



# Colaboradores Satisfechos: Empresas Productivas Fundemas 8 de Junio, 2010

Magister Celina Pagani-Tousignant  
Presidenta Normisur International  
Profesora Boston College Center for Corporate Citizenship,  
Center for Corporate Citizenship Deutschland y  
Tecnológico de Monterrey Sedes Quito y Lima



# Organización

- Normisur International

**Empresa consultora internacional que se especializa en:**

- Responsabilidad Social Empresaria
- Desarrollo de la fuerza laboral
- Relacionamiento comunitario
- Tutoría, coaching y entrenamiento ejecutivo
- Presencia global
- Clientela incluye empresas en los EE.UU., Canadá, Asia y Latinoamérica



# Agenda

- Presiones o Fuerzas Rectoras: Pasado y Presente
- Guerra Global del Talento
- Proposición de Valor: Beneficios Tangibles e Intangibles
- Trabajo y Vida
- Mass Career Customization





# *Sesión 1*

## Presiones o Fuerzas Rectoras: Pasado y Presente



# ¿Porqué las Empresas Cuidaban a sus Colaboradores?

- ***Pasado***
- Valores o sentido de justicia (Dueño)
- Normativa laboral internacional (Organización Internacional del Trabajo, organización tripartita fundada en 1917)
- Leyes laborales en países
- Sindicatos



# Pasado: Unilever

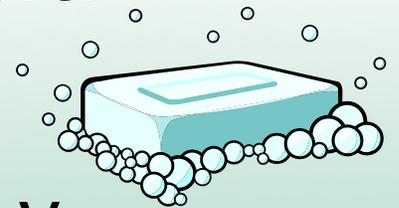
- Unilever (empresa anglo-holandesa de alimentos y productos de higiene personal)
- Factura \$ 50 billones de dólares/año
- 200,000 colaboradores en 150 países
- Fundada en 1880 por los hermanos Lever en Inglaterra
- Gran sentido de justicia





# Pasado: Unilever

- Brecha entre el rico y el pobre
- Vender jabón a la clase trabajadora
- Compromiso con los obreros
- Construcción de casas, escuelas y edificios públicos
- Jornada de 8 horas
- Pago por enfermedad y vacaciones





# Últimas Décadas

- **Presiones**
  - Cambios demográficos
  - Leyes de salud ocupacional
  - Globalización
  - Competencia
  - Cambios tecnológicos
  - Premios y sellos (reputación)
  - Certificaciones laborales voluntarias
- **Cambios: Lugar de Trabajo**
  - Retención de mujeres (programs de Trabajo y Familia, Diversidad, Mentoring)
  - Programas para evitar enfermedades o accidentes en el lugar de trabajo
  - Movimiento de calidad
  - Reingeniería
  - Tercerización de servicios
  - Nuevo contrato social entre empresa y colaborador
  - Lucha del talento
  - Códigos de conducta para proveedores





# Economía Global 2010

- De acuerdo a una encuesta global de McKinsey:
- Globalización continúa
- Movimiento económico de los países desarrollados a los países en desarrollo





# 5 Retos Globales

- Crecimiento en mercados emergentes
- Movimiento global de productos, capital y tecnología
- Escasez de recursos naturales
- Rol emergente de los gobiernos
- Escasez de talento en un mercado laboral global



- Fuente: McKinsey Global Survey, “Five Forces Reshaping the Global Economy”, April 2010



# Manejo del Talento: 2010

- Menos del 40% de los ejecutivos encuestados están seguros que van a tener el talento necesario para competir en los próximos 5 años
- ***Movimiento del talento global:***
- 45% de las economías en desarrollo a las desarrolladas
- 38% de las economías desarrolladas a las economías en desarrollo
- Escasez de talento en 3 áreas: Estrategia, Gerencia e Investigación
- 
- Fuente: McKinsey Global Survey, “Five Forces Reshaping the Global Economy”, April 2010



# Una Nueva Realidad: Como se Trabaja en la Actualidad

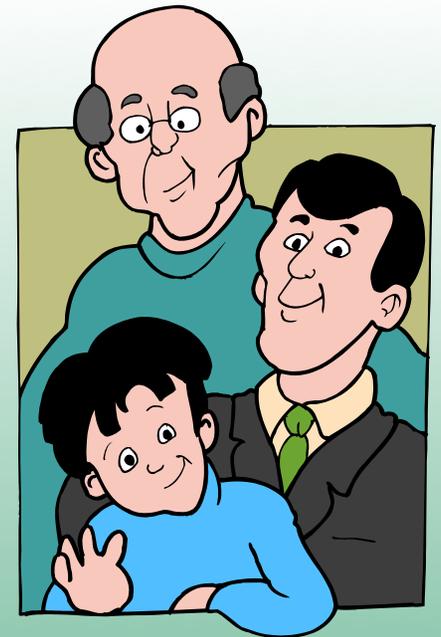
- Operaciones 24/7
- Oficina virtual
- Centros de trabajo satélite
- Alta tecnología (video conferencias, SKYPE, redes sociales)
- Varias generaciones en el ámbito de trabajo (diversidad de edades)
- Fuente: Boston College Sloan Center for Aging & Work





# Edad: 4 Generaciones en EEUU

- **Veteranos 1922-1943 (52 millones)**
- **Baby Boomers 1943-1960 (73.2 millones)**
- **Generación X 1960-1980 (70.1 millones)**
- **Generación Y 1980-2000 (69.7 millones)**
- **Fuente: Generations at Work, Zemke, Raines & Filipczak**





# ¿Cuál es su historia?



¿Casado?

¿Hijos en la universidad?

¿En la primaria?

¿Un nuevo bebé?

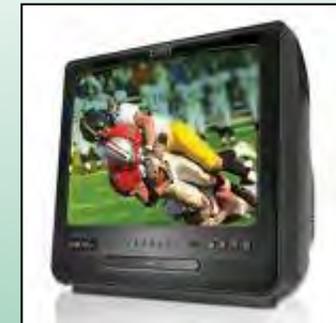
¿Su salud?

*¿Qué busca en su experiencia de trabajo?*



# Edad: Cuatro Aspectos

- Cronológica
- Generaciones
- Carrera profesional
- Etapa de vida



Fuente: Boston College Sloan Center for Aging & Work



# Otras Tendencias Actuales

- Escasez de trabajadores con ciertas habilidades
  - Diferentes estructuras de familia
  - Más mujeres en el lugar de trabajo
  - Nuevas expectativas de los hombres
- Fuente: Cathleen Benko and Anne Weisberg, “Mass Career Customization”



# Estudio Mundial KPMG 2010: Estudiantes Universitarios

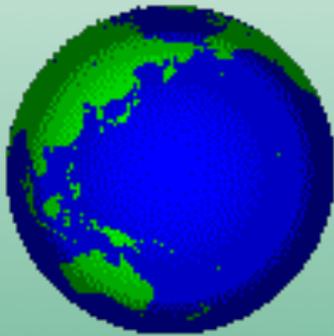
- La mayoría valora la estabilidad laboral
- 50% espera obtener un trabajo internacional
- 67% piensa trabajar para el gobierno o para una organización sin fines de lucro (ONG)
- 55% dice que piensa quedarse en su primer trabajo de 2 a 4 años
- La mayoría valora lugares de trabajo con oportunidades para el desarrollo profesional y personal



- Fuente: The Herman rend Alert, “Students Worldwide Looking for Job Security”, April 2010



# Los Líderes a Nivel Mundial

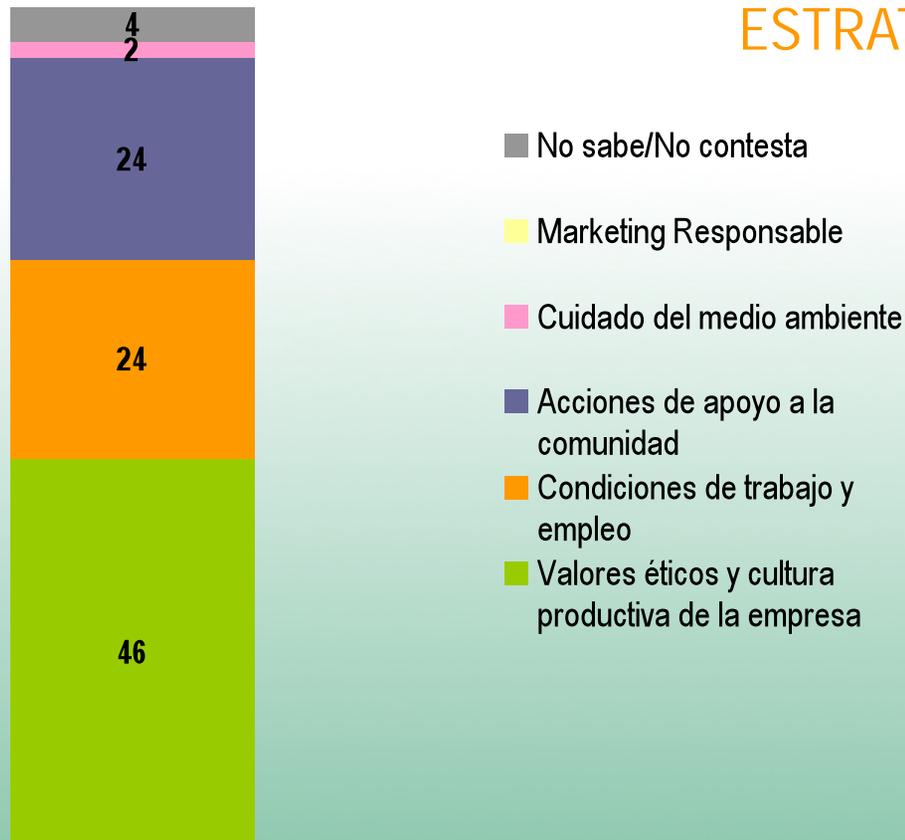


## **Cuidado de los Colaboradores**



## ÁREA MÁS IMPORTANTE PARA LA EMPRESA DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE RSE (%)

**Primera mención**



2008

Pregunta: Las cinco son importantes, pero si usted tuviera que elegir tres de estos cinco aspectos que considerara más importantes que el resto, ¿cuáles elegiría?

Fuente: "Estudio de RSE", Equipo MORI y Seis Consultores

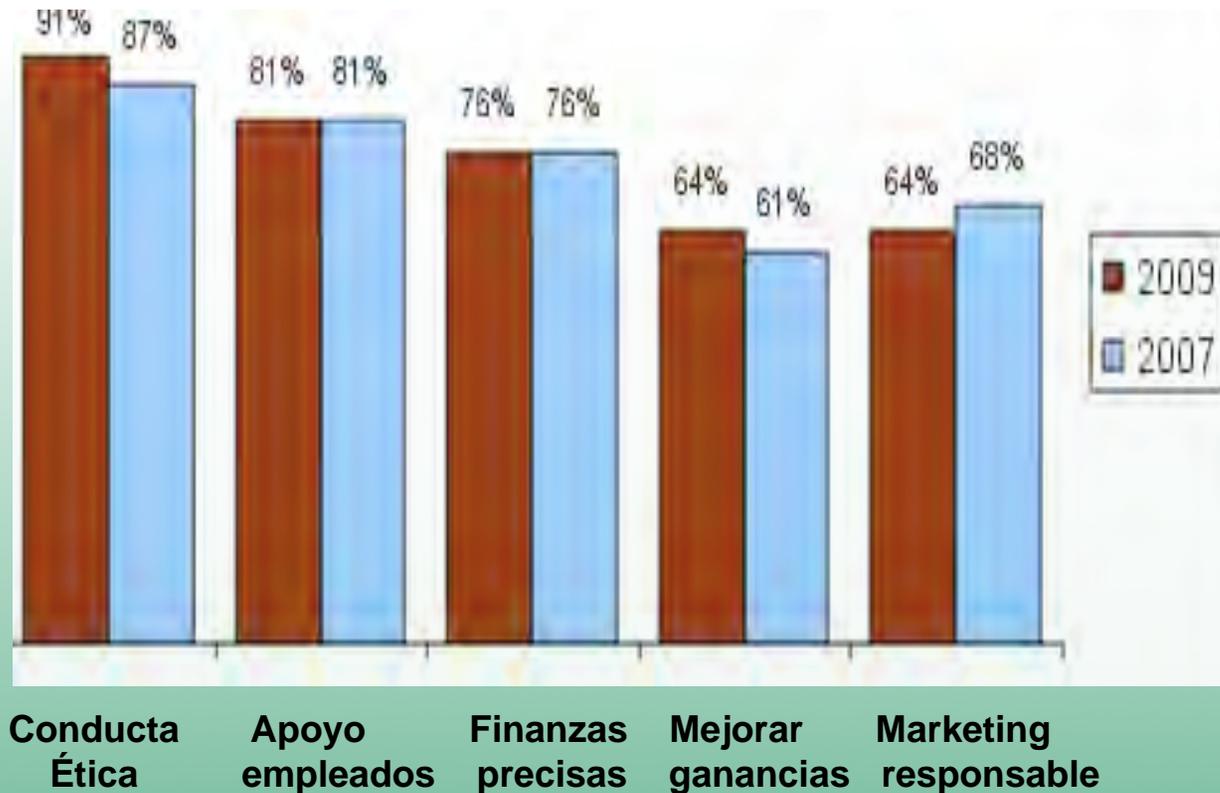


# Encuesta Forum Empresa 2009

- Dimensión de RSE mejor valorada:  
Relaciones con Trabajadores
- Dimensiones de RSE menos valoradas: Gobierno Corporativo y Transparencia
- Fuente: Forum Empresa, “El Estado de la RSE Bajo la Mirada de Ejecutivos de Empresas de Latinoamérica 2009”



# Como los Líderes Definen la RSE



Fuente: "2009 State of Corporate Citizenship", BCCCC  
Normisur International 2010



## *Sesión 2*

# Guerra Global del Talento



# ¿De Qué se Preocupan los Ejecutivos?





# Competir, Ganar Mercado, Reducir Costos, Aumentar la Productividad y Manejar Riesgos





# Prepararse para la Guerra Global del Talento





# ¿Qué Deben Hacer?

- Entender que el cuidado de los colaboradores es un factor clave para el éxito comercial de la empresa
- Aprender de otras empresas exitosas



# Crear un Ambiente de Trabajo

- A) los colaboradores se sientan respetados
- B) exista confianza entre los colaboradores y gerentes
- C) el cuidado de los colaboradores sea una meta clave de la alta gerencia
- D) se identifiquen indicadores económicos



# Alineamiento

- Estrategia Negocio  
↓
  - Estrategia Recursos Humanos  
↓
  - **Cuidado de los colaboradores**
- Visión y valores  
↓
  - Comportamiento de los líderes  
↓
  - **Cuidado de los colaboradores**



# El “Caso del Negocio”

Reducción de  
Costos Beneficios  
de Salud

Disminución  
Rotación

Disminución Ausentismo,  
Aumento Productividad



Reputación

Satisfacción y  
Retención de  
Clientes

Atracción de  
Nuevos Empleados



# Ejemplo: SAS

- En Estados Unidos: empresa #1 en 2010 de acuerdo al “Great Place to Work Institute”
- SAS (Statistical Analysis Software)
- Factura \$1.9 billones de dólares/año
- Crecimiento sostenible del negocio
- Prácticas laborales innovadoras



## Ejemplo: SAS

- Recibe 200 postulantes para cada posición nueva
- Ahorra \$60 a \$80 millones de dólares/año retención de colaboradores
- Rotación del 3% (industria promedio de rotación es 20%)
- 98% retención de clientes



## Ejemplo: SAS

- De acuerdo a James Goodnight, CEO y fundador de SAS
- Colaboradores satisfechos=  
colaboradores con más lealtad hacia la  
empresa =buen servicio para los  
clientes =clientes satisfechos=clientes  
con más lealtad hacia SAS=más  
innovación=productos de mejor  
calidad=más ingresos para la empresa



# *Sesión 3*

## Proposición de Valor



# Pasado: Proposición de Valor

- Beneficios Tangibles:
- Salario
- Beneficios médicos





# Década 2000: Proposición de Valor (World at Work)





# Nuevas Expectativas

- Estudio hecho en Estados Unidos, China, Inglaterra y México
- #1: Salario competitivo
- #2: **Work/Life (Trabajo/Vida)**
- #3: Proyectos interesantes
- #4: Desarrollo profesional



- Fuente: Towers Perrin 2005





# Trabajo y Vida (World at Work)



Cuidado de dependientes

**Salud y bienestar**

**Flexibilidad laboral**

Apoyo financiero (además del sueldo)

Tiempo sin trabajar (licencias, vacaciones, etc.)

Voluntariado corporativo

Cambio de cultura



# Enfoque Salud y Bienestar

- Ausencia de enfermedades
- Buena dieta, ejercicio y hábitos personales saludables
- Balance en todos los aspectos de la vida (parte física, emocional, social, mental y espiritual)
- Resilience (elasticidad/resistencia)



- Fuente: World at Work





# Indicadores Básicos de Salud

- Examen médico
- Diagnóstico de riesgos o Health Risk Assessment (HRA)
- Causas de enfermedades (hipertensión, diabetes, colesterol, etc.)
- Ausentismo por enfermedad





# Soluciones

## Sensibilización (Pensar)

(boletines, ferias de salud, HRAs, programas educativos, charlas)

## Cambio

## Comportamiento (Participar)

(ejercicio, nutrición, yoga, programas para cesar de fumar, etc)

## Intervencion Médica

(enfermera 24 horas, médico, Programa Asistencia al Empleado o EAPs, etc.)

## Cambio Cultural

(comida saludable en la cafetería, carga trabajo razonable, etc.)



# Flexibilidad Laboral

- Forma de trabajar que la empresa pone a disposición de sus empleados y consta de varias opciones relacionadas a cómo, donde y cuando la persona va a trabajar.





# Opciones Típicas

- **Tiempo Flex**
- **Horario reducido (medio tiempo)**
- **Horarios de trabajo alternativos**
- **Teletrabajo**
- **Trabajo compartido**
- **Rediseño del trabajo**





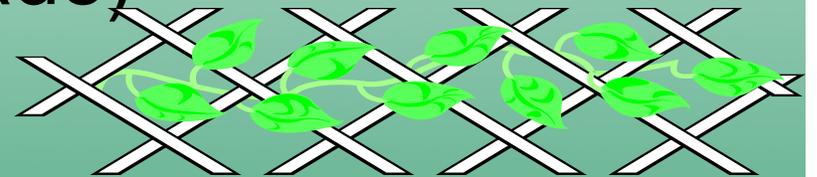
# Barreras Principales

- Ejecutivos no ven el valor agregado de la flexibilidad laboral para la empresa
- Gerentes medios no saben manejar a su grupo en base a resultados
- Colegas con horarios tradicionales resienten a sus compañeros porque creen que no trabajan lo suficiente



# 2010: Proposición de Valor

- Beneficios tangibles/intangibles
- Reputación (RSE)
- Trabajo significativo
- Educación y desarrollo profesional
- Carrera profesional personalizada (escalera versus enrejado)





## Ejemplo: Humana

- Organización que provee beneficios de salud
- 8,500 colaboradores
- “Free Wheeling Program”





# Ejemplo: Wal-Mart

- 1.4 millones de colaboradores en Estados Unidos
- Alianza con America Public University (universidad virtual que cuenta con 70,000 alumnos)
- Asistencia financiera para cursar estudios universitarios





# Carrera Profesional Personalizada (Escalera Versus Enrejado)



**Integrado con sistemas de  
manejo de talento**  
**Fuente: Cathleen Benko y Anne  
Weisberg, "Mass Career  
Customization"**



# Mass Career Customization

- Mass: aplica para toda la organización
  - Career: carrera profesional
  - Customization: diseño personalizado
- 
- Fuente: Cathleen Benko y Anne Weisberg, “Mass Career Customization”



# Mass Career Customization: 4 Dimensiones

<b>PASO</b>	<b>CARGA TRABAJO</b>	<b>LOCALIDAD HORARIO</b>	<b>ROL</b>
Acelerado	Grande	Sin restricciones	Líder
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Lento	Pequeña	Con restricciones	Contribuidor Individual

Fuente: Cathleen Benko y Anne Weisberg, "Mass Career Customization"



# Ejemplo: Deloitte & Touche

- 40,000 socios y colaboradores
- 90 ciudades de los Estados Unidos y la India
- Factura \$9 billones de dólares/año
- Flexibilidad laboral no tomaba en cuenta los cambios en la carrera profesional de los colaboradores de acuerdo a su etapa de vida
- Programa de carrera profesional tipo enrejado



- Fuente: Cathleen Benko y Anne Weisberg, “Mass Career Customization”



# Gracias

- Celina Pagani-Tousignant
- Normisur International
- Teléfono: 415-459-6747
- E-mail: [celina@normisur.com](mailto:celina@normisur.com)