

Lugares excelentes para trabajar

*Great places to work
Les meilleurs lieux de travail*

Redactores:

Iñaki Sierra Orbegozo
Licenciado en Sociología

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO

Este documento sintetiza el Modelo internacional “Great Place to Work”, GPTW, con más de diez años de implementación en Europa y que se ha convertido en uno de los referentes en el proceso de construcción de la excelencia en el lugar de trabajo. Se describen sus características esenciales que son tratadas desde la perspectiva de los trabajadores y de la propia empresa como el Modelo establece, y finalmente, se realiza una primera aproximación para identificar la posible contribución de la intervención psicosocial, fruto de la evaluación de los riesgos psicosociales, a la construcción de tal excelencia en las organizaciones.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de excelencia en el lugar de trabajo desde la perspectiva de los trabajadores pudiera parecer como algo hasta cierto punto utópico, cuando son tantas las personas que están carentes de trabajo, otras que tienen trabajos precarios, o bien la inmensa mayoría, que en el marco de la legalidad desarrollan trabajos -como viene a mostrar la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del INSHT- con desacertadas exigencias y limitaciones, y que se acrecientan de año en año. Solo por citar algunos datos extraídos de dicha Encuesta: un 46% de trabajadores deben trabajar con gran celeridad, siendo en un 34,9% de trabajadores que ello es motivado por tener que responder a plazos muy estrictos y cortos; un 77,6% debe mantener continuamente un nivel de atención alto o muy alto en sus cometidos; cuando un 43,7% manifiestan que las tareas que realizan son monótonas y un 23,9%, que además de tener mucho trabajo, se sienten agobiados por el mismo. No digamos ya de las personas que deben trabajar adoptando posturas dolorosas o fatigantes, que es un 38,6% de mujeres y un 33,2% de hombres. Con estos datos, es evidente que dista mucho el que se pueda afirmar que la mayoría de los lugares de trabajo se aproximan a la excelencia, algo que por otra parte habría de revertir totalmente para el bien de la economía y de la sociedad en este mundo globalizado marcado por las leyes del mercado, en el que solo podrán prevalecer las organizaciones más eficientes e innovadoras.

Las personas tienen el derecho a un trabajo digno que les permita crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente, y por tanto, es loable que aspiren a encontrar un lugar de trabajo en donde poder conseguirlo y sentirse a gusto tanto con lo que hacen como con el entorno en el que están para hacerlo. El término “Excelencia”, desde que Tom Peters lo introdujera en el mundo empresarial en la década de los sesenta ha ido adquiriendo un peso cada vez más relevante. La excelencia, que viene determinada por diversidad de variables,

es ya una condición imprescindible para que una organización pueda competir con éxito y asegurarse con ello y en gran medida su sostenibilidad. Se podría afirmar que una organización es excelente cuando responde con creces al conjunto dispar de expectativas generadas con sus clientes y con las personas y colectivos con los que interactúa e incluso pudiera llegar a relacionarse. Representa ir siempre y en todo más allá de lo normalmente esperado. La excelencia está en realidad en cuidar los detalles para sorprender favorablemente tanto a los de fuera como a los de dentro de la propia organización, procurando además hacerlo de manera continuada. Ello obliga a un esfuerzo permanente con voluntad personal y colectiva de lograrlo, a que todos tengan las competencias requeridas para un eficaz desempeño en su puesto y actividad de acuerdo a la visión establecida, a que la organización haya dispuesto los recursos necesarios, sobre todo organizativos y procedimentales, y finalmente, que se mantenga una acción continuada y perseverante para evitar la complacencia, demostrándose claramente en todo momento que el camino elegido es el acertado. Tampoco ello habría de verse como algo de una especial dificultad, pues las cosas suelen ser casi siempre más sencillas de lo que parecen. Algunos excelentes directivos lo manifiestan con expresiones tales como: Si quieres sobresalir en una actividad, o sea, caminar hacia la excelencia, debes asegurar que todo tu equipo la practique. Dicho de otra forma aun más simple: Si quieres que tu organización sea la mejor trabaja con los mejores. Lo que sí es imprescindible para lograrlo es que la cultura de la organización lo propicie técnica y emocionalmente, llegando a ser algo natural, de lo que todos puedan vanagloriarse.

La Excelencia se fundamenta en valores asumidos por todos los miembros de una organización, que son los que guían los comportamientos de las personas; y se levanta sobre cuatro pilares arriostrosados entre sí, que son: la productividad y eficiencia en el trabajo, la calidad de los productos y procesos en que estos se generan, la

innovación tecnológica y organizacional a todos los niveles, y la responsabilidad social en las decisiones y cometidos. Ver al respecto las NTP 947 - 949 sobre "Valores y condiciones de trabajo". En sí, la Excelencia empresarial se logra conjugando plenamente dos cosas esenciales en un proceso de mejora continua, el ser "responsable", respetando valores morales y sociales en todos los cometidos y relaciones personales e institucionales, con ser al mismo tiempo "competitivo", lo que a su vez requiere disponer de un equipo humano muy competente e implicado en el proyecto empresarial e inmerso en un proceso de innovación y mejora permanente en todos los niveles y ámbitos de actuación, evitando el dormirse intelectual y emocionalmente.

Por tanto, la Excelencia empresarial solo puede ser alcanzable si los miembros de la organización sienten que están en un lugar excelente para trabajar, lo que no quiere decir que todas las personas hayan de sentirlo de una manera igualitaria ante la multiplicidad de variables tanto personales como organizacionales que en ello influyen. Las personas que tengan la percepción que están en un lugar excelente para trabajar querrán permanecer en la organización que se lo está facilitando y a su vez, ésta se convierte en foco de atracción de personas de determinado talante y a la vez talentosas, que podrían plantearse acceder a un puesto de trabajo en la misma. De ahí el valor, no solo de marketing, que representa la divulgación de la relación nominal de empresas de diferente tamaño y actividad que publica anualmente la organización responsable de la verificación del cumplimiento de los estándares del Modelo Great Place to Work en los diferentes países en los que se aplica, y que captan la atención de la sociedad en general y de trabajadores, directivos, e incluso competidores en particular. Aunque debiera quedar claro que las empresas candidatas a tal reconocimiento público anual lo hacen de manera voluntaria y por motivos muy diversos; aunque posiblemente la mayoría lo hagan simplemente por saber cuál es su nivel de excelencia y cómo mejorarlo. Tengamos además en cuenta que los ciudadanos desean adquirir productos de calidad con excelentes prestaciones a un precio justo o razonable, y que sean realizados en condiciones aceptables, respetando las normas establecidas, la dignidad del trabajo y el medio ambiente, factores determinantes todos ellos de la susodicha excelencia. Ya se expuso en las NTP 966 y 967 sobre "Eficacia preventiva y excelencia empresarial", cómo interactúa favorablemente la prevención de riesgos laborales con dicha excelencia.

Pero al hablar de Excelencia, no podemos dejar de referirnos al Modelo EFQM (European Foundation Quality Management), el modelo europeo por antonomasia de Excelencia empresarial a nivel organizacional en Europa (En América predomina el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrich). A este Modelo se dedicó la NTP 870, que permite efectuar una evaluación de la cultura empresarial existente para superar sus debilidades, así como para poder sentar las bases para que el sistema de prevención de riesgos laborales pueda desarrollarse de manera más efectiva y contribuir así al buen desarrollo del proyecto empresarial. Diríamos que cada uno de estos modelos ayuda enormemente a entender los factores de excelencia en una organización, siendo ambos complementarios. Mientras el Modelo EFQM lo hace analizando un conjunto de resultados clave de la organización ante sus clientes, trabajadores y la misma sociedad, comparativamente con los medios y actuaciones dispuestas para alcanzarlos, el Modelo GPTW que a continuación se expone, analiza la excelencia integrando en el análisis aspectos clave de las

actuaciones realizadas sobre los trabajadores y la percepción lograda en los mismos. O sea, diríamos por simplificar, que el Modelo EFQM es más genérico sobre el conjunto de elementos y variables de excelencia de una organización, entre las que se encuentra la atención dada a los aspectos de seguridad y salud laboral, y el Modelo GPTW está focalizado sobre la satisfacción que logran tener los trabajadores sobre su trabajo y la organización.

Dado además que el origen de la mayoría de quejas de los trabajadores tiene su origen en las complejas relaciones con sus mandos, lo que suele ir asociado a una notoria carencia de liderazgo participativo, el Modelo GPTW aporta provechosos elementos de reflexión para actuar sobre ello. Tengamos en cuenta que la experiencia nos demuestra que las personas competentes no suelen marcharse de las empresas; lo que hacen normalmente muchas de ellas es "dejar" a sus jefes.

2. ANTECEDENTES DEL MODELO GPTW

La historia de Great Place to Work® se inicia con dos periodistas norteamericanos, Robert Levering y Milton Moskowitz, quienes se dedicaban a publicar artículos relacionados con el mundo laboral. Durante sus años de investigación periodística en esta área, fueron testigos de una gran cantidad de abusos e inconsistencias entre jefes y empleados. Estos hechos les hacían reflexionar sobre la existencia real de un buen lugar para trabajar y estaban casi convencidos de que en el mundo de las relaciones laborales la ausencia de buen clima organizativo era predominante.

Fue a finales de la década de los 80 cuando un astuto editor se acercó a ambos periodistas con todo un desafío. Les propuso escribir un libro sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos (*The 100 Best Companies to Work for in America*). Robert y Milton tenían información de sobra sobre empresas que eran todo lo contrario y el desafío estaba en que eran escépticos a la idea de encontrar un número tan elevado de empresas que pudieran definirse como "las mejores".

Para su sorpresa, Robert y Milton no solo localizaron las empresas y escribieron el libro, sino que además, a través de su investigación que duró más de 2 años entrevistando a cientos de empleados, encontraron que la confianza era un elemento que compartían todas ellas. Analizando este hallazgo y muchos otros, lograron desarrollar el Modelo que es actualmente la metodología desde la cual se desarrollan todos los proyectos de Great Place to Work® a nivel mundial.

Después de la publicación del libro en 1984, Robert se propuso explorar este fenómeno en mayor detalle. Revisó los excelentes lugares de trabajo para entender qué los hacía buenos y escribió el libro: *A Great Place to Work® What makes some employers so good – and most so bad* - (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?).

Dos años más tarde, el experto en recursos humanos Michael Kelly se acercó a Robert para ver si estaba interesado en desarrollar una encuesta de clima laboral basada en sus investigaciones. Junto con Amy Lyman, profesora de la Universidad de California crearon el Instituto Great Place to Work® y el modelo Trust Index®. En 1992 encuestaron por primera vez a Golden Grain, una empresa manufacturera de pasta.

Los primeros cinco años, Amy y Robert eran los únicos empleados de la firma. Juntos encuestaron varias

organizaciones e impartieron varios cursos. Se dieron cuenta, además, de la importancia del impacto social, la cual se describe en la misión: “construir una mejor sociedad, ayudando a las organizaciones a convertirse en excelentes lugares de trabajo”. En 1997 aprovecharon la oportunidad de expandirse. La revista *Fortune* (Estados Unidos) comenzó a publicar anualmente la lista de “Las mejores Empresas para Trabajar®” basado en el modelo de Great Place to Work® Trust Index© como herramienta principal para conocer la percepción de los trabajadores. Desde entonces, la lista ha sido un éxito y una publicación muy esperada cada año. De ahí empezó a expandirse con fuerza en América latina, antes que en Europa. Precisamente fue en Chile a finales de la década de los noventa cuando uno de los autores de este documento conoció a varias empresas que lo estaban aplicando con satisfacción.

Ese mismo año 1997, unos emprendedores brasileños y coreanos se acercaron a Amy y Robert para llevar la herramienta a sus países. Descubrieron que las ideas se aplicaban universalmente a todos los lugares de trabajo sin importar el lugar en donde estos se encontrasen. El emprendedor brasileño José Tolovi Jr. inmediatamente comenzó a trabajar en la lista de Las Mejores Empresas para Trabajar© en Brasil.

La primera década se caracterizó por un crecimiento acelerado del Modelo. En 2001 se eligió a Great Place to Work® por la Unión Europea para crear la lista “100 Best Companies to Work for in Europe”. En 2002 es cuando Great place to Work aterriza en España y publica en 2003 la primera lista de las mejores empresas para trabajar en este país. Ese mismo año la firma ya tenía 15 oficinas en Europa. Actualmente están presentes en 46 países, incluyendo 19 de Europa, 14 de América y 5 de Asia. Para producir Listas en todos los países, Great Place to Work® encuesta a más de 2 millones de colaboradores en más de 5.500 organizaciones, convirtiéndose en la encuesta de cultura organizativa más grande a nivel mundial, generando un valioso potencial de conocimiento de cómo actúan las mejores organizaciones y cuáles son los factores clave de su éxito. Cerca de 1000 organizaciones han sido evaluadas en España en 11 años, y más de 250 han sido los participantes anuales en la Lista Best Workplace. En el año 2013 se ha publicado la 3ª Lista específica para PYMES en el ámbito nacional. No obstante, la aplicación de este Modelo es una actividad de negocio al servicio de empresas interesadas en el mismo.

3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO GPTW

El modelo de Great Place to Work, a diferencia de muchos otros modelos ha pasado de ser un estudio empírico basado en la experiencia de campo en muchísimas empresas a un modelo ya sustentado en conceptos teóricos. A partir de la investigación de Robert Levering y Milton Moskowitz se valoró que para analizar excelentes entornos de trabajo habría que hacerlo desde dos puntos de vista. El punto de vista del empleado o trabajador y el punto de vista de la empresa, estando ambos obviamente ligados.

Visión desde la perspectiva del trabajador

Levering y Moskowitz concluyeron que existen tres relaciones principales para entender el entorno laboral desde el punto de vista del empleado. La primera es la relación bidireccional de confianza entre jefe y empleado, la se-

gunda es la relación del empleado con su trabajo que habría de generarle orgullo por lo que hace y al mismo tiempo orgullo de pertenencia a la organización, y por último, la relación de empleado con sus compañeros en un entorno de relaciones cordiales y amigables.

El modelo GPTW da una especial importancia a la confianza como principal fuerza generadora de la excelencia en el entorno de trabajo y surgida fundamentalmente de la relación con los jefes/líderes. La confianza a su vez está basada en tres pilares que a continuación se desarrollan: la Credibilidad, el Respeto y la Imparcialidad. Ver figura 1 en la que se muestra el esquema analítico del Modelo desde la perspectiva del trabajador y los elementos esenciales que lo conforman.

Credibilidad

La credibilidad está basada en la relación directa de confianza con los jefes. Los comportamientos clave que bien gestionados generan credibilidad son: la comunicación bidireccional, la competencia en la coordinación y el actuar con integridad.

La comunicación es el enlace de las relaciones humanas y el acelerador del alineamiento con el entorno. Contar con “managers” accesibles contribuye a establecer un vínculo emocional con los empleados que ayuda a mantener una relación laboral en la que la confianza entre jefes y empleados se desarrolla partiendo del punto de que los empleados saben que las preguntas son siempre bienvenidas y serán respondidas sin rodeos. La confianza entre jefes y empleados se consigue con mandos que sean accesibles, lo que se traduce en mejores resultados. La buena comunicación es imprescindible para la alineación de los empleados con el objetivo de negocio. No obstante, cuando la estrategia de comunicación se convierte en informar en exceso se corre el peligro de abrumar, teniendo entonces que discernir los trabajadores de lo que es importante o urgente y de lo que no lo es. Por otro lado, sub-informar contribuirá a que surjan los rumores que influirán negativamente en la comunicación. Hay que encontrar el punto justo, transmitiendo mensajes claros, concisos y alineados con la estrategia de comunicación y al mismo tiempo facilitar el escucharse unos a otros propiciando una fluida comunicación bidireccional.

Los mandos deben asumir también la competencia necesaria de liderazgo, que habrá de ser bien aprendida y evaluada luego a través del desempeño. Los trabajadores perciben que sus mandos son competentes cuando son capaces de coordinar sus recursos y sus equipos, dando autonomía suficiente a sus trabajadores y alineándoles con la visión y valores de la empresa. La competencia es un elemento base de partida para generar confianza en los trabajadores. Competencia no quiere decir que los mandos lo hayan de saber todo en su actividad, simplemente que han de ser capaces de encontrar las mejores respuestas a las inquietudes y necesidades, surgidas éstas a través del análisis y la búsqueda dialogante. El liderazgo es una competencia transversal que todos los mandos deben desarrollar.

También los líderes han de actuar con integridad partiendo de su compromiso con estándares de conducta definidos y en su habilidad para tomar decisiones basadas en los mismos. Actuar siendo honestos con coherencia, ejemplaridad y seriedad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos, es esencial para generar confianza. El valor de la sencillez es el que permite romper la asimetría en las relaciones mando - trabajador para que pueda fluir el diálogo y existir comprensión mutua.

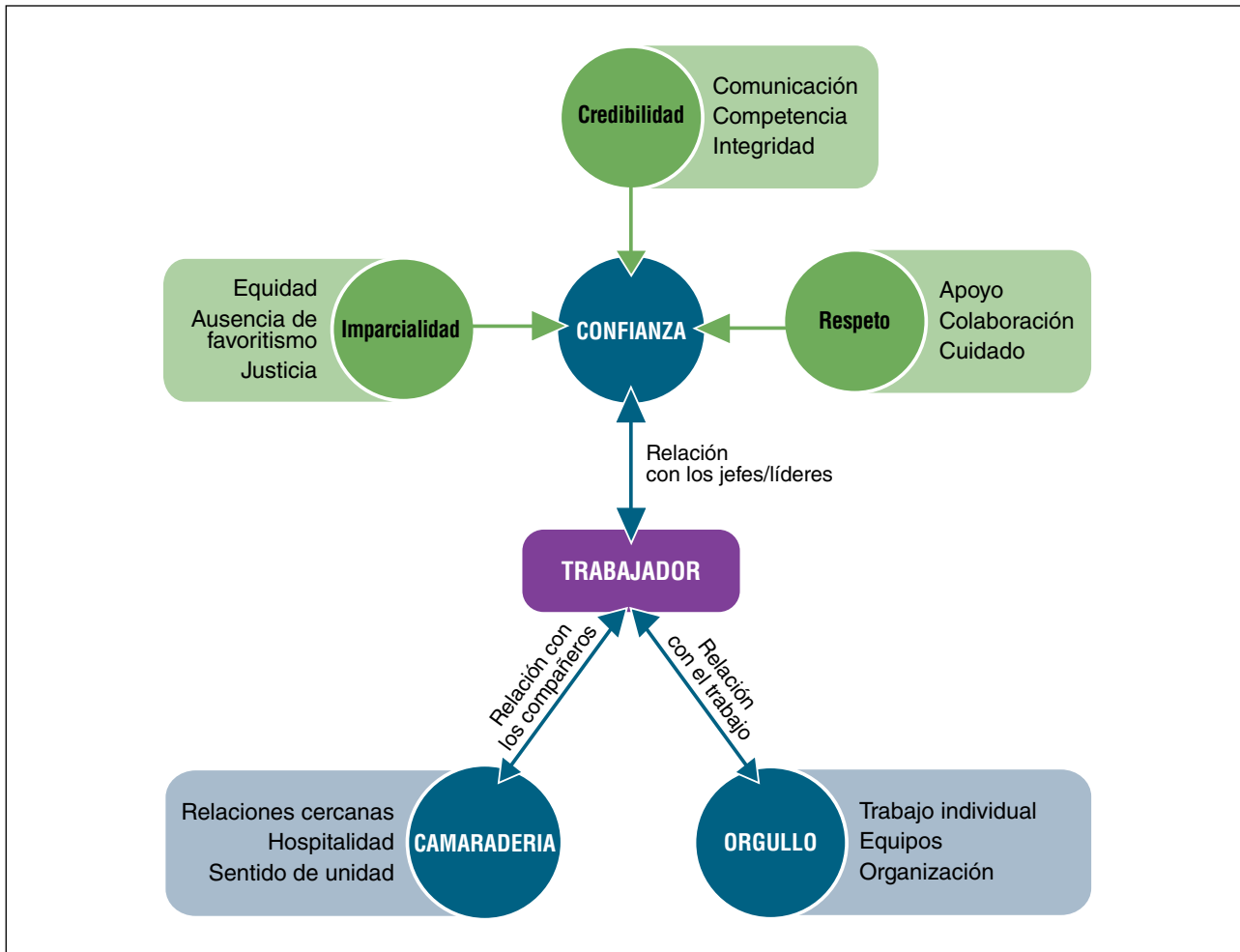


Figura 1. Elementos fundamentales del Modelo GPTW desde el punto de vista del trabajador.

Respeto

El segundo pilar correspondiente a la confianza es el respeto. Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de las personas y la sociedad que deben ser reconocidos de manera especial para que las personas puedan comprometerse con nobles objetivos en la vida y en el trabajo. El respeto es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de los demás. Los mandos que generan respeto son aquellos que apoyan y facilitan el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, que implican en la toma de decisiones a sus equipos y que piensan en la persona con todas sus inquietudes y sus necesidades, no sólo en el profesional.

El desarrollo incluye el apoyo profesional proporcionado con la formación, los recursos y las herramientas necesarias para la realización del trabajo y el reconocimiento del esfuerzo individual y de los logros. Cuando se dota a los empleados de los recursos necesarios para desempeñar sus funciones eficazmente, se les está apoyando para el desarrollo de sus habilidades y para ofrecer un mejor servicio al cliente y a su entorno. Evidentemente, el desarrollo del talento interno genera compromiso y reconocimiento sincero.

Implicar a las personas en la toma de decisiones que les afectan es algo que fomenta la colaboración entre empleados y mandos. La búsqueda activa de las sugerencias e ideas de los empleados es lo que ayuda enormemente a la consecución de objetivos y a incre-

mentar sustancialmente el potencial de creatividad de la organización.

La satisfacción de las personas en su vida personal se ve reflejada en la profesional y viceversa. La organización debiera facilitar un ambiente de trabajo seguro y saludable que facilite la ejecución del trabajo y además ayude a encontrar el equilibrio de las esferas personales y profesionales en la vida de las personas, conciliándolas debidamente. Una manera fundamental de interesarse y cuidar de las personas es proporcionarles un lugar de trabajo seguro y saludable y preocuparse por sus problemas personales. Sentirse cuidado engendra un sentimiento de lealtad y compromiso con los objetivos tanto del lugar de trabajo como de la organización.

Imparcialidad

La imparcialidad se apoya en tres conjuntos de actitudes y comportamientos deseables, generadores de confianza: asegurar la equidad, controlar la ausencia de favoritismos y crear igualdad de oportunidades.

El sentimiento de equidad se transmite a través del tratamiento equilibrado en cuanto a distribución de recompensas intangibles y tangibles para todas las personas. Proporcionar a los trabajadores una parte justa de los beneficios refleja también la equidad con la que todas las personas son tratadas. Hay que evitar el secretismo en temas salariales que no hace más que reforzar malos entendidos y rumores. La equidad se fomenta en la igual-

dad de políticas y prácticas logrando que los trabajadores no sientan ningún tipo de discriminación y puedan aportar sus ideas, pedir ayuda cuando lo crean necesario y se sientan valoradas por sus mandos, existiendo fuertes vínculos tanto entre compañeros como en relación con la organización. Ello fortalece a la organización para afrontar nuevos retos y adaptarse mejor en tiempos difíciles.

Los empleados necesitan sentir que las promociones son para los que se las merecen, ya que con ello se asegura que todos cuentan con las mismas oportunidades de ser reconocidos. Todo el mundo tiene la oportunidad de poder aportar y ganar. La imparcialidad hace referencia a la evaluación justa de personas y puestos.

El trato justo en el lugar de trabajo se intensifica contando con procesos imparciales para presentar quejas, simples preocupaciones o inconformidades con el trato recibido.

Orgullo

El orgullo se refiere a la relación del empleado con su trabajo. Las personas lo habrían de sentir en: su trabajo individual, en el trabajo de su equipo y en la reputación corporativa.

Los empleados se sienten orgullosos de su trabajo cuando su contenido es enriquecedor, lo dominan en su globalidad y lo controlan, tomando conciencia que lo que hacen marca la diferencia, y además, ello tiene un impacto positivo en la propia actividad. Entonces se sienten más implicados y de manera natural su productividad y su eficiencia aumentan. Para que ello suceda debe haber una coherencia entre las tareas a realizar y las competencias de quienes deban ejecutarlas, estimulándose el autoaprendizaje a través del propio trabajo.

Pero es esencial para toda organización el trabajo en equipo, y por ello, la satisfacción por los resultados obtenidos por los equipos o grupos de trabajo como reflejo del buen trabajo realizado viene a mostrar la importancia de la colaboración entre empleados, más allá del trabajo individual. Dos rasgos característicos de la existencia de un considerable orgullo de pertenencia al equipo son el incremento del compromiso con los objetivos colectivos del trabajo, y que todos estén dispuestos a realizar un esfuerzo adicional para conseguirlos cuando sea necesario.

Por otra parte, el orgullo de pertenencia a la organización emana fundamentalmente de la reputación alcanzada por la misma en su actividad, de su habilidad

para satisfacer las necesidades de sus clientes, y de su compromiso social demostrado. La buena imagen de una organización, hasta cierto punto puede obtenerse con buenas campañas de marketing, en cambio la reputación solo puede ganarse con las continuadas actuaciones responsables. Según manifiesta Charles Fombrun, gurú mundial de la reputación, esta es la fuerza invisible de atracción que mueve el mundo.

Compañerismo

El compañerismo o camaradería es la relación del empleado con los otros empleados. Los tres comportamientos clave para generar camaradería son el buen ambiente existente en el que las personas pueden ser ellas mismas, sin temer a ser juzgadas; el que el ambiente laboral sea acogedor; y finalmente, que exista el sentimiento de estar todos navegando en el mismo barco y bajo un mismo rumbo.

En las mejores empresas existe un ambiente en el que es posible ser uno mismo teniendo el aprecio de los demás, y en el que las personas sean capaces de desarrollar relaciones genuinas que potencien lazos personales con sus colegas. No es cierto que en el trabajo sea difícil tener amigos, sino todo lo contrario.

La hospitalidad y el grado en que el ambiente laboral es agradable, acogedor y cordial son componentes fundamentales en la camaradería. La hospitalidad cobra una especial relevancia en el momento de la incorporación de personas en los puestos de trabajo y en los cambios de departamento.

El sentimiento de ser un equipo se desarrolla cuando los empleados reconocen que forman parte de una organización única. Este sentimiento de comunidad y de estar todos en el mismo equipo se hace patente en la seguridad que los empleados tienen de que, en caso de que lo necesiten, encontrarán el apoyo de sus compañeros.

Visión desde la perspectiva de la empresa

De acuerdo con la filosofía de Great Place to Work®, para crear un excelente lugar para trabajar, como se ha dicho, el punto de partida es la confianza. El modelo Giftwork® profundiza en nueve áreas clave para las organizaciones; Inspiring (inspirando), Speaking (hablando), Listening (escuchando), Thanking (agradeciendo), Developing (desarrollando), Caring (cuidando), Hiring (contratando), Celebrating (celebrando) y Sharing (compartiendo). Ver fig. 2.

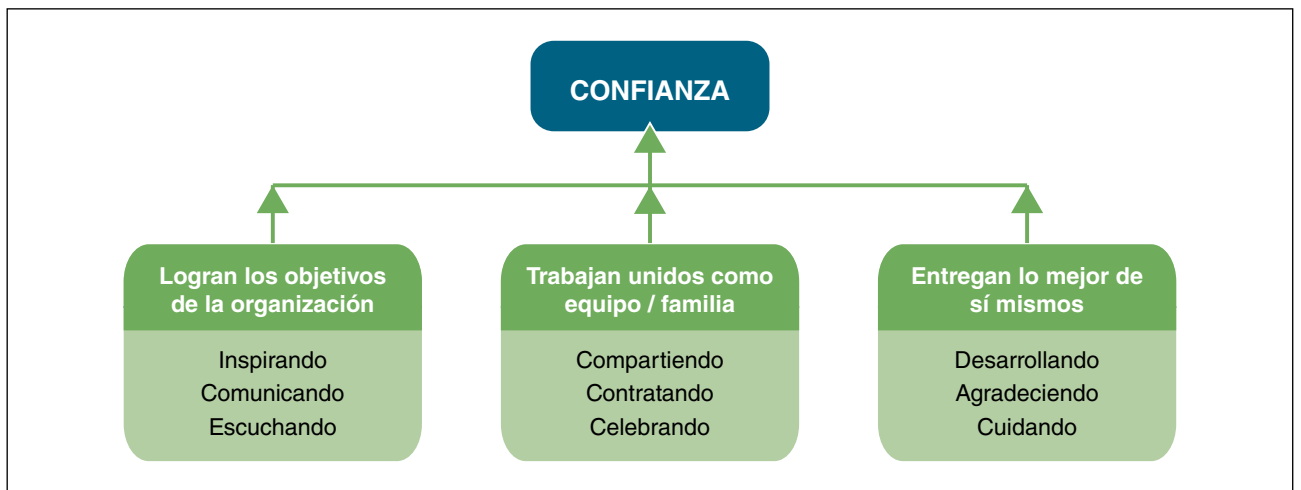


Figura 2. Elementos fundamentales del Modelo GPTW desde el punto de vista de la empresa.

Estas nueve áreas o pasos evidencian el camino que el “management” debe seguir para transformar su cultura organizacional e influir positivamente en la percepción de los trabajadores. Cada uno de estos pasos tiene una función que está relacionada directamente con la creación de un excelente lugar para trabajar y se desarrolla a través de la propia actividad empresarial y de actividades específicas para potenciarlos.

De esta manera los pasos de Inspiring, Listening y Speaking contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa ya que a través de ellos se ayuda a las personas a comprender las aportaciones que realizan individualmente para conseguir los más altos propósitos de la organización. La empresa fomenta una comunicación abierta, cercana, honesta y transparente para lograr que las personas se sientan parte importante de los éxitos de la misma y es accesible para que los empleados puedan hacer preguntas, sugerencias y expresar sus preocupaciones.

Los pasos: Thanking, Caring y Developing impulsan a las empresas a cultivar el talento de sus empleados para que estos logren crecer profesional y personalmente. Brindan beneficios distintivos que respondan a las necesidades de las personas tales como; demostrar preocupación real e interés en tiempos de dificultad y crisis no solo a nivel laboral sino personal y a demostrar gratitud y aprecio de manera frecuente y espontánea. De esta manera los trabajadores se sienten motivados, cuidados e impulsados a entregar lo mejor de sí mismos.

Y por último los pasos: Hiring, Celebrating y Sharing aseguran la selección de personas con habilidades/talentos que encajen con la cultura organizativa y ayuden al crecimiento y desarrollo de la organización. Promueven la celebración de los éxitos y el trabajo en equipo de manera distintiva y especial, el compartir los resultados del negocio de forma equitativa entre todos los que han colaborado con su trabajo, y también con la comunidad, logrando así que las personas trabajen unidas como equipo/familia en un ambiente de confianza.

Al combinar estos nueve pasos nos encontramos con el modelo metodológico Giftwork® que integra las áreas principales que componen el ambiente organizacional de las empresas. Esta integración cobra mayor relevancia cuando sabemos que son las empresas Best Workplaces las que aplican esta metodología contribuyendo a la consecución de sus objetivos mediante: *“alcanzar los objetivos de la empresa, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, trabajando unidos como equipo/familia en un ambiente de confianza”*.

4. SISTEMA DE EVALUACIÓN E INTERVENCIÓN

El modelo Great Place to Work se basa en dos herramientas fundamentales de análisis: Trust Audit y Culture Audit.

El Trust Audit es un cuestionario de clima organizacional compuesto de 58 afirmaciones cerradas y dos preguntas abiertas. Además de contemplar todos los apartados del modelo GPTW desde el punto de vista del trabajador, añade la posibilidad mediante dos preguntas abiertas de reflejar lo más valorado dentro de la organización y que la diferencia y la hace especial, además de identificar las áreas de mejora que actualmente se perciben en la empresa. El instrumento de medición utilizado en esta herramienta es una escala “licker” que va desde la alternativa “casi siempre es falso” a “casi siempre es verdad”. La encuesta es confidencial y voluntaria. Se tiende a pasar

a todas las personas empleadas en la organización. En ocasiones, en empresas de un tamaño grande se pasa a una muestra significativa, siempre seleccionada por Great Place to Work.

El Culture Audit es un informe de preguntas cerradas y abiertas, dirigido a ser cumplimentado por parte de RRHH, y contempla todos los aspectos del modelo Great Place to Work desde el punto de vista de la empresa. Se solicitan datos cuantitativos respecto a la distribución de la población dentro de la empresa (género y cargo de trabajo, años en la organización, edad, etc.), datos económicos, beneficios sociales, etc. Se requiere una descripción detallada de las prácticas relacionados con los nueve pasos del modelo desde el punto de vista de la empresa (contratación, celebraciones, acciones de escuela,...) La evaluación de dicho documento se basa en 5 puntos a tener en cuenta: La cantidad de prácticas por cada paso, la originalidad, al colectivo a quien van dirigidas (a todos o a un colectivo determinado), el enfoque humano y la coherencia con la cultura corporativa de la empresa (empresa nacional o multinacional, sector, pyme o gran empresa).

Intervención en las empresas

La intervención en las empresas se fundamenta en tres aspectos esenciales, el “Benchmarking” en relación con lo que hacen los mejores, la concienciación de los mandos y el trabajo con el Comité de Dirección. Veámoslo a continuación de manera muy sintetizada.

Benchmarking

La comparativa con otras empresas es uno de los puntos fuertes de la metodología GPTW. Con esta herramienta se puede dar una mejor interpretación de los resultados de la propia empresa y marcarse objetivos claros de mejora hacia la excelencia. La comparativa con las mejores empresas para trabajar ayuda a visualizar las prioridades para la creación de un excelente entorno de trabajo. El Benchmarking sectorial equipara la empresa con empresas de su mismo sector con ventajas y problemáticas similares a la empresa analizada.

Concienciación de los mandos

El impacto de los mandos en la organización es determinante en casi todos los aspectos del negocio. Saber concienciar a los mandos sobre su gestión de las personas es primordial para hacer de la empresa un excelente lugar para trabajar. La buena gestión del equipo ayuda a la consecución de los objetivos, a la innovación, a un mejor servicio al cliente, interno o externo, favorece la adaptabilidad a los cambios, retiene y capta talento, reduce gastos en procesos de selección (menor rotación) y en absentismo laboral. Desde Great Place to Work se apuesta por concienciar a este colectivo y ayudarlo a generar un excelente clima de trabajo en su equipo a través de la transformación de su entornos con Giftwork. El modelo Giftwork se basa en dos jornadas donde se trabaja con mandos intermedios a los que se les ayuda a tomar conciencia a nivel individual de lo que consideran ellos un excelente lugar para trabajar, de lo que no es un excelente lugar para trabajar y finalmente se les emplaza a que analicen cuál es su estilo de liderazgo en la gestión de su equipo. Una vez hecho este paso se procede a la realización de ejercicios y casos prácticos de cara a ayudar a estas personas a concienciar y ana-

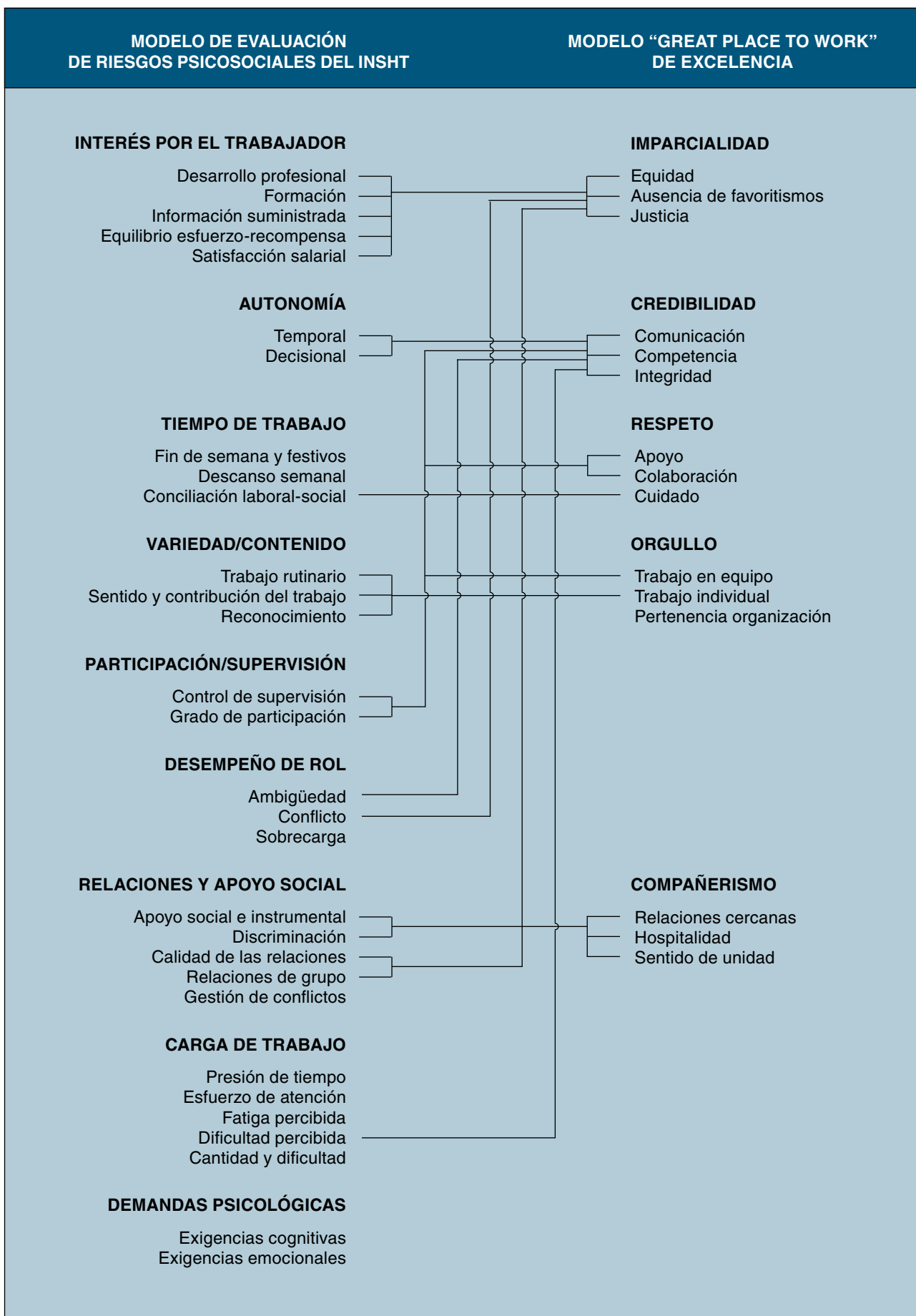


Figura 3. Interrelación entre aspectos contemplados en el Modelo GPTW y el Modelo de evaluación de riesgos psicosociales del INSHT.

lizar cambios en su relación con el equipo. Durante la segunda jornada se inicia la planificación de acciones individuales de cara a ponerlas en práctica con su equipo. Una vez finalizadas estas jornadas hay un proceso de seguimiento de 3 meses donde individualmente se anima y asesora a estas personas a cumplir su plan de acción y se les ofrece ayuda continuada en las dudas que les puedan surgir.

Trabajo con el Comité de Dirección

No se puede producir un cambio de la cultura de la organización sin el apoyo y el impulso de la Dirección de la empresa. Es por ello que consultores expertos de GPTW asesoran en el entendimiento de los datos procedentes de la opinión de sus empleados y en los primeros pasos para un plan de acción que fomente la mejora y la transformación en un excelente entorno de trabajo. Se realizan esfuerzos, un año tras otro, para seguir estrechando lazos de confianza con los trabajadores e implementando prácticas que fomenten la credibilidad de los mandos y el cumplimiento de objetivos. El conocimiento de cientos de empresas y su cultura corporativa es lo que ayuda a conocer las mejores prácticas y las claves para generar excelentes entornos de trabajo.

En sí, la implantación del Modelo dentro de la organización ya es una garantía de voluntad de cambio y mejora. La facilidad para entender el modelo y la sencillez y coherencia del mismo hacen que alrededor del 95% de las empresas que inician el proceso de evaluación "Best Workplaces" acaben implantando planes de mejora dentro de su organización y paso a paso vayan generando un Great Place to Work en su empresa.

5. LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL MODELO GPTW

La evaluación de los riesgos psicosociales, esencial para la identificación de factores deficitarios y de distorsión en el contenido, forma, organización y relaciones en el trabajo, así como en las necesidades de los trabajadores, está resultando de costosa aplicación en muchas organizaciones que no acaban de entender su necesidad y su valiosa aportación. Afortunadamente, hay empresas que sí la están aplicando debidamente con metodologías contrastadas y estrategias efectivas orientadas a generar acertadas intervenciones psicosociales. Los avances han sido notorios en los últimos

años. También es cierto que la exigencia de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y el buen hacer de especialistas en psicología laboral lo están facilitando. A pesar de ello, existe aun una dicotomía entre lo que sería el control de los riesgos psicosociales y la eficiencia u excelencia empresarial, como si fueran dos campos disonantes. Tal vez el lenguaje no ha ayudado al acercamiento de los términos y habrá que seguir concienciando con empeño en demostrar cómo la prevención de riesgos en general y la prevención de riesgos psicosociales en particular, contribuyen a la salud de la organización y a la excelencia empresarial.

Aprovechando la redacción de esta NTP sobre el Modelo GPTW, no hemos querido dejar de hacer una primera aproximación al menos para dejar constancia de los vínculos que existen entre algunos aspectos clave de dicho Modelo con otros contemplados en la metodología de evaluación de riesgos psicosociales del INSHT. Evidentemente, los objetivos de tales metodologías son diferentes, en una se persigue construir la excelencia en el lugar de trabajo a partir de los factores de éxito, y en la otra, minimizar y controlar factores de riesgo psicosocial en el trabajo. No obstante, a pesar de ser sus objetivos y orígenes diferentes, se aprecian puntos de confluencia que hemos querido destacar, con la única finalidad de mostrarlos. En ningún momento la aplicación del Modelo GPTW puede suplir la obligación legal que tienen las empresas de evaluar sus potenciales riesgos psicosociales. Es más, hay varios aspectos de necesaria evaluación, no contemplados en el Modelo GPTW. Estos aspectos son esencialmente: algunos de los relativos a la carga de trabajo, el tiempo de trabajo, el diseño de tareas, la definición de rol en el puesto y algunas cuestiones relativas a la participación en prevención. A su vez, el Modelo GPTW da una gran importancia al respeto de determinados valores morales para el logro de la confianza en las relaciones entre mandos y trabajadores que el Modelo del INSHT no contempla por no tenerlo como un objetivo expreso. Pero por otra parte, apostar por la aplicación del Modelo GPTW podría ser una buena manera de intervenir para construir la excelencia en el lugar de trabajo y al mismo tiempo, tener un aceptable control de determinados aspectos que podrían ser generadores de riesgos psicosociales. Ambos Modelos se caracterizan por efectuar de manera sencilla y a través de un limitado número de cuestiones una síntesis analítica muy clarificadora para la organización evaluada de su situación.

En la figura 3 se muestra la interrelación entre algunos aspectos de ambos Modelos de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

LEVERING, R.
Transforming workplace cultures.
Institute Great Place to Work. Editorial Primavera
www.greatplacetowork

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE
EN EL TRABAJO
Colección de Notas Técnicas de Prevención:
NTP 870. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo.
NTP 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación.
NTP 947, 948 y 949. Valores y condiciones de trabajo.
NTP 966 y 967. Eficacia preventiva y excelencia. empresarial.

Nuestro agradecimiento al Great Place to Work de España por su contribución al desarrollo de lugares de trabajo saludables.