas donde el trabajo les ofrece algo más que un sueldo. La actividad productiva se desarrolla en un ambiente grato, donde la calidez del equipo, la comunicación y la participación, son algunas de las características fundamentales.

En estas empresas, la vida profesional se transforma en un mundo que se extiende a nuevas áreas de desarrollo personal. Además de incentivar la capacitación, adquisición de nuevas competencias y crecimiento profesional, proponen actividades complementarias que integran a la familia, como paseos por la ciudad los fines de semana, tardes de cine en las mismas oficinas o talleres artísticos. Una beneficiosa inversión de tiempo, energía y dinero, que mejora la “calidad de vida laboral” de quienes conforman los equipos de trabajo. Desde hace varios años se viene realizando un “Estudio de las mejores empresas para trabajar en el mundo”, La idea surgió en San Francisco (EEUU) a fines de la década del 80, y se concreta con la creación del Instituto “Great Place to Work”. Este tiene por objetivo evaluar aspectos como el respeto, la participación de los empleados en la toma de decisiones, el orgullo que ellos sienten o no de trabajar donde lo hacen, la comunicación interna, los beneficios y reconocimientos que existen en cada organización. Estos aspectos, entre otros, determinan que el lugar sea más o menos propicio para desarrollarse como persona y profesional, revelando al mismo tiempo

la realidad de su entorno laboral, y la calidad de su Departamento de Recursos Humanos.

Dentro de las 10 mejores empresas que encabezan el ranking del año pasado en America Latina encontramos a: 3M de Brasil y Nielsen de Chile, y para el caso de Colombia Ebel International y Bellsouth quienes tienen la política de fomentar las actividades culturales descritas anteriormente entre sus trabajadores. Y cada vez son más las empresas que están interesadas en aparecer en el cuadro de honor. Pero porqué las Empresas actuales y especialmente las multinacionales están interesadas en estar en este ranking? Hay algo más detrás del título lo que esperan las empresas?

Es por esto que queremos profundizar en este tema y encontrar la aplicabilidad e impacto en las organizaciones a través de este estudio de tal forma que nos oriente en el verdadero camino hacia la gestión humana en las organizaciones. En medio de esta era, donde las organizaciones sufren constantes cambios y fusiones, y donde los avances de la tecnología casi nos obliga a pensar en que no se necesita contar con humanos que actúen como computadores (estos ya existen para todos los gustos y necesidades), se necesita precisamente rescatar valores humanos como la lealtad, el compromiso y la motivación por el trabajo y la empresa. Bienes que sólo se encuentran en las personas y que cada día adquieren más relevancia como elementos diferenciadores entre una empresa y otra, siendo esta la razón principal para escribir el presente artículo.

Hoy día la adaptación al entorno cambiante es una de las grandes preocupaciones de quienes dirigen las organizaciones. Sean privadas o públicas, pequeñas o grandes, o de cualquier sector. Esta adaptación, en algunos casos

anticipación a sucesos que están por ocurrir, según las estrategias, no es otra cosa que alinear y preparar a la organización de acuerdo a lo que se evalúa en el entorno y según las capacidades de que se dispone. El afán de aprovechar rápidamente y del mejor modo las oportunidades que se identifican, como de eludir o enfrentar con éxito los riesgos que se presentan, significa evidentemente un esfuerzo impostergable. Sin embargo, a pesar de su urgencia e importancia, sería inútil ocupar todo, o casi todo, el tiempo de los directivos a las labores de este tipo. Evidentemente se debe también tener muy claro, cuáles son en el interior de la organización, las capacidades e incapacidades. Como ha señalado Michael Porter, todo este importante esfuerzo ha de concluir en la determinación de oportunidades y amenazas, así como de fortalezas y debilidades. Y con ello estaremos en la posibilidad de formular una adecuada estrategia para luego establecer la estructura interna que permita alcanzar los objetivos previamente determinados.

Cuando los directivos piensan que el gran foco de su trabajo está en establecer un rumbo, léase una estrategia, así como una organización, léase un estructura, sin reparar suficientemente en su gran rol cómo edificadores de una cultura, simplemente están demostrando tener una nueva “miopía” (Lescano, 2003). Si la estrategia y la estructura son fundamentales para dirigir y operar la empresa, la cultura es el vehículo para que esa estrategia y esa estructura funcionen al unísono, es decir, para que se hagan y alcancen las cosas que se deben, con un añadido más: de modo diferente a otras empresas y con el propósito continuo de aprendizaje, lo que significa la posibilidad de perdurar en el futuro.

Lo que se puede apreciar, en común, es que la diferencia en performance del Plan a la realidad, es a menudo significativa. Se puede realizar la mejor evaluación

del entorno y formular un brillante plan estratégico, como también se puede disponer de una sólida estructura organizacional, sin embargo ello no bastará.

¿Porqué unas Compañías son más exitosas que otras? Hay muchos factores obviamente, pero el mayor es la cultura corporativa. Esto es especialmente cierto en tiempos de cambio que demandan extraordinarios esfuerzos y la habilidad para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. La cultura provee de sentido y energía a los seres humanos necesitándola para moverse hacia unas metas y objetivos con claridad. En una compañía con una sólida cultura Ud. puede percibir como la energía humana fluye de modo alineado de sus empleados comprometidos. Este es el caso de empresas como los Supermercados Wong en el Japon que poseen una fuerte cultura, como también de J & V Resguardo, ganadores por 2 años consecutivos del premio internacional: el mejor lugar para trabajar.

En empresas con Culturas débiles, la energía humana es fragmentada y a menudo canalizada a través de conflictos, echar la culpa a otros, comunicaciones negativas, rivalidades, etc. Para los líderes de una compañía, la cultura corporativa representa una fuerza poderosa que con un adecuado liderazgo puede contribuir certeramente para el bien de la organización y de su gente. La experiencia demuestra que existe una definitiva relación entre: estrategia - estructura y cultura, y cuando éstas se encuentran alineadas debidamente, la organización es altamente efectiva en alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, como sabemos, hoy en día los ambientes de negocios cambian significativamente, debido al incremento de la competencia, cambios tecnológicos, cambios en las economías, desregulaciones, etc. Y las organizaciones tienen que responder a fin de sobrevivir. Las compañías, a menudo responden a estos cambios con una nueva estrategia competitiva y con una reorganización de su

estructura. Pero si no se realiza un cambio en su cultura, se encuentran entonces fuera de alineamiento, tratando de implementar nuevas estrategias con una vieja cultura. El resultado suele ser un alto nivel de estrés y de tensión. Cuando se carece de alineamiento entre la estrategia, la estructura y la cultura, la organización tiene problemas internos que interfieren con sus habilidades y capacidades competitivas.

La nueva miopía directiva radica en no saber o no querer mirar la realidad y la relevancia que adquiere la cultura en su organización, y por ende no dedicarle, o dedicarle muy poco tiempo, al alineamiento de esta con la estrategia y estructura; en otras palabras a no enfocar su rol de liderazgo para efectuar el cambio cultural correspondiente. El oír y leer hasta el cansancio, "nuestra gente es nuestro mayor activo", ha terminado casi que en el vaciamiento de su significado. De hecho, para muchas compañías ha sido más un eslogan que una realidad sentida, y sus trabajadores han sido los primeros en advertirlo. Todos quienes han ingresado a una organización y en sus primeros días disfrutaban conociéndola, al poco tiempo se dan cuenta que la frase "nuestro recursos humano es lo más importante" no tiene el significado que se merece o se comienza a poner en duda.

Sin embargo, para un gran número de empresas, esta no es una afirmación más. Por el contrario, es aquella que determina sus decisiones, señala su norte, define un escenario posible. Y es fácil comprender por qué: en una economía en la que todo lo que se produce tiende a volverse una mercancía que no se diferencia una de otra ("comoditización" es una palabra que ya se está usando para designar este fenómeno), quienes terminan inclinando la balanza son aquellos que la producen en forma más eficiente, o la manufacturan con mejor calidad, o la comercializan en forma más exitosa, en fin, personas que aportan aquello que hoy ya es un verdadero tesoro: la diferenciación. Este hecho es todavía más fuerte en la

economía de servicios, en la que la elección del consumidor está originada en su calidad y no en otras consideraciones, por muy sofisticadas que sean estas.

Por eso las empresas que se encuentran en mercados muy competitivos han llegado a convencerse de que su éxito depende de la gente, y esto no sólo se refiere a su búsqueda, que ya de por sí es un proceso de alta especialización, si no de brindarle un ambiente de armonía, donde a los nuevos colaboradores se les plantea un plan de carrera y se les trata como socios estratégicos de la Organización, ya sea un nuevo ingreso en el nivel operativo o directivo de la Compañía. Estos últimos son apenas una reducida parte del grupo humano que compone la empresa, sin embargo sobre ellos recae la gran responsabilidad de determinar el resultado de la empresa como un todo ¿Cómo? Con una alta motivación, compromiso, entrega, creatividad, que sólo se alcanzan cuando se está en un gran lugar para trabajar.

Este concepto, sencillo, fácil de comprender, se ha convertido en una verdadera obsesión para muchas empresas y en no pocas de ellas en mandato corporativo, ya que saben que este status es la confirmación de que han alcanzado la excelencia en términos de diferenciación y de competitividad. De acuerdo con Antonio Linares en la publicación de la revista Magazine RR.HH, ser considerada por empleados y candidatos una referencia donde trabajar, tiene ventajas financieras y de Recursos Humanos . Una reciente investigación llevada a cabo en una compañía Estadounidense Hewitt Associates entre las 100 empresas donde trabajar en Estados Unidos , arrojó conclusiones convincentes al comparar con empresas de similar dimensión y sector; La mejora de los resultados financieros se veía reflejada en un mejor retorno sobre la inversión de los accionistas .

En cuanto a la mejoría de los resultados de Recursos Humanos las mejores empresas experimentaron una rotación media involuntaria de 12.6% frente al 26 % que se dieron en el esto de empresas comparadas. Es así como, la calidad de los ambientes de trabajo resulta de un factor determinante para obtener buenos resultados en una organización, así lo plantea Robert Levering como resultado de 20 años de investigación plasmado en su libro “Los mejores lugares para trabajar”, estudio realizado en los años 80. Algunas de las ventajas para las empresas: Cuando se presenta una vacante en la empresa, se reciben currículums más cualificados. La buena imagen de la empresa atrae talento.

Hay menos rotación de personal.

La empresa tiene menos gastos en salud laboral.

Los clientes satisfechos y los leales aumentan.

Se impulsa la innovación y creatividad.

La organización se beneficia de una mayor productividad.

Existe una mejor relación entre formación, motivación, promoción, y productividad, satisfacción de los empleados y resultados financieros.

¿Cómo hacer de una empresa un gran lugar para trabajar? Para la consultora de Great Place to Work, institución norteamericana con base en San Francisco, que ha llegado a ser reconocida como una autoridad mundial en la evaluación y el análisis de la cultura de las organizaciones, basado en el estudio de las percepciones de sus empleados, así como en el estudio de las políticas de desarrollo cultural de las empresas, cualquier empresa puede convertirse en un gran lugar para trabajar. No importa el tamaño, donde esté situada la sede, o el sector, de

hecho así lo ratifica el ránking de las mejores empresas. Un gran lugar para trabajar es, según Great Place to Work, es aquel lugar en el que los trabajadores tienen confianza en la gente para la que trabajan, en el que los empleados se sienten orgullosos con lo que hacen y en el que se divierten con los compañeros de trabajo. Para conseguir estos tres objetivos es necesario cuidar las relaciones que se dan en el seno de la compañía, en todas las direcciones:

Relaciones entre empleados y directivos

Relaciones entre empleados y su trabajo o la empresa

Relaciones entre empleados, del mismo o diferente departamento.

Relaciones que han de estar basadas en la confianza y guiadas por los siguientes valores:

La credibilidad se traduce, según la consultora, en una comunicación constante entre los directivos y sus empleados sobre la dirección de la compañía y sus planes. Significa también tener en cuenta sus opiniones y solicitar sus ideas para la buena marcha de la empresa. Implica además, una buena coordinación efectiva y eficiente entre las personas y los recursos de la organización de manera que los empleados sepan en todo momento la función que tiene su trabajo en las metas de la compañía. Por último, la dirección de la empresa debe mostrar integridad: para resultar creíbles se ha de hacer lo que se dice.

El respeto hacia los empleados implica proveerles con el equipamiento, los recursos y la formación que necesitan para desempeñar sus funciones. También significa el reconocimiento de su trabajo, sobre todo en el caso de que hayan hecho un sobreesfuerzo para desarrollar sus tareas. Respeto significa, según la consultora, hacer sentir a los empleados parte de la compañía, decirles que son decisivos en ella y promover un espíritu de colaboración entre departamentos creando así un

ambiente sano y saludable. En última instancia respetar a los empleados implica tener en cuenta su situación personal y valorarlos como personas no como meros recursos. La conciliación entre la vida familiar y laboral debe ser una práctica, no simplemente un eslogan.

En una organización justa, el éxito económico se comparte equitativamente a través de programas de compensación salarial y beneficios sociales. Equidad significa que todos los trabajadores reciben las mismas oportunidades de reconocimiento y que las decisiones para promocionar a un trabajador o subirle el sueldo se toman de manera imparcial. Asimismo, la equidad implica que no existe discriminación alguna en el lugar de trabajo.

Great Place to Work manifiesta que a medida que una compañía se transforma en un gran lugar para trabajar, la distinción entre directivos y empleados se va difuminando. El lugar de trabajo se convierte en una comunidad. Los trabajadores se sienten orgullosos de su trabajo, su equipo y su compañía y sienten que pueden comportarse en el trabajo tal y como son. Es el momento en el que la empresa alcanza el éxito en sus políticas de Recursos Humanos. Los empleados celebran los logros de los compañeros, cooperan entre ellos y disfrutan con su trabajo y con el equipo con el que comparten tareas diarias.

La metodología utilizada en estos estudios se llevó a cabo por medio de dos herramientas, una encuesta de percepciones entre los empleados y el perfilamiento de cada empresa, el estudio mide vínculos: la relación empleado- gerente, empleado-sus labores, empleado- compañía, empleado- compañeros. La encuesta de percepciones consiste e un cuestionario de 57 preguntas cerradas y dos abiertas para hacer comentarios adicionales con el propósito de evaluar las variables de: Respeto, credibilidad, orgullo, camaradería y equidad . Estos son evaluados por

cargos. Sexo, edad y por áreas. Se toma una muestra estadísticamente muy representativa, por ejemplo de una empresa de 1000 empleados se toman 600, muy por sobre el promedio y se considera un 5% de error. Los resultados obtenidos han demostrado que de las variables medidas la de respeto y factor delegación es la más crítica, en la mayoría de empresas.

Como plantea Ken Blanchard, autor del libro "Empowerment", Si bien es cierto la aplicación del "empowerment" da resultados, es cierto que se necesita más de un minuto para obtenerlos". Si los involucrados no tienen experiencia previa en intervenir en la toma de decisiones, no sabrán como proceder. Adicionalmente plantea un requisito, muchas veces difícil de cumplir y es el de tener una fe básica en la gente, de lo contrario estará perdiendo el tiempo, el autor propone que dar "empowerment", es únicamente dejar de hacer cosas que restan a la gente la capacidad de hacer bien las cosas por su propia cuenta. La gente prefiere dar lo mejor de sí en el trabajo, si se le da la opción, ya tiene suficiente poder (en el tesoro de sus conocimientos e innovación) para desempeñar magníficamente su puesto, lo único que hay que hacer es liberar ese poder.

Toda empresa que quiera ser competitiva, debe convertirse en un lugar en donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuánto es capaz, el mejor lugar para trabajar. Mucho antes de pensar en que sus empleados tomen la iniciativa, y actúen bajo lo que propone el "empowerment" la gerencia debe hacer un examen de su forma de administrar y en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, debe actuar como un lazo de unión entre los empleados y el resto de la organización. Un gerente que concede facultades, se encarga de coordinar esfuerzos, adquirir recursos, planificar el desarrollo de la empresa, investigar las

necesidades actuales y futuras de los clientes para determinar sus requisitos, como pide ISO, pero además saca tiempo para entrenar a su personal.

Las 100 empresas representadas en la lista de las mejores son fieles seguidoras de esta filosofía llevada a la práctica de maneras muy diferentes. Así, algunas de las figurantes en el ranking basan su estrategia en reuniones frecuentes con el equipo, premian a los empleados por ideas innovadoras y otras utilizan estrategias aún más motivadoras. Por ejemplo, los trabajadores de la televisión sueca Kanal 5 gozan de los servicios de una empresa que les hace la colada o la compra según demanden; los empleados de la empresa italiana de equipamiento deportivo Technogym reciben cursos de dietética o salud, etc. Todo vale con tal de crear un gran lugar para trabajar.

En la edición 285 de la publicación América Economía, se hace relación a la experiencia de hotel Ritz – Carlton de Cancún – México, como un caso de éxito donde la filosofía del área de Recursos humanos es ser el mejor lugar para trabajar. “Todo comienza con la contratación, frente a una vacante, el Ritz busca primero entre el personal local , luego en el resto de la cadena y, si no los hallamos , publicamos anuncios. Nosotros no buscamos currículum sino talento, el currículum lo construyes; al talento lo tienes o no” (América Económica 2003)

El Ritz también fomenta el sentido de pertenencia hasta en las carteleras de las áreas de servicio, a los mejores 5 empleados del año se les premia con vacaciones pagadas en los Ritz de Estados Unidos y Sudamérica. A pesar de sus más de 1000 empleados, en esta empresa son frecuentes las reuniones personales de los trabajadores con sus directivos; se cubren las vacantes con profesionales de la misma empresa cualificados para ello; se incentivan las nuevas ideas y la

creatividad; se informa. En definitiva, se realizan las prácticas que Great Place to Work considera como imprescindibles para crear un buen ambiente de trabajo.

Esto se trata de un trabajo que se realiza en todo el mundo desde la década pasada –la primera vez fue inspirada por la revista norteamericana Fortune–, y en el que los empleados son invitados a que califiquen el clima laboral con el que conviven cotidianamente. En el veredicto final también influyen los análisis especializados y comparativos de las políticas y prácticas de las compañías que realizan los propios consultores. "Las empresas comprendieron que, más allá del premio individual, esta distinción es una excelente herramienta de gestión", explica Miguel Gutiérrez Trapani, responsable de Managers. Es decir que puede transformarse en un indicador anual para determinar si una compañía mejora o empeora sus condiciones laborales y productivas. "Si no, es como volar a ciegas", admite Trapani.

¿Cómo podría serlo con el impacto que esto supondría en la calidad de vida de la gente, la capacidad de generación de empleo, la dignificación de las prácticas empresariales, el fortalecimiento del sentido de equidad y de justicia? Colombia acaba de concluir su primera edición de Great Place to Work(r), la cual fue realizada por la consultora Iskenderun Ltda., con el apoyo de la Asociación Bancaria, la Asociación Nacional de Exportadores (Analdex), el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y Gestión Humana.com, lo cual no hace sino reafirmar la importancia que desde el punto de vista gremial y sectorial se le asignan a estas evaluaciones. La lista resultante de las mejores empresas para trabajar en Colombia muestra el derrotero a seguir. Estas compañías le llevan años de desarrollo a la empresa colombiana promedio en términos de fortalecimiento de su identidad cultural, puesto

que llegar a ser un gran lugar para trabajar dista mucho de ser un accidente. No es casual, entonces la nutrida presencia de multinacionales. Dentro de las 10 Compañías Colombiana Calificadas como el mejor lugar para trabajar, publicadas en septiembre del 2003 en la revista Cambio están:

Chicle Adams

Procter and Gamble Colombiana Ltda.

Novartis de Colombia

Interconexión eléctrica S.A (ISA)

Belcorp (Ebel International)

Skandia Colombian Group

Bellsouth Colombia S.A

Glaxo Smith Kline Colombia

Banco de la Republica

Festo Ltda.

Basf Quinica Colombiana

British American Tobacco – Colombia

Por lo anterior, es de especial interés analizar los aspectos a incluir en una política de Recursos humanos, a fin de favorecer el buen desempeño del personal , Maryclen Stelling, experta en el tema organizacional de la Universidad Católica de México, afirma que el rendimiento del trabajador depende directamente de su grado de satisfacción dentro de la empresa . De la misma forma explica que es una respuesta afectiva del empleado hacia su trabajo y la Compañía donde trabaja. Y para que alcance este estado emocional, es preciso que vea sus expectativas cumplidas en una serie de aspectos que forman parte de la vida empresarial.

En cuanto a sus responsabilidades, el trabajador espera tener un grado alto de autonomía, ya que esto es signo de confianza en sus capacidades. Así mismo, la existencia de métodos que sirvan de guía, es un factor ampliamente valorado por el trabajador, tal como lo plantea Elena Rubio Navarro, en un artículo publicado en Gestiopolis.com. Cuando se trata de la atmósfera emocional física del lugar de trabajo, el personal espera un ambiente bien iluminado, ventilado y decorado. Buenas relaciones humanas dentro de la empresa y no lleno de tensiones y miedos. Tener un sistema de reconocimiento al buen desempeño y políticas de remuneración dinámicas que estimulen el progreso. Pero por más completa que sea la política de Recursos Humanos, no es posible lograr que los empleados logren o se alineen con los objetivos organizacionales, si los mandos medios no colaboran en este sentido. Ellos son pieza clave dado que son lo que tienen el trato más directo con los trabajadores.

Recobrar la confianza de estos empleados y crear un modelo de gestión que acerque las necesidades individuales y las organizacionales sería el camino más acertado, asegura Patricia Monteferrante, del centro de Desarrollo Humanos y organizaciones, de Instituto de Estudios Superiores de Administración en Venezuela.

## Conclusión

Una buena comunicación y accesibilidad entre los diferentes niveles jerárquicos, y un entorno cómodo y estimulante, genera profesionales orgullosos de trabajar, lo que beneficia tanto a los empleados, como a la productividad de la organización. Se ha comprobado que “Los mejores lugares para trabajar” suelen establecerse como los mejores lugares para invertir. Por otra parte, los buenos profesionales tendrán siempre entre sus prioridades, a la hora de optar por una empresa, la calidad de vida laboral que en ella exista. De tal modo, estas empresas pueden acceder a los mejores profesionales del mercado, los que obtienen mucho más que compensaciones económicas; son personas que llegan con una buena disposición y motivación por el trabajo, ya que han logrado algo con sólo formar parte de estas empresas. En los próximos tres meses se publicarán las mejores empresas de este año, y si consideramos que estamos más del 60% de nuestro día en la oficina, resulta inmensamente interesante conocer los avances que han habido en esta materia. No sólo los empleados requieren de un grato lugar de trabajo para desarrollar mejor y más eficientemente su labores, sino que también las empresas necesitan modernizarse en este aspecto, si pretenden seguir siendo competitivas y confiables en el mercado. Un profesional que está feliz en su lugar de trabajo, sin duda querrá contribuir al éxito de la empresa, porque se sentirá más comprometido con ella.

No es una receta para conseguir el título como “la mejor empresa para trabajar”, ni de permitir el uso de ropa informal, disponer de horarios flexibles. Estas iniciativas, o sí solas no convierten a la empresa en lugar atractivo donde pasar el tiempo. Para esto se requiere tener en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados (retribución, formación y desarrollo, calidad de las relaciones, innovación, horarios,

etc) y alinearlas con las del negocio haciendo que todos los programas de recursos humanos contribuyan a fomentar el tiempo de compromiso que la Compañía precisa de ellos.

## Referencias

- Blanchard, K. (2004.) *Empowerment*. México, Norma
- Pasmore, W. (2003) "Developing Self Managing Work Teams", *Compensation & Benefits Review* 20 – 12,18 - 3
- Parker, G. (2000) "Cross Functional Teams" Chicago, Jossey Bass Publishers
- Khadem, R. (2002) *Alineación total*, México, Norma.
- Blanchard, K. (2002) "*Gung Ho*" México, Norma
- Flores, L. (2004) Un gran lugar para trabajar. [www.infojobs/monografias.com](http://www.infojobs/monografias.com)
- Lescano, L. (2000) *La nueva miopía directiva*. México Universidad Veracruzana
- Olarte, A. ( 2003) *¿Qué hace de una Empresa, el Mejor lugar para Trabajar?*  
Bogotá. Manuscrito Consultores.
- Silva, T. (1985) Niveles de satisfacción laboral en una muestra de empleados del IESS.  
Tesis para optar por el título de licenciado en Psicología, Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Palma, S. (2001) *Factores para evaluar la satisfacción laboral*. Revista Debates, Tecnología y Sociedad. 3 – 24 - 28.

