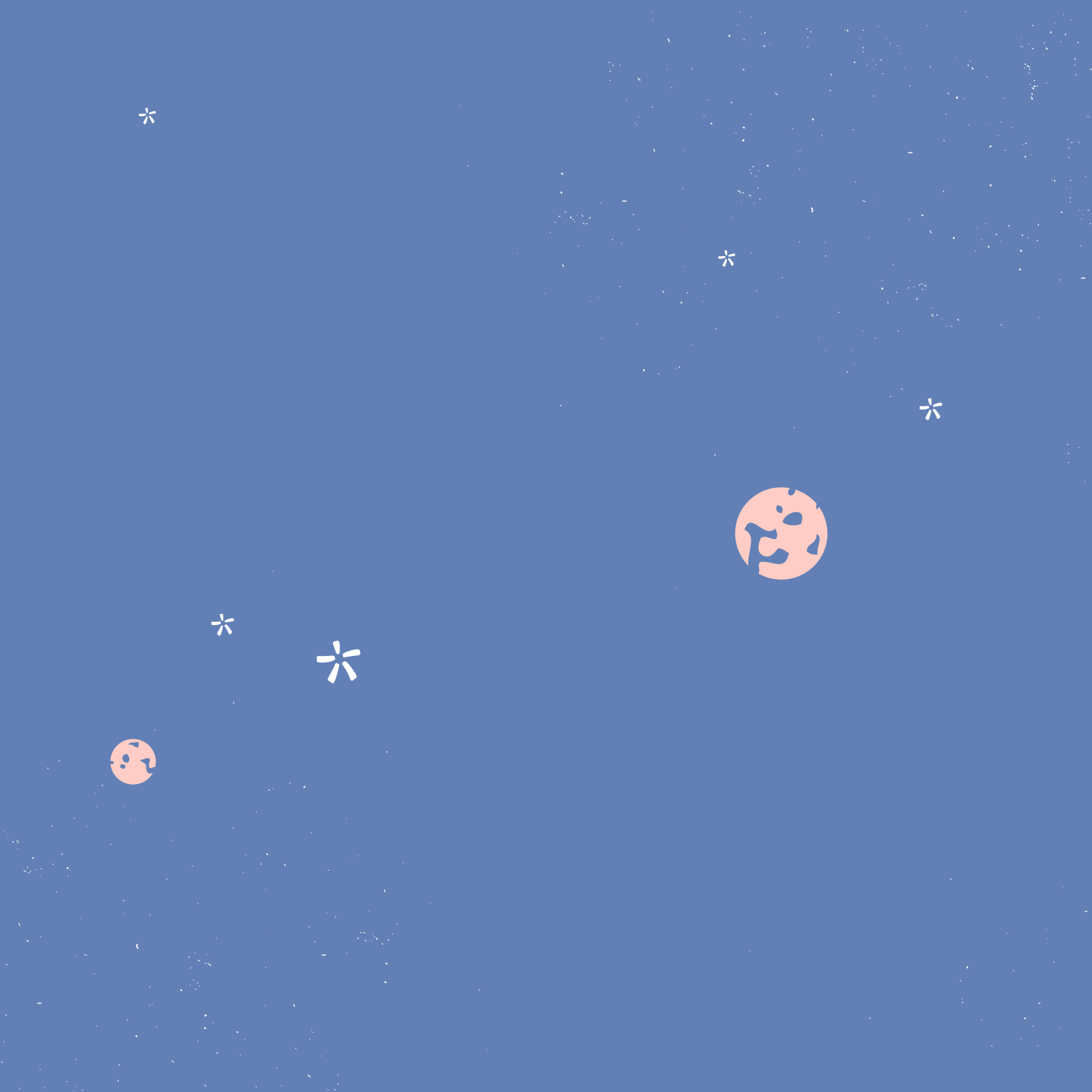


Excelencia y valores

Claves para la sostenibilidad
social y empresarial





Excelencia y valores

Claves para la sostenibilidad
social y empresarial

Índice

Eurofirms Group
www.eurofirms.com

IESE
www.iese.edu



01
Introducción:
objetivos y metodología

12

02
Prólogo
Miquel Jordà

14

03
Marco Previo
Empresas excelentes:
qué las caracteriza

16

04
Glosario

20

05
Muestra del estudio

22

06
Resultados del estudio

32

07
Consecuencias de la
excelencia organizacional

- La eficacia
- El aprendizaje
- La identificación

74

08
Conclusiones
Las Empresas excelentes:
sus consecuencias para
hombres y mujeres.

82

09
Entrevistas a directivos de
referencia en el ámbito de las
organizaciones excelentes

88



El informe “Excelencia y valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial” ha sido elaborado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE junto a EUROFIRMS. El estudio cuantitativo recoge las opiniones de 6.590 personas.

Excelencia y valores

Miquel Jordà CEO de Eurofirms

“La orientación a un trabajo hecho con perfección y cuidado exquisito de los detalles es clave en una organización que aspire a la excelencia, en la que las actuaciones deben estar centradas en el bienestar de las personas y la toma de decisiones basada en valores.”

David Tomás CEO de Cyberclick

“Hay que ser un aprendiz de la felicidad. Se trata de hacer las cosas bien. El trabajo es un modo de expresarte, es un arte que ayuda a contribuir, a crear empresas, servicios y/o ideas.”

Concha Caudevilla Directora General de Otsuka

“Hay que aprender de los errores y de la crítica. Son fuente de crecimiento. Hay que ser honesto, con los demás y con uno mismo. Hay que alinear los propios valores con los de la compañía. Hay que contribuir a los resultados con humildad y voluntad de ayudar.”

Andy Stalman CEO de TOTEM Branding

“Una compañía excelente es la que invierte en su cultura y en sus valores, sin olvidarse de la tecnología. Las nuevas generaciones quieren que su trabajo les proporcione un propósito más profundo que ganar dinero. Si no encuentran esas compañías, las crearán ellos.” contribuir a los resultados con humildad y voluntad de ayudar.”

Marian Rojas Co-Founder de Ilussio

En las decisiones profesionales la parte emocional tiene un papel crucial. Sabemos que el cerebro aprende mucho más rápido cuando hay una emoción asociada a ello.

Oriol Segarra Consejero Delegado y CEO de Grupo Uriach

“Trabajar en una empresa podría (y debería) ser una experiencia apasionante, en una organización con un propósito y unos valores que nos identifican e inspiran, que ofrece productos o servicios que mejoran un poco el mundo, que nos realiza y donde nos sentimos orgullosos, crecemos y nos hace mejores personas.”

Mireia Las Heras Profesora de IESE Business School y Directora del Centro Internacional Trabajo Familia

“Las compañías existen solo cuando concurre la voluntad de aquellos que aportan capital. De los empleados y directivos. De los clientes y proveedores. Y todo ello sucede en un entorno social que provee estabilidad legal, financiera, etc. Una empresa excelente es la que aporta bienestar a todos sus actores, especialmente a los trabajadores: contribuyendo a su bienestar económico, a su aprendizaje y a su sentido de pertenencia y propósito.”

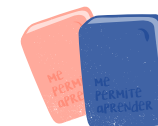
La calidad de las organizaciones se mide valorando las tres dimensiones que, según el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, comprenden la excelencia en las organizaciones:



Eficacia

Se refiere a la capacidad de la empresa de generar un bien o servicio para la sociedad y los clientes de modo que sea útil para el usuario, genere beneficios para el propietario y se consuma la menor cantidad de recursos posibles en su elaboración.

- La organización del trabajo. Que esté hecho de modo eficiente, de modo que no se malgasten recursos, como el tiempo, el esfuerzo y el dinero.
- Que el bien o servicio que se ofrece sea útil para el cliente.
- Que se retribuya adecuadamente a los empleados y a los accionistas.



Aprendizaje

Se refiere a la capacidad de la empresa de generar un bien o servicio de modo que aquellos que participan en su elaboración desarrollen nuevos recursos intelectuales, operativos y relacionales.

- La realización del trabajo en sí permite aprender cosas nuevas o perfeccionar conocimientos ya adquiridos.
- El entorno laboral y la cultura fomentan preguntar lo que no se sabe y aportar nuevas ideas.
- Los líderes son buenos en su tarea de dirección y se muestran cercanos a los empleados. Que se retribuya adecuadamente a los empleados y a los accionistas.



Identificación

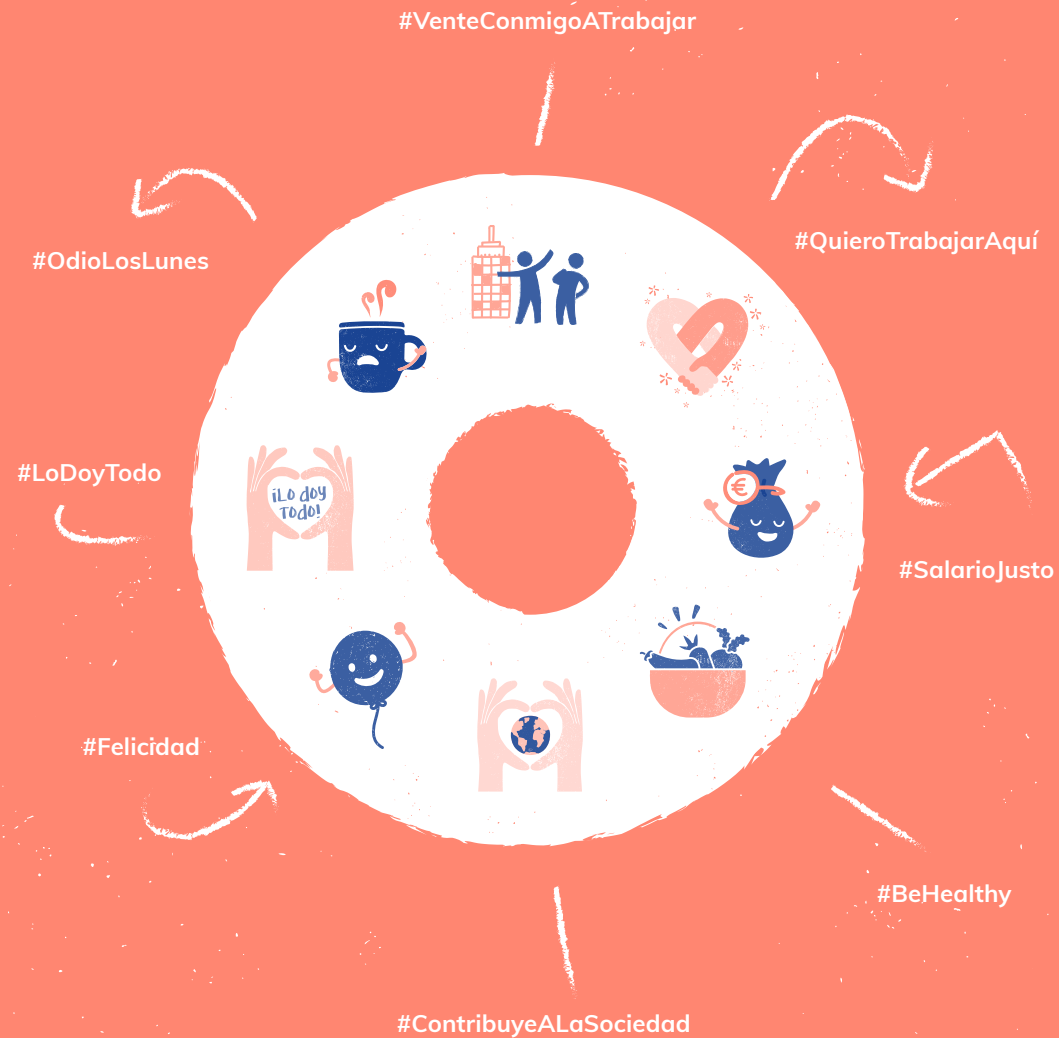
Se refiere a la capacidad de la empresa de generar compromiso con el propósito y la misión desarrollada de la organización entre las personas que en ella participan. muestran cercanos a los empleados. Que se retribuya adecuadamente a los empleados y a los accionistas.

- El valor otorgado a la misión, al bien o servicio ofrecido, para los clientes y la sociedad. El valor que se percibe que la empresa otorga al empleado, viéndolo
- no como un “recurso” de producción, sino como una persona valiosa en sí misma y de máxima relevancia para la empresa.
- Los valores que se percibe que la empresa sustenta a juzgar por las decisiones que se toman.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS,
Tabla de CONCEPTOS BÁSICOS

*

*



Siete de cada diez empleados españoles no se sienten felices en su trabajo. Además, seis de cada diez no recomendarían su propia empresa a un amigo. Los bajos niveles de identificación y compromiso de los trabajadores son la principal causa de la insatisfacción.

→ **#OdioLosLunes**

Un día pésimo para más del 80% de los encuestados.

Más del 80% de los encuestados dice que "odia" o "tiene aversión" a los lunes, además cree que, en sus empresas, la gente enferma por estrés. Un 13% de hombres y un 24% de mujeres con contrato indefinido piensa que reciben un salario justo.



→ **#ContribuyeALaSociedad**

La empresa española necesita mejorar.


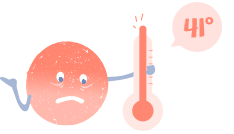
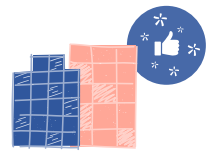

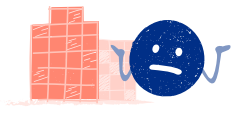


Un 28% de las organizaciones son consideradas como "excelentes" por sus propios empleados, es decir, consideran que la empresa es eficaz en el uso de los recursos, generando aprendizaje e identificación, y que satisface en gran medida las necesidades de los empleados y de los clientes, además de aportar un valor al entorno social.



→ **#LoDoyTodo**

Aunque un 70% de los trabajadores afirma darlo todo en su lugar de trabajo, la mayoría de empresas, un 48%, tiene un grado de calidad "intermedio". Es decir, solo satisfacen débilmente las necesidades de los empleados y de los clientes, que perciben que queda un espacio de mejora considerable y que la empresa podría aportar mayor valor a la comunidad en la que desarrolla su actividad. Un 65% de hombres y un 60% de mujeres (con contrato indefinido) piensan que su empresa no contribuye positivamente a la sociedad. Finalmente, hay un 24% de empresas con una calidad "deficiente", que no satisfacen suficientemente las necesidades de los empleados ni de los clientes, que sienten que el valor de lo que ellos aportan es mayor de lo que reciben, y que no contribuyen positivamente al entorno social o incluso generan externalidades negativas.



| | | |
|---|------------|---|
|  | 80% | Más del 80% de encuestados odia o tiene aversión a los lunes. |
|  | 80% | Más del 80% de encuestados cree que, en sus empresas, la gente enferma por estrés. |
|  | 28% | El 28% de las organizaciones son consideradas como "excelentes" por sus propios empleados. |
|  | 70% | El 70% de los trabajadores lo da todo en su lugar de trabajo. |
|  | 48% | Solo un 48% de las empresas tiene un grado de calidad intermedio. |
|  | 65% | Un 65% de hombres y un 60% de mujeres (con contrato indefinido) piensan que su empresa no contribuye positivamente a la sociedad. |
|  | 24% | Hay un 24% de empresas con una calidad "deficiente". |

Claves para revertir la situación:

- ✓ **Salario justo.**
El salario tiene una función más allá de la retribución económica: envía señales importantes. Indica, entre otras cosas, hasta qué punto la empresa valora, respeta y confía en los empleados y en el trabajo que realizan, y habla también sobre los valores de la empresa.
- ✓ **Motivación y aprendizaje.**
Las personas no trabajan solo por dinero, sino también para realizarse y para desarrollar nuevas capacidades y recursos. Es importante generar un ambiente de trabajo estimulante y participativo, así como desarrollar estilos de liderazgo que faciliten y promuevan ese desarrollo.
- ✓ **Entornos de trabajo saludables,** que no generen estrés y promuevan buenos hábitos. Las excesivas horas de trabajo y las pocas horas de sueño, la falta de descanso semanal y/o anual y la conexión constante a los asuntos laborales no solo tienen un coste social enorme para la sociedad, también para la propia empresa y, por supuesto, para el propio trabajador.
- ✓ **Identificación** con el propósito y misión de la empresa. Sintonizar con las decisiones, políticas y valores que se promueven en la organización aumenta el nivel de compromiso, motivación y satisfacción de los trabajadores.
- ✓ **Contribución a la sociedad.** Contribuir a un bien mayor es de suma importancia para comprometerse con un proyecto. La aportación de un valor social es incluso más relevante que en épocas anteriores, ya que las nuevas generaciones se muestran especialmente sensibles en este punto. Además, ese mayor interés y sensibilidad se amplifica por la facilidad del acceso a la información y la rapidez con que esta se transmite.



salario justo



motivación y aprendizaje



entornos de trabajo saludable



identificación



contribución a la sociedad

01



Introducción: objetivos y metodología

Las organizaciones empresariales vertebran nuestra sociedad. Facilitan la generación de bienes y servicios. Hacen posible que se satisfagan nuestras necesidades tanto en nuestra faceta de clientes como de empleados. Un país, una sociedad, no puede existir sin empresas. Es una realidad.

Y, por ello, las empresas deben tener en cuenta su faceta social. Su responsabilidad, tanto con la sociedad en su conjunto, como con las personas que en ella trabajan y sus familias, como con sus clientes y proveedores. Y también con los propietarios. No cabe olvidarlos. Pero tampoco cabe exagerar la responsabilidad que la empresa tiene con ellos.

La empresa debe estar pensada, gestionada y dirigida para que aporte a cada uno de dichos ámbitos (p.ej. empleados, clientes y propiedad). Cuando no es así, cumple solo parcialmente con su razón de ser. Puede incluso ser ilícita. Dependiendo del grado en el que cumpla con su obligación, hablaremos de empresas de calidad excelente. Intermedia. O deficiente.



El objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico de la calidad de las empresas españolas. No las llevamos a examen para someterlas a escarnio. Ni tampoco para premiarlas. Sino para mostrar los enormes beneficios que supone, para la sociedad, los empleados, y los clientes, el que haya empresas excelentes y que apliquen los valores humanos en su gestión diaria. Y el lucro cesante (no solo económico) de las deficientes.

Este estudio se ha realizado en base a la teoría antropológica del Prof. Juan Antonio Pérez Lopez. Él desarrolló una teoría antropológica de la empresa que nos permite evaluar la calidad de las organizaciones, dependiendo de la eficacia, el aprendizaje y la identificación que desarrollen.

El presente estudio de calidad de las empresas se fundamenta en un modelo antropológico y holístico. Es antropológico, porque está basado en el paradigma antropológico de persona a la que sitúa como centro y pilar de la empresa, de la familia y de la sociedad. Es holístico, porque comprende las consecuencias de las acciones de la empresa tanto en los empleados y la familia como en la sociedad.

En este informe que hoy tiene en las manos se comprende a la empresa como un conjunto de personas que desean generar riqueza a través de producir un bien o servicio. Y entendemos que una empresa excelente es aquella al generar riqueza, no solo económica, sino social, y reparte del modo más equitativo posible entre todos los agentes implicados: sociedad,

empleados y propietarios. La producción de dicho bien o servicio debe, por una parte, satisfacer necesidades reales de los clientes y, por otra, conseguir que quienes componen la empresa desarrollen sus capacidades y satisfagan sus necesidades personales y profesionales.

Con este estudio queremos que tú, lector, conozcas la calidad de las empresas que operan en España. Que conozcas las diferencias apreciadas en los distintos sectores y cómo afectan de modo diferente a hombres y mujeres.

Queremos que puedas percibir como la calidad de la empresa está relacionada con consecuencias de interés para la propiedad, los empleados y la sociedad. Es decir: en la presente investigación te mostramos cómo la calidad de la empresa afecta la vida de millones de personas que son empleados, ciudadanos que viven en los entornos en los que dichas empresas se desarrollan.

Para llevar a cabo este estudio, el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE Business School ha elaborado un cuestionario cuantitativo que ha sido distribuido a nivel español por la empresa de recursos humanos Eurofirms. **Hemos recogido 6.290 datos durante los meses de abril y mayo del 2019.** Esto hace que las respuestas sean significativas y reflejen la realidad de la calidad organizacional en España, así como las consecuencias de una mayor o menor calidad.

Es destacable señalar que este estudio es el primero que se realiza en España en el que distingue entre los entornos en referencia a la calidad organizacional medida desde una visión amplia, no exclusivamente referida a resultados económicos, sino a la empresa en su conjunto.

Como sociedad, debemos dar máxima trascendencia al bienestar de las personas, y por lo tanto los resultados que este estudio muestra son de la mayor relevancia para todos nosotros, como ciudadanos y como empleados. Las organizaciones empresariales son parte de nuestra sociedad y tenemos el derecho de exigir y la responsabilidad de aportar, para que tengan una calidad tal que redunde en beneficio no de unos pocos, sino de todos nosotros.

02

Prólogo

Miquel Jordà

El pasado mes de agosto la Business Roundtable, formada por 200 de las mayores corporaciones estadounidenses, emitió un comunicado tras su reunión en el que manifestaba que a partir de ahora la toma de decisiones en sus empresas dejaría de estar guiada por el principio de generar el mayor valor posible para el accionista;

que es necesario redefinir el propósito de las empresas para beneficiar por igual a las cinco partes interesadas: trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y accionistas.

Se trata sin duda de una manifestación cargada de sentido común, con una clara visión de futuro, y que pone en evidencia que el actual sistema capitalista (en su versión salvaje) nos conduce a una sociedad injusta, medioambientalmente degradada e insostenible a largo plazo. A pesar de que la riqueza mundial se ha incrementado en las últimas décadas, y que los accionistas de las empresas han aumentado notablemente sus patrimonios concentrando una buena parte de dicha riqueza, se ha generado una desigualdad social absolutamente impropia de una sociedad avanzada.

Llevo algo más de veinte años al frente de Eurofirms, y al ser accionista y Director General al mismo tiempo, he podido ejecutar las decisiones que personalmente y según mi esquema de valores me parecían más apropiadas. No puedo estar más orgulloso del resultado conseguido, puesto que nos hemos convertido en la primera empresa española de nuestro sector y en una empresa multinacional, con ventajas competitivas y un claro proyecto de futuro. Pero lo que realmente me hace más feliz es el gran ambiente laboral que se respira en nuestro equipo y el elevado nivel de compromiso de las personas que lo integran.

¿Cómo lo hemos conseguido?

- **Orientación a un trabajo excelente.**
- **Centrando nuestras actuaciones en el bienestar de las personas: People first.**
- **Tomando decisiones de acuerdo a un marco de actuación delimitado por valores: responsabilidad, transparencia y respeto. Gestión por valores.**

Nuestro propósito no ha sido exclusivamente la rentabilidad, sino hacer un buen trabajo con un equipo de personas comprometidas e ilusionadas con lo que hacen, como medio para ayudarlas a ser felices. Cuando se consigue generar este entorno de excelencia, los resultados llegan como consecuencia del trabajo bien hecho. El reto de mejorar nuestra sociedad y dejar un mundo mejor para las futuras generaciones es responsabilidad de todos. Y el camino para conseguirlo pasa ineludiblemente por vivir de acuerdo a unos valores humanistas, poniendo a las personas en el centro de nuestras actuaciones desde todos los ámbitos.



Miquel Jordà
Director General Eurofirms Group

03

Marco previo

Empresas excelentes

Las empresas no deberían tener que calificarse. Todas deberían ser excelentes. Pero esa no es la realidad con la que nos topamos en muchas ocasiones. Y por ello, en esta introducción, desglosaremos los elementos que constituyen una empresa excelente. Excelente para todos y cada uno de sus *stakeholders*¹. Todos ellos aportan – dinero, esfuerzo, trabajo, infraestructuras...- y todos ellos tienen derecho, sí derecho, de recibir los beneficios generados.

Los socios, dueños o inversores aportan capital. Sin ellos, no habría posibilidad de comenzar una aventura empresarial. Arriesgan lo que es legítimamente suyo y tienen derecho a recibir proporcionalmente a lo que invierten y al riesgo que corren al invertir su dinero.

Los empleados aportan sus conocimientos. Su energía. En muchos casos por encima de lo estipulado. Cualquier trabajo realizado con excelencia, con dedicación, siempre va más allá de lo que un contrato pueda recoger. **Requiere pericia. “Tener oficio”. Buen hacer. Compromiso. Afabilidad. Empatía. Creatividad.** Y por lo tanto los empleados tienen derecho a recibir lo proporcional a lo que aportan. Y eso no es solo dinero, sino capacidad de aprender, reconocimiento y condiciones de trabajo adecuadas, entre muchas otras cosas.



La sociedad civil que alberga una empresa aporta considerablemente a esta infraestructura viaria. Seguridad legislativa que favorece, por ejemplo, la competencia justa, el cumplimiento de los contratos y la posibilidad de importar y exportar con garantías. La sociedad civil, además, aporta un sistema educativo que proporciona talento adecuado. Y tantas otras cosas que hacen posible una actividad industrial y/o de otro tipo. Por lo tanto, la sociedad civil debe recibir también los beneficios proporcionados a lo que aporta, en forma de impuestos y ocupación de la población. Y no tiene por qué soportar costes adicionales, como por ejemplo podrían ser los costes médicos generados por exceso de trabajo o falta de ergonomía o condiciones saludables. No tiene por qué cargar con costes derivados de la contaminación o de malas prácticas.

Las organizaciones son básicamente sistemas de cooperación que necesitan integrar las contribuciones de sus participantes individuales². Esta formulación lleva implícitas las siguientes ideas: (i) se debe fomentar que los participantes- empleados, directivos e incluso proveedores y clientes- contribuyan; y (ii) los esfuerzos deben dirigirse hacia un propósito común.

Una organización excelente se basa en relaciones de influencia personal orientadas a lograr una misión compartida que satisface las necesidades de los clientes aportando valor al entorno. Todas estas características son muy relevantes. Y ninguna de ellas es suficiente en sí mismas: todas ellas son necesarias, y solo cuando todas están presentes, podemos hablar de una organización excelente.

¹ **Stakeholder** es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'parte implicada', y que se refiere a todas aquellas personas (físicas o jurídicas) involucradas en las actividades y las decisiones de una empresa y afectadas por dichas actividades.

² **Barnard, C. (1938)**. The Functions of the Executive. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.

En una empresa excelente, se satisfacen las necesidades de los empleados y de los clientes y se aporta valor al entorno.

Satisface las necesidades de los empleados. La empresa excelente es consciente de que las personas que trabajan en ella tienen necesidades materiales que se pueden satisfacer con un ingreso económico justo. Pero también tienen necesidades intelectuales, de aprendizaje operativo/técnico y también de conocimiento teórico. Y tienen también necesidades afectivas, de pertenencia, de cariño e integración. Y, por ello, necesitan ser reconocidos por su trabajo. Pero también necesitan tener el tiempo y la energía necesaria para desarrollar relaciones de calidad fuera del entorno laboral, principalmente en su entorno familiar y social. Por ejemplo, no es suficiente pagar un salario justo, e incluso por encima de mercado, si los empleados no pueden desarrollar una vida integrada y equilibrada. Tampoco lo es si ese sueldo justo se gana en condiciones nefastas para la salud física o psíquica.

→ **Las personas que trabajan en mi empresa, tras haber pasado unos años en ella, ¿están en mejores condiciones para seguir aportando a su familia, a la sociedad u a otra empresa?**

Mis clientes ¿ven solventada una necesidad tras haber utilizado mi bien y/o servicio?

Satisface las necesidades de los clientes. Las necesidades de las personas de orden fisiológicas (p. ej. dormir, comer, guarecerse), y psicológicas: conocimiento (p. ej. saber teórico y dominio fáctico), y afecto (p. ej. pertenencia a un grupo familiar, relación de amistad).

→ “Después de consumir – o de verse expuestos a – el bien o servicio que ofrecemos: ¿nuestros clientes están mejor que antes?” Si la respuesta es “no”: no hablamos de una empresa excelente, aunque genere beneficios económicos. Aunque entusiasme a los que allí trabajan. Aunque atraiga a muchos.

Mis productos o servicios, ¿solventan una necesidad? Entendiendo necesidad no como algo sin lo cual se perece, sino como algo a través de lo cual se está mejor que antes. Por lo tanto, no sería una “necesidad” algo que, después de consumirlo, nos haga tener una peor salud, una peor calidad moral.

Por ejemplo: si yo ofrezco crédito a personas que sé que no podrán devolverlo. Estas personas, a medio plazo, estarán peor que antes de verse expuestas a mis servicios. Por lo tanto, un líder que fomentase este tipo de práctica no sería un verdadero líder. El mismo bien, un crédito a una persona que sí puede hacer frente a los pagos, puede denotar un liderazgo personal (por lo menos cumple este primer criterio de ayudar a satisfacer una necesidad del cliente).

Aporta valor al entorno. Las empresas excelentes buscan crear externalidades positivas. Por lo tanto, tienen en cuenta las consecuencias de sus acciones en terceras personas, el entorno medio ambiental, etc.

→ La sociedad en su conjunto, las personas que no trabajan directamente en la empresa ¿pagan algún coste por tener la empresa en su entorno? Si la respuesta es no, entonces pasamos al siguiente paso: ¿reciben algún beneficio? Porque tienen derecho a ello. La empresa tiene la obligación no solo de no generar externalidades negativas, sino de generar externalidades positivas.

La organización excelente ofrece un bien o servicio que **satisface las necesidades de los empleados y de los clientes** y, a su vez, **aporta valor al entorno.**

Mireia Las Heras
 Directora de investigación del ICWF
 IESE Business School

04

Glosario



#BeHealthy

Nos referimos a Be Healthy como una actitud que fomenta que los empleados mantengan un estado de salud física adecuado a su edad. Un entorno Be Healthy facilita que los empleados se sientan mejor y conserven buenas condiciones físicas.

Calidad organizacional

Se refiere a la capacidad de la empresa de generar resultados positivos en sus stakeholders: clientes, proveedores, propietarios, empleados y la sociedad en general.

Calidad organizacional excelente

Son aquellas empresas que de modo sistemático generan bienestar tanto en aquellos que participan en ella de modo directo (p. ej. empleados y clientes) como en los que lo hacen de modo indirecto (p. ej. la sociedad en la que están enclavados).

Calidad intermedia

Son aquellas empresas que generan solo puntualmente bienestar en los que participan en ella de modo directo, así como en los que lo hacen de modo indirecto.

Calidad deficiente

Son aquellas empresas que solo generan bienestar en algunos de los agentes que en ella participan, habitualmente en los propietarios y/o

los clientes, y que lo hacen a expensas de originar externalidades negativas - es decir, ocasionando costes para otros, normalmente la sociedad y/o los propios trabajadores.

Dimensiones de la calidad

La calidad organizacional se compone de tres dimensiones, que son las que, conjuntamente, favorecen que la empresa pueda (o no) aportar sistemáticamente a los diversos stakeholders. Esas tres dimensiones son: eficacia, aprendizaje e identificación.

Dimensión de eficacia

Se refiere a la capacidad de la empresa de generar un bien o servicio para la sociedad y los clientes de modo que se consuman la menor cantidad de recursos posibles en su elaboración; que sea de utilidad para el usuario y que genere beneficios para el propietario.

Dimensión de aprendizaje

Se refiere a la capacidad de la empresa de generar un bien o servicio de modo que, aquellos que participan en su elaboración, desarrollen nuevos recursos: intelectuales, operativos y relacionales. Es decir: que aquellos que participan en su ejecución se hacen más capaces de seguir aportando a la sociedad en su conjunto y, por lo tanto, de ser empleables en un futuro.

Dimensión de identificación

Se refiere a la capacidad de la empresa de generar compromiso con el propósito (la misión desarrollada) de la organización, en las personas que en ella participan.

#OdioLosLunes

Como su nombre indica, esta variable se refiere a la animosidad que el empleado siente frente a la perspectiva de tener que retomar el trabajo. Lo que refleja no es un deseo de vacaciones o descanso en general, sino una cierta incapacidad de afrontar lo que el trabajo conlleva: relaciones sociales, tareas, trato con el supervisor, etc. Suele asociarse a consecuencias negativas como, por ejemplo: mayor absentismo, falta de salud y deterioro de la productividad.

Organización

Nos referiremos a las organizaciones como sistemas de cooperación que necesitan integrar las contribuciones de sus participantes individuales.



#PeopleFirst

A lo largo del estudio nos referiremos a People first como la consecuencia de tomar decisiones, de implementar políticas y de vivir valores que lleva a ser una empresa de calidad excelente. Solo las empresas que fomentan la eficacia, el aprendizaje, la identificación y, en definitiva, el bienestar de las personas son verdaderamente People first.



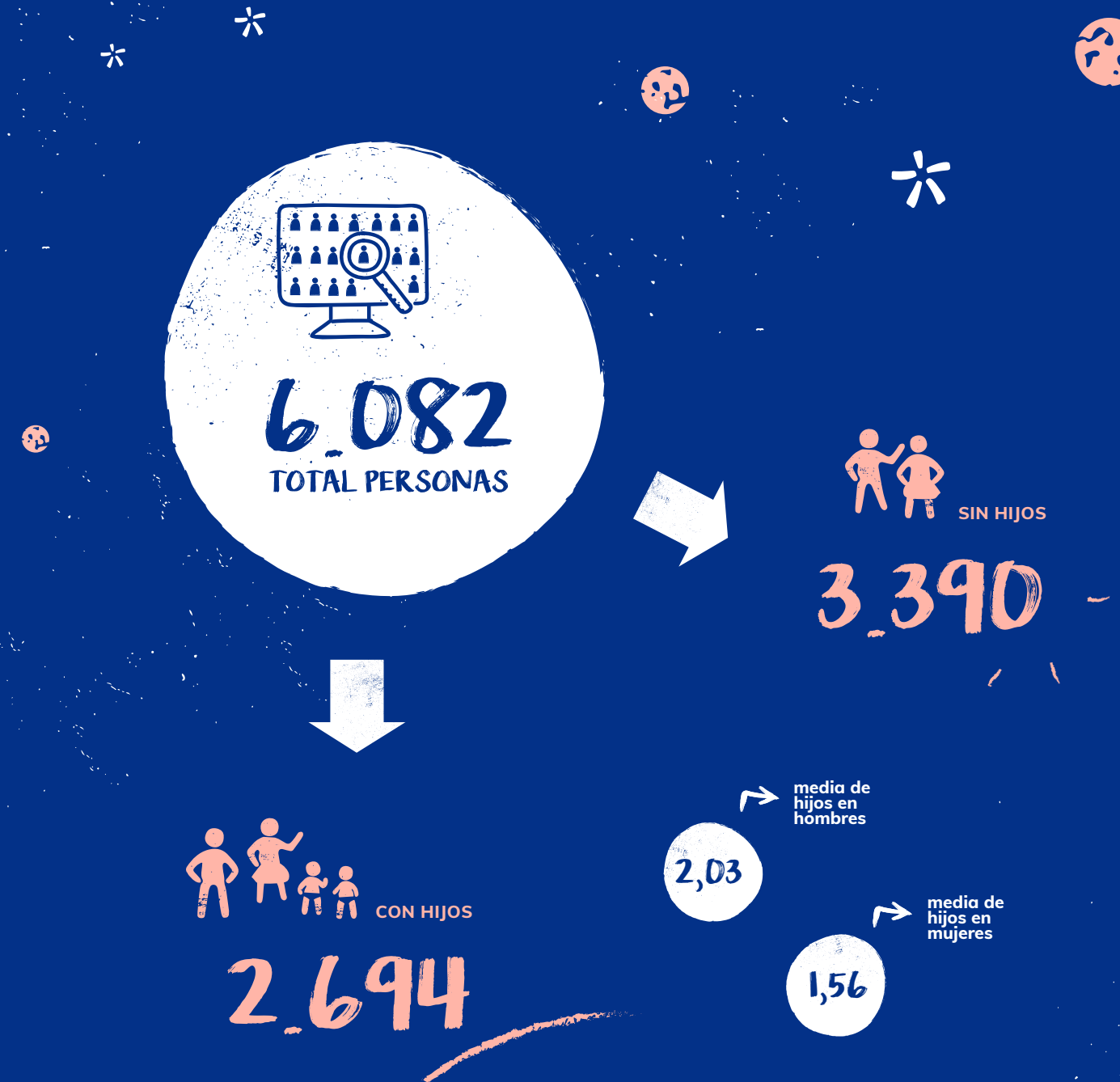
05

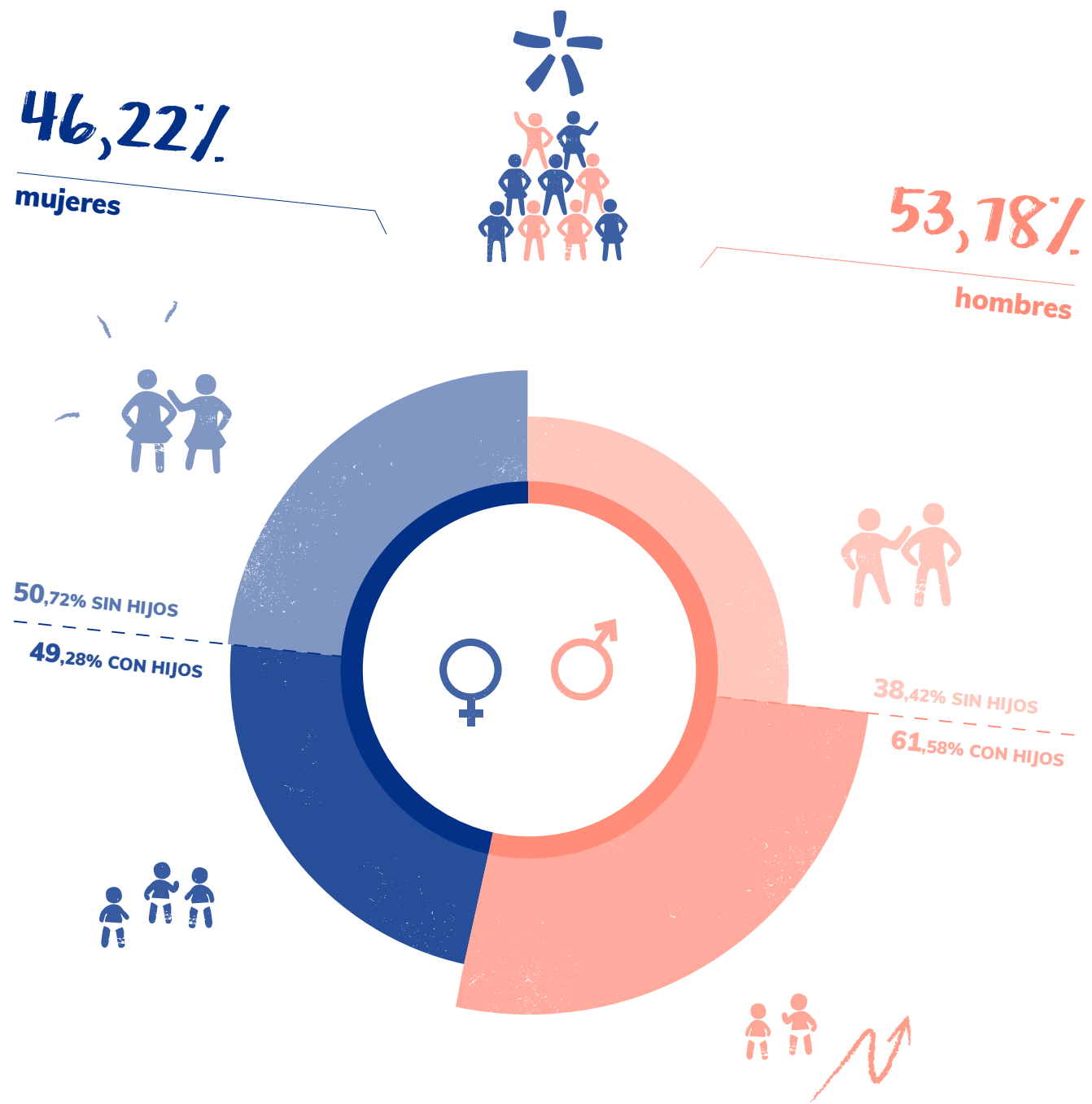
Muestra del estudio

La muestra incluye las respuestas de 6.082 personas en edad laboral, de entre 18 y 71 años, siendo el grupo de edad más representado aquel de entre 31 a 40 años de edad (32,75% de los hombres y 34,40% de las mujeres) seguido por el de 41 a 50 años (con 26,38% de los hombres y 28,78% de las mujeres).

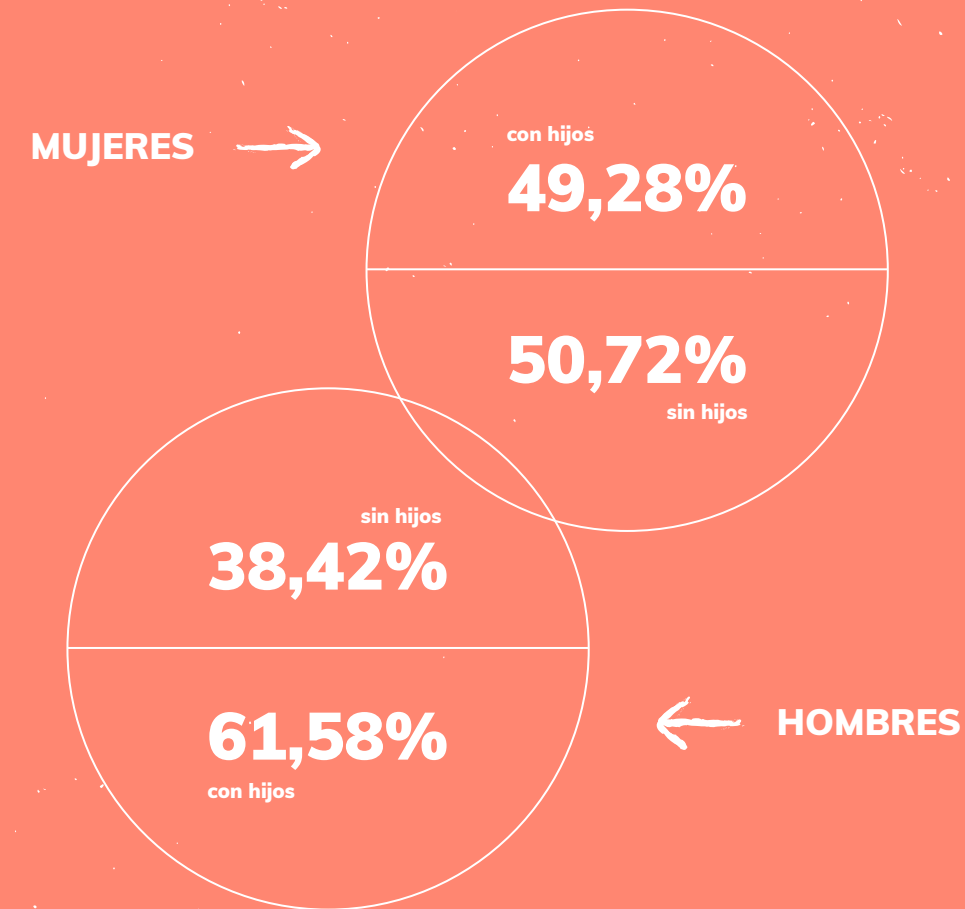
Es una aproximación a la realidad que se vive a nivel nacional, a nivel de ocupación masculina y femenina, dado que **la muestra incluye tanto hombres (3.271) como mujeres (2.811) con hijos a su cargo y sin ellos.**

Respecto a esto, es significativo que los hombres representados en la muestra y que son padres de media tienen 2,03 hijos; sin embargo, el número de hijos de las mujeres representadas en la muestra es de tan solo 1,56.





Nivel de ocupación masculina y femenina





La muestra representa de modo equilibrado a aquellos que tienen responsabilidad sobre otros (en la muestra un 11,67% son hombres con responsabilidad sobre otros y un 8,52%, mujeres que ostentan responsabilidad).

Las opiniones y percepciones recogidas en este estudio proceden de personas a todos los niveles educativos que se ofrecen en el mercado. Todos ellos han participado de modo voluntario y sabiendo que se guarda el anonimato de sus identidades, lo que ayuda a la veracidad de sus respuestas. El número de respuesta y la procedencia de las mismas representa de modo aproximado la realidad nacional, con un cierto sesgo hacia las personas que tienen una educación profesional y que quedan representadas con un porcentaje mayor al que se da en el territorio nacional. En la muestra encontramos un 8% de personas cuya titulación máxima es la de la educación primaria, un 31% con educación secundaria, un 34% con educación profesional, un 17% licenciados y diplomados y el resto con master y/o doctorado.

La muestra es además amplia y representativa del tejido industrial a nivel nacional. Las respuestas evalúan los entornos de excelencia en los que las personas han desarrollado sus tareas. Los que están más representados son el sector alimentación y bebidas (12%), distribución y logística (10%) y hostelería (7,5%). En todos los sectores la ratio de hombres y mujeres es muy similar, siendo solo muy superior la representación porcentual de hombres en la muestra en los sectores metalúrgico, distribución y logística y en el de la construcción.

Nuestro agradecimiento a todos los que han participado en el estudio, y así han hecho posible conocer sus percepciones agregadas respecto a la calidad organizacional a nivel nacional.



NO TIENEN RESPONSABILIDAD DIRECTIVA

4.813



TIENEN RESPONSABILIDAD DIRECTIVA

542

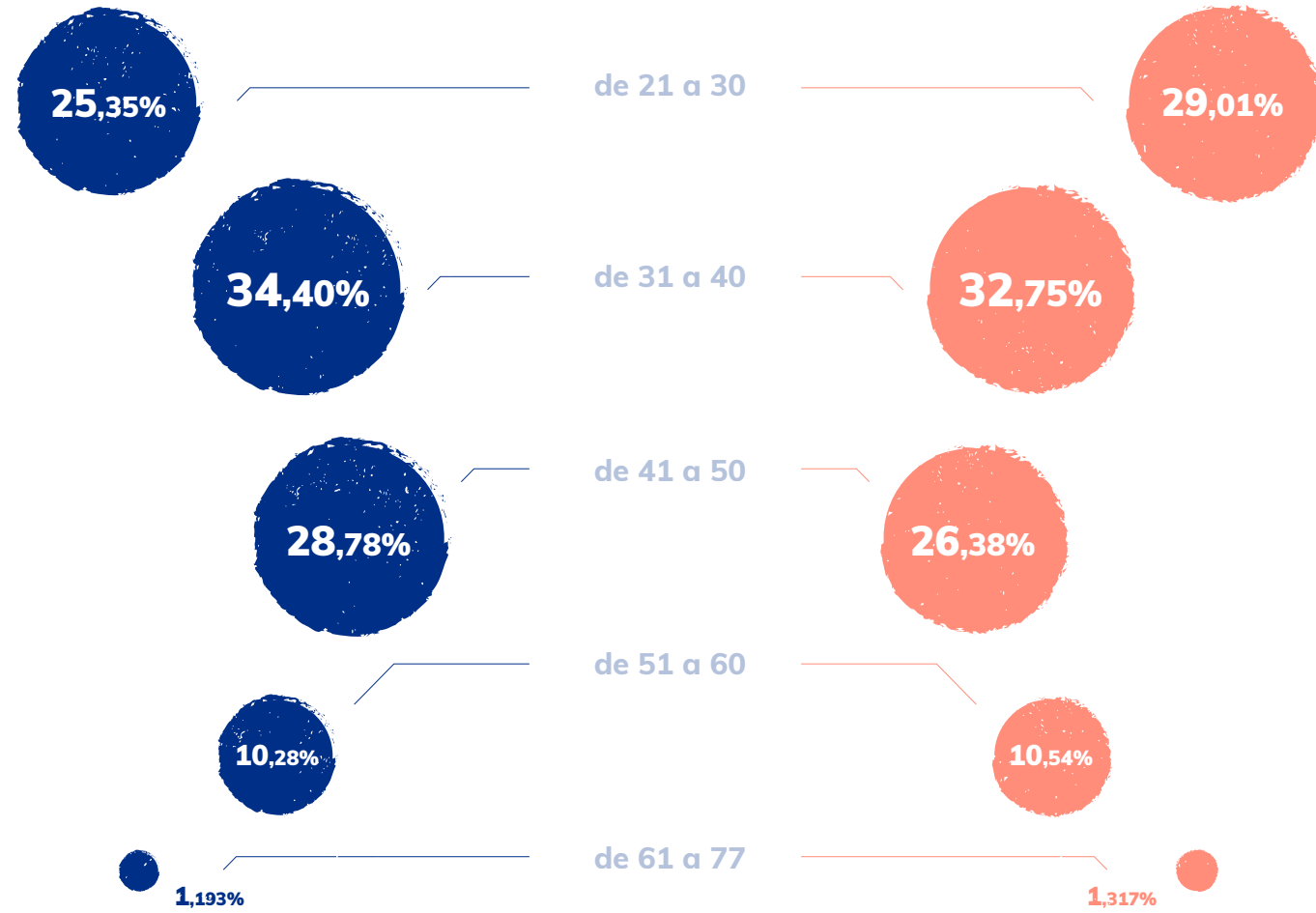




MUJERES

años

HOMBRES

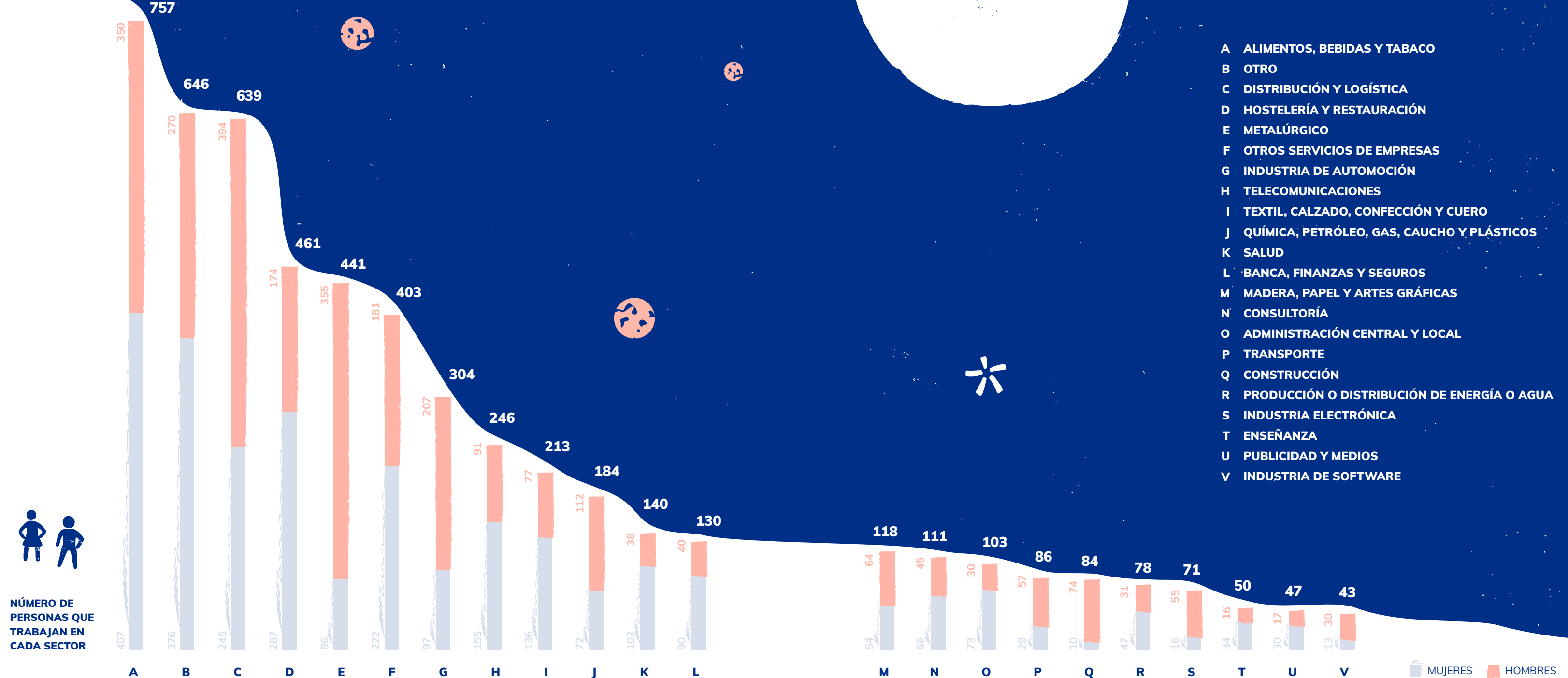


MUJERES



HOMBRES





- A ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO
- B OTRO
- C DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA
- D HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN
- E METALÚRGICO
- F OTROS SERVICIOS DE EMPRESAS
- G INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN
- H TELECOMUNICACIONES
- I TEXTIL, CALZADO, CONFECCIÓN Y CUERO
- J QUÍMICA, PETRÓLEO, GAS, CAUCHO Y PLÁSTICOS
- K SALUD
- L BANCA, FINANZAS Y SEGUROS
- M MADERA, PAPEL Y ARTES GRÁFICAS
- N CONSULTORÍA
- O ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LOCAL
- P TRANSPORTE
- Q CONSTRUCCIÓN
- R PRODUCCIÓN O DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA O AGUA
- S INDUSTRIA ELECTRÓNICA
- T ENSEÑANZA
- U PUBLICIDAD Y MEDIOS
- V INDUSTRIA DE SOFTWARE

06

Resultados del estudio de Excelencia Organizacional en España

Como hemos mencionado en los apartados anteriores, este estudio va dirigido a conocer, a través de las percepciones de aquellos que han trabajado en empresas arraigadas en el territorio nacional, la calidad de las mismas.

Si bien a veces nos cuesta definir las características de las empresas excelentes, es muy fácil ponerse de acuerdo en lo que hace de ellas nefastas para desarrollar la actividad.

Una empresa tóxica es aquella que genera empleados que enferman de estrés, aquella que ofrece un mal servicio a los clientes, la que poluciona el medioambiente, la que ofrece servicio de poca o nula calidad que pone en riesgo a los que las consumen, las que no pagan los impuestos justos, las que tratan injustamente a los proveedores aprovechando su situación de privilegio, las que discriminan... y podríamos seguir con una larga lista.



Pero en este apartado vamos a centrarnos en las tres características que diferencian la excelencia de la mediocridad e incluso de la toxicidad.

Una empresa tiene la calidad que denotan las tres siguientes características:



Es eficaz – Es decir, genera un bien o servicio para la sociedad y los clientes de modo que se consuman la menor cantidad de recursos posibles en su elaboración; que sea de utilidad para el usuario y que genere beneficios para el propietario.



Genera aprendizaje – Es decir, genera un bien o servicio de modo que, aquellos que participan en su elaboración desarrollan nuevos recursos: intelectuales y operativos relacionales. Por lo tanto, aquellos que participan en su ejecución se hacen más capaces de seguir aportando a la sociedad en su conjunto y, por lo tanto, de ser empleables en un futuro.



Favorece la identificación – Es decir, genera compromiso con el propósito (la misión desarrollada) de la organización, en las personas que en ella participan.

Para que esto sea cierto, tal como hemos dicho antes, la empresa deberá:

Satisfacer las necesidades de los empleados: materiales (p. ej. económicas y de seguridad), intelectuales (p. ej. aprendizaje operativo y/o teórico) y afectivas (p. ej. de pertenencia).

Satisfacer las necesidades de sus clientes. Es decir, si el producto satisface una necesidad real, lo que significa que los clientes después de consumir el producto y todo lo que esto conlleva (p. ej. el pago, la gestión, etc.) están en mejores condiciones, de salud, de bienestar, etc., que antes de hacerlo.

Aportar valor al entorno. Las empresas excelentes benefician al entorno, ofreciendo trabajo a personas de la comunidad, creando condiciones de bienestar y evitando externalidades negativas – como podrían ser la contaminación, la congestión de las carreteras y la inseguridad ciudadana.

Así pues, la organización excelente ofrece un bien o servicio que **satisface las necesidades de los empleados y de los clientes** y, a su vez, **aporta valor al entorno**.



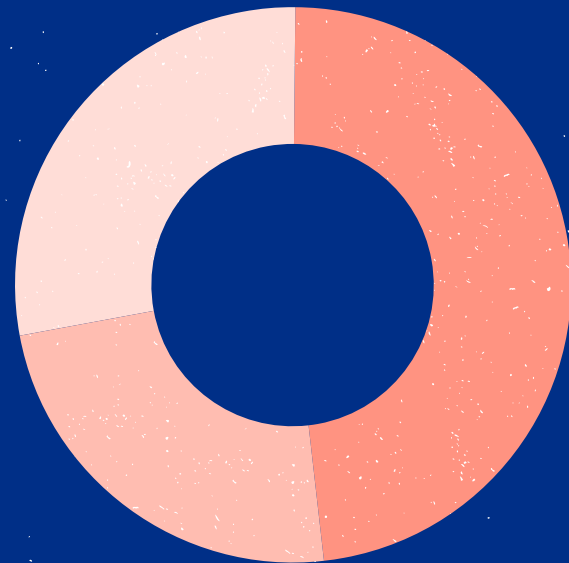
Según el presente estudio, nos encontramos que en el territorio nacional existen:



28,12%

GRADO DE CALIDAD
excelente

frecuencia
1.711



48,22%

GRADO DE CALIDAD
intermedio

frecuencia
2.934



23,65%

GRADO DE CALIDAD
deficiente

frecuencia
1.439



→ **EXCELENTE.** La empresa es eficaz en el uso de los recursos, generando aprendizaje e identificación. Satisface en gran medida las necesidades de los empleados y de los clientes y aporta valor al entorno social.

→ **INTERMEDIO.** La empresa es eficaz en alguna medida y genera algo de aprendizaje y valor social. Sin embargo, solo satisface débilmente las necesidades de los empleados y de los clientes, que perciben que queda un espacio de mejora considerable y que la empresa podría aportar mayor valor a la comunidad en la que desarrolla su actividad.

→ **DEFICIENTE.** La empresa no satisface suficientemente las necesidades de los empleados ni de los clientes, que sienten que el valor de lo que ellos aportan es mayor de lo que reciben. A su vez, la empresa no aporta suficientemente al entorno social en el que desarrolla la actividad e incluso puede crear externalidades negativas.



Eficacia de las organizaciones.

La eficacia, según el profesor Miguel Ángel Ariño¹

Para hablar sobre eficacia podemos remitirnos a muchos autores, pero la idea general aceptada es hablar de la utilización del mínimo de recursos para alcanzar un resultado aceptable que satisfaga a clientes y empleados.

En una empresa bien organizada hablamos de eficacia cuando los trabajadores están a gusto porque la empresa satisface sus necesidades básicas, sin generar entornos de estrés o de inseguridad, física o emocional.

La eficacia conlleva que los empleados se comprometan más con lo que están haciendo y el producto de su trabajo sea mejor.

En la eficacia medimos TRES variables:

- La organización del trabajo. Que esté hecho de modo eficiente, de modo que no se malgasten recursos como el tiempo, el esfuerzo y el dinero.
- Que el bien o servicio que se ofrece sea útil para el cliente.
- Que se retribuya adecuadamente a los empleados y a los accionistas.

En el entorno social en el que nos encontramos, la sostenibilidad y el uso racional de los bienes son cada vez de mayor importancia para las personas. Además de que no es bueno para los resultados económicos ni la reputación social, el buen uso de los recursos es de mayor importancia para la viabilidad de la empresa.

Por otra parte, en un entorno tecnológico y legislativo de transparencia como es el actual, en el que se hace cada vez más sencillo y posible el comparar precios, características, limitaciones, etc., de los productos y servicios, si lo que se ofrece no es de utilidad verdadera para el cliente, el mercado acabará rechazando el producto.

Así pues, la eficacia de la empresa, entendida de un modo amplio como el planteado en esta dimensión de la calidad de la compañía, es de máxima importancia en el entorno actual.

Respecto a la eficacia, sobre un máximo de 25 puntos, vemos que la industria electrónica ofrece el mejor índice de satisfacción de los mismos, seguido de banca y finanzas y química (petróleo, gas y plásticos). En el otro extremo del espectro, las peores ratios de satisfacción las ofrecen industrias como la de publicidad y medios, software, telecomunicaciones y consultoría.



Sin embargo, es de destacar que la eficacia no es la dimensión en la que las empresas tienen peores puntuaciones según nuestro estudio, sino que será la dimensión de aportación al entorno aquella en la que los empleados peor valoren a las empresas.

Es relevante que las cuatro industrias mencionadas, dos de ellas (publicidad y medios y consultoría), se repiten entre las peores valoradas en las tres dimensiones: eficacia, aprendizaje e identificación, haciendo de ellas las peor valoradas a nivel de calidad organizacional en esta muestra.

Entre las mejor valoradas, hay dos que se repiten en las tres dimensiones, que son industria electrónica y banca y finanzas. Hay una tercera industria, la de la educación, que aparece entre las mejores valoradas en dos dimensiones: la de aprendizaje y la de identificación.

¹ Entrevista personal realizada por Gemma Palet el 17 de julio 2019. En adelante, cuando se cite al profesor Ariño, la cita se referirá a dicha entrevista personal realizada en IESE.



Aprendizaje en las organizaciones.

Según el profesor Miguel Ángel Ariño

Aprender es incorporar la habilidad y la capacidad de hacer una cosa que antes no sabía realizar. Por ello, hablamos de una organización que favorece el aprendizaje cuando el proceso que se está llevando a cabo comporta desarrollo de competencias y mejora personal. El aprendizaje reporta bienestar y satisfacción para los trabajadores, porque en su trabajo están aprendiendo y se están cualificando profesionalmente, haciéndose así más capaces de encontrar otro trabajo, si esto llega a ser necesario o de progresar y disfrutar en el que ya tienen.

Hablamos de dos tipos de aprendizaje. El operativo: mediante el trabajo la persona aprende a hacer algo que antes no sabía hacer, que se ha aprendido por medio de las tareas asignadas a su sitio profesional. Se aprende a hacer o llevar a cabo un proceso nuevo.

Y el relacional: el interés de la persona en aprender. El valor añadido que supone poner interés en aprender, lo que ello reporta al trabajador y la capacidad de poner en valor el propio aprendizaje para la empresa. Cómo y cuánto valorará la empresa la capacidad de resolver problemas distintos y nuevos.

El papel del líder en la organización es sumamente importante a la hora de valorar el proceso de aprendizaje de una posición profesional. La valoración que recibe un trabajador es la clave para el compromiso y la motivación para desarrollar eficientemente los objetivos asignados.

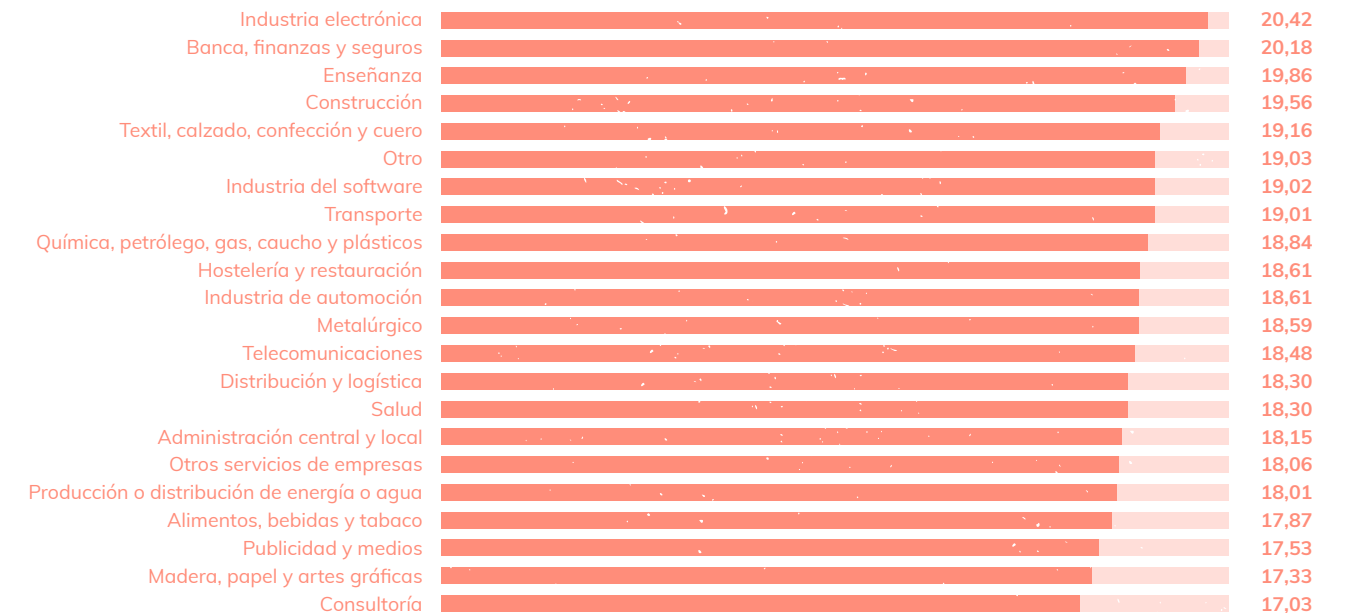
En el aprendizaje medimos TRES variables que son las que fomentan que se desarrollen competencias –aprendizaje operativo– e interés por aprender –aprendizaje relacional:

- La realización del trabajo en sí permite aprender cosas nuevas o perfeccionar conocimientos ya adquiridos.
- El entorno laboral y la cultura fomentan preguntar lo que no se sabe y aportar nuevas ideas.
- Los líderes son buenos en su tarea de dirección y se muestran cercanos a los empleados.

El aprendizaje es absolutamente necesario si las empresas quieren tener personas preparadas para afrontar los retos de los cambios tecnológicos, de preferencias, de estándares legales, que muchas –sino todas– las industrias están sufriendo. En ese sentido, el aprendizaje es de importancia capital en entornos legislativos como el que tenemos en España, donde se fomenta la contratación a largo plazo. En un entorno así, es caro el desvincular a las personas para contratar a otras mejor preparadas. Por lo tanto, la mejor estrategia para afrontar los retos será la de mantener a la fuerza laboral preparada para asumir los cambios, aprender, sugerir alternativas y buscar modos de ofrecer bienes y servicios de valor añadido para los clientes.

Respecto al aprendizaje, sobre un máximo de 25 puntos, vemos que la industria electrónica ofrece el mejor índice de satisfacción de los mismos, seguido de banca y finanzas y enseñanza. En el otro extremo del espectro, las peores ratios de satisfacción las ofrecen industrias como la de publicidad y medios, madera papel y artes gráficas y consultoría.

Entre las mejores valoradas, es destacable que aparece el sector de la construcción, que si bien en la última de las dimensiones de calidad organizacional (identificación con la empresa) no aparece bien valorada, sí lo hace en las dos primeras dimensiones (eficacia y aprendizaje).



Identificación con las organizaciones.

La identificación con la empresa significa que los empleados están dispuestos a trabajar, aportar y comprometerse, por el valor que perciben en la misión, en lo que la empresa aporta al entorno, a los clientes y a los propios empleados y sus familias.

Es responsabilidad de los líderes en la empresa el fomentar la identificación de las personas con el proyecto, su deseo de contribuir por el valor del proyecto en sí. La identificación y el deseo de contribuir se manifiestan en las respuestas ante dificultades u oportunidades de ofrecer un mejor servicio a un cliente final, a otro empleado, o de mejorar la eficiencia del sistema de producción, entre otros. Y en un entorno cambiante, volátil, de cambio acelerado e incierto como el actual, la identificación con la empresa y su misión y el deseo de contribuir son más relevantes si caben. Porque ya no es posible atenerse a unos procesos, a unas descripciones previamente establecidas. Porque las reglas cambian constantemente. Y lo necesario es estar comprometido con el servicio, con la necesidad que se quiere satisfacer. Y ese compromiso lleva a buscar el mejor modo de hacerlo.

La identificación surge de la confianza, que es un mecanismo de estabilidad y gobernabilidad en las empresas a todos los niveles. Al hablar de confianza me refiero² a la certeza que se tiene en situaciones de vulnerabilidad y dependencia económica de que el comportamiento de la otra parte será adecuado y buscará el bien mutuo evitando el abuso. Esta expectativa facilita la cooperación entre ambas partes, así como la búsqueda voluntaria de ganancias compartidas. Así pues, la identificación, fruto de la confianza en la empresa y sus líderes, es de vital importancia para crear empresas sostenibles y preparadas para afrontar los retos del entorno actual.

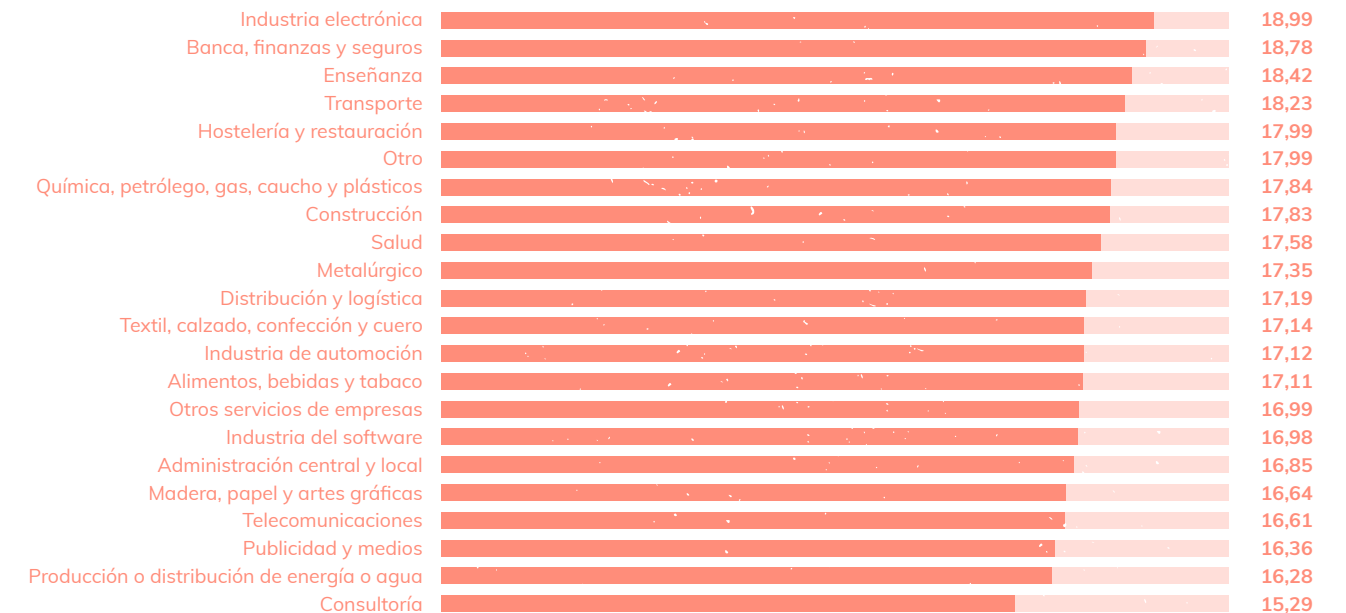
En la identificación, medimos TRES variables que son las que la favorecen y denotan que existe confianza en los líderes e identificación con la misión de la empresa:

- El valor otorgado a la misión, al bien o servicio ofrecido, para los clientes y la sociedad.
- El valor que se percibe que la empresa otorga al empleado, viéndolo no como un "recurso" de producción sino como una persona valiosa en si misma y de máxima relevancia para la empresa.
- Los valores que se percibe que la empresa sustenta a juzgar por las decisiones que se toman.



La identificación es la respuesta natural que surge de percibir el interés genuino de la empresa y de todos sus actores por aportar a la sociedad, a los clientes y a los propios empleados. La identificación no se puede imponer, incentivar ni obligar. Es una respuesta que brota espontáneamente al ser testigo de un modo de trabajo, de unos valores y de un estilo de dirección. La identificación es más necesaria cuanto más complejo es el entorno, cuanto más volátil es la ventaja competitiva, cuanto más competitiva es la industria y cuanto mayor sea el riesgo de disrupción tecnológica.

² Basado en una definición de Hosmer, 1995: Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review (Vol. 20, pp. 379): Academy of Management.



#OdioLosLunes

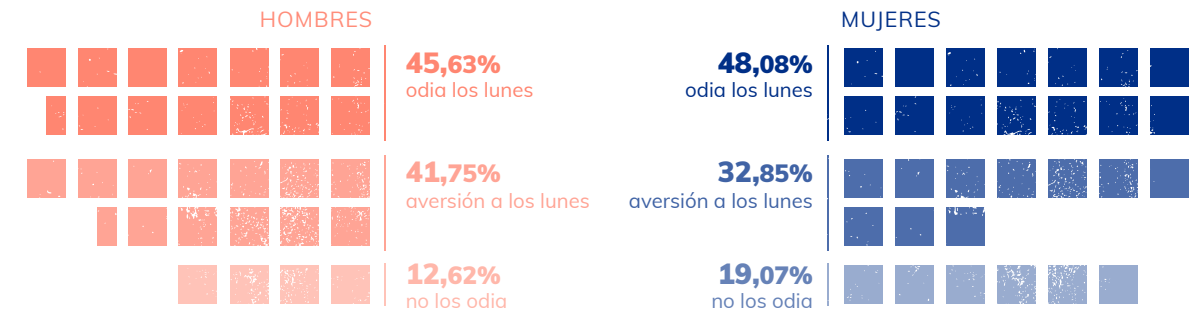
Según el profesor Miguel Ángel Ariño

¡Tener un trabajador ilusionado en la empresa es muy bueno! Los directivos deberían tomar conciencia de ello y desarrollar estilos de liderazgo que creen entornos ilusionantes.

Los datos sobre la percepción negativa de algunos trabajadores hacia su trabajo son tristemente ciertos y una realidad palpable. Todos somos conscientes de la desilusión que tienen algunas personas respecto a su trabajo y eso genera estrés, ansiedad y probablemente otras enfermedades. Sería muy bueno que las organizaciones pensarán en el bien intrínseco que representa tener a personas contentas y satisfechas para la sociedad, para las empresas y para las propias personas. Sin duda, la gente feliz resulta un uso eficiente de los recursos y permite alcanzar de mejor manera los objetivos de la empresa y también maximizar el bien común como sociedad.



CON CONTRATO FIJO



SIN CONTRATO FIJO





En las siguientes páginas en algunos de los resultados distinguiremos aquellos empleados con contrato fijo de aquellos que no lo tienen. Curiosamente, veremos que aquellos que no lo tienen suelen tener una percepción más positiva de la empresa. Esto puede ser debido a varias razones. Nos inclinamos por pensar que el hecho de poder trabajar, de no enfrentarse al desempleo, hace que las personas estén más dispuestas a valorar lo que el propio trabajo ofrece en sí mismo –la capacidad de aportar a la sociedad, el tener un sueldo y un entorno de relación, etc.– En cualquier caso, nos parece relevante distinguir entre los dos colectivos (con o sin contrato indefinido) cuando los resultados de unos y otros son significativamente distintos.

Es destacable que tanto entre los que tienen contrato indefinido como entre los que no, un altísimo porcentaje de personas manifiestan tener “aversión” e incluso “odio” a los lunes. Obviamente, es al trabajo a lo que tienen aversión, no al día en sí. Y esto es preocupante. En una sociedad en la que pasamos de media la mitad de nuestro tiempo despiertos trabajando (quizás más si contamos con los desplazamientos), es una lástima que, en lugar de aportarnos felicidad y bienestar, nos reste alegría y recursos que nos son necesarios y a los que tenemos derecho.

Si bien las organizaciones no son espacios lúdicos, ni de diversión, ni las relaciones que allí desarrollamos son vínculos fuertes y estables como los familiares..., sí que nuestro entorno laboral debería aportarnos bienestar, capacidad de establecer relaciones de calidad y enriquecedoras, espacios de aprendizaje y desarrollo, que hiciesen del espacio laboral parte de una vida plena y valiosa.

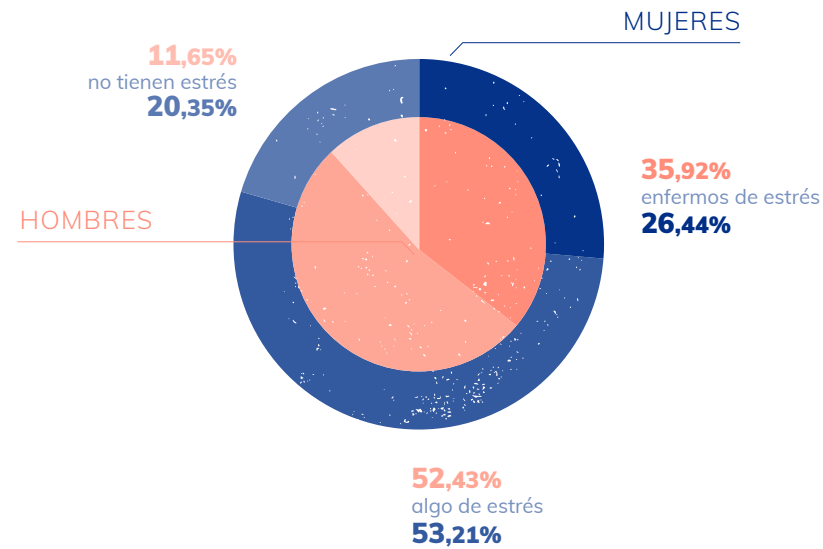
¡odio LOS LUNES!



#BeHealthy

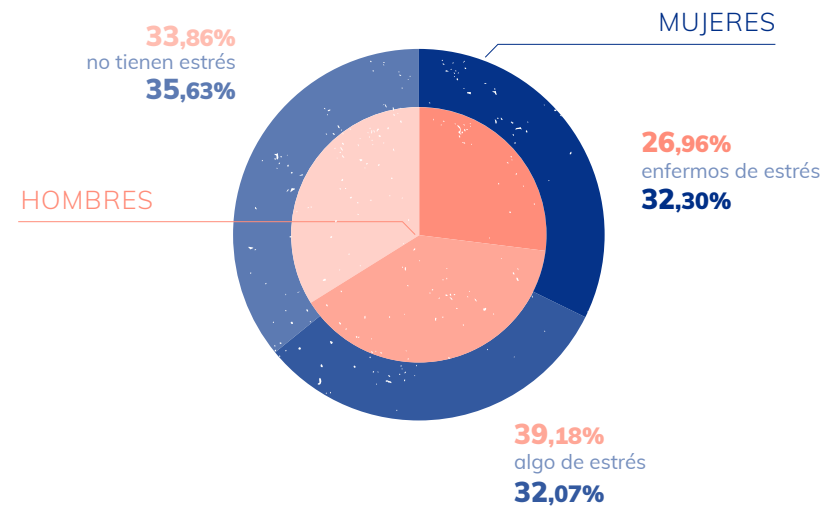
Entornos que no fomentan #BeHealthy (ser saludable)

CON CONTRATO FIJO



SIN CONTRATO FIJO

Las personas que trabajan en esta empresa acaban enfermas de estrés



En este apartado medimos hasta qué punto la empresa facilita que sus empleados no (o sí) tengan estrés.



Esto es de la máxima importancia. Vivimos en un entorno en el que, a nivel internacional, la esperanza de vida ha aumentado en los últimos años. En concreto, en España, en 2019 es de 81 años para los hombres y de 86 para las mujeres (en el año 1975 era de 71 años para los hombres y 76 para las mujeres).³

Es por lo tanto más relevante, si cabe, que las personas cuiden su salud para llegar a la jubilación y la vejez en condiciones adecuadas para tener calidad de vida. Y las empresas pueden aportar a dicho estilo de vida saludable o bien pueden dificultarlo. Y en muchos casos lo hacen. Y mucho.

En casos extremos podemos pensar en el Karoshi⁴, o “muerte por exceso de trabajo”, que en Japón es ya un problema de salud pública. “Está tan extendido que si un juez determina que alguien murió por karoshi, su familia recibe una compensación de unos US\$20.000 por parte del gobierno y pagos de hasta US\$1,6 millones por parte de la compañía.”⁵ “Al principio, las cifras oficiales reportaban un par de cientos de casos cada año, pero ya en 2015 el número de víctimas alcanzaba las 2.310, según el Ministerio del Trabajo en Japón. De acuerdo con el Consejo Nacional en Defensa de las Víctimas de Karoshi, la verdadera cifra puede llegar a las 10.000 víctimas anuales, más o menos el número de personas que mueren cada año en accidentes de tráfico.”



³ Datos redondeados – estadísticas disponibles en www.enterat.com <https://www.enterat.com/actualidad/esperanza-vida-espana.php> (última visita 19 agosto 2019)

⁴ BBC News <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-37391172>

⁵ Ídem. Última visita 19 de agosto 2019.

#BeHealthy

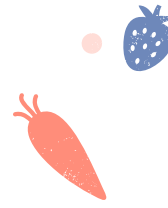
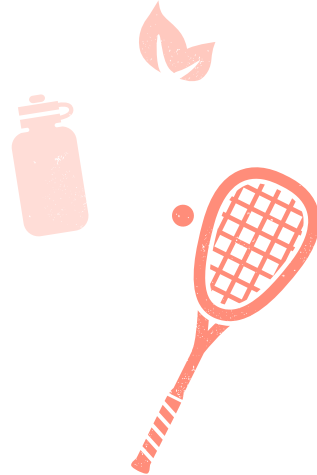
Quizás no hace falta llegar a casos tan extremos, sin embargo, los datos de este estudio nos muestran un panorama no muy positivo respecto al estrés generado por las empresas en el territorio nacional.

De las personas que no tienen contrato indefinido, solo un 30% aproximadamente dicen que el entorno no genera estrés. El dato es más alarmante entre los que sí tienen contrato indefinido, donde solo el 11% de los hombres y el 20% de las mujeres dicen que el entorno no genera estrés. Es decir, en cualquier caso, con o sin contrato indefinido, más de dos tercios de la población dice estar sometida a estrés.

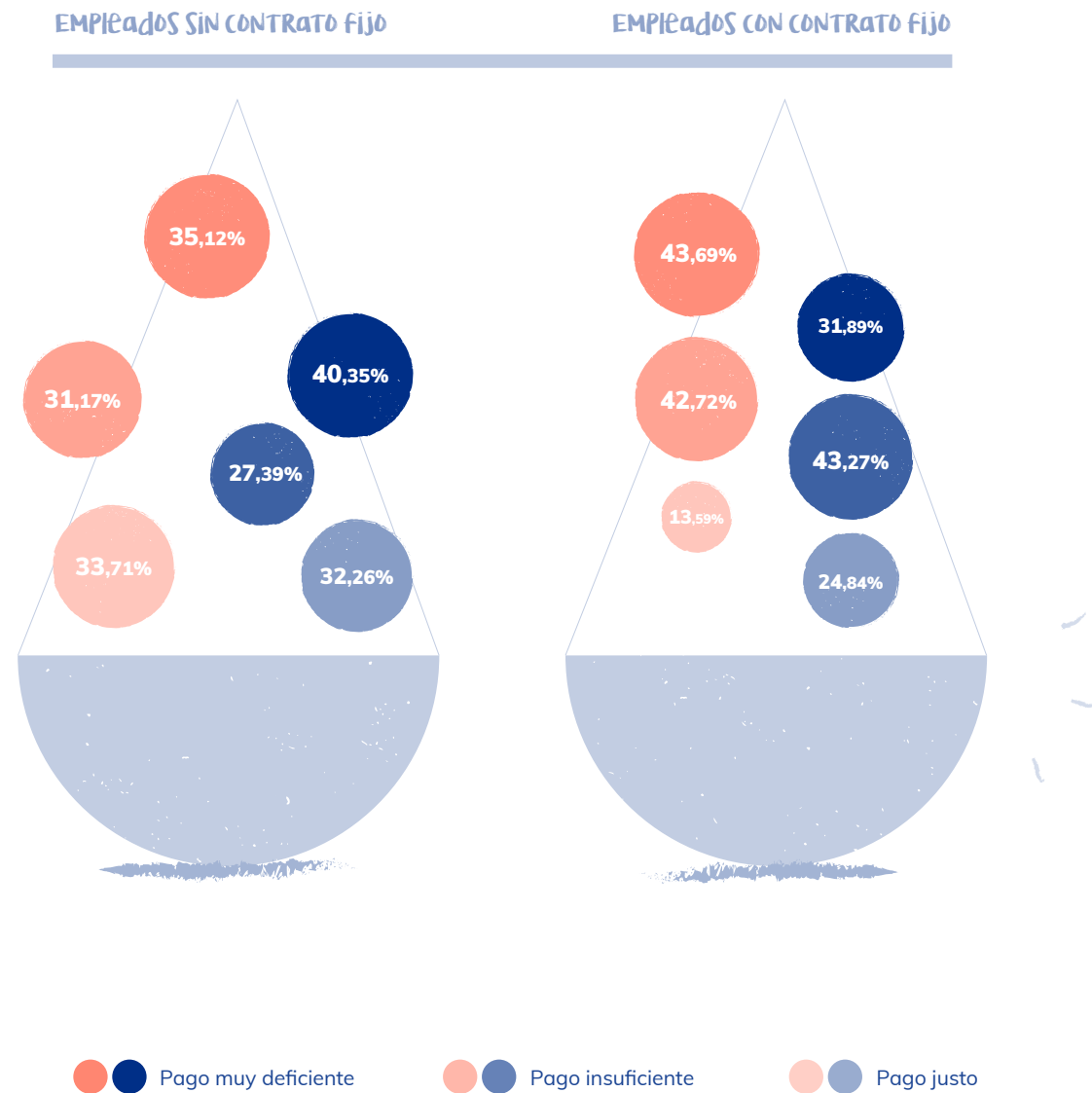
Y esto es grave. Según la Clínica Mayo⁶, el estrés excesivo y prolongado puede causar alteraciones y enfermedades corporales (p. ej. dolor de cabeza, tensión o dolor muscular, dolor en el pecho, fatiga, malestar estomacal, problemas de sueño), así como alteraciones en el estado de ánimo (p. ej. ansiedad, agitación, desmotivación, agobio, irritabilidad, depresión) y, por último, efectos nocivos en el comportamiento (p. ej. bulimia, ira, abuso de alcohol/drogas/tabaco, retraimiento social).

Cada empleado tiene la responsabilidad de tener hábitos saludables acordes a su edad y sus características morfológicas, genéticas, etc. Sin embargo, la empresa también tiene responsabilidad: cuanto menos, de generar entornos que no fomenten el estrés y los hábitos poco saludables. Si bien hoy nadie aceptaría espacios con humo (tabaco) en un entorno laboral, deberían asimismo ser absolutamente inaceptables hábitos que llevan a excesivas horas de trabajo; a pocas horas de sueño; a falta de descanso semanal y/o anual; a la conexión constante a los asuntos laborales.

⁶ <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/stress-symptoms/art-20050987> última visita 19 Agosto 2019



#SalarioJusto

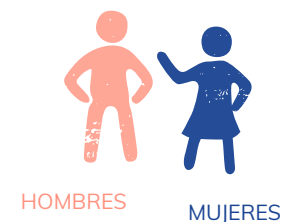


Los sistemas de retribución están claramente relacionados con las necesidades de las personas. Un salario digno es aquel que permite satisfacer mis necesidades fisiológicas y mis deseos de tener y de disfrutar de cosas que se pueden lograr con dinero. Sin embargo, el salario no está exclusivamente relacionado con las necesidades fisiológicas y materiales.



El salario, la retribución, está también muy relacionado con las necesidades afectivas o de pertenencia. El salario ofrece mucho más que un poder adquisitivo y envía mensajes muy potentes. Es un modo de comunicar que entendemos universalmente, y que además pesa más y es más creíble que otros. Por ejemplo: si digo que las personas son el activo más importante de mi empresa pero ofrezco "salarios basura", mi actuación contradice mi mensaje verbal. Si pregonó que "todos en la empresa somos necesarios e importantes" y el salario del CEO es 250 veces mayor que el de la persona que menos cobra, claramente mi mensaje oral no es creíble.

Hay que tener en cuenta que el salario sirve otros propósitos en la empresa además de ofrecer una capacidad adquisitiva a las personas que contribuyen a la compañía. A continuación vamos a ver algunos otros propósitos para los que sirve la retribución.



#SalarioJusto



Retribución muy deficiente



CONSULTORÍA INDUSTRIA DEL SOFTWARE
INDUSTRIA DEL SOFTWARE PUBLICIDAD Y MEDIOS
ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LOCAL CONSULTORÍA

Retribución justa



INDUSTRIA DE LA AUTOMOCIÓN METALÚRGICO
HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN QUÍMICA, PETRÓLEO, GAS, CAUCHO Y PLÁSTICO
PRODUCCIÓN/DISTRIBUCIÓN ENERGÍA O AGUA HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN

Propósitos para los que sirve la Retribución, además de otorgar poder adquisitivo:

- ➔ **1 El salario me indica hasta qué punto me valoran (y respetan) a mí y a mi trabajo, en relación a otros empleados.**
- ➔ **2 El salario me manifiesta si se vive la justicia y, por lo tanto, si la empresa merece mi confianza.**
- ➔ **3 El salario me envía un mensaje sobre los valores de la empresa.**

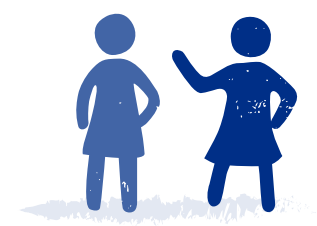
Una vez más, los empleados sin contrato indefinido tienen una visión más positiva de la empresa que los que sí tienen un contrato indefinido. En este caso, un 30% de los que no tienen contrato indefinido piensan que el salario es justo. Esta cifra desciende a un 13% de hombres y un 24% de mujeres que piensan que su salario es justo en el caso de tener contrato indefinido. La diferencia entre hombres y mujeres es llamativa, puesto que se da en otras dimensiones en igual medida. Son ellas, una vez tienen contrato indefinido, las que ven con mayor benevolencia las prácticas y modos de hacer de la empresa.

Es preocupante y debería ser motivo de actuación de la administración pública, de las patronales, de los sindicatos y de cualquier directivo y/o empresario. Aunque solo sea por el coste que esto supone, para la empresa, las personas y la administración pública. Según se desprende de los datos del 2018, "el coste del absentismo laboral en España alcanzó los 85.100 millones en 2018, un 10% más que en 2017. Durante 2018, un total de 735.000 asalariados no habrían acudido ningún día del año a su puesto de trabajo, cifra que supone un incremento de 52.000 personas más que en el año anterior. El informe muestra que la tasa de absentismo, entendida como porcentaje de horas no trabajadas (sin contar vacaciones, festivos ni horas perdidas debido a ERTes) ha crecido hasta el 5,3% en 2018 desde el 5% registrado en 2017." ⁷

⁷ Europa Press <https://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-coste-absentismo-laboral-espana-alcanzo-85100-millones-2018-10-mas-adecco-20190612113518.html> Última visita 19 de Agosto 2019

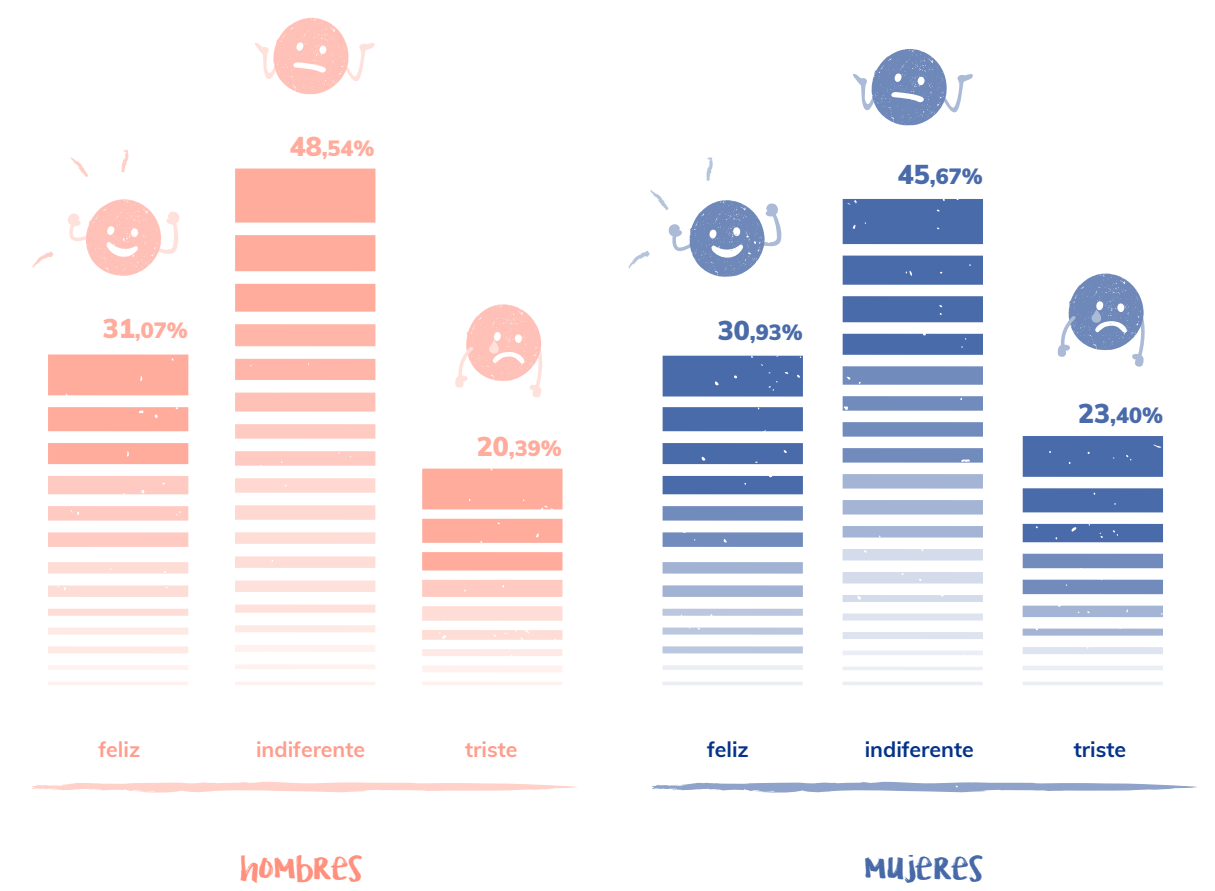
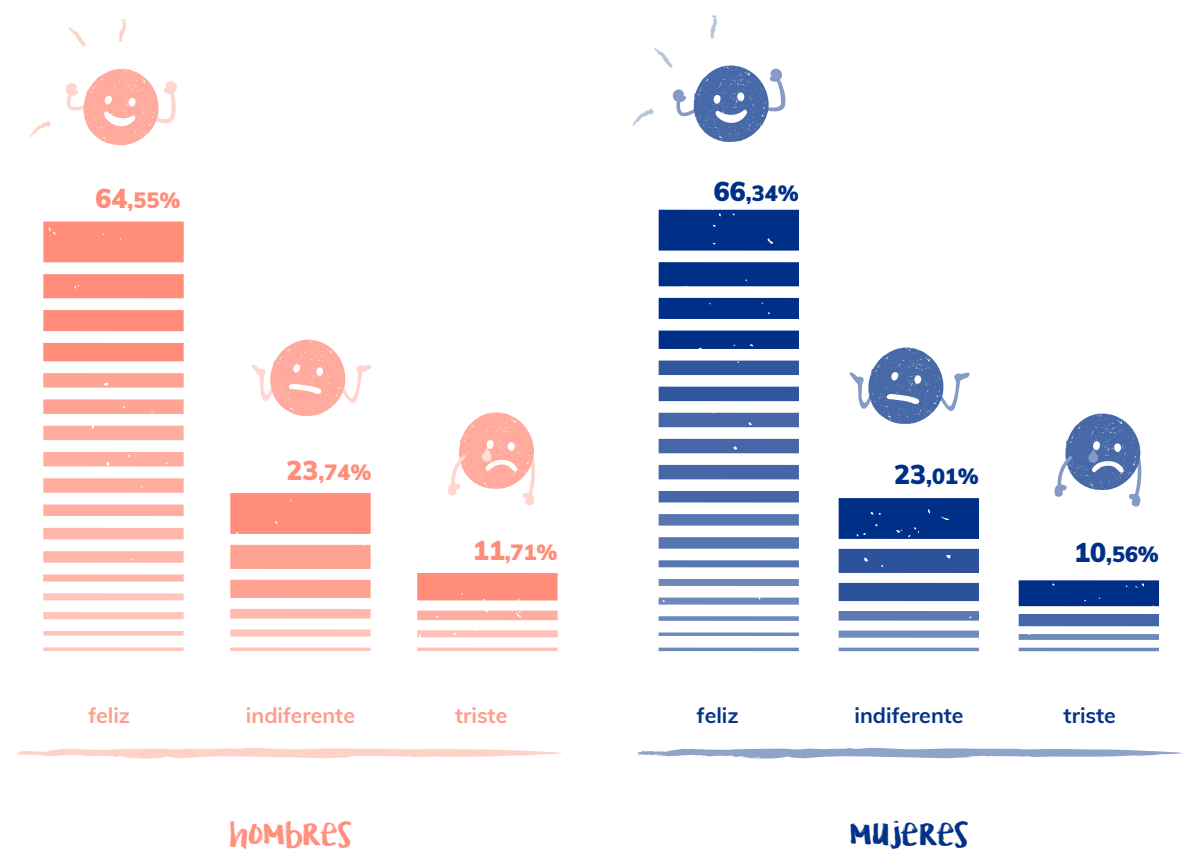
#Felicidad
Empresas que la favorecen

¿CÓMO TE SIENTES EN ESTA EMPRESA?

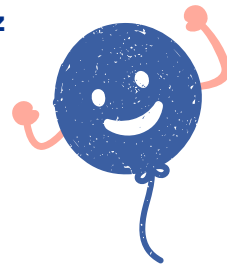


EMPLEADOS SIN CONTRATO FIJO

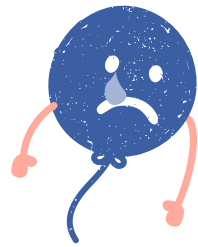
EMPLEADOS CON CONTRATO FIJO



En esta empresa me siento muy feliz



BANCA, FINANZAS Y SEGUROS ENSEÑANZA
INDUSTRIA ELECTRÓNICA INDUSTRIA ELECTRÓNICA
ENSEÑANZA BANCA FINANZAS Y SEGUROS



En esta empresa no me siento nada feliz



ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LOCAL PUBLICIDAD Y MEDIOS
CONSULTORÍA MADERA, PAPEL Y ARTES GRÁFICAS
INDUSTRIA DEL SOFTWARE CONSTRUCCIÓN

Todos queremos ser felices y de hecho este es el fin del hombre, impreso en su naturaleza y que no puede rehusar. Todo lo que hacemos persigue, de una manera o de otra, ser felices.

Pero ¿qué es la felicidad? ¿Dónde está su secreto? Nos damos cuenta de que la felicidad no está en una satisfacción momentánea, sino en una vida consolidada, una vida plena.

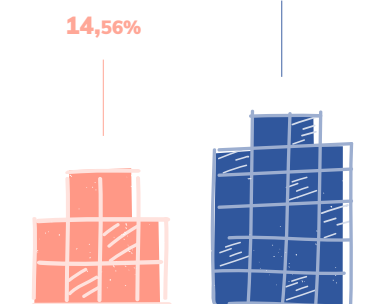
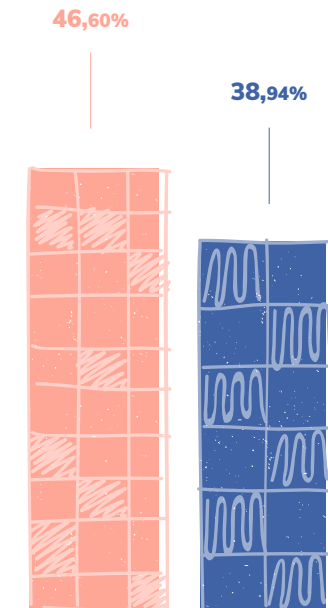
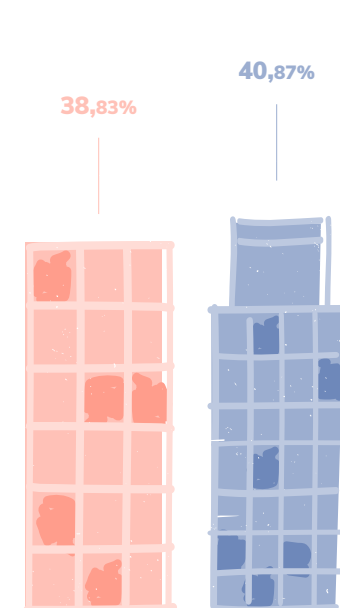
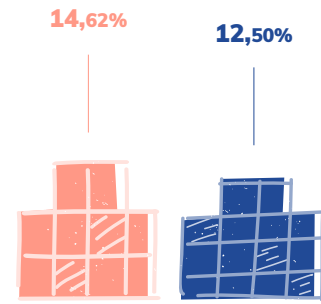
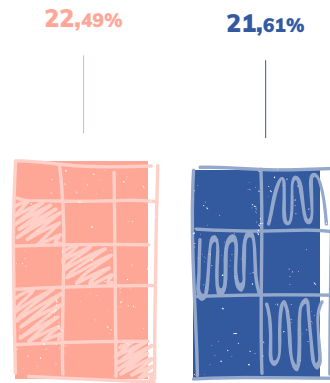
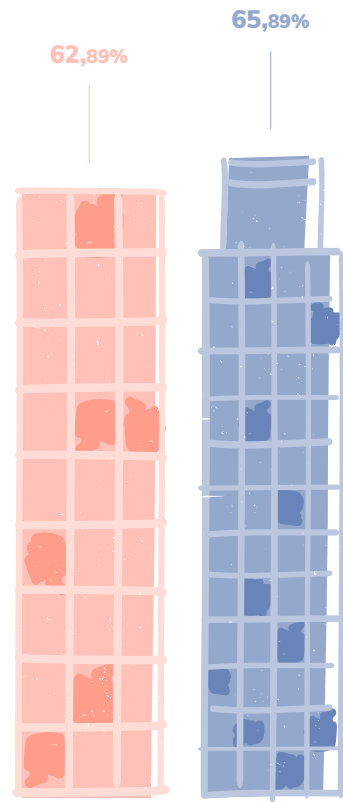
Por lo tanto, la empresa no puede, de ningún modo, ser la única y primordial responsable de favorecer nuestra felicidad. Pero sí puede aportar. O bien dificultar.

Ser feliz es la consecuencia de un modo de vivir, no de una acción concreta. Así son las cosas, la empresa puede facilitar un modo de vivir que sea más o menos proclive a crear felicidad. En realidad, de modo último, podríamos decir que la felicidad se decide en el amor, en amar y ser amado. Nadie puede ser feliz sin referencia al amor. Aunque esto es un poco elevado y requeriría de mayores explicaciones, sí que se puede entender que en la empresa se nos puede querer más o menos. Demostrar mayor o menor aprecio. Y, aún más importante, facilitar que tengamos los recursos necesarios (de tiempo, energía, conocimiento, dinero...) para cuidar de otros amores: los desarrollados en la vida social a través de la amistad; en la vida en familia, creando vínculos estables y duraderos; en la vida de comunidad, bien sea perteneciendo a un credo o iglesia religiosa u otro tipo de organización social; etc.

Es curioso que los empleados sin contrato indefinido, en este aspecto no son solo más positivos que los que sí lo tienen, sino ostensiblemente más positivos. Es notorio que el 65% –aproximadamente– de hombres y mujeres sin contrato fijo digan que la empresa favorece su felicidad. Y que esta cifra descienda a menos de la mitad, al 30% –aproximadamente–, en el caso de personas con contrato fijo. Quizás cabe preguntarse si, una vez el contrato es indefinido, las personas dejamos de valorar y tomamos por supuestos ciertos beneficios que un contrato indefinido –y por ende la estabilidad laboral– comporta: el sentido de pertenencia; la seguridad salarial; el sentido de ser valorado; el reconocimiento social que proviene de estar empleado; etc.

#VenteConmigoATrabajar

Empresas en las que se lo dirías a un amigo



RECOMENDARÍA ESTA EMPRESA

INDIFERENTE

NO RECOMENDARÍA ESTA EMPRESA

RECOMENDARÍA ESTA EMPRESA

INDIFERENTE

NO RECOMENDARÍA ESTA EMPRESA

hombres mujeres

#VenteConmigoATrabajar

Entre todos los procesos de la empresa, el de la selección de personal es de los más relevantes. Con él determino a quién atraigo y selecciono para estar en mi barco. Con esas personas compartiré la aventura de ofrecer un servicio al cliente; de generar conocimiento que haga mi empresa sostenible en el tiempo; de minimizar las externalidades negativas que inevitablemente quizás podamos generar, y de fomentar las positivas que contribuyan a generar riqueza y capital social en la sociedad.



Así pues, si selecciono bien a mis empleados y después son ellos mismos los que traen a colegas que también supongan un buen encaje para la organización ¡Bingo! Tendremos mucho adelantado en la creación de un entorno de trabajo adecuado. Actualmente se habla mucho de “la guerra del talento” y de “lo difícil que es atraer y fidelizar el talento adecuado”. Pues bien, si son los propios empleados los que hacen esta labor: tenemos mucho adelantado.

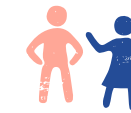
Que un empleado quiera decirle a un amigo o conocido #VenteConmigoATrabajar, es además un síntoma inequívoco de que está comprometido con el proyecto. Que lo percibe como valioso. Que lo que recibe de la empresa en justo intercambio por su aportación le parece adecuado. Y un largo etcétera de características positivas que cada uno puede pensar.

¿Bajo qué condiciones recomendarías a un amigo que presentase su currículum a la empresa en la que estás trabajando? (Por supuesto: ¡si el amigo tiene el perfil!)

De nuevo los empleados sin contrato fijo son mucho más positivos que aquellos que sí lo tienen. Los primeros, en su gran mayoría, por encima del 60%, dicen que animarían a un amigo a presentar solicitud. Frente al 40% de los que sí tienen un contrato fijo.

En cualquier caso, aún queda un buen trecho que recorrer y que mejorar hasta que el 100% de los empleados se sientan tan orgullosos de la empresa en la que trabajan, tan agradecidos de la oportunidad que supone trabajar y contribuir a un proyecto determinado, que estén dispuestos a animar a alguien a quien aprecian y al que, por tanto, solo recomendarían algo que ellos mismos valoran como positivo.

✓ **Recomendaría esta empresa**



- BANCA, FINANZAS Y SEGUROS
- INDUSTRIA ELECTRÓNICA
- TRANSPORTE
- INDUSTRIA ELECTRÓNICA
- BANCA, FINANZAS Y SEGUROS
- ENSEÑANZA

✗ **No recomendaría esta empresa**



- ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LOCAL
- CONSULTORÍA
- INDUSTRIA DEL SOFTWARE
- PUBLICIDAD Y MEDIOS
- MADERA, PAPEL Y ARTES GRÁFICAS
- TELECOMUNICACIONES

#ContribuyeAlaSociedad



EMPLEADOS SIN CONTRATO FIJO

EMPLEADOS CON CONTRATO FIJO

63,44%
positivamente

67,55%
positivamente

34,95%
positivamente

40,87%
positivamente



26,66%
no tiene impacto relevante

9,90%
negativamente

9,18%
negativamente

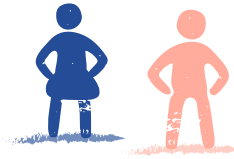
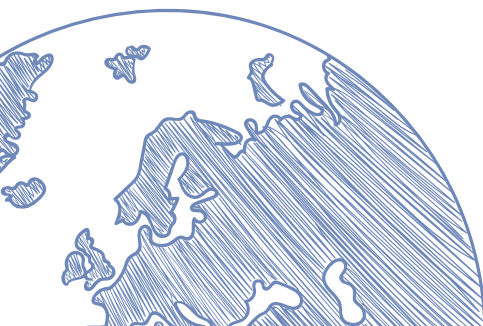
23,27%
no tiene impacto relevante

10,68%
no tiene impacto relevante

54,37%
negativamente

45,83%
negativamente

13,30%
no tiene impacto relevante



#ContribuyeAlaSociedad

Las personas trabajamos por un salario, por el estatus que un cierto tipo de trabajo nos puede suponer, porque nos gusta una determinada labor.

Pero también trabajamos para aportar. Para que nuestro mundo sea mejor. Para que las personas que reciben el producto o servicio al que aportamos, reciban algo verdaderamente valioso. Es decir: nos motiva, nos llena de energía y de alegría contribuir a algo positivo.



Y nos llena de tristeza, desánimo y decaimiento cuando, por las circunstancias que sea, debemos contribuir a algo que percibimos como nocivo, engañoso y dañino. Y es que a veces no hay más remedio, cuando prima la necesidad de tener un empleo y uno debe trabajar -por ejemplo- en una empresa tabaquera a pesar de ser antibacico, o en una empresa de armamento a pesar de ser pacifista, o en un casino a pesar de querer evitar las ludopatías.

Para las nuevas generaciones (Millennials y Generación Z) las causas sociales son de máxima importancia incluso si a ellos no les afectan directamente. Es decir, para estas nuevas generaciones, contribuir a un bien mayor es de suma importancia para comprometerse con un proyecto. Ellos no se ven como activistas, como individuos que protestan y se manifiestan, sino como parte implicada en sacar adelante distintas causas sociales: o bien aportando su trabajo (retribuido o no), o bien aportando a la causa siendo clientes de una empresa que apoya lo que ellos entienden como relevante... O retirando su apoyo -su compra, su confianza- a una empresa que no contribuye a lo que ellos estiman importante.



Las nuevas generaciones están genuinamente interesadas en:

- Causas que favorecen a minorías y/o grupos marginalizados
- Causas que promueven igualdad de derechos y oportunidades, así como justicia
- Causas cercanas en sus comunidades

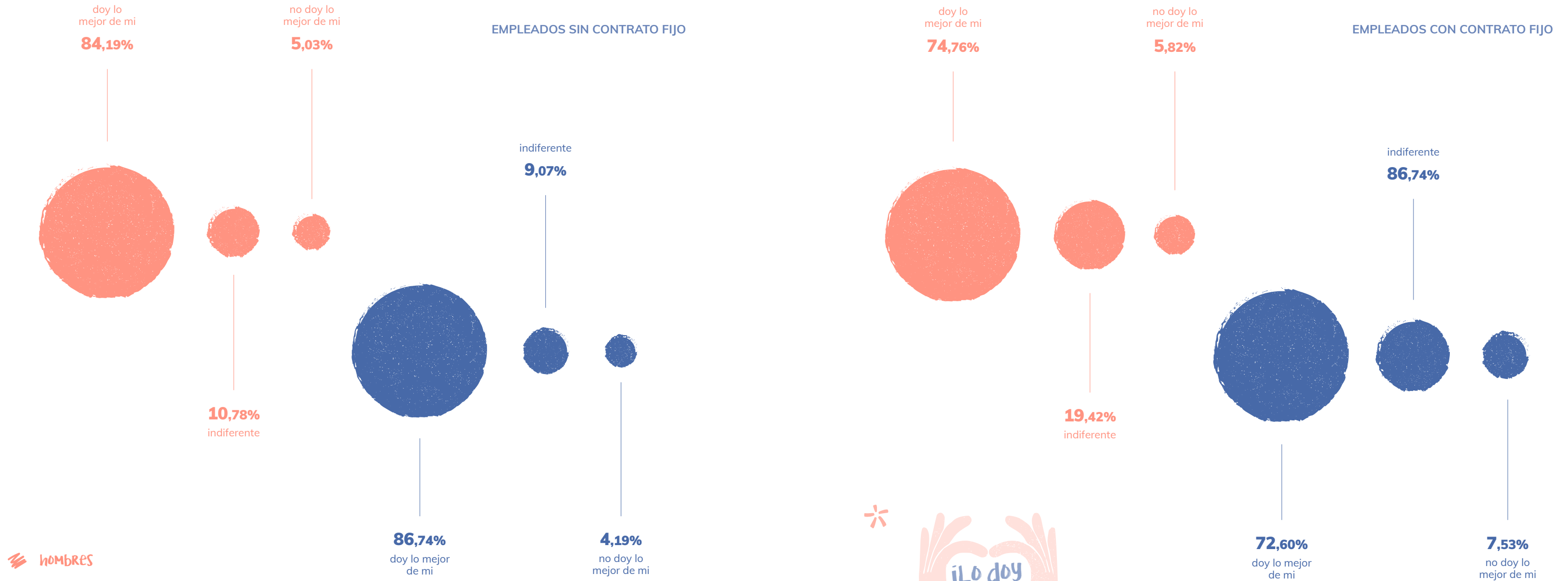
La contribución de la empresa a la sociedad es, por lo tanto, de una relevancia aun mayor que en épocas anteriores, en las que quizás no había tanta sensibilidad y tan clara frente al impacto positivo/negativo (las externalidades) de la empresa en su entorno. El efecto de este interés y sensibilidad viene, además, amplificado por la facilidad de acceso a la información y la rapidez con que esta se transmite.

Es interesante notar que, en este aspecto, tanto los que tienen contrato indefinido como los que no, coinciden en la opinión de que solo un 10% (aprox.) de las empresas evaluadas en la muestra - recordemos que hay más de 6.000 respuestas, que representan a unas 5.000 empresas en el estudio - tienen un impacto negativo en la sociedad. Sin embargo, en lo que respecta al impacto positivo de la empresa en su entorno, las personas sin contrato indefinido son más positivas respecto a sus percepciones. Dos de cada tres personas sin contrato indefinido opina que su empresa tiene un impacto positivo. Posiblemente, el hecho de que la empresa les ofrezca un sueldo y una ocupación se valora más.

⁸ Para más información sobre la importancia de las causas sociales para los millennials: http://www.themillennialimpact.com/sites/default/files/reports/Phase1Report_MIR2017_060217.pdf (Última visita: 19.Agosto.2019)

EMPLEADOS SIN CONTRATO FIJO

EMPLEADOS CON CONTRATO FIJO



HOMBRES
 MUJERES



#LoDoyTodo

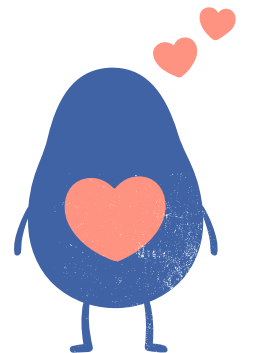
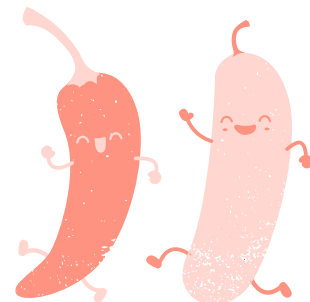
Es muy común oír decir a las nuevas generaciones “lo di todo” o “lo doy todo” cuando se refieren a un amigo, a una persona querida, a una causa o a una diversión o deporte que realmente les apasiona. Y no es de extrañar, pues es el ideal del amor, de la amistad, de la pasión: darlo todo por aquel a quien se quiere. Pues, ¿qué más puede querer una empresa, que su gente esté dispuesta a “darlo todo”... por sacar adelante el proyecto o el producto, el servicio al cliente?

Una empresa en la que los empleados están dispuestos a dar lo mejor de sí, a aportar todo aquello de lo que son capaces, está de enhorabuena. Y en este sentido tenemos muy buenas noticias en este informe: muchas personas, a pesar de que “odian los lunes” o de que “no animarían a un amigo a trabajar en su empresa”, dan lo mejor de sí mismos para sacar adelante la empresa.

Si bien los que no tienen un contrato indefinido están más dispuestos a dar lo mejor de sí que los que sí lo tienen, en cualquier caso, los porcentajes son altísimos. Esto, que puede sorprender, no deja de ser una muestra del optimismo humano, del deseo de contribuir, de la capacidad de compromiso de las personas a pesar a veces de circunstancias en cierto modo adverso.

Para directivos y empresarios este dato debería ser un acicate para seguir trabajando en crear condiciones óptimas de aprendizaje, de contribución, de mejora de las condiciones de trabajo. Si aun en un entorno donde muchos no se sienten pagados justamente, o en el que la empresa no contribuye (o incluso dificulta) la felicidad, están dispuestos a dar el máximo:

¿Qué no serían capaces de hacer si mejorasen algunas condiciones laborales, el apoyo instrumental o emocional que se les ofrece?



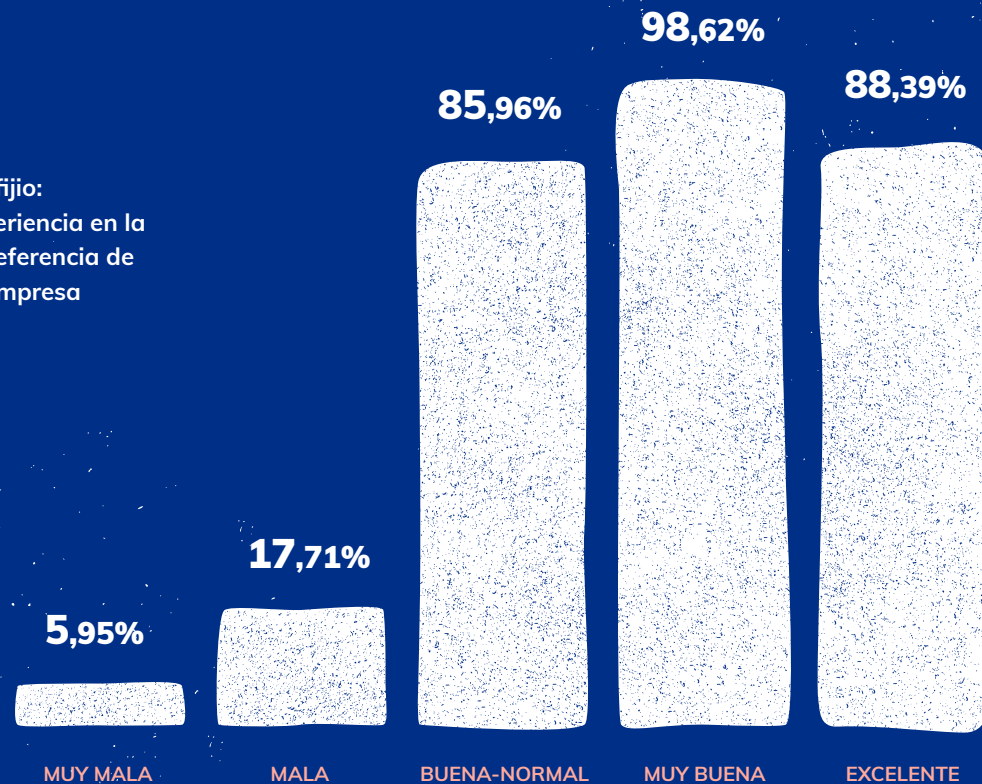
#QuieroTrabajarAquí

Relación: Experiencia que he tenido en la empresa y deseo de trabajar en ella

Según la experiencia que tienes consideras que esta empresa es: **Excelente... Muy mala**



Sin contrato fijo:
 Relación experiencia en la empresa - preferencia de trabajar en empresa



En este apartado vamos a centrarnos exclusivamente en las personas que no tienen un contrato indefinido y las razones por las que desearían – o no – tenerlo con la empresa a la que han estado prestando un servicio recientemente, o lo estaban haciendo en el momento del presente estudio.

Lógicamente, lo primero que observamos es que, cuanto mejor es la experiencia que las personas han tenido con la empresa, en términos generales, mayor es su deseo de conseguir un contrato indefinido. Esto si bien es absolutamente lógico, también denota que las personas no están dispuestas a trabajar a cualquier precio, vemos que los que han tenido una experiencia que consideran "muy mala" o "mala" tienen un deseo casi nulo de conseguir un contrato indefinido con esa empresa. Sin embargo, también observamos en este gráfico que, a partir de que la experiencia es "normal", las personas realmente tienen un deseo grande de tener una relación laboral estable, una ocupación y un sueldo. Y esto no cambia de modo muy significativo si la experiencia es "normal", "buena" o "muy buena". Más adelante, en el siguiente epígrafe de este informe, veremos que, aunque están dispuestos y con deseos de incorporarse a la empresa, aunque la experiencia no sea "muy buena" (sino "normal"), después su rendimiento, su compromiso, su aportación... no serán los mismos. Es decir: la empresa tendrá capacidad de atraer personas, pero no de conseguir que aporten al máximo, lo mejor, de modo comprometido.

En el siguiente gráfico, vemos los motivos por los que las personas que no tienen contrato fijo desearían tenerlo en una empresa en la que ya han trabajado alguna vez. Lo primero que es interesante es considerar que el motivo más relevante no es el de que paguen mejor que en otras similares (cosa que quizás no sea cierta), ni siquiera porque no tienen otra alternativa (cosa que en muchos casos sí que puede serlo, ya que si no posiblemente estarían en otra empresa). El motivo que citan en mayor medida es el de que la empresa ofrece un servicio, un producto, que es bueno.

Los que manifiestan que no desearían trabajar en una empresa en la que ya han tenido un contrato temporal aducen que el motivo principal es porque la empresa no permite aprender (en primer lugar), porque entienden que hay otras alternativas mejores, o porque pagan peor que otras empresas similares y, en último término, porque el producto o servicio no es bueno.

#QuieroTrabajarAquí

Personas sin contrato fijo que quieren trabajar en la empresa

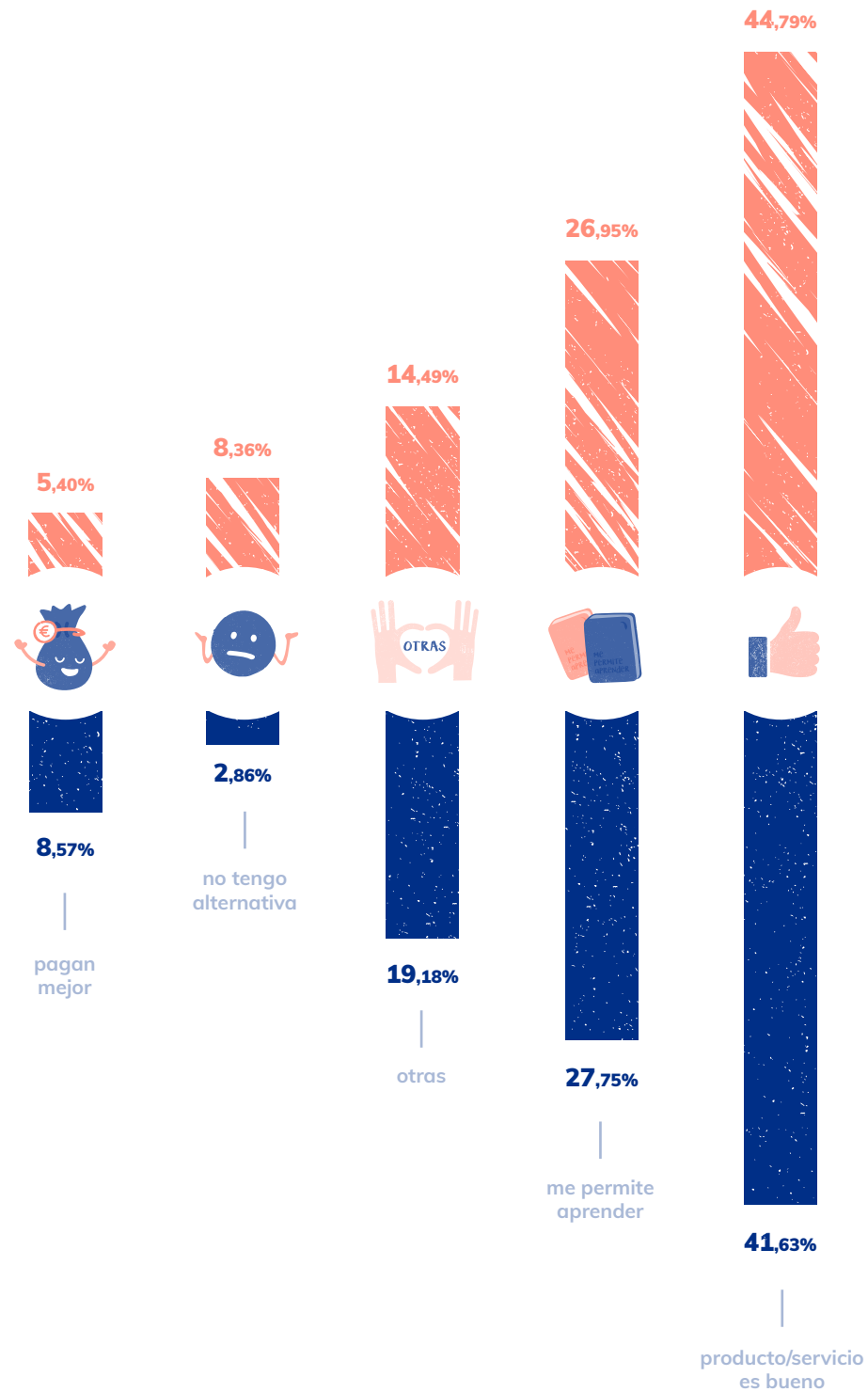
SIN CONTRATO FIJO

Motivos por los que trabajan en la empresa

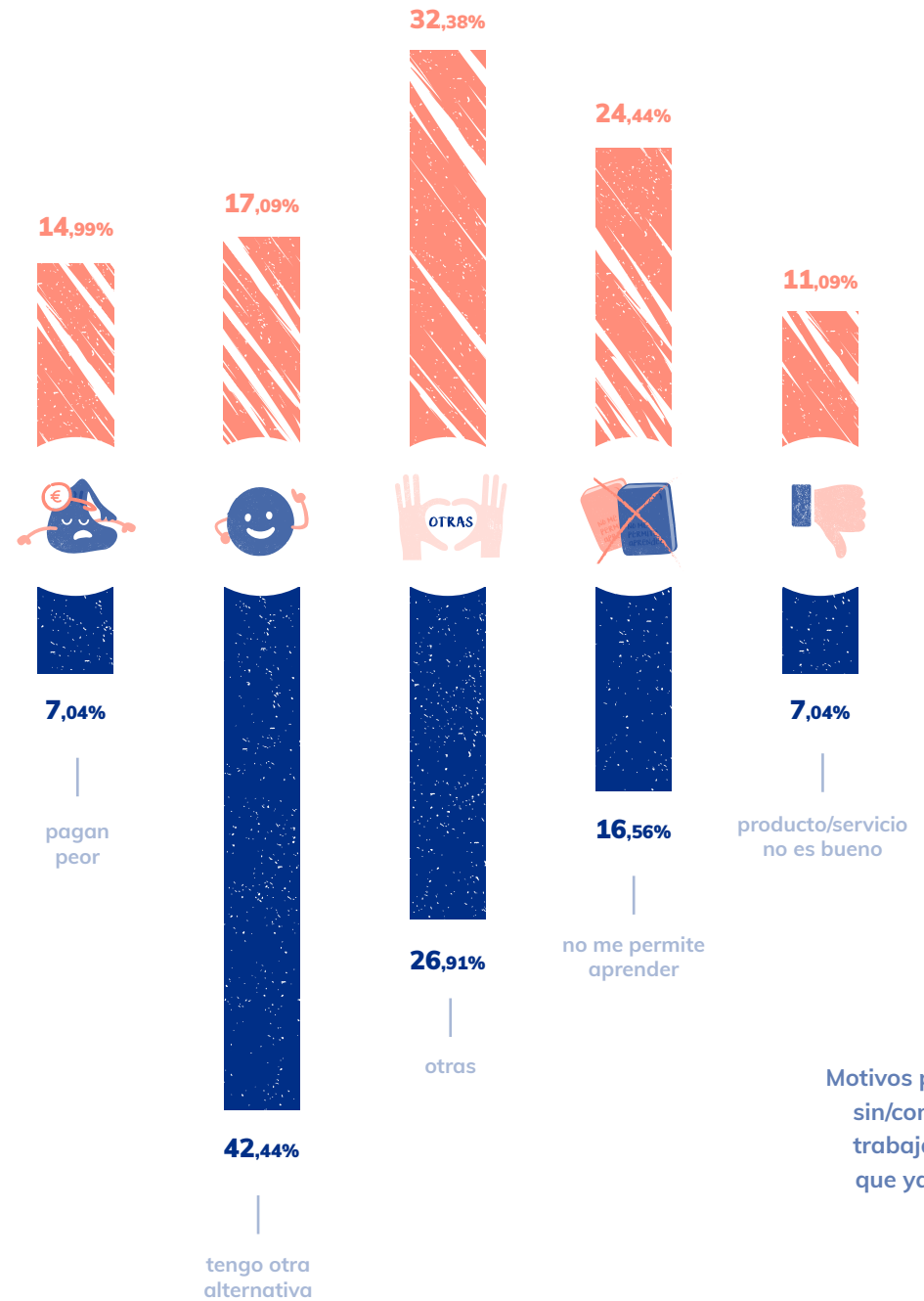
CON CONTRATO FIJO

Personas con contrato fijo que quieren trabajar en la empresa

Motivos por los que las personas que no tienen contrato fijo desearían tenerlo en una empresa en la que ya han trabajado alguna vez



40
30
20
10
0
10
20
30
40



Motivos por los que las personas sin/con contrato fijo desearían trabajar en una empresa en la que ya han tenido experiencia

07

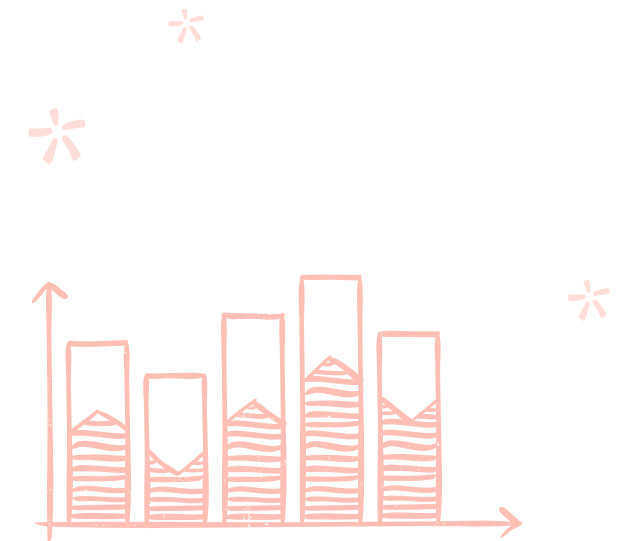
Consecuencias de la excelencia organizacional

En este apartado vamos a analizar la relación entre la excelencia organizacional y los resultados que hemos estado viendo en el apartado anterior: **#OdioLosLunes**, **#BeHealthy** (entornos NO saludables), **#SalarioJusto**, **#Felicidad**, **#VenteConmigoAtrabajar**, **#ContribuyeAlaSociedad**, **#LoDoyTodo**.

Una empresa es excelente cuando es eficaz, genera aprendizaje y favorece la identificación.

Y en este apartado vamos a ver las consecuencias de cada una de estas características de una empresa excelente. Son tres características que encajan como piezas de un puzzle... Ninguna de ellas, a pesar de ser muy positiva en sí misma, de modo aislado presupone excelencia. La eficacia, sin aprendizaje ni identificación, podría ser un negocio "de pelotazo", de especulación, brillante. Pasajero. Efímero. Y podría crear externalidades muy negativas en su entorno.

El aprendizaje sin eficacia ni identificación podría crear una escuela de técnicos, e incluso de directivos, de la que otras empresas se beneficiasen, pero su incapacidad de ofrecer un bien o servicio adecuado (si no es eficaz), acabaría minando sus oportunidades y haciéndola insostenible en el mercado. La identificación, sin eficacia ni aprendizaje, acabaría por generar un equipo de compañeros, que confían unos en otros y en el fin del grupo o equipo, pero que no son sostenibles en el medio/largo plazo, puesto que ni aprenden ni ofrecen un bien o servicio adecuado, de calidad, que satisface una necesidad en el cliente.

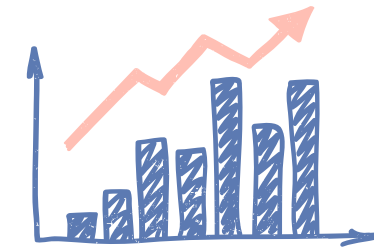


Consecuencias de la eficacia

La **eficacia** se refiere a la capacidad de la empresa de generar un bien o servicio útil para la sociedad y los clientes. La generación de este bien o servicio, en una empresa eficaz, se hace de modo que se consumen la menor cantidad de recursos posibles en su elaboración (energía, residuos, esfuerzo, etc.). A su vez el bien producido es de utilidad para el usuario, y en dicha generación se producen beneficios para el propietario, de modo que la operación puede tener continuidad en el tiempo.

Los gráficos de la eficacia muestran la correlación positiva con variables beneficiosas para la persona y para la empresa (**#SalarioJusto, #Felicidad, #VenteConmigoAtrabajar, #ContribuyeAlaSociedad, #LoDoyTodo**), y correlación negativa (cuanto más eficacia, menor la variable en cuestión) con variables nocivas para la persona y para la empresa (**#OdioLosLunes, #BeHealthy (entornos NO saludables)**).

- **#OdioLosLunes**
[pendiente= -0,788/corte eje y: 2,960]
- **#BeHealthy**
[pendiente= - 0,123/corte eje y: 4,010]
- **#SalarioJusto**
[pendiente= -0,087/corte eje y: 3,547]



👎 BAJA

👉 INTERMEDIA

👍 EXCELENTE

— **#VenteConmigoAtrabajar**
[pendiente= 0,232/corte eje y: -0,888]

— **#ContribuyeAlaSociedad**
[pendiente= 0,209/corte eje y: -0,334]

— **#Felicidad**
[pendiente= 0,220/corte eje y: -0,623]

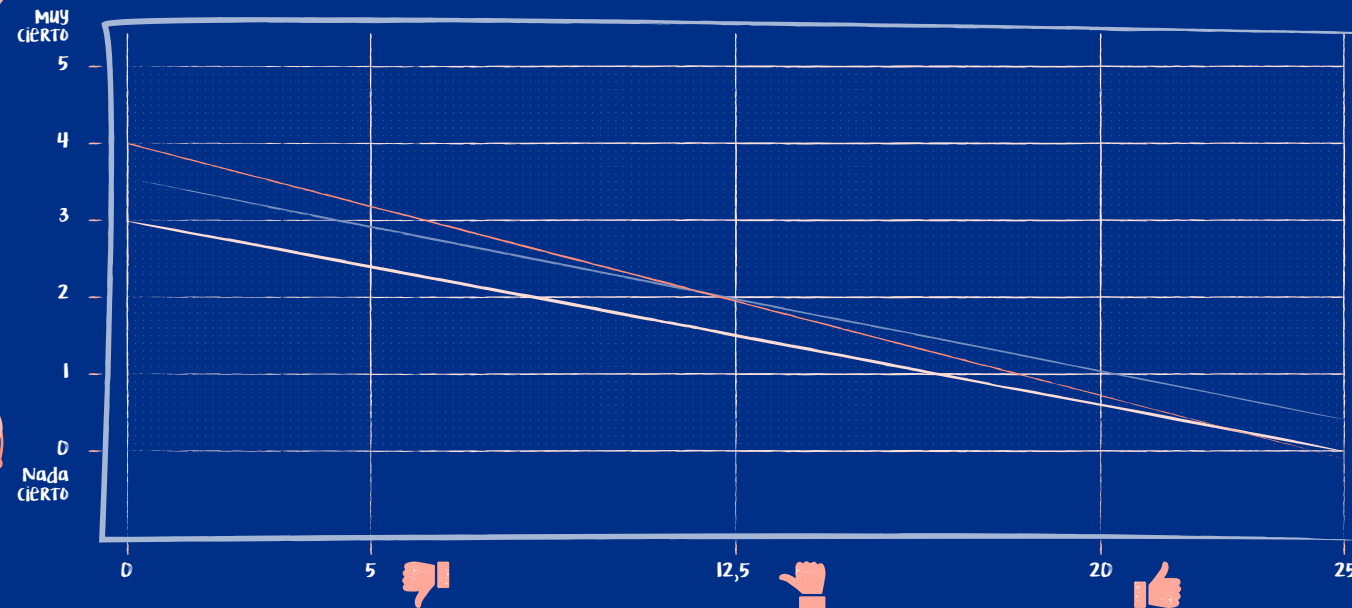
— **#Felicidad**
[pendiente= 0,179/corte eje y: -0,023]

— **#LoDoyTodo**
[pendiente= 0,138/corte eje y: 1,698]

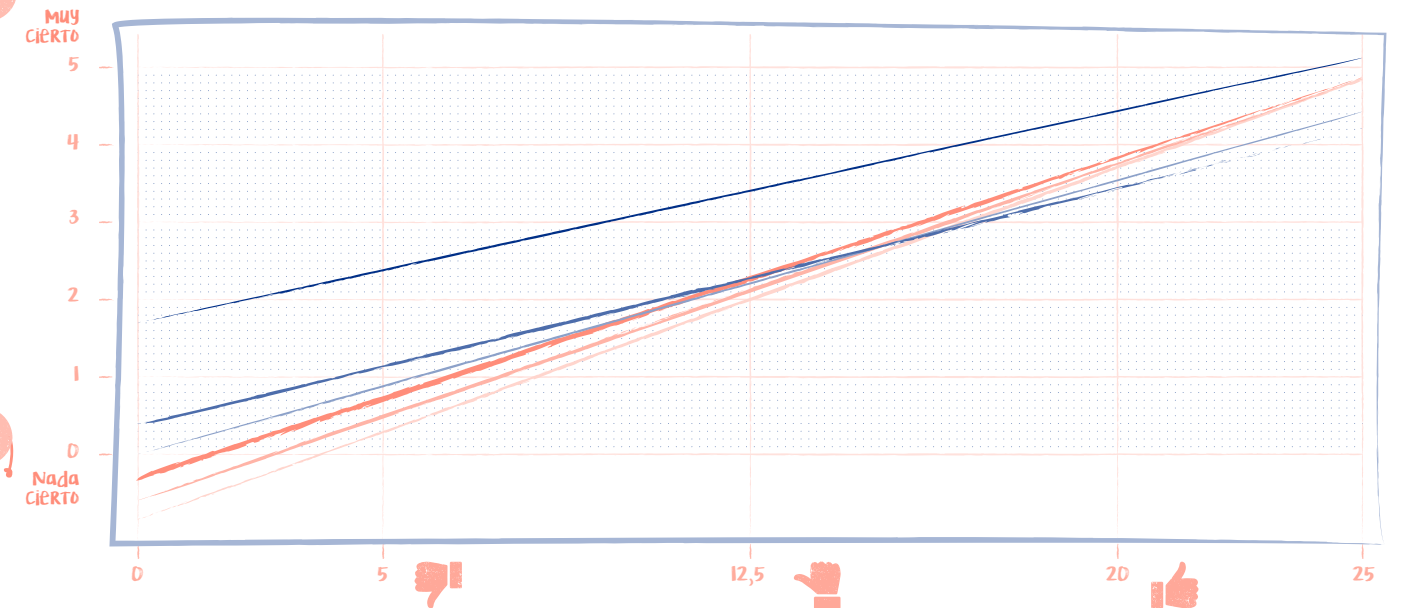
— **#MeHaceBuenaPersona**
[pendiente= 0,154/corte eje y: 0,361]



RELACIÓN ÍNDICE EFICACIA - OUTCOME VARIABLES (NEGATIVAS)



RELACIÓN ÍNDICE EFICACIA - OUTCOME VARIABLES (POSITIVAS)



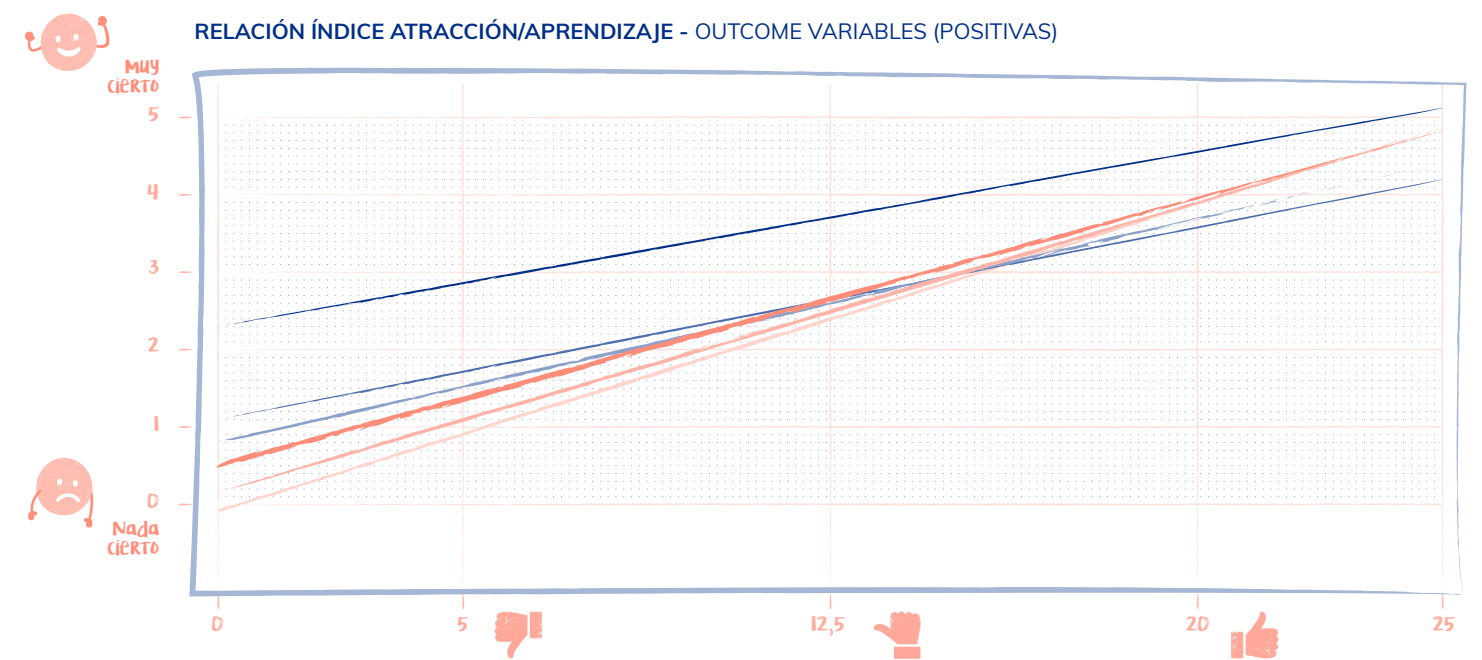
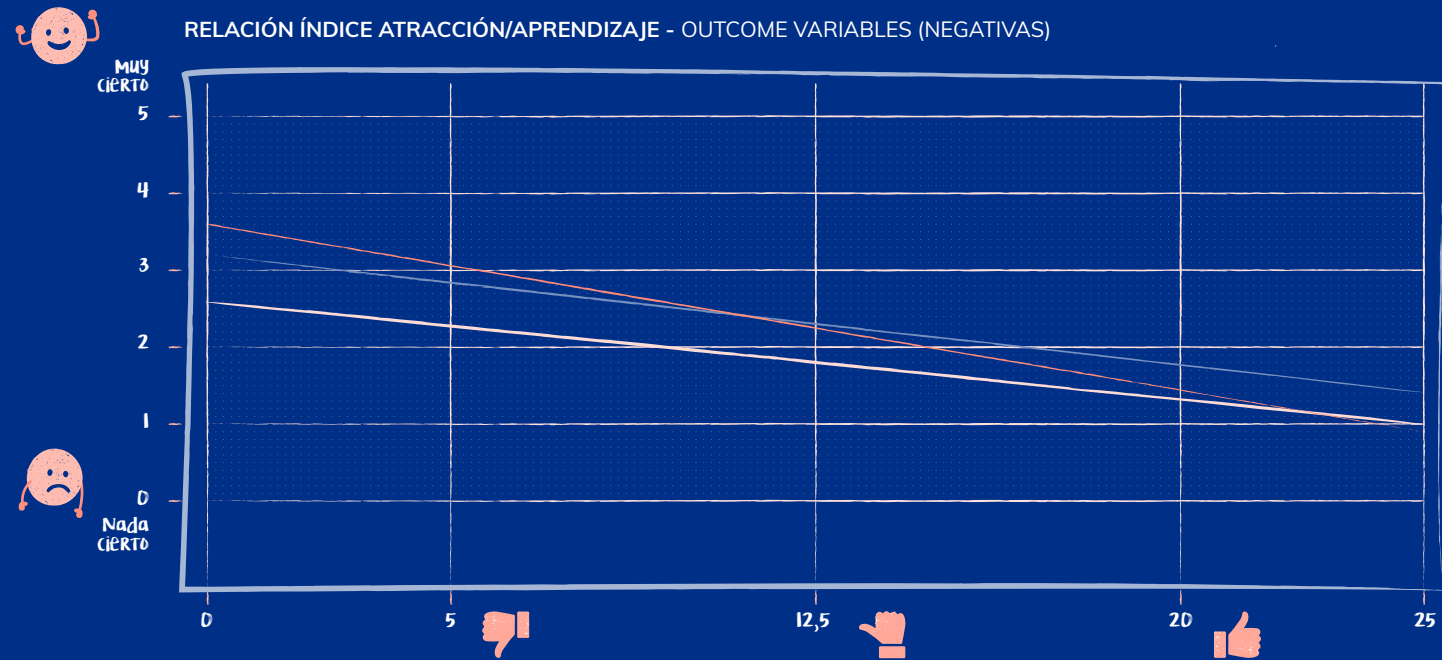
Aprendizaje

La **atractividad o generacion de aprendizaje** se refiere a la capacidad que la empresa y sus procesos tienen de generar un bien o servicio de modo que, aquellos que participan en su elaboración, desarrollan nuevos recursos: intelectuales, operativos y relacionales.

Por lo tanto, aquellos que participan en su ejecución se hacen más capaces de seguir, aportando a la sociedad en su conjunto, y por lo tanto de ser empleables en un futuro.

Los gráficos de la atracción muestran una fuerte correlación positiva con variables beneficiosas para la persona y para la empresa (**#SalarioJusto, #Felicidad, #VenteConmigoAtrabajar, #ContribuyeAlaSociedad, #LoDoyTodo**), y una significativa correlación negativa (cuanto más eficacia, menor la variable en cuestión) con variables nocivas para la persona y para la empresa (**#OdioLosLunes, #BeHealthy (entornos NO saludables)**).

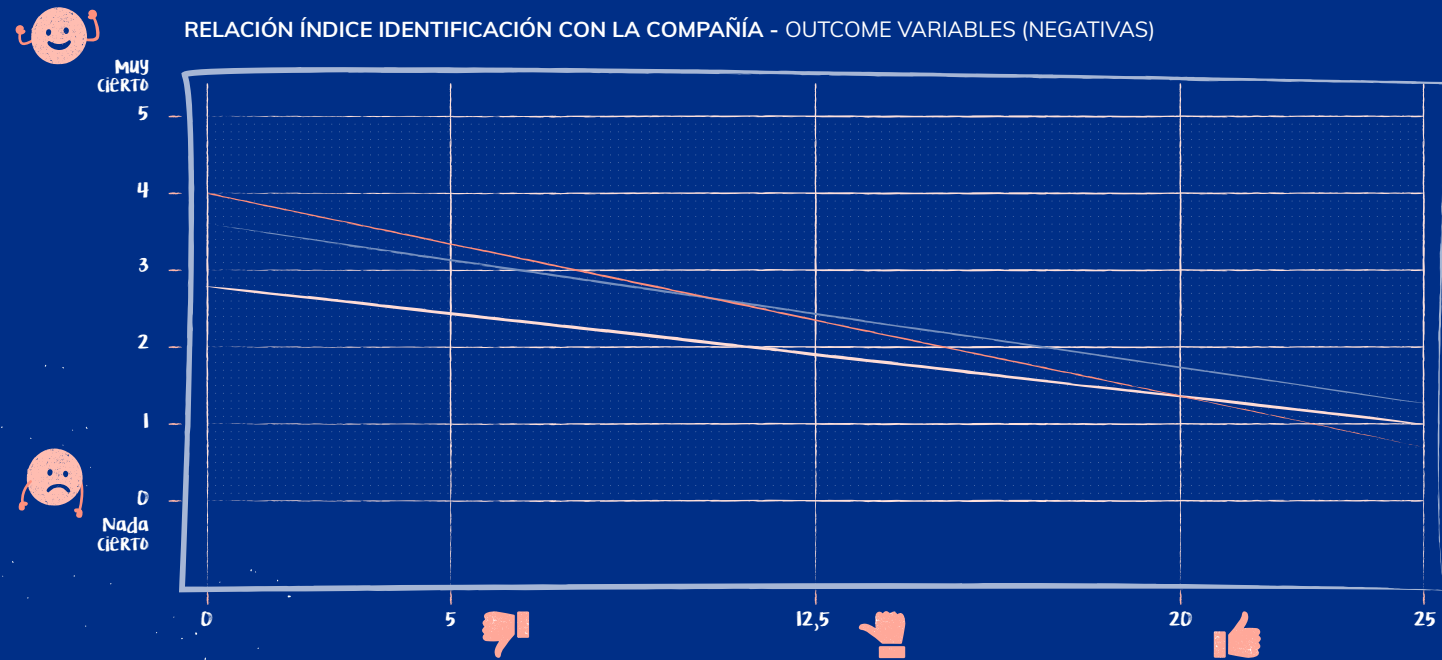
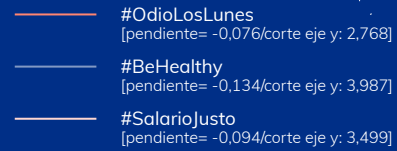
- **#OdioLosLunes**
[pendiente= -0,0676/corte eje y: 2,768]
- **#BeHealthy**
[pendiente= -0,134/corte eje y: 3,987]
- **#SalarioJusto**
[pendiente= -0,0941/corte eje y: 3,499]



Identificación

La identificación es la capacidad de generar compromiso con el propósito (la misión desarrollada) de la organización, en las personas que en ella participan.

Los gráficos de la identificación muestran una fuerte correlación positiva con variables beneficiosas para la persona y para la empresa (**#SalarioJusto**, **#Felicidad**, **#VenteConmigoAtrabajar**, **#ContribuyeAlaSociedad**, **#LoDoyTodo**), y una significativa correlación negativa (cuanto más eficacia, menor la variable en cuestión) con variables nocivas para la persona y para la empresa (**#OdioLosLunes**, **#BeHealthy** (entornos NO saludables)).



#VenteConmigoAtrabajar
[pendiente= 0,208/corte eje y: -0,052]

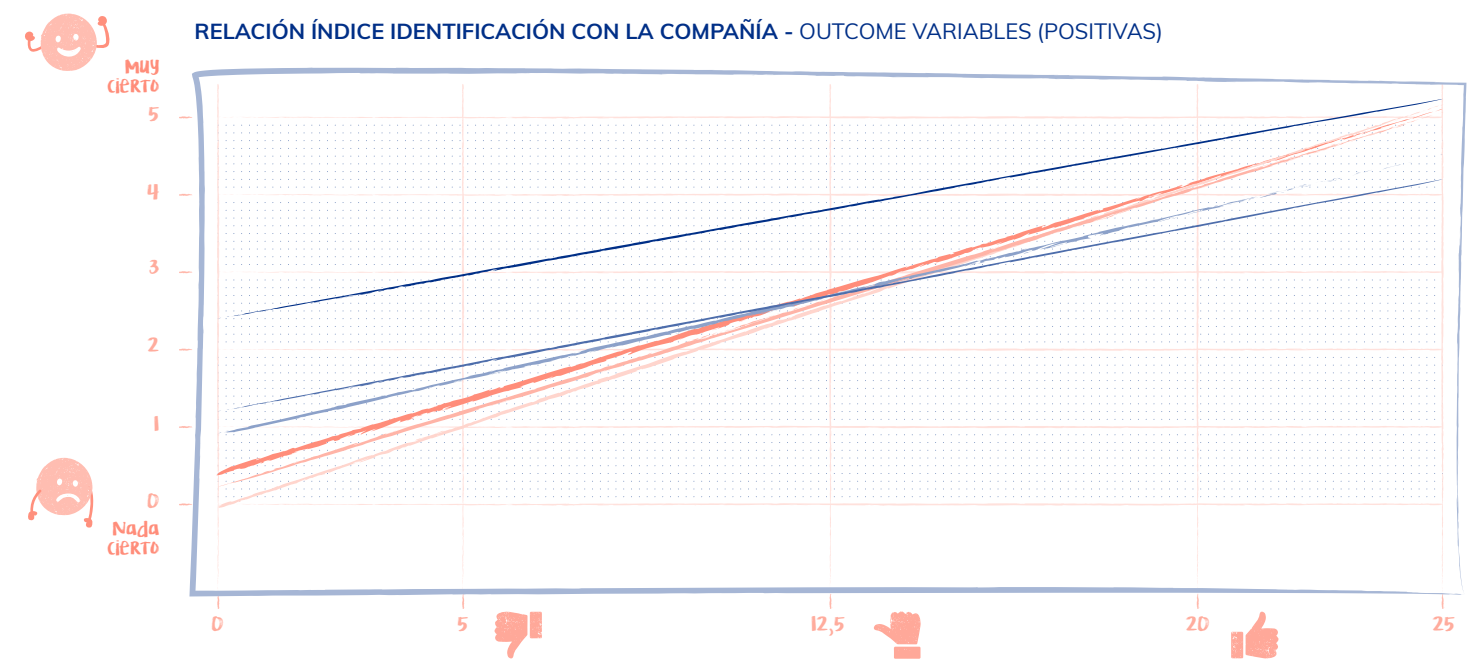
#ContribuyeAlaSociedad
[pendiente= 0,186/corte eje y: 0,427]

#Felicidad
[pendiente= 0,194/corte eje y: 0,226]

#Felicidad
[pendiente= 0,145/corte eje y: 2,414]

#LoDoyTodo
[pendiente= 0,111/corte eje y: 2,414]

#MeHaceBuenaPersona
[pendiente= 0,123/corte eje y: 1,185]



08

Conclusiones

Empresas excelentes y sus consecuencias para la empresa, los clientes y la sociedad en su conjunto

La responsabilidad de las empresas hacia todos sus stakeholders (empleados y sus familias, clientes, proveedores, propiedad y sociedad) nace de la premisa de que las empresas son instrumentos al servicio de las personas. Y las personas tienen una dignidad, un derecho a ser respetadas y tratadas con justicia, que les son inalienables.

Considerar que una empresa es excelente porque gana mucho dinero es un reduccionismo. Es, a la vez, una injusticia y un desacierto. Porque puede hacerlo a expensas de soslayar los derechos de las personas. Por ejemplo, dificultándoles desarrollarse armónicamente. A expensas del bien de la sociedad. Por ejemplo, lanzando vertidos tóxicos al entorno.

Puede hacerlo a base de eludir, e incluso de dificultar, la mejora de la sociedad. Por ejemplo, ofreciendo entornos dañinos para la salud de los empleados.

Sin embargo, ha sido habitual durante décadas que, al referirnos a las empresas, las admirásemos por sus resultados financieros. Que al hacer rankings, las pusiésemos por orden de rendimiento económico. Y que las alabásemos por lo que sus dueños y sus directivos, cobraban. Olvidando que la empresa es mucho más.

La empresa es un ente en el que los empleados aportan. Por ejemplo: tiempo, esfuerzo e ideas. Los clientes aportan. Por ejemplo: dinero e ideas. Y así podríamos seguir en una larga lista de stakeholders, que incluiría, por qué no: a las familias de los empleados, que son las que –por ejemplo- los cuidan cuando están enfermos y les ayudan a superar dificultades cuando se presentan. A la sociedad en su conjunto, que es la que –por ejemplo- ofrece un marco legislativo seguro y unas infraestructuras viales adecuadas.

Hoy día somos más conscientes de que la calidad de las empresas depende de un espectro más amplio de variables. En concreto, en este informe hablamos de empresas excelentes como aquellas que aportan un bien o servicio que soluciona una necesidad, que genera aprendizaje en los que trabajan en la empresa y que fomenta la identificación con la misión y todo ello tiene consecuencias positivas en los empleados, la sociedad y la propiedad.

Nuestro estudio encuentra bastantes signos de esperanza y muchos elementos que denotan potencial de mejora. Algunos resultados obtenidos con una muestra de 6.084 observaciones, son los siguientes:

- > Un 28% de las empresas son excelentes, es decir, tienen un alto grado de eficacia, fomentan el aprendizaje y generan identificación.
- > Un 48% de las empresas tiene un grado de calidad intermedio. Es decir, aunque quizás en alguna de las tres dimensiones pueda destacar - eficacia, aprendizaje e identificación- en su conjunto tienen aún un considerable potencial de mejora.
- > Un 24% de las empresas tiene una calidad organizacional deficiente. Es decir, su eficacia, aprendizaje e identificación son muy bajas, y por lo tanto no generan condiciones adecuadas para los empleados, ni los clientes, ni la sociedad en su conjunto.
- > Un 81% de mujeres y un 88% de hombres (con contrato indefinido) dicen que odian o “tienen gran aversión” a los lunes. Estos son porcentajes muy altos. Y esto es grave. “Odio los lunes” equivale a decir: “estoy descontento con las condiciones laborales: lo que hago, aprendo y apporto.” Y alguien que piensa y siente esto no dará a la empresa todo lo que esta necesita.
- > Administración local, salud y telecomunicaciones son los sectores que acumulan mayor concentración de respuestas afirmativas referentes a “odio los lunes”.
- > Un 89% de hombres y un 80% de mujeres piensa que en su empresa la gente se enferma de estrés. Esto tiene un coste social muy elevado (costes de seguridad social). Un coste humano incalculable (especialmente si las consecuencias resultan en enfermedades irreversibles o crónicas). Y es un coste notorio para la empresa (puesto que suele repercutir en absentismo, bajas por larga enfermedad y menor rendimiento).

- > Una vez más, **la administración central y local aparece entre los peores sectores para llevar un estilo de vida saludable** – libre de estrés.
- > Solo un **13% de hombres y un 24% de mujeres** (con contrato indefinido) **piensa que reciben un salario justo**.
- > **La consultoría parece como el sector en el que las personas están más insatisfechas con el salario que reciben**, seguido de la industria del software y de la administración central y local.
- > Solo el **31% de hombres y el 30% de mujeres con contrato fijo se sienten felices en su trabajo**. Un entorno en el que las nuevas generaciones buscan un propósito, desean que su vida laboral quede integrada en su propósito vital, puede hacer extremadamente difícil que las empresas atraigan y fidelicen talento joven y, por lo tanto, aseguren su continuidad y sostenibilidad. Entre los empleados sin contrato indefinido, el 65% y el 66% de hombres y mujeres respectivamente afirma sentirse feliz en su trabajo.
- > Los sectores de la **banca, enseñanza e industria del software** acumulan la mayor concentración de personas que **se sienten felices con su trabajo**.
- > **Administración central y local, consultoría y publicidad y medios** son los sectores que acumulan mayor número de personas **descontentas e infelices en su trabajo**.
- > El **61% de hombres y el 59% de mujeres** (con contrato indefinido) **no recomendaría su propia empresa a un amigo**. Esto es muy llamativo, en un entorno de alto desempleo, los que tienen un contrato indefinido están convencidos de que su empresa no es un buen lugar para trabajar. Esto se traduce en menor rendimiento, aportación de ideas y atracción de clientes y de talento.
- > Los sectores que acumulan mayor concentración de personas que **sí recomendarían su empresa son la banca, electrónica y enseñanza**.

- > Un **65% de hombres y un 59% de mujeres** con contrato indefinido **piensa que su empresa no contribuye positivamente a la sociedad**.
- > **La administración central y local, consultoría y publicidad y medios** son los sectores, cuyos empleados tienen una mayor percepción de que **sus empresas no contribuyen a la sociedad**.

Sin embargo, y a pesar de muchas de las percepciones negativas ya mencionadas, respecto al potencial de mejora de sus empresas:

- > Un **74% de hombres y un 72% de mujeres** **afirma que en su trabajo ellos dan lo mejor de sí** para contribuir a la empresa.



En nuestro estudio hemos podido ver que los empleados sin un contrato indefinido tienen percepciones distintas que los que sí tienen contratos indefinidos. En general, hemos visto que son más positivos a la hora de valorar a las empresas con las que han tenido experiencias laborales. Esto nos lleva a considerar el hecho de que tener una ocupación y un salario es en sí mismo tan relevante que, para aquellos que no lo tienen asegurado, quizás otras características de la empresa pasan a segundo plano.

En general, hemos visto también en el apartado anterior, que las mujeres tienden a tener una visión más positiva de los entornos que los hombres. Por ejemplo, el 20% de las mujeres piensa que su empresa no genera estrés, frente a tan solo el 11% de los hombres. El 25% de las mujeres piensa que su empresa ofrece un salario justo, frente a solo el 14% de los hombres que piensa lo mismo. Si bien es cierto que en algunas dimensiones (felicidad, intención de traer a un amigo a la propia empresa) hombres y mujeres no tienen visiones diferentes, es interesante ver que en otras las mujeres sí ven la realidad de modo distinto, más positivo.

En los últimos años el concepto de propósito asociado a las marcas y a las empresas ha adquirido gran relevancia. Nos hallamos en presencia de un consumidor y un empleado más consciente y exigente, que ha abandonado su rol pasivo. El consumidor, el empleado y el inversor exigen empresas, productos y servicios comprometidos con la construcción de empresas basadas en valores. Dispuestas a repartir el valor generado entre todos los que han contribuido a su desarrollo. Y de ahí la importancia de saber lo que los empleados perciben de las empresas. ¿Traerían a un amigo a trabajar a la compañía? Esto es casi lo mismo que preguntar: ¿recomendarían mi producto a un potencial consumidor? ¿Están ellos dispuestos a ir “hasta el fin del mundo” por la empresa? Porque si no la recomendarían a un amigo, quizás es porque piensan que no es la mejor opción ni siquiera para ellos.

Las empresas excelentes son aquellas que fomentan la sostenibilidad, entendida como el cuidado de los recursos naturales. Por supuesto. Y también como el cuidado de los distintos actores que interactúan en el ecosistema de la organización.

Es decir, las empresas excelentes son las que, con un enfoque integral y a largo plazo, actúan como catalizadores de un cambio social aportando al bienestar de las personas y de la sociedad en su conjunto, y respetando el medioambiente.

Es preocupante que casi un 90% de los hombres y un 80% de las mujeres piensen que en su empresa se generan las condiciones para contraer enfermedades que provienen del estrés. Es una barbaridad. Es un coste social y humano excesivo. Y debemos poner soluciones. El trabajo debe aportar a una vida plena y no a una vida precaria.

Para cualquier ciudadano trabajador, el trato digno y justo es un derecho. Por lo tanto, las empresas deben buscar la excelencia para ofrecer un entorno digno en el que ejercer dicho derecho.

Ni los que toman decisiones en las empresas, ni los legisladores, ni los miembros de las familias, ni trabajador alguno debe descargar la responsabilidad de crear empresas excelentes sobre otros. Los distintos estamentos deben trabajar sinérgicamente en crear un entorno de excelencia. Con ello, favoreceremos el desarrollo de la competitividad del tejido industrial, del país en su conjunto y de las familias.

Esperamos que este informe, al mostrar los efectos positivos de los entornos de excelencia, sea un acicate para que entre todos generemos empresas, sociedades y familias más humanas, más justas y más dignas.

09

Entrevistas

Entrevistas a directivos de referencia en el ámbito de las organizaciones excelentes

- > Concha Caudevilla Asensio
- > David Tomás
- > Andy Stalman
- > Marian Rojas
- > Oriol Segarra



Concha Caudevilla Asensio

“Ser madre me ha hecho mejor profesional”

Concha es doctora en Farmacia, especialidad en Bioquímica y Biología Molecular. Ha trabajado en distintas empresas farmacéuticas. En 2010 llegó a Ostuka Pharmaceutical S.A., con la ilusión de empezar un nuevo reto profesional y actualmente es su Directora General en España. La honestidad, la transparencia, la autenticidad y el sentido de justicia son sus pilares.

“Lo importante es lo que eres y no lo que haces. Yo soy madre de 3 niños y la mujer de Juancho. Esa es mi esencia. No sé imaginarme sin ser madre de mis 3 hijos. El hecho de ser madre me ha hecho mejor profesional porque me planifico y organizo mejor. Aprendí a hacer una buena gestión de mi tiempo, que es el recurso más valioso, por ser el más escaso.”

Cree que el poder hay que dárselo a quién no lo quiere. Es madre de 3 hijos y ese aprendizaje le ha hecho ser una buena gestora de su agenda y una mujer organizada. Además, de sus hijos también aprende a dar feedback constructivo para un mejor crecimiento personal. Lo que más le gusta en el mundo es viajar y bailar. Le encanta ir al cine y al teatro, caminar por la playa y esquiar. Un libro favorito: 100 años de soledad de García Márquez y Vayamos adelante, de Sheryl Sandberg.

Su mejor decisión en la vida ha sido también un regalo del destino: su marido, su compañero de vida, con quien lleva 20 años casada y 6 más de novios. Cada año celebran el aniversario de su noviazgo. No pone nombre ni fecha a un error profesional.

“Siempre habrá cosas mal hechas, sácale el aprendizaje y todo lo que te llevas de ellas. De esta manera deja de ser un error y se convierte en fuente de crecimiento”



Concha Caudevilla Asensio
CEO Ostuka Pharmaceutical España

Casi 10 años en Otsuka. En el mundo farmacéutico has pasado por distintas posiciones, cuéntanos cómo llegaste aquí, y cómo va cambiando tu perfil profesional de investigación, tu doctorado, las estancias post Doctorado en Berlín y Salamanca, a la posición de Dirección General.

Dediqué 8 años a la investigación básica, es decir, con ratones transgénicos y con pipetas. Cuando tenía 29 años, me ofrecieron una posición en marketing, en una compañía farmacéutica. Acepté el reto. Creyeron en mí. Aunque mi background era científico, tuve la oportunidad de aprender al tiempo que hacía lo que los ingleses llaman "learning by doing". De bióloga molecular pasé a hacer de product manager en una compañía pequeña, básicamente, a subirme en un 4x4 e ir viajando por distintos terrenos, haciendo todo lo que surgiera en el camino: temas de médico, de marketing, de IT, de comunicación, etc. Tratando siempre de dar el mejor servicio al cliente interno y externo y aprendiendo mucho. Pasé de product manager al departamento de acceso, que me dio una visión integral de la empresa. Una vez más sin experiencia previa, pero salió bien. La clave para adaptarse a ello es la humildad: obrar en todo momento con voluntad de ayudar, solo así eres útil para la empresa y das resultados.

En Otsuka se me presentó un reto apasionante: crear un departamento médico que aglutinaba distintas áreas. Al cabo de un tiempo me ofrecieron crear el departamento de acceso al mercado y dos años más tarde, ser Directora General. En ese momento me pregunté: con 3 niños en casa; ¿estoy

preparada para llevar a cabo esta nueva tarea, sin descuidar a mi familia? Dudé de si tenía la capacidad para asumirlo. Esto es muy propio de un perfil profesional de mujer. No es falta de seguridad en una misma, sino prudencia y un alto sentido de responsabilidad. En ese momento hablé con Miquel Lladó, profesor del IESE que me ayudó a repasar mis competencias revisando mis evaluaciones, mis 360º, y me dijo: si quieres puedes, solo tienes que organizarte la agenda.

Al reflexionar sobre mi trayectoria profesional siempre hay un denominador común y que además, coincide con los valores de Otsuka: Jissho – Shugi que se trata de ir ganando responsabilidad a través de los resultados, ir construyendo paso a paso con humildad y voluntad de ayudar.

Como directiva, en tu experiencia ¿qué elementos hacen que una empresa se gane la confianza y el aprecio de sus empleados?

Creo que como líder en una organización es tan importante lo que hacemos como el cómo lo hacemos... y con esto me refiero a los VALORES. Los valores se deben predicar con el ejemplo y estos deben ir además, alineados con los valores de la compañía. Creo que ser coherente, transparente, honesto, tener el sentido de justicia y saber escuchar son tan importantes y necesarios como los objetivos económicos; es más, creo que sin estos valores no conseguiríamos la confianza de las personas que logran cosas extraordinarias.

Trabajo con amigos y mi trabajo me encanta. Aprendo de todos los componentes de mi equipo. Es apasionante. Se trata de sacar lo mejor de cada uno de ellos y la clave es la confianza absoluta.

El camino para crear una relación de confianza mutua es... ser auténtica y coherente con tu equipo.



Yo quiero de verdad a las personas con quienes trabajo. Hay que dar refuerzo positivo y decir las cosas buenas de la gente, pero también afrontar conversaciones difíciles y ser capaz de dar *feedback* constructivo. Les explico a mis compañeros que las personitas a las que más quiero en el mundo son mis hijos, y a ellos les doy *feedback* constructivo casi cada día. Cuando alguien nos lo da a nosotros, démosle las gracias. Ello significa que se está preocupando por nosotros, que le importamos y que quiere que demos nuestra mejor versión.

¿Y la confianza de los clientes cómo se gana?

En Otsuka los clientes valoran la responsabilidad. Hay que escuchar lo que es importante para el cliente para dar una buena solución a lo que necesita. Y a la vez ser honesto. Si en alguna ocasión no vas a poder darles lo que te piden es primordial decirles que esta vez no les vas a poder ayudar y el porqué. Siempre es lo mismo: ser auténtico, ser honesto y transparente. De nuevo, cuando sigues tus valores, funciona.

No todas las empresas se ganan la confianza ni el aprecio de sus empleados. De hecho, en este estudio encontramos que “menos” de un tercio de la población activa dice que “ni odia ni tiene aversión a los lunes”. También encontramos que esta aversión está muy ligada a la calidad organizacional.

¿Por qué tan pocas empresas crean mejores entornos para sus trabajadores?

Cierto. Para mi hay 2 grandes indicadores del bienestar de una organización: qué sientes el domingo por la tarde y el brillo de tus ojos. Si te duele la barriga cada domingo a las seis de la tarde y ya no está esa luz en tu mirada cuando hablas de tu trabajo o afrontas la semana, plantéate un cambio. Dedicamos muchas horas a trabajar y también en tu puesto profesional está una parte de tu felicidad. Debes hallarte en un buen ambiente de trabajo, donde puedas crecer y te sientas a gusto. En buena parte, la felicidad te la da tu vida privada, pero hay que tener en cuenta que en el trabajo pasamos muchas horas y es importante que todo contribuya al bienestar de la persona. Como líderes tenemos una gran responsabilidad en este sentido.

¿Cuál sería tu peor pesadilla si piensas en una empresa en la que no te quedase más remedio que trabajar?

Mi gran pesadilla sería ser conductor de metro. Me quito el sombrero ante quienes hacen este necesario trabajo, pero por mi forma de ser, no me puedo imaginar metida dentro de un vagón sin hablar con nadie y sin ver la luz del día, apretando un botón una vez y otra, hacia delante o hacia detrás, sin hacer nada más durante horas. Necesito el contacto con la gente, y necesito los retos que hacen que me reinvente constantemente.

De qué persona con la que te has encontrado en tu vida profesional te acuerdas con especial cariño, alguien que te haya marcado en positivo.

Recuerdo con enorme cariño al Profesor Segarra del IESE (DEP). Un señor brillante, el mejor profesor que tuve en la vida. Un torrente de energía y de bondad, tanta pasión junta, tantas ganas de transmitir tanto... Es emocionante recordarlo.



¿Cuál sería tu sueño dorado?

Ser profesora y trabajar en UNICEF o en la Organización Mundial de la Salud. De mayor me encantaría dar clases, siempre he tenido esa vocación de dar y la docencia te permite ofrecer lo mejor de ti a otras personas y seguir aprendiendo. Creo que es un deber devolver a la sociedad lo que te ha dado y poder ayudar a que las nuevas generaciones estén mejor preparadas y tengan en cuenta los valores importantes a la hora de tomar decisiones. Es todo un privilegio.

Trabajar en UNICEF o en la Organización Mundial de la Salud para mi es un sueño. En esencia, lo que me gustaría es disponer de un presupuesto suficiente para ayudar al mayor número de personas posible y, en concreto, a los más desfavorecidos.

En nuestro estudio entre el 60 y el 80% de los encuestados, dependiendo de si son hombres o mujeres, con o sin contrato fijo, nos dicen que sus empresas generan enfermedades (debidas al estrés) ¿cómo paramos esto?

Por supuesto que como líderes tenemos una gran responsabilidad en este punto, evitando actitudes tóxicas y comportamientos inadecuados. Pero todos debemos ser líderes. En la vida se pueden tomar dos actitudes: victimismo y liderazgo. Hay gente que vive en actitud de "Calimero" total, todo lo malo me pasa a mí, soy una víctima del sistema. Hay gente, sin embargo, que vive pilotando su propia vida, hace lo que es mejor para sí mismo, responsabilizándose de su propio destino. Un 30% es lo que te pasa y un 70% es tu actitud en relación a lo que te pasa. Por tanto, la actitud lo es todo. Si no estás bien, haz algo para estar bien. Me da pena ese dato, pero es cierto que existe cierta tendencia a la queja y al victimismo.

**Fórmate, muévete y cambia tu destino.
Y da feedback, todos somos responsables
de cambiar lo que no funciona.**

Seguimos viviendo en un país en el que más del 50% de los graduados universitarios son mujeres, donde los mejores expedientes académicos son en femenino. Tu eres un referente para muchas de ellas, por tu perfil profesional.

Como mujer, el primer día que me propusieron mi cargo actual me planteé si sería capaz de no fallar en nada, si estaría capacitada para ello. Si podría con mis hijos, si sería capaz de gestionar mi agenda profesional y personal a la vez. Aún hay mucha más carga de tareas domésticas en la mujer que en el hombre. Por ello, somos mucho más exigentes con nosotras mismas. Sin caer en tópicos, las preguntas que me hice yo, no sé si se las hubiese hecho un hombre en mi lugar y se hubiese lanzado al "sí" sin dudar. Frente a nuevos retos, nosotras no estamos en primera línea pidiéndolo, siempre quedamos en segunda y tercera línea con discreción. Me encantaría añadir que me da pena el tema de las cuotas incluidas en la agenda 2020. Me parece muy triste entrar en un Consejo porque hay 20 hombres y toca una mujer, aunque entiendo que es una medida para cambiar cosas. Pero deberían desaparecer.

¿Qué consejo darías a los políticos para fomentar empresas de mejor calidad? Y en el mismo sentido, ¿cómo crees que serán las organizaciones (cultura de empresa) en 10 años (cambios que crees que puedan producirse, etc.)?

Solamente la gente que se sepa reinventar y abrazar el cambio realmente será útil a las organizaciones. Pienso que ahora mismo no tenemos ni idea de lo distinto que será todo. Las máquinas harán muchas cosas mejor que el hombre, como la traducción simultánea o el diagnóstico de una enfermedad. Pero estoy convencida de que no habrá futuro para la gente con mentalidad funcionarial que se ciña a ejecutar lo que viene en su descripción del puesto de trabajo. Es muy importante que la gente adopte una mentalidad muy diferente y que sea capaz de aprender y desaprender, de abrazar el cambio. En nuestra casa hemos intentado que el cambio forme parte de la educación de nuestros hijos. De hecho, mi familia ha vivido los últimos 4 años entre Barcelona y Madrid por mi carrera profesional y la de mi marido. Mis niños han tenido muchos cambios en su vida, han empezado muchas veces de cero, se han adaptado a amigos nuevos, y creemos que esto puede ayudarles a que sean más flexibles, a tener una mayor capacidad de adaptación y más habilidades sociales. Esas son las claves para afrontar los cambios que vendrán.

¿Cómo ves los próximos 10-15 años de tu carrera profesional?

Cada uno debe tener ciclos. Creo mucho en el flow y que las cosas pasan por algún motivo. En 10 años no sé dónde estaré, pero te puedo decir que estaré en algo que me apasione, que me aporte y que pueda aportar, en algún lugar donde seguir creciendo. También considero que hay que dejar paso a lo nuevo, a la gente joven que también tiene que crecer y darles oportunidades y puede que la compañía necesite nuevos estilos de liderazgo en un tiempo. Además, quizás me espera una clase o la OMS... ;-)



Andy Stalman

Indudablemente el valor diferenciador de las organizaciones hoy es el talento humano, las personas. ¡Compartir es lo que mola! Cuando tú estás compartiendo, estás reaprendiendo.

Convivir con 3 hijos de distintas edades hace que nunca te aburras. Todos los fines de semana son distintos. Soy de placeres sencillos, y mi familia también. Encontrarnos con amigos. Estar en el campo. Nos gusta lo simple que en definitiva es lo relevante: las pequeñas grandes cosas. Abracémonos más. Abracemos al mundo y a las personas. Encontrémonos desde la creatividad la sensibilidad y la inteligencia. Debemos releer los clásicos. Debemos leer libros que nos desafíen, que nos hagan pensar y sentir, libros que nos sirvan de inspiración. Que la gente aprenda a pensar por sí sola y no necesite los rankings y los listados de los más vendidos. Es importante recordar la frase de Walter Lippmann "cuando todos piensan igual, ninguno está pensando mucho".

La mejor decisión de su vida fue elegir a su mujer Josefina para compartir la vida, y la segunda mejor decisión fue venir a vivir a España donde lleva 17 años. Tiene 3 hijos, 2 de ellos nacieron aquí. España significa para él calidad de vida, nuevos horizontes para la familia y la construcción de nuevas oportunidades. Entre ellas, su empresa, Totem Branding. Un cambio que supuso

años muy duros y con el que pasó de ser empleado en Argentina a crear su propio negocio en España. Un cambio de forma de trabajar para crecer y desarrollarse.

Su hijo de 20 años está estudiando ingeniería industrial y trabajando en Totem Branding como becario. Quiere que comprenda la realidad del mundo empresarial desde la trinchera para transformarlo desde la creatividad.

Totem Branding es una reputada empresa en el mundo del branding. Trabaja con el objetivo de ayudar a desarrollar experiencias, servicios y productos de marca creativos, innovadores y rentables.

Nacimos del deseo de humanizar y evolucionar el mundo de las marcas. Transformando negocios al ofrecer experiencias poderosas, construyendo marcas que unen a las personas. Proporcionamos todas las facetas de la creación, la estrategia, el desarrollo y la gestión de la marca en todo el mundo con los principales proyectos realizados en más de 25 países. No fue fácil, de hecho, al principio fueron años muy duros. Una empresa de branding en el año 2002, en Barcelona, liderada por un argentino y diseñando gran parte de los proyectos en Australia era un business plan por el que poca gente habría apostado. Ahora creamos valor para las empresas, las personas y las organizaciones. Tenemos la firme convicción de humanizar el mundo del branding, humanizando las marcas, la sociedad y el mundo.

El mundo del branding desde fuera tiene mucho de magia y arte, pero ello debe leerse como el resultado de un duro proceso de trabajo para aterrizar toda esta creatividad y ser consciente de las limitaciones, del papel de cada uno de los componentes y de las problemáticas que se derivan de todo el proceso.

Define el concepto de crear valor

Se crea valor teniendo claro la razón de la existencia de tu empresa. Invertir de manera convencida en aquellos aspectos que te han hecho relevante para la vida de las personas. Seguir alimentando y dando sentido al propósito por el cual naciste y te desarrollaste. Pero valor también es la fuerza para hacer algo. La transformación ha ido avanzando hacia la cumbre de la complejidad y, una vez asumido que la tecnología ya llegó y ya se adoptó, la cumbre en estos momentos somos nosotros. De nosotros depende que la transformación continúe generando mayor progreso incluso en el futuro. Podemos ayudar a hacer que este mundo sea un lugar más increíble que nunca siempre que asumamos nuestro rol y nuestro sitio en este proceso inexorable. Hay que tener valores para ser y el valor de llevarlos a la práctica para crecer.

Tienes muchos seguidores en redes, en páginas de opinión de referencia. Esto conlleva un gran esfuerzo de construcción.

Una de las cosas que más me apasiona es poder compartir con el mundo lo que he aprendido a lo largo de mi carrera profesional, en el mundo del branding y en otros ámbitos. No desde un marco teórico alejado del lenguaje de las personas, sino desde la primera línea de



Andy Stalman
Especialista en branding (Mr. Branding)
Autor de BrandOffOn





batalla en la creación, construcción y desarrollo de marcas en muchos países distintos y sectores diversos. Estar delante de un auditorio o de una clase me apasiona. Imagina una audiencia de un palacio de Congresos con 2.000 personas amplificado por 10 o por 20 en tus redes sociales. Hay tanta hambre de conocimiento y no todo el mundo tiene acceso a él. Poder compartir mi propia experiencia me aporta mucho valor, a mí y a ellos. ¡Compartir es lo que mola! Cuando tú estás compartiendo, estás reaprendiendo. Estás poniendo en palabras sencillas ejercicios complejos. Tener una voz en el mundo del **branding** es muy importante porque, aunque es un mundo conocido, no hay aún una verdadera consciencia de lo que significa su impacto y su relevancia.

¿Cuál ha sido tu mayor error profesional?

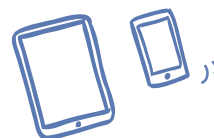
No hay uno... El que hace cosas se equivoca. Cuando uno trabaja en proyectos donde no existe una referencia y en el que debes crear de cero, te obligas a pensar y reflexionar sobre el futuro. No es difícil equivocarse o cometer errores en el camino, y ello te ayuda a ir construyendo, evolucionando. Personalmente mi mayor error fue haber tenido, durante un tiempo, demasiado ego. En la vida profesional aprendes que los mejores resultados se obtienen cuando en el equipo cada uno aporta algo relevante, nadie alcanza la meta solo. El hombre en reiteradas ocasiones a través de la historia se topa con el cambio; pero el humano, mediante ideas, puede transformar el mundo y se transforma a sí mismo en el proceso.

¿Qué significan para ti las redes sociales?

Somos seres sociales, desde hace más de un millón de años, en los que nos reuníamos alrededor del fuego. Las redes sociales son una extensión digital de nuestras comunidades analógicas. Para mí son una voz; una voz poderosa. Estamos en un momento en el que aprendemos algo viejo, de nuevo, cada día. A mí, las redes me han obligado a repensar la responsabilidad que tengo como referente en el mundo del **branding** pero también en el mundo académico y en el de la gestión humana. No se trata de huir de la sociedad egoísta en la que estamos, sino de reconstruir una sociedad más equitativa y basada en la generosidad y la confianza. Por ello he creado un movimiento que ya es tendencia en las redes, lo llamamos “#8abrazos”. Darnos 8 abrazos de 6 segundos al día activa tres veces más oxitocina en el cerebro de lo habitual, haciendo que seamos más generosos y más confiados. Y no solo aplica al **branding** sino a toda la sociedad.

¿Cuál es la clave para generar confianza?

Aquí no hay trucos. Hay marcas que engañan, que faltan a sus promesas o que tienen mucha letra pequeña. Las marcas exitosas no hacen trucos: tienen un propósito y unos valores muy claros. Las marcas exitosas construyen sus valores a partir de lo que hacen, no en función de lo que dicen. Esas marcas creen firmemente en el talento de su equipo, asumen que los empleados no son los embajadores de la marca, sino que son la marca en sí. Miman auténticamente a sus clientes, porque ello es lo que hace que una marca gane clientes, sentirse cuidado. Generar confianza es un gesto hacia dentro y hacia fuera. Se trata de cómo la compañía incorpora nuevas tecnologías, pero también de cómo invierte en su cultura, en sus valores. Y eso es lo que las nuevas generaciones buscan en sus futuros empleos: quieren trabajar en una compañía con un propósito mucho más profundo que ganar dinero, y si no encuentran esas compañías las crearán ellos. Las empresas tienen que entender que “decir es totalmente insuficiente”. Hoy lo que genera la confianza son las acciones y no tu discurso.



No todas las empresas se ganan la confianza, el aprecio, de sus empleados. De hecho, en el estudio que estamos llevando a cabo con Eurofirms, encontramos que “menos” de un tercio de la población activa dice que “ni odia ni tiene aversión a los lunes”. También encontramos que esta aversión está muy ligada a la calidad organizacional.

¿Por qué tan pocas empresas crean mejores entornos para sus trabajadores?

Encuentro el dato optimista. Pienso que entre el 80 o 90 por ciento de la gente se siente fastidiada al pensar que tienen que ir a trabajar, hay muchas personas que se sienten frustradas. Y eso es problema de la transformación que hemos sufrido en los últimos años. La sociedad ha creado y formado personas dependientes de su lugar de trabajo, en lugar de personas que emprendan proyectos en los que realmente se sientan realizadas, que puedan cambiar lo que no les gusta. En esta extraordinaria era, aquellos que miran a la transformación a los ojos necesitan tener dos estados mentales: sabiduría y valentía.



Sabiduría para aceptar todo aquello que no pueden cambiar.

Valentía para cambiar lo que somos capaces de cambiar.

Cada uno es el responsable de la construcción de su propio futuro. Y lo digo desde la experiencia de haber emprendido algo nuevo en un país que no era el mío, en un sector prácticamente desconocido. Pero es muy duro vivir insatisfecho, desanimado y con temor, sin desafíos. Comprendo que el contexto de cada uno es distinto, hay gente que tiene más valentía, confianza y más carácter. Otros que no. Pero estamos entrando en una nueva era, más allá la de la robotización y digitalización, donde las habilidades blandas juegan un rol muy importante: cómo estamos formando a los jóvenes y cómo estamos reeducando a los que ya no son jóvenes.

¿Cómo ves la evolución de las empresas en los próximos 10 años?

Los próximos 10 años veremos morir muchas empresas, pero también nacer muchos otros proyectos. Vamos a ver el nacimiento de compañías que de verdad consideren a las personas importantes, tanto hacia dentro como hacia fuera, donde el humanocentrismo no va a ser solo un discurso, sino que va a ser parte especial de cualquier empresa. No vamos a hablar solo de empresas socialmente responsables, sino con propósito. Marcas con la verdadera vocación de mejorar el mundo como parte de su misión. Las marcas dirigidas con un propósito priorizan el cultivo de relaciones profundas, con menos foco en el *like* y más atención en el *love*. Cada vez más, las personas están poniendo su dinero donde están sus corazones. Los *millennials* son los que impulsan la demanda de marcas con más propósitos. Los adultos más jóvenes son los más dispuestos a pagar un poco más por bienes sostenibles. Y como empleados, los *millennials* también están recompensando a las empresas con propósitos más altos con su lealtad, notoriamente voluble. De los atributos de las empresas dados por los *millennials* a las que se plantean ser fieles, uno de los más frecuentemente citados es «un fuerte sentido de propósito más allá del éxito financiero». El matiz es importante: más allá de, no en vez de.



David Tomás

Cofundador de Cyberclick

>> Perfil personal

Danos, por favor, tres titulares de la mejor decisión de tu vida...

1. Formar una familia es una de las mejoras cosas que me ha pasado.
2. Apostar siempre por el aprendizaje y marcarme retos cada año.
3. Descubrir que el viaje, una de mis pasiones, te abre los ojos.

¿Qué te apasiona?

Me apasiona emprender y crear empresas felices donde te puedas desarrollar personal y profesionalmente.

Un error profesional...

Creo que un error profesional fue haber tardado mucho en desarrollar una metodología propia de selección de personas. Incorporar a personas que estén alineadas con la filosofía y los valores de la compañía es fundamental para el bienestar y el rendimiento de la empresa y a nosotros nos costó encontrar la fórmula.

Tu hobby, una tarde para ti para tu familia entre semana, como es un fin de semana perfecto...

Uno de mis hobbies es leer. Una tarde perfecta para mí sería estando con mi familia, jugando con mis hijos o paseando.

Para que un fin de semana sea perfecto necesitaría buen tiempo, actividades al aire libre y estar con mi familia y amigos.

Un libro de Business y uno que no lo sea...

- Sobre business diría el de *Capitalismo Consciente* de John Mackey y Rajendra Sisodia.
- *Conversaciones cruciales*, de Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler.

Arte, música, deporte...

La verdad que no soy mucho de arte pero si tuviera que escoger un pintor diría Picasso, me parece un genio. De música, me quedaría con Queen, ¡me encantan! y de deporte, con el baloncesto.

>> Perfil profesional

Cuéntanos cómo llegas a ser un gurú de la felicidad para empresas y la trayectoria (camino) que te ha conducido hasta aquí.

En primer lugar, me gustaría matizar que la palabra gurú no me apasiona, en todo caso diría aprendiz de la felicidad. Al final, este es un camino de aprendizaje que puede hacer todo el mundo.

En mi caso nace de un fracaso, yo de formación soy ingeniero y tenía la idea de crear una empresa 'al estilo ingeniero' pero me di cuenta de que si no le ponía corazón, la cosa no saldría bien. Entonces me puse a investigar qué hacían las mejores empresas, qué pasos seguían las empresas referentes. Una de las que más me marcó fue Virgin y como Richard Branson gestiona su equipo y sus empresas pero ha habido otras más como Semco o Patagonia, por ejemplo.

Al final todo mi desarrollo nace de la necesidad de intentar hacer las cosas bien y de un concepto muy generalizado, que me sorprendió en su día, que es la concepción de que ser feliz y trabajar no es compatible. Yo quería demostrar lo contrario, que trabajar y ser feliz es posible. Para mí, esto siempre ha sido importante, aunque al principio no nos salió muy bien y esto me llevó a estudiar que hacían otras compañías para poder aprender a disfrutar del trabajo. Para mí el trabajo no deja de ser una expresión, igual que puede ser el arte para otras personas, para crear empresas, servicios o ideas que aporten valor.

Tienes muchos seguidores en redes, en páginas de opinión de referencia. Esto conlleva un gran esfuerzo de construcción. Y por supuesto, una gran inversión en reputación y confianza.

En esta línea, ¿Qué elementos hacen que una empresa se gane "la confianza y el aprecio de sus empleados"? ¿Y el de sus clientes?

Diría que lo más importante es dar confianza para poder recibirla después. Si tú quieres que tu equipo confíe en ti, lo primero que debes hacer es confiar en tu equipo. Si no confías en ellos rápidamente lo van a ver y van acabar desconfiando de ti. Otra cosa importante es tener una buena comunicación, que no es sencillo pero es algo que siempre debemos trabajar. Nosotros ahora mismo estamos viviendo un proceso de crecimiento y somos conscientes que debemos cambiar nuestra forma de comunicarnos. Este es el gran reto de las compañías: cómo comunicarnos mejor

para ganarnos la confianza del equipo. Además, es imprescindible que tus acciones avalen lo que predicas y que cuentes con mecanismos de feedback bidireccional para detectar áreas de mejora.

Para ganarte la confianza de los clientes debes poner sus prioridades en el centro. Ellos tienes que ver que lo que desarrollas o haces para ellos es también importante para ti y que piensas a largo plazo, que no estás haciendo meramente una transacción sino creando una relación. Deben sentir que quieres trabajar con ellos durante muchos años y aportarles valor. Muchas compañías se han centrado simplemente en la transacción pero esto no es sostenible a largo plazo.



David Tomás

Co-founder en Cyberclick Agent

Autor de *La empresa más feliz del mundo* y *Diario de un Millennial*

No todas las empresas se ganan la confianza y el aprecio de sus empleados. De hecho, en el estudio que estamos llevando a cabo con Eurofirms, encontramos que “menos” de un tercio de la población activa dice que “ni odia ni tiene aversión a los lunes”. También encontramos que esta aversión está muy ligada a la calidad organizacional.



¿Por qué tan pocas empresas crean mejores entornos para sus trabajadores?

Básicamente por un concepto que está en la física clásica que es la inercia. Una fuerza que obliga a un cuerpo a mantenerse en el estado en que se encuentra y sin posibilidad de modificarlo hasta que no aparezca una fuerza externa. Si esto lo trasladamos al mundo empresarial, se traduce en que muchas empresas empiezan a hacer las cosas de una determinada manera y necesitan aplicar una gran fuerza en otra dirección para que se produzca el cambio. Cuando se crearon las primeras compañías, las personas no eran más que recursos, una herramienta que tenía el empresario para cumplir un fin. Afortunadamente esto ha cambiado y es cuestión de tiempo que los managers se den cuenta de que lo que han hecho siempre no sirve, que deben cambiar para ofrecer una gestión basada en la confianza y unas buenas condiciones de trabajo. Básicamente ofrecer lo que a ti te gustaría que te ofrecieran si estuvieras trabajando en esa compañía.

¿Cuál es la peor experiencia que has tenido con un jefe?

La verdad es que casi no he tenido jefes porque emprendí desde bien joven y no he tenido jefes directos durante mucho tiempo. En realidad solo tuve uno y mi relación con él fue muy positiva, tuve la suerte de aprender mucho. Quizá una experiencia negativa que sí que viví en el mundo de la empresa fue cuando, en un momento determinado, aún y esforzando al máximo y dando lo mejor de mí, cabía la posibilidad de que me quedara sin trabajo porque la compañía en la que trabajaba no iba a renovar el contrato a nadie. En mi caso, afortunadamente, no fue así y el que era mi jefe por aquel entonces luchó por mantener mi posición pero sí que es cierto que, al principio, cuando no sabía que iba a pasar, sentí que era un simple número, que de nada servía todo mi esfuerzo.

¿Cuál sería tu peor pesadilla si piensas en una empresa en la que no te quedase más remedio que trabajar?

Una de mis pesadillas sería trabajar en una empresa en la que reinaran las malas formas y se faltara al respeto. Para mí, sería inaceptable que se tratara mal a la gente y hubiera gritos al dirigirse al equipo. No podría trabajar por mucho tiempo en una compañía así.

Y por supuesto, de qué persona con la que has trabajado te acuerdas con especial cariño. Quién te marcó en positivo, fuese directivo o no. Y qué fue lo que te llevaste de él.

Recuerdo con especial cariño la época en la que trabajé con mis padres, ellos tenían un negocio familiar donde yo trabajaba para ayudarles y esa experiencia me enseñó muchas cosas. Mis padres siempre insistían en la importancia de pensar a largo plazo y siempre en el cliente, tratarlo bien y ofrecer el mejor producto del mercado. Me inculcaron también esta pequeña obsesión por hacer las cosas de la mejor forma posible, aunque luego quizá no lo consigas, pero por lo menos que sea tu meta, que te sirva de guion.

¿Cuál sería tu sueño dorado?

Mi sueño sería que el domingo por la noche nadie estuviera deprimido y que las personas y las empresas apostaran porque el trabajo fuera divertido y enriquecedor.



¿Qué consejo darías a los políticos para fomentar empresas de mejor calidad?

Seguramente les propondría que todas las empresas contaran con una figura que fuera responsable del bienestar y de la felicidad de las personas, más allá de los riesgos laborales. Me gustaría que las compañías tuvieran una metodología para medir si están creando mejores puestos de trabajo. Es evidentemente que cuando una empresa pasa por problemas puede ofrecer menos cosas pero me agradaría que la felicidad fuera una prioridad y que tuviéramos una figura para ello, igual que tenemos el responsable de seguridad, por ejemplo.

En nuestro estudio entre el 60 y el 80% de los encuestados, dependiendo de si son hombres o mujeres, con o sin contrato fijo, nos dicen que sus empresas generan enfermedades (debidas al estrés).

¿Cómo paramos esto? ¿Qué están haciendo mal las empresas?

En mi opinión se pararía con mayor diálogo y comunicación. Uno de los mayores problemas en las compañías es que la comunicación no está bien trabajada, hace falta explicar mejor las cosas y hacer que las empresas sean más participativas, que las personas puedan dar su opinión con facilidad para que el día a día mejore. En la mayoría de las ocasiones, los problemas vienen dados por falta de comunicación o por no tener claras las expectativas. Sería importante que formáramos a los equipos en inteligencia emocional para crear buenas relaciones y lograr que nuestra comunicación fuera más eficiente.

Seguimos viviendo en un país en el que más del 50% de los graduados universitarios son mujeres, donde los mejores expedientes académicos son en femenino.



¿Cómo lees ese dato?

Sinceramente no me sorprende, las capacidades de ambos sexos son muy altas pero la mujer, no sé muy bien por qué, es más responsable que el hombre, sobre todo en el estudio. Lo que es una lástima es que las condiciones salariales no se hayan equiparado, yo espero que esto mejore en breve.

David, ¿cómo ves los próximos 10-15 años de tu carrera profesional?

Espero que muy felices, lo que me gustaría hacer es seguir haciendo lo que hago ahora pero a mayor escala, con equipos más grandes y en más países. Tengo la suerte de trabajar en algo que me motiva y me hace feliz así que no espero hacer otra cosa distinta.

Y en el mismo sentido, ¿cómo crees que deberían ser las organizaciones (cultura de empresa) en 10 años?

¿Qué consejos te gustaría darles para que se adapten de la mejor forma posible a los cambios que vendrán?

Creo que las empresas van a ser muy distintas. La tecnología traerá muchos cambios y el mundo será mucho más dinámico. Trabajar en remoto y con gente de distintos países se va a normalizar y lo importante para las compañías será seguir ofreciendo cosas interesantes para las personas que colaboran con ellos. También creo que, cada vez más, veremos a personas trabajando para distintas empresas, el concepto de trabajo tradicional va a cambiar. Por lo tanto, la clave será ir adaptándose a estos cambios e ir adoptándolos progresivamente. Empezar a poner en marcha pequeños ajustes pero sabiendo que va a ser una carrera de fondo.



Marian Rojas

Dra. Marian Rojas, psiquiatra, licenciada en Medicina y Cirugía por la Universidad de Navarra. Trabaja en el Instituto Español de Investigaciones Psiquiátricas, es profesora de IPADE, colaboradora habitual en varios programas de radio en la Ser y en la Cope y autora del bestseller *Cómo hacer que te pasen cosas buenas* (ESPASA), con 17 ediciones en 11 meses.

“En las decisiones profesionales la parte emocional tiene un papel crucial”

Un líder que tenga una manera íntegra de vivir es una gran ayuda para el camino hacia la felicidad. Conocer a gente que ama su trabajo es el mejor ejemplo. Creé con mis hermanas la StartUp Ilussio para ayudar a líderes y empleados a desarrollar sus emociones para una mejor transmisión de sus objetivos y valores en el mundo de la empresa. Trabajamos con las emociones para infundir a las personas que saquen lo mejor que llevan dentro. En cuanto un líder busca ser mejor, todos sus empleados luchan por ser mejores.



¿Cuál ha sido tu mejor decisión en la vida?

Casarme con mi marido. En la vida, si aciertas con la persona, tienes la felicidad o lo más parecido que puedas alcanzar en la tierra, así asegurado.

Todas las personas entrevistadas, sea cual sea su posición profesional, se ponen de acuerdo en que su mejor decisión es el compañero de vida y la familia.

Lo que más feliz te hace en esta vida es ser capaz de querer a alguien y amar. El mejor antídoto al sufrimiento, al dolor y a la enfermedad es el amor. El amor a tus ideales, a tus creencias, el amor a otra persona, a tus familiares y a tus amigos. La felicidad consiste en tener un proyecto de vida dónde el amor- de pareja, de familia, amigos...- esté presente. Aprender a cuidar las relaciones de la mejor manera posible a pesar de las circunstancias. Hay mucha gente que no encuentra esa pareja o que la encuentra y no funciona. En esos casos lo importante es hacer un poco de examen e intentar aprender de lo que ha sucedido.

¿Qué te apasiona?

Un sábado en el que nos levantemos con mi marido y mis hijos y desayunemos juntos. Irnos a pasar todo el fin de semana al campo con mis padres y mis hermanas. Leer con ellos, jugar, pasear. Un fin de semana idílico para mí es pasarlo con mi familia.

El trabajo es una parte importante de la vida de las personas. ¿Qué elementos deberían darse en el lugar de trabajo para que este contribuya a la felicidad de la persona?

El primer punto es considerar que familia y trabajo son un continuo en una línea. Sales de tu hogar y llegas a tu trabajo. Tu llegada está muy influida por lo que has dejado en casa, y al revés, cuando sales del trabajo tu llegada a casa va a estar muy influida por cómo ha ido tu día. Y, por tanto, cuanto más cuides esos aspectos- tu trabajo, tu pareja y tu familia-, mejor va a ser tu vida en global.

El segundo punto es intentar hacer algo que te guste: da igual lo que sea, intentar que aquello a lo que te dediques, active tu interior. Sabemos que el cerebro aprende mucho más rápido cuando hay una emoción asociada a ello.



Fotografía de Lupe de Vallina

Marian Rojas
Licenciada en Medicina y Cirugía por la Universidad de Navarra. Trabaja en el Instituto Español de Investigaciones Psiquiátricas. Profesora de IPADE.



Cuando el cerebro se siente motivado rinde muchísimo más que cuando encuentra que la tarea que está realizando es aburrida.

También sabemos que en situaciones tóxicas el cerebro bloquea su capacidad de aprendizaje y por lo tanto su capacidad de rendir va a ser mucho menor.

En muchas ocasiones atribuimos el poder de crear un buen ambiente en el trabajo al líder. ¿Qué puede hacer un líder para crear un entorno de felicidad para sus empleados?

El líder tiene que tener un mensaje claro, en primer lugar y segundo, debe saber comunicarlo. No hay nada peor que un líder ambiguo que no tiene claro su mensaje. El tercer punto es la coherencia y una manera íntegra de vivir: que demuestre una coherencia entre sus ideas y su manera de actuar. Por último, ser optimista. No olvidemos que existen momentos donde las cosas van globalmente bien y otros donde las cosas se complican. La actitud del líder ante esas situaciones influye en la respuesta del equipo y en la manera de gestionar los conflictos. Los jefes cenizos que nunca ven el lado positivo de las cosas hundan a los equipos.

¿Qué puede aportar el empleado por sí mismo al propio camino de la felicidad?

El autoconocimiento es muy importante. Tienes que saber qué esperas de tu trabajo, pero no debes esperar que la empresa te proteja o cure tus inseguridades. Se trata de conseguir un buen equilibrio entre tu vida personal y tu vida profesional. Hay diferencias importantes entre generaciones, para nosotros el trabajo era cumplir sin plantearte si tu jefe te quería o no. Pero con la llegada de los millennials, el enfoque es distinto: los jóvenes vienen de una educación muy sobreprotectora, y en muchos casos, cuando no se sienten motivados desde el primer día, respaldados y apoyados por parte de sus jefes, no aguantan en los trabajos. En definitiva, se trata de autoconocimiento y de sentirse objetivamente valorado en el trabajo.



Hay momentos en los que una persona se da cuenta de que su camino y su rol en la empresa no confluyen.

¿Cómo tomar la mejor decisión?

Hay momentos en la vida en los que hay que resistir, tener visión de la jugada. Aunque no te sientas bien en tu entorno profesional debes valorar si ese tiempo te permitirá asentarte para dar otro salto profesional. A mí también me ha pasado..., encontrarme en un lugar de trabajo dónde no he sentido ni la sintonía con mi jefe ni con mi entorno. Hay otros momentos en la vida en los que te tienes que plantear si esa resistencia es necesaria o si esa resistencia te está llevando a anularte tú, con tus sueños y con tus ilusiones o incluso te está afectando la salud. Luego entra el componente económico. Hay momentos en los que esto pesa mucho y es clave en lo que uno decide. Finalmente, la parte emocional en la toma de decisiones es crucial. Y aun siendo consciente de si es o no es el momento de hacer un cambio, es muy importante saber dónde te gustaría estar. No puede haber un choque entre tus ilusiones y lo que tus jefes quieren para ti.

Cuéntanos un error profesional que creas que has cometido.

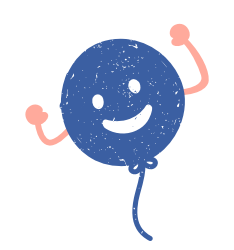
Hay cosas que me hubiese gustado hacer y que no he podido realizar. De hecho, mi caso es peculiar, estudié medicina, y estando en el Ministerio esperando mi plaza para hacer el MIR, me levanté antes de que saliera mi número, y decidí marcharme y pasar un año en Camboya en una ONG de ayuda a niñas que habían sufrido abusos. Una experiencia extraordinaria. Al volver hice mi residencia y tenía una lista de lugares dónde me gustaría estar o aprender,

médicos y neurocientíficos que me gustaría tratar y conocer, pero una vez te casas y te asientas es más difícil compatibilizarlo todo. Si echo la mirada atrás, quizá me hubiera gustado conocer otros lugares donde se investiga y estudia la mente, y haber aprendido de otros maestros, pero también han existido otros momentos en los que no quería perderme nada, me apuntaba a los congresos, cursos de formación.... Y llega un momento que no te da tiempo a digerirlo todo. Los tiempos de formación también son tiempos de pausa, y si en ese momento te atragantas de información, la formación no deja el poso correcto.

En el estudio llevado a cabo, percibimos resultados alarmantes: casi el 80% de los encuestados afirma que “odia los lunes” y además también la misma proporción creen que los empleados enferman por culpa del estrés que viven en el trabajo.

Añado otro dato de cosecha mía: en una proporción similar al 80%, las personas piensan que no son importantes para sus jefes. 8 de cada 10 tiene la sensación de que su jefe está pendiente del resultado, pero no de ellos. Pocas cosas te hacen sentir mejor que sentir que le importas a tu jefe, esa es la clave.

Una vez en mi consulta, casualmente traté a la vez a un empleado que quería marcharse de una empresa, describiendo un trato extremadamente frío y distante por parte de su jefe. A la vez trataba al jefe de equipo de esa persona. Con el jefe trabajamos ciertos aspectos personales, emocionales, que cambiaron su modo de transmitir, de comunicar y de empatizar. A lo largo de las visitas el empleado me contaba asombrado: “no sé qué ha pasado en los últimos meses, pero ya no me quiero ir, mi jefe es otra persona”. Hasta el punto que ese empleado, se ha quedado en la empresa, ha evolucionado en su posición y ha creado un equipo para formar y hacer crecer a otros compañeros. En ese caso, casualmente ver las dos partes me ayudó muchísimo, de nuevo, para fortalecer la idea de que las emociones son la clave.



¿De qué persona, compañero o colega, te has llevado la mejor experiencia o lección profesional hasta ahora y por qué?

De mi padre, que es mi jefe y es mi padre. Me ha enseñado muchísimo, todo, me ha enseñado a tratar con un cariño infinito a los pacientes. Él siempre dice que la psiquiatría es una rama de la amistad. Y además añadiría otra anécdota, la primera paciente que vi en mi vida, me dio un consejo que empleo a diario en mi consulta: “no abras nunca una herida que no te veas capaz de cerrar”.

¿Cuál sería tu sueño dorado?

A nivel personal creo que ya lo estoy logrando, quería una familia y eso es lo que más me puede gustar. Y a nivel profesional tenía un sueño que era escribir libros. Como psiquiatra mi labor e impacto es de uno a uno, algo muy pequeño a nivel global, aunque muy grande en la vida de una persona. Con el libro Cómo hacer que te pasen cosas buenas y con el próximo que estoy preparando, existe la posibilidad de acercarme al alma, al corazón, a la mente de muchas personas para ayudarles a entender cómo funciona su mente y su cuerpo, para que saquen lo mejor que llevan dentro. Ayudar a poner nombre a cosas que sentimos es comprenderlas, y comprenderlas es encontrar alivio. Ese es mi sueño, seguir sacando los diferentes temas que preocupan a los humanos del S.XXI para ayudarles a sacar lo mejor de ellos, su mejor versión.



Oriol Segarra

Consejero Delegado y CEO de Grupo Uriach

>> Perfil personal

Danos, por favor, tres titulares de la mejor decisión de tu vida...

Sin duda, casarme con mi mujer y tener a mis hijos.

¿Qué te apasiona?

Las personas, la cultura organizacional y el liderazgo.

Tu hobby

El liderazgo y el vino.

Una tarde libre o un fin de semana perfectos son para ti:

Salir a dar una vuelta con mi esposa y mis hijos, cenar en un buen restaurante con un buen vino, relajarme, reír, reservar un ratito para escribir... Cosas sencillas.

Recomiéndanos un libro de business y uno que no lo sea...

- Business: *Reinventing organizations* de Frederic Laloux.
- No business *Sapiens*, de Yuval Harari.

Una debilidad de arte o música, ¿quizás deporte?

Música de muchos tipos y estilos diferentes, ir al gimnasio y entrenar.

Un error profesional...

Muchos..., pero intento aprender de ellos (de hecho, solo se aprende de ellos) y luego borrarlos rápidamente de mi cabeza para olvidar lo negativo y quedarme con las lecciones, que es lo positivo. No sé vivir con arrepentimiento y cambiaría muy poco de lo que he hecho.

>> Perfil profesional

Consejero Delegado y CEO de Uriach en los últimos 7 años, además has ocupado otras posiciones de responsabilidad en finanzas y operaciones. Acostumbrado a “mandar”...

¿Qué elementos diferencian a una empresa excelente de una que no lo es?

Estoy convencido de que no son cosas hard (estrategia, productos, finanzas, indicadores... que son necesarios pero tienen muchas empresas), sino soft y muy intangibles (personalmente encuentro muy falsa la manida frase de “lo que no se puede medir, no existe”, porque no solo existe ¡sino que es lo más importante!): la cultura, la energía, el estado de ánimo que se respira en la organización, cómo se lidera y trata a las personas, cómo son las relaciones personales entre las personas en la organización en general, cuán coherente son todas las políticas y sistemas de la empresa con la cultura... Todo esto es lo que determina la experiencia y la percepción que tiene un team member trabajando en una organización, y es lo que determina su motivación o, mejor dicho, su nivel de inspiración y, por tanto, de su compromiso, que al final es lo que consigue resultados. Mi ecuación es “HARD+SOFT2” (también podría estar elevado a la n), porque una buena estrategia, productos y resto

de temas hard hacen una buena empresa, pero la excelencia (y hablo de resultados sostenidos extraordinarios, algo muy tangible) se alcanza con lo soft. Es como un vino: hay buenos vinos calidad/precio en muchos países del mundo, donde la ciencia y la maquinaria garantizan que es bueno, pero además de eso, el vino excelso tiene la artesanía, pasión y “duende” de un vino del Priorat, por ejemplo, y eso nunca podrán tenerlo esos vinos que solo se apoyan en lo hard pero les falta soft.

Si las hay, dinos 3 claves para ganar la confianza de los clientes, de los proveedores, y un poco más: ganarse la confianza y el compromiso de los empleados.

No voy a separar las 3 categorías, porque es lo mismo: la confianza no creo que sea eso que se suele decir que “cuesta tanto de ganar y se pierde en un segundo”. Estoy convencido que es algo que se puede construir muy rápidamente y perdura, si se siguen unos comportamientos que (como dice Covey) “ingresan dinero en la cuenta corriente de la confianza”, mientras que los comportamientos contrarios restan: tener buenas intenciones, hablar claro, ser tan transparente como se pueda, actuar más que hablar, conseguir resultados, pedir perdón cuando nos equivocamos (todos lo hacemos)... y, sobre todo, empezar por dar confianza a los demás antes de pedirla.

En el estudio llevado a cabo, recibimos resultados alarmantes: casi el 80% de los encuestados afirma que “odia los lunes” y además también la misma proporción cree que los empleados enferman por culpa del estrés que viven en el trabajo.

¿Crees que se trata de un problema de calidad organizacional? ¿Por qué tan pocas empresas crean mejores entornos para sus trabajadores? Expuestos esos datos, ¿debemos replantearnos el modelo de empresa o el modelo de líder?

La empresa actual, desde hace muchos años y sobre todo por influencia anglosajona, ha ido construyendo un relato muy negativo, de avaricia, profesionalización que se acaba convirtiendo en aburrimiento cuando no explotación y mal trato de las personas, cortoplacismo, overselling y engaño a los clientes y consumidores...



Oriol Segarra
 Consejero Delegado y CEO de Grupo Uriach



Cuando, de hecho, trabajar en una empresa podría (y debería) ser todo lo contrario: una experiencia apasionante, en una organización con un propósito con el que podemos identificarnos y nos inspira, que tiene unos valores con los que nos sentimos identificados, que ofrece productos o servicios que mejoran un poco el mundo y de los que nos sentimos orgullosos, que nos ofrece un entorno y muchas horas al día donde nos podemos realizar, nos sentimos cómodos, conectamos con otras personas que valen la pena, alcanzamos el éxito profesional y buenos resultados, crecemos y nos hace mejores personas...

Todo esto no es utópico, está al alcance de cualquier empresa si quiere, y conseguirlo es la responsabilidad ineludible de todos los que lideramos organizaciones, mejorando el mundo poquito a poco, cada uno en su ámbito de influencia. A eso yo le llamo ser un "líder peregrino" (por el título de mis últimos dos libros). Es cierto que muchos te dicen: "muy bonito pero yo no puedo, porque tengo la presión de los accionistas, de la cotización, de la competencia..."; esto son excusas, se trata de enfocarse en la zona fuera de tu influencia; empieza por mejorar tu entorno, cambiar lo que puedes y conseguir resultados.

Si el sector público tiene algo que ver con ello, ¿qué consejo darías a los políticos para fomentar empresas de mejor calidad?

Uf, respuesta difícil... Por un lado, pienso que las empresas tienen su responsabilidad y han de hacer su papel, es muy fácil (de

nuevo otra excusa fuera de la zona de influencia) dar siempre la culpa a los políticos y la legislación. Por otro lado, dicho esto es verdad que (i) los políticos deberían liderar este cambio dando ejemplo de valores y de una determinada forma de hacer, y por desgracia la gran mayoría de ellos no lo hacen (en mi opinión no tanto por culpa de las personas que se dedican a la política, sino más bien del sistema de partidos y de gobierno); y (ii) la acción política y legislativa debería tratar de facilitar al máximo el camino a las empresas (sin perder la necesaria función de control y regulación), y de nuevo por desgracia, en general esto no ocurre así. No quiero caer en la generalización ni el tópico, pero es evidente que la política tiene un largo camino por recorrer si quiere liderar un cambio sustancial de modelo empresarial y recuperar la autoridad moral y el crédito que ha ido perdiendo ante los ciudadanos. Cuando los políticos hablan de que la ciudadanía no se implica y está desencantada de la política siempre me recuerda a aquella frase que dice que "si ves a los que tienes a tu alrededor sin brillo en los ojos, en vez de culparles piensa qué estás haciendo tú como marido, padre, jefe, hermano o amigo para que estén así".

Permítenos curiosar en tu vida personal, ¿cuál es la peor experiencia que has tenido con un jefe?

Desafortunadamente en España queda mucho "capataz" suelto... No se enseña ni se habla de liderazgo casi nunca en el colegio ni la universidad (por lo menos en nuestra generación), y se promociona demasiadas veces por criterios técnicos y no por el potencial de liderazgo, habilidad en la relación personal e inteligencia emocional. He tenido algunos jefes fantásticos, y también un par nefastos, supongo que, como todo el mundo, pero no les culpo ni me acuerdo demasiado de ellos. ¡Bastante trabajo tengo tratando de ser un líder aceptable yo mismo!



¿Cuál sería tu peor pesadilla si piensas en una empresa en la que no te quedase más remedio que trabajar? (el trabajo que no te gustaría hacer)

Hace muchos años me propuse no trabajar en ninguna empresa que no tuviera un propósito y un proyecto claro y que me motivara, que no me dejara tener un impacto personal elevado, que no estuviera alineada con mis valores, que no tuviera una cultura y una forma de tratar a las personas positiva, desarrolladora de talento, donde pudiera crecer como profesional y persona. De momento he podido mantener ese propósito, pero trabajar en empresas que no reunieran estas características sería sin duda una pesadilla, así que trato por todos los medios de tener la máxima influencia para crear este mundo a mi alrededor. Si quitamos el tiempo que dormimos, la mitad (o más) de nuestra vida transcurre en el trabajo... ¡La declaración universal de los derechos humanos debería incluir ser feliz trabajando!

Y, en la misma línea, ¿de qué persona (compañero, colega, profesor, jefe, colaborador, etc.) te has llevado el mejor recuerdo y la mejor lección, a nivel profesional hasta ahora y por qué?

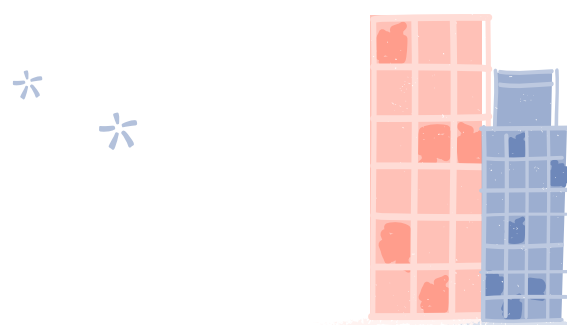
Me costaría mencionar a una sola persona, tengo multitud de ellas que en momentos determinados me han inspirado y enseñado muchísimo, y la suma de todo ello construye un collage que me hace ser lo que soy hoy. En cualquier caso, si tuviera que mojarme por alguna persona concreta, no sería del ámbito profesional, sino personal (que en mi opinión no se pueden diferenciar, somos una sola persona, en casa y en el trabajo, aunque mucha gente crea lo contrario).

¿Cuál sería tu sueño dorado?

Me considero muy afortunado, así que mi sueño es simple: poder disfrutar muchos años más de mi familia con salud respetándonos, poder seguir haciendo el trabajo que hago y creciendo para conseguir objetivos y resultados cada vez más ambiciosos, y como resultado de todo ello, haber podido tener un impacto positivo en el mundo a través de los que han convivido conmigo personal y profesionalmente.

¿Cómo ves los próximos 10 años de tu carrera profesional? Y en el mismo sentido, ¿cómo crees que serán las organizaciones para ese futuro (cultura de empresa, cambios que crees que deberían darse, cambios que irremediamente se producirán, etc.)?

Creo que las organizaciones serán cada vez más una banda de jazz en vez de una orquesta sinfónica... Me explico: formadas por grupos relativamente pequeños transversales, con mucha autonomía y poder de decisión, sin apenas jerarquía, mucho más líquidas, flexibles y cambiantes que hoy, más parecidas a un organismo vivo que no es una pirámide en la que unos pocos deciden y el resto ejecuta, con líderes que todavía serán necesarios pero en un papel muy distinto al actual, dando contexto y creando y protegiendo un espacio organizacional más humano, en el que han de caber las diferentes dimensiones humanas, incluyendo no solo la racional sino también la emocional, la física y la espiritual, con más energía positiva, optimismo, diversión y pasión que las empresas actuales, más sostenibilidad y consciencia. Me gustaría pensar que en los próximos años yo puedo ser uno de los muchísimos líderes anónimos que irán construyendo a su alrededor un entorno empresarial así, quizá en un entorno muy pequeño, pero en conjunto creando una ola imparable que mejore nuestra sociedad y nuestro mundo, porque la empresa es una de las mejores plataformas para hacerlo.



Realización del estudio



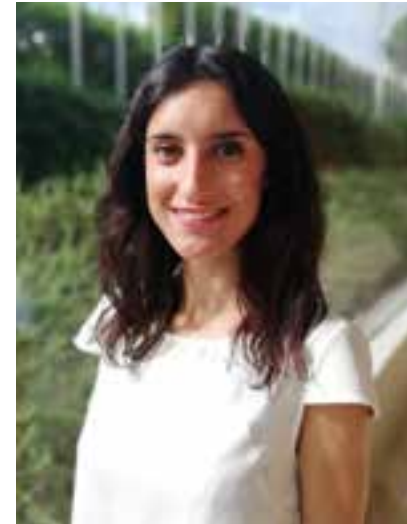
Mireia Las Heras

Directora de investigación del International Center for Work and Family - ICWF IESE Business School



Gemma Palet

Manager International Center for Work and Family Research - ICWF IESE Business



Gemma Riera

Research Assistant International Center for Work and Family - ICWF IESE Business

Equipo de marketing Eurofirms Group

De izquierda a derecha:

Carolina Isern, Miriam Peña, Marta Colomer, Anna Riera y Mercè Hortal.





Descarga el
informe completo

