

Cómo adaptar

los mejores planes de retención del mundo

a su negocio



sodexo
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA



Contenido

INTRODUCCIÓN	3
Guiados por el talento	
CAPÍTULO 1	4
Google	
CAPÍTULO 2	10
Facebook	
CAPÍTULO 3	15
LinkedIn	
CAPÍTULO 4	21
Nestlé Purina	
CAPÍTULO 5	26
Johnson & Johnson	
CAPÍTULO 6	32
Apple	
CAPÍTULO 7	38
SpaceX	
EPÍLOGO	43
Enseñanzas	



Introducción: **Guiados por el talento**

¿Cómo pueden dos proyectos universitarios, una fábrica de comida para caballos, un servicio postal y una productora de apósitos quirúrgicos transformarse en multinacionales que son tendencia de su industria en todo el planeta? Las historias de empresas como Google, Facebook o Johnson & Johnson tienen un hilo conductor compartido: **su talento humano**.

Cuando Google salió a la bolsa en 2004, sus fundadores enviaron una carta a los inversionistas donde resaltaban lo siguiente: *“nuestros empleados, que se han llamado a sí mismos Googlers, son todo. Google está organizada alrededor de la habilidad de atraer y mantener el talento de excepcionales tecnólogos y personas de negocios. Hemos tenido suerte de reclutar muchas estrellas creativas, con principios, y que son fuertes trabajadores. **Esperamos reclutar muchos más. Vamos a premiarlos y a tratarlos bien**”*.

Está claro: el talento humano es la clave para el crecimiento de las empresas. Sus ideas y acciones son el motor principal para guiar la innovación. ¿Cómo se pone el foco en el trabajador para retener su talento? Las grandes empresas del mundo tienen la fórmula.

[Glassdoor](#), [Fortune](#) y [Business Insider](#) presentan año tras año un listado con los mejores lugares del mundo para trabajar, lo que se traduce en: las empresas con los mejores planes de retención. Este libro selecciona siete de ellas: **Google, Facebook, LinkedIn, Nestlé Purina, Johnson & Johnson, Apple y SpaceX**.

¿Por qué este grupo y no otro? Poseen el conjunto de beneficios más diverso y especializado, son marcas conocidas en todo el planeta y representan diferentes sectores. Conozca sus increíbles estrategias y cómo adaptarlas a su empresa a continuación.



1. Google



Cuando de beneficios laborales se trata, el referente universal que aparece en el imaginario colectivo es **Google**. El gigante de la tecnología, que inició como un buscador web para transformarse hoy día en una multinacional que desarrolla todo tipo de innovadores productos (desde realidad aumentada hasta celulares inteligentes), siempre ha tenido **una máxima grabada en sus principios:**



“Google **NO** es una **compañía convencional**. **No tenemos la intención** de transformarnos en una”.

Esa frase, escrita en la carta original de sus fundadores Larry Page y Sergei Brin, demuestra que la compañía siempre ha seguido su propio camino: estar por fuera de la regla y las convenciones. **Esa cultura empresarial está impresa en los planes de retención y beneficios laborales** que han desarrollado para mantener al mejor talento.

Para Google sus empleados son el centro de la organización. Su cultura empresarial así lo demuestra, ubicándose en los primeros lugares como uno de los mejores sitios para trabajar, según publicaciones especializadas.



¿Qué ofrece Google a sus empleados?



Diversión

Google se caracteriza por manejar una política de diversión en su campus en Palo Alto. Trabajar en el cuartel general de la compañía es una experiencia fuera de cualquier convención a 'lo que debe ser' una empresa. **Es un gancho infalible de retención para mentes creativas:** crear un ambiente que invite a dejar el estrés de lado.

En Google hay arcades, muros de escalada, canchas de volleyball, pistas de bolos y mucho más. La compañía organiza regularmente torneos deportivos, como una forma de unir y relajar a los distintos equipos de desarrolladores. Todo esto es una combinación que invita a la exploración y el descubrimiento, donde la diversión es parte de la cultura empresarial de Google.



Bienestar

Reducir el estrés no se trata solo de un trabajo mental. También se trata de una tarea física y en Google lo entienden: tienen una gran variedad de mobiliario para descansar, que incluye hasta hamacas. El objetivo es entregar el ambiente más relajado para sus trabajadores.

Los empleados pueden asistir a sesiones de masajes por un bajo costo, así como visitar doctores que se encuentran en las instalaciones para tratar cualquier molestia. Es parte de una estrategia que busca cambiar por completo la estación de trabajo, **reduciendo la incomodidad y el estrés al mínimo.**





Incentivar el desarrollo personal

Para Google sus empleados son el centro de la organización y por lo tanto entienden que son mucho más que las tareas que realizan. **Cada persona tiene sueños personales**, proyectos que quiere sacar adelante aun cuando no hagan parte de los intereses de la empresa.

Por ello la compañía implementa **el programa '20% del tiempo'**, donde permite que sus empleados trabajen el 20% de su tiempo semanal en un proyecto personal, fuera de sus tareas regulares. Esto ayuda a incentivar la pasión por el trabajo y las ideas fuera de lo común. Proyectos como **Gmail, Google Talk y Google News**, terminaron gestándose en esos espacios.



Facilitar lo más común

Movilizarse y alimentarse son necesidades básicas para que un trabajador realice sus tareas. En el campus de Google hay bicicletas y carros eléctricos disponibles para su uso en las instalaciones. Sobre la alimentación, las cosas son mucho más completas: hay comidas gratis todos los días.

Es una política de comida gratis que incluye desayuno, almuerzo y cena, con menús saludables y con sus valores nutricionales expuestos para que todos los googlers manejen su dieta.





Motivar el crecimiento

Cada empleado tiene un mentor asignado. No se trata de un jefe más, se trata de un 'gurú de carrera' elegido a través de un cuidadoso análisis. La idea es permitir que los empleados junior tengan un espacio seguro para hablar de su desarrollo dentro de la organización, adaptarse más rápido a sus tareas y resolver dudas. Es el tipo de momentos que permiten aprender con confianza.



¿Qué puede adaptar de Google a su empresa?

[En la citada comunicación para inversionistas de 2004](#), Google informaba lo siguiente "Esperen que agreguemos beneficios, en vez de reducirlos con el tiempo". ¿Cómo puede su organización tratar de adaptar un programa como ese? Claramente invertir es la primera respuesta, pero en un escenario realista lograr un programa de retención tan completo es un gasto astronómico.

Pero eso no quiere decir que no pueda crear una versión que apunte a entregar el mismo tipo de comodidades, con beneficios que se manejan en el mismo terreno.





ACTIVIDADES PARA DEJAR EL ESTRÉS:

Aunque es prácticamente imposible que llene sus oficinas de muros para escalar, es posible que diseñe actividades para distanciar a su equipo del estrés del trabajo. Diseñe torneos dentro y fuera de las instalaciones, ya sea deportivos u otro tipo de actividades para los menos atléticos.



MÁS ALLÁ DEL PUESTO DE TRABAJO:

Las hamacas pueden ser demasiado para muchas organizaciones, pero eso no impide que considere adquirir otro tipo de mobiliario relajante para las áreas comunes. Las sillas de escritorio no pueden ser el único lugar que tengan sus trabajadores para descansar.



ESPACIO PARA DESARROLLO DE PROYECTOS PERSONALES:

Recuerde que sus trabajadores no viven y duermen únicamente por hacer crecer a su empresa. Todos tienen sueños y proyectos personales. 20% del tiempo semanal seguramente supera lo que puede permitir, pero una tarde cada 15 días para que sus empleados adelanten proyectos personales es atractiva.



NO COMIDA GRATIS, PERO SÍ EL MEJOR ESPACIO:

Darle desayuno, almuerzo y cena a sus trabajadores puede estar por encima de su presupuesto, pero puede concentrarse en ofrecerles el mejor espacio para consumir alimentos. Asegúrese que exista un área específica para esa actividad. Invertir en algún bocadillo (galletas, dulces, etc.) que esté al alcance de todos no lo llevará a la bancarrota.



2. facebook



La red social más importante del mundo no podía faltar como uno de los lugares con la mejor cultura empresarial. Facebook ha pasado de ser un cerrado sitio web universitario, a **una de las plataforma más populares del planeta**, pasando a ofrecer un abanico de servicios en distintas aplicaciones: mensajería instantánea, realidad virtual, globos que entregan Wi-Fi en lugares alejados del planeta y un gran número de iniciativas innovadoras.

Facebook es la primera compañía fundada y dirigida por un Millennial que ingresa en el prestigioso [Fortune 500](#). Ese origen influye toda la cultura empresarial de la red social, donde sus trabajadores viven día a día un ambiente diverso.

facebook

[Según Lori Goler, cabeza de personas en Facebook](#) (nada de Recursos Humanos), la compañía está “orgullosa de construir un ambiente laboral diseñado por y para esta generación de trabajadores”.



Facebook es entonces un ambiente de innovación que invita al reto, donde la meta de cambiar el mundo no se toma a la ligera. Por lo tanto, el programa de retención que implementan está hecho para mantener mentes que quieran darlo todo.



¿Qué ofrece Facebook a sus empleados?



Evaluaciones enfocadas en lo positivo:

En Facebook se hacen evaluaciones de personal cada seis meses, donde los líderes de área y colegas se evalúan entre sí. ¿El objetivo? Muchas empresas buscarían problemas y quejas, pero en Facebook están enfocados en **determinar nuevas responsabilidades para empleados excepcionales**, con los beneficios que eso trae.

¿Qué sucede si encuentran cosas negativas? No suceden despidos: se entregan beneficios y bonificaciones para mejorar el ambiente laboral del personal que rinde por debajo de lo esperado, con el objetivo de motivarlos y no tener que perder un recurso que puede mejorar.



Mayor libertad y reconocimiento

En Facebook los líderes de área están entrenados para darle libertad a su equipo. La idea es que estén enterados sobre el desarrollo y progreso de proyectos, **pero que no interfieran con el desarrollo libre de ideas**.

También existe una plataforma especial donde los empleados pueden agradecer el trabajo de otros, en forma de reconocimiento compartido. Es una forma de ganar retroalimentación positiva entre equipos. Todas estas interacciones ayudan a nutrir las mencionadas evaluaciones semestrales.

Estos canales de comunicación y espacios de reconocimiento sirven para que todo el equipo (desde ventas hasta desarrollo), estén en la misma página: ayudar a conectar a los millones de personas que aún no están en Facebook.



Licencias únicas de maternidad y paternidad

Facebook [es una de las primeras compañías en los Estados Unidos](#) que ofrece financiar hasta \$20.000 dólares en tratamientos de congelamiento de óvulos.



Con esto, crean una **política de maternidad y paternidad prácticamente única en el mercado laboral**, permitiendo que sus trabajadores vivan el proceso de ser padres bajo sus reglas y en su momento.

Además, Facebook permite cuatro meses pagos por maternidad y paternidad, periodo que supera el que ofrece Google. También entregan un bono de \$4.000 dólares antes de nacer el niño y un bono de \$3.000 luego de su nacimiento para gastos de cuidado.



Puertas abiertas

A diferencia de muchos CEO en el mundo de las grandes corporaciones, Mark Zuckerberg y los grandes ejecutivos tienen una abierta relación con los trabajadores. Semanalmente realizan un Q&A (sesión de preguntas y respuestas) para todos los empleados, donde interactúan con ellos y presentan el estado de los proyectos actuales y futuros.



Un atractivo grupo de beneficios

A parte de un interesante grupo de iniciativas y políticas empresariales, en Facebook también tienen su cuota de comodidades y regalos: \$250 dólares al mes para gastar en publicidad en la red social, barberías y salones de belleza en el campus, servicio de lavandería, \$700 dólares para membresía en el gimnasio, reparación de bicicletas, entre otras cosas.



Un ambiente de diversidad

La red social ha sido un espacio que ha demostrado el apoyo a la diversidad de género, raza y sexualidad. Es una de las empresas más abiertas que apoyan el tema en Silicon Valley. **Crear espacios seguros para cualquier tipo de persona construye un ambiente laboral donde todos se sienten bienvenidos y protegidos.**



¿Qué puede adaptar de Facebook a su empresa?

RECONOCIMIENTO:

revise sus políticas y programas de reconocimiento, así como sus evaluaciones a trabajadores para crear una temática que combine ambos procesos. Celebre lo positivo y encuentre en el rendimiento negativo oportunidades para mejorar.

DEMUESTRE UN AMBIENTE DE RESPETO:

actúe ante cualquier síntoma de discriminación entre su fuerza de trabajo o de parte de las mismas cabezas de la empresa. Darle a sus empleados un ambiente seguro es lo mínimo que esperan al ser parte de una organización.

PUERTAS ABIERTAS:

las cabezas de la compañía deben ser visibles para sus trabajadores. Si no hay una comunicación clara entre ambas partes, los empleados pensarán que trabajan para una enorme corporación sin rostro que no tiene tiempo para las personas que la hacen crecer. Aunque reunir a las cabezas de una compañía semanalmente puede ser difícil, concrete un espacio, por lo menos mensual, donde estos interactúen con la fuerza de trabajo.

ENTREGUE BENEFICIOS QUE AYUDEN A LA VIDA DEL TRABAJADOR:

cuando decida entregar beneficios o bonificaciones, piense siempre en mejorar el día a día de su empleado. No apunte simplemente a enriquecerlo, piense qué puede facilitar su jornada o haría más fácil su vida personal. Bonos y tarjetas de comida, ropa, transporte y demás tipos de ayudas pueden ser lo ideal.

RESPETE LICENCIAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD:

ser una nueva madre o padre es un enorme paso en la vida de cualquier persona. Por ello implemente correctamente las licencias de maternidad y paternidad, buscando crear un balance cómodo entre lo que espera de sus trabajadores y la vida personal de los mismos. Incluso, puede permitirse entregar una semana más (o dos) de licencia paga a los nuevos padres, demostrando el interés de la empresa por su empleado.



3. LinkedIn



Cuando el objetivo de una organización es conectar trabajadores y empresas, es fácil de imaginar que **implementan una fuerte cultura de retención y beneficios con sus propios empleados**. Ser el referente en redes sociales para trabajadores deja a LinkedIn en una posición especial, donde deben demostrar su conocimiento sobre cultura empresarial.

LinkedIn lo cumple: hace parte de los listados de mejores lugares para trabajar en 2017 según Glassdoor y Business Insider. Entre la industria de tecnología, donde la retención es una prioridad ¿qué tiene para ofrecer la red social? Aparte de beneficios 'comunes del sector', la red social tiene un enfoque especial: **caridad y actos en pro de la comunidad**.



¿Qué ofrece LinkedIn a sus empleados?



La compañía tiene el programa [LinkedIn For Good](#), que implementa proyectos para pagar becas y trabajar con grupos juveniles. Sumado a ello la empresa entrega dos veces al año 3.000 y 10.000 dólares para financiar el mejor proyecto que sus empleados hayan propuesto para ayudar a la comunidad.

Pero no todo es una inversión grande de dinero. A veces se trata de pequeños actos y así lo materializa el grupo [The Random Acts of Kidness](#). Divididos por equipos, los empleados de LinkedIn realizan una variedad de actos para mejorar en pequeña medida el día de las personas: pagar por el autobús de la gente, entregar flores a personas mayores o pagar por bodas en el palacio municipal de San Francisco.





Mente y cuerpo

Mientras muchas grandes empresas de tecnología entregan financiamiento para el gimnasio o tienen sus propias instalaciones de ese tipo, en LinkedIn apuestan por algo diferente: enfocados en **el estado físico y mental de sus empleados**, la red social ofrece clases gratis de Tai Chi, Zumba, Bosu, TRX, Yoga y una variedad de clases de bootcamp.



Fuera de las tareas

Aunque algunas compañías mencionadas en este libro entregan tiempo para que sus empleados trabajen en proyectos personales, en LinkedIn agregan un factor especial. En la empresa implementan los inDays, **que suceden un viernes al mes, donde los trabajadores dedican su tiempo a una tarea temática.**

Para sacar a su fuerza de trabajo de la rutina, LinkedIn elige un tema específico para desarrollar, que puede unirse con las iniciativas de beneficencia que maneja la compañía. En ese caso, un tema puede ser LinkedIn for Good, así dedican la jornada a proponer ideas y proyectos que nutrirán el programa por los meses siguientes.





Mejorar al equipo constantemente

Con 5.000 dólares por empleado (en sus oficinas en Estados Unidos y Canadá), la compañía busca impulsar a sus trabajadores para que nutran un proceso de educación continua. Con ese monto **los empleados pueden pagar por cursos y estudios relacionados con el trabajo que realizan en la empresa.**

Esto lo complementan con entrenamientos internos representados por los programas de LearnIn y Manageln. El primero tiene distintos cursos sobre el funcionamiento de la organización y manejo de herramientas. El segundo es un entrenamiento de un mes para aquellos que son líderes de equipos.



Incubadoras

La empresa implementa Incubator, un programa donde grupos de empleados pueden presentar un proyecto para ser financiado, tener tiempo dedicado de tres meses para su desarrollo y un mentor que los apoye.

Incubator busca que los trabajadores **propongan ideas y proyectos para ayudar a la compañía**, donde entreguen innovación con todo el apoyo de sus superiores.



¿Qué puede adaptar de LinkedIn a su empresa?

	<p>CAMBIAR EL MUNDO UNA ACCIÓN A LA VEZ: Elija una beneficencia o una acción específica para realizar en pro de la comunidad. Puede ser un evento semestral o anual, donde a nombre de los empleados la empresa realizar un acto de generosidad que mejore la vida de un grupo de personas. Hágalo público y comuníquelo de forma extensa a sus empleados para que todos puedan identificarse con el mismo.</p>
	<p>CLASES ESPECIALES: Tener clases constantes de yoga, TRX y zumba puede estar fuera de su presupuesto, pero traerle a sus empleados de forma trimestral una de estas clases puede funcionar como un ejercicio de integración y relajación. Tómelo como una 'edición especial' de las pausas activas.</p>
	<p>IMPULSE LOS PROYECTOS: Muchos de sus empleados pueden tener en manos iniciativas innovadoras para mejorar la empresa, pero proponerlas o desarrollarlas sería una carga extra para ellos. Asigne tiempos dentro de la jornada para esos proyectos, realice concursos internos para identificarlos e invierta recursos en el desarrollo de los mismos.</p>
	<p>CURSOS INTERNOS: Dependiendo de su sector y el funcionamiento de su empresa, ya habrá identificado una serie de habilidades y conocimientos que facilitan la operación interna. No espere que la curva de aprendizaje y el día a día se encarguen de educar a sus empleados: construya un espacio para la instrucción interna. Puede empezar como un pequeño grupo de cursos que pueden evolucionar según las necesidades de sus empleados y las oportunidades que vaya descubriendo.</p>



4. Nestlé Purina



Entre los listados de los mejores lugares para trabajar de Glassdoor, Fortune y Business Insider se encuentran todo tipo de compañías. Los primeros lugares están dominados por los gigantes de la tecnología e importantes firmas consultoras como Bain & Company o Boston Consulting Group, pero entre esos sectores sobresale una empresa que, tal vez, no entra en el imaginario colectivo inmediato: Nestlé Purina.

Subsidiaria de Nestlé, Nestlé Purina es una empresa que produce y comercializa comida para mascotas. Inició como una granja en Ralston Purina donde fabricaban alimento para caballos, para luego transformarse en una multinacional líder en su sector. En 2001 fue adquirida por Nestlé y fue combinada con su división de Friskies Petcare Company.



¿Cómo logra una compañía de alimento para mascotas volverse un referente de retención laboral?

Con un foco en salud y bienestar. Aunque poseen beneficios de reconocimiento tradicionales, se esfuerzan por crear un ambiente donde el bienestar del empleado **es el centro de sus políticas de retención.**



¿Qué ofrece Nestlé Purina a sus empleados?



El bienestar esta primero

Los beneficios que conforman el programa de retención de Nestlé Purina están principalmente concentrados **en ofrecer bienestar mental y físico a sus empleados**. El primero de ellos es un completo programa de salud, que los empleados pueden adaptar dependiendo de sus necesidades.

Este cubrimiento se extiende a los miembros de la familia y los compañeros de hogar del empleado. También incluye agregados como seguros de vida y seguros de discapacidad que no tienen un costo agregado, así como varios programas preventivos asociados con el programa [Nestlé's HealthWorks](#).

Entre las iniciativas para prevenir problemas de salud, la empresa implementa programas de manejo de peso dentro de las sedes de la organización. **Con esto apoyan las metas de salud física que cada empleado haya elegido.**

La salud mental también es una prioridad para los programas de bienestar de la compañía: ofrecen, de forma gratuita, acceso confidencial a psicólogos y consejeros profesionales que están entrenados para guiar al empleado en momentos de necesidad, ya sea con problemas profesionales o personales.



Fortalecer a las familias

Aunque el apoyo a los nuevos padres está presente en varias empresas de este listado, en Nestlé Purina entregan 14 semanas pagas a la madre o padre que está encargado del cuidado del nuevo miembro de la familia. En algunos casos pueden acceder a 12 semanas más, sumando con ello **26 semanas pagas** donde pueden encargarse de sus tareas como nuevos padres.



El padre que no está encargado del cuidado directo del niño puede acceder a una semana paga después del nacimiento o adopción de su nuevo hijo. Para ayudar en esos primeros meses, Purina regala 32 cupones de fórmula Nestlé para infantes.

Así como la compañía desea mantener felices a las familias de sus empleados, también ayuda a construir las: Purina **ayuda a cubrir algunos gastos de un proceso de adopción**, también ofrece asesoría en el tema para las parejas interesadas.



Las familias no solo se conforman de personas

Purina Nestlé es ampliamente conocido por [sus jornadas 'pet friendly' en el trabajo](#), pero su apoyo a las mascotas va más allá. Como una empresa dedicada al cuidado de mascotas, presenta un programa bastante particular: Petfinder.

Si los empleados desean darle un nuevo hogar a un gato o un perro, sin importar si lo buscan de raza o quieren rescatarlo de un refugio, la empresa les ayuda con \$200 dólares para cubrir los gastos que requiere ubicar al nuevo integrante de la familia.



Reconocimiento y ayuda

Aunque el foco de la empresa es presentar ayudas para el bienestar del trabajador, también poseen beneficios tradicionales de la industria. Poseen un programa de reconocimiento donde los empleados eligen los regalos que reciben (sean materiales o experiencias). También tienen todo tipo de descuentos en las marcas de Purina y otras subsidiarias de Nestlé.



¿Qué puede adaptar de Nestlé Purina a su empresa?



LA SALUD EMOCIONAL ES IMPORTANTE:

También preste especial atención al estado de ánimo de sus trabajadores. Las preocupaciones no pueden estar totalmente dirigidas a afecciones físicas ¿su empresa considera depresión u otros cambios emocionales como un justificante para faltar al trabajo?



MASCOTAS BIENVENIDAS:

En el caso de Nestlé Purina puede ser difícil duplicar sus políticas sobre mascotas y adopción, pero pensar en un día Pet friendly en la oficina no es imposible. Todo depende de sus instalaciones y un grupo cuidadoso de reglas para la jornada.



TIEMPO PERSONAL PARA SUS TRABAJADORES:

Aparte de ofrecer seguros médicos exigidos por la ley, su empresa puede realizar sus propias acciones para mejorar el bienestar de sus empleados. Ofrecer un día libre cada cierto tiempo puede ser una pequeña ayuda para entregar un momento de descanso a sus empleados. Puede hacerlo de forma semestral o trimestral, donde el trabajador puede ocuparse de descansar sin pensar en su tiempo de vacaciones o afectar su desempeño en la empresa.



5. Johnson & Johnson



Una de las farmacéuticas más importantes del planeta no solo presta especial atención en diseñar **los mejores productos y servicios para mantener el bienestar de sus clientes**, también está comprometido en [hacer lo mismo por sus empleados](#).

Johnson & Johnson maneja más de 250 empresas diferentes que operan en los sectores de consumo de salud, dispositivos médicos y productos farmacéuticos. La marca trabaja en más de 175 países con cerca de 125.000 empleados en todo el globo.



A pesar de su tamaño, la compañía logra destacar con un excelente paquete de beneficios para su enorme fuerza de trabajo, reteniendo el talento necesario para ser uno de los líderes de su industria.

Si el cuidado de las personas es el objetivo principal de la compañía, es normal que su estrategia de retención esté enfocada en crear espacios para generar comodidad y bienestar entre sus empleados, con una variedad de iniciativas interesantes desplegadas alrededor del mundo:



¿Qué ofrece Johnson & Johnson a sus empleados?



Espacios de trabajo únicos

Johnson & Johnson tiene un objetivo claro cuando de beneficios y retención se refiere: desean tener la fuerza de trabajo más saludable del planeta para el año 2020. ¿Cómo buscan lograrlo? **Creando espacios únicos para sus empleados**, enfocados en encontrar los métodos más diversos para apoyar una forma de vida saludable.

La misma compañía destaca cinco sedes con los modelos más inventivos: Francia, Reino Unido, Malasia, Suiza y Estados Unidos

- Siguiendo la tendencia ambiental, en Pinewood, Reino Unido, las instalaciones de la compañía **enfrentan el estrés y mejoran la creatividad** conectando a sus empleados directamente con la naturaleza. En la sede hay un camino que recorre una porción de bosque, que los trabajadores pueden visitar cuando deseen. A parte de ser un espacio de relajación, los empleados pueden programar reuniones para hablar de asuntos de trabajo mientras recorren el paisaje. También hay áreas de descanso e información sobre el ecosistema.
- En las oficinas de Johnson & Johnson de Kuala Lumpur, en Malasia, una porción de la sede es conocida como el “espacio de energía”. **La idea es ofrecer una alternativa a las clásicas opciones de fitness y gimnasio**: en el espacio de energía hay clases de yoga, baile, sillas de masajes y diferentes juegos de mesa.
- En el campus de Zug, en Suiza, los empleados de Johnson & Johnson descubrieron que los espacios más comunes pueden ser herramientas de motivación en potencia. Entre dos alas de las instalaciones se encuentra un puente cu-



bierto de interconexión, donde el desierto pasillo fue reemplazado por un mini golf.

Armado con césped falso y obstáculos de madera, el mini golf permite que los empleados se tomen un descanso mientras estimulan la creatividad realizando una tarea totalmente fuera de lo común.

- En las instalaciones de Irvine, California, la empresa combina dos objetos totalmente diferentes para mantener la salud de sus empleados. En las oficinas los trabajadores pueden encontrar escritorios combinados con bicicletas estáticas y caminadoras, que pueden usar para mantenerse activos sin descuidar sus tareas.

Johnson & Johnson considera que estar sentado todo el día es tan peligroso para la salud como fumar, por lo tanto piensan que unir ambos espacios es beneficioso para la concentración y el bienestar. Inclusive tienen dos escritorios de este tipo únicos, para permitir trabajo y ejercicio en equipo.



La vida diaria sin obstáculos

Muchos programas de retención buscan balancear la vida personal de los empleados con la carga laboral que exige la empresa. Para ello diseñan horarios flexibles o teletrabajo, pero ¿qué sucede cuando las necesidades personales de los empleados exceden esos beneficios? Para que no exista un choque entre ambos mundos (donde siempre queda un sentimiento de poca libertad para el trabajador), Johnson & Johnson tiene una solución poco usual.

Se trata de un servicio de ayudante personal/conserje. Con esto, los empleados pueden terminar su larga lista de pendientes que el horario de trabajo no permite terminar o realizar con tranquilidad. Esto puede incluir desde recoger encargos hasta realizar envíos de documentos. Lo que el trabajador necesite.





Salud 24 horas al día

Para cumplir con el objetivo de tener la fuerza de trabajo más saludable del planeta, la compañía posee una plataforma web especial para sus trabajadores llamada My eHealth. En ella pueden encontrar un perfil de su salud, conocer los horarios de clases de ejercicio en sus oficinas, recordatorios diarios de metas, recetas saludables, rutinas de ejercicio y una calculadora de nutrición.

También tienen acceso a un programa de reembolso en caso de no acceder a espacios de ejercicio dentro de las oficinas. Para ello, Johnson & Johnson le entrega \$400 dólares al año a sus empleados para que sean destinados en adquirir membresías de gimnasio, pagar un entrenador personal o registrarse a ligas deportivas como equipos de fútbol u otro tipo de organizaciones.



¿Qué puede adaptar de Johnson & Johnson a su empresa?



APROVECHE LOS ESPACIOS:

Una remodelación total del ambiente de trabajo puede estar fuera de discusión, pero aprovecharlo mejor nunca debe estar fuera de la mesa. Encuentre espacios desperdiciados de sus oficinas, donde un ligero cambio de mobiliario puede crear una estación de relajación. También considere incluir decoración que combine el medio ambiente con el entorno de oficina. Dependiendo de donde se encuentre, sus empleados podrían estar totalmente desprovistos del más mínimo contacto con la naturaleza. Tenga eso en cuenta.



EL DÍA A DÍA DE SUS EMPLEADOS:

Recuerde que el trabajador no vive solamente por la empresa. Tienen prioridades más allá de las asignadas en el trabajo, que pueden tener igual o más importancia para ellos. Aunque no puede dedicarles a todos un mensajero o asistente personal, ofrézcales un espacio periódico para realizar tareas externas que tengan pendientes. Ya sea una tarde cada dos meses o un día que pidan con anticipo cada semestre, sus empleados sentirán que la empresa los comprende.



CELEBRE EL EJERCICIO:

Tener espacios para ejercicio en la oficina es costoso, pero es posible apoyar la vida sana sin necesidad de gastar en equipos de gimnasio. No piense únicamente en pausas activas, también considere realizar alianzas con gimnasios u otro tipo de centros deportivos locales. Apoye a los empleados que hacen ejercicio: aquellos que llegan en bicicleta o asisten al gimnasio podrían tener acceso a ciertos beneficios como horarios flexibles.



6. Apple



Innovación es una palabra clave para cualquier organización. **Pero pocas han logrado grabar en el imaginario colectivo que representan ese concepto como Apple.** La empresa, famosa por exitosos productos como el iPhone, el iPad, el iPod y el Mac, es una de las compañías más grandes de tecnología del mundo, así como la segunda manufacturera de teléfonos móviles más grande del planeta.

Trabajar en una empresa con esa descripción (y que cofundó una figura como Steve Jobs) claramente no viene falto de presión. Pero las exigencias de un gigante de la tecnología no llegan sin un excelente paquete de beneficios, **que busca retener el talento necesario para competir en la luchada industria.**

Apple centra su estrategia de retención en generar estatus, abrazar la ventaja de sus productos y entregar un ambiente retador:



¿Qué ofrece Apple a sus empleados?



Confianza en sus productos

Los productos estrellas de la compañía no son solo para el usuario final. En Apple entienden lo apetecible de su tecnología y lo aprovechan para su programa de retención. Los empleados, ya sean parte de las tiendas o trabajen directamente con el diseño de productos, **tienen descuentos especiales al comprar los populares dispositivos.**

Según varios testimonios de empleados en [Glassdoor](#), llegan a recibir 25% de descuento en hardware y 50% de descuento en software. Inclusive, luego de los primeros 90 días de trabajo pueden recibir otros descuentos especiales en Mac o iPad.





Eventos especiales

Apple celebra una serie de eventos especiales llamados Beer Bash, donde ofrecen cerveza gratis y comidas a sus empleados, acompañando la ocasión con música en vivo de invitados especiales. Para celebrar los 30 años de Mac, la compañía realizó un Beer Bash con One Republic como invitado. Con artistas reconocidos tocando exclusivamente para sus empleados, la empresa demuestra su estatus.



Reputación

Aunque la retención de empleados está, como su nombre lo dice, enfocada en retener talento, existe un beneficio de Apple que funciona una vez fuera de la empresa: reputación. Trabajar en el exigente ambiente de una compañía tan importante le entrega a sus ex empleados un estatus especial en la industria.



Independencia al trabajar

Contratar una fuerza laboral talentosa exige que Apple los maneje de la manera adecuada: confiando en su profesionalismo y habilidades. **En la empresa los empleados gozan de libertad para hacer su trabajo**, dejando de lado el llamado *micro managing*. En vez de tener jefes y jefes de sección, la compañía confía en las habilidades de autogestión de sus trabajadores.





Transporte fácil y gratuito

Apple no deja que nada sea un obstáculo para sus empleados. La compañía ofrece varios servicios de buses para llevar a sus trabajadores hasta el campus de Cupertino. En caso que los buses no sean una opción viable para los funcionarios, ofrecen cubrir el costo total del uso de tren, bus y otros medios de transporte.



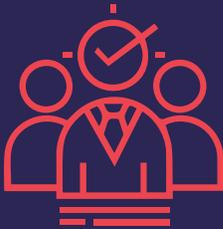
Comida de calidad a buenos precios

Aunque la compañía del iPhone es de los pocos gigantes de la tecnología que no ofrece comida gratuita a sus empleados, los trabajadores afirman que el Café Mac de Cupertino es un lugar con los platos de la más alta calidad.

Aunque no son gratis, son a buenos precios: Apple cubre el costo de todos los ingredientes, así que el precio final de las comidas es reducido. El menú puede incluir desde sushi hasta pizza. Los únicos que tienen derecho a cenas gratis son los equipos de iOS y Mac OS.



¿Qué puede adaptar de Apple a su empresa?



INDEPENDENCIA AL TRABAJAR:

Confíe en su proceso de selección y en el talento que ha atraído su empresa. Una vez estructure una forma de identificar grandes perfiles y los haya agregado a su fuerza de trabajo, no interfiera en el desempeño de los mismos. Aunque todos necesitan guías y responder a una autoridad, también cultive una cultura empresarial donde haya más puertas que paredes.

Con trabajadores talentosos que se sientan libres de desarrollar sus habilidades, se encontrará con un equipo propositivo y motivado, que acepta retos y busca ir más allá en cada proyecto. Recuerde que los trabajadores empoderados valen por dos (o tres o cuatro).



DE A CONOCER SU REPUTACIÓN:

Sin importar el sector o industria en que funciona su empresa, siempre tendrá a la mano retroalimentación positiva y casos de éxito que pueden alentar a su fuerza de trabajo. No necesita de la reputación de Apple para inspirar y motivar a sus empleados.

Construya casos de éxito de sus proyectos, reportes de crecimiento y retroalimentación directa del cliente satisfecho. Todo esto comuníquelo en reuniones grupales o por los medios de comunicación internos que tenga su organización.



ACCESO ESPECIAL A SUS PRODUCTOS:

Dependiendo de su sector o industria, su empresa probablemente produce servicios y productos que sus empleados pueden consumir y usar. Darles acceso especial a los mismos puede ser un motivante más económico que otros beneficios que exigen alianzas y gastos externos. Identifique si existe un interés genuino de sus trabajadores por los servicios o productos que genera su negocio, así puede diseñar bonificaciones que los incluyan.



7. SpaceX



Aunque la compañía aeroespacial de Elon Musk se encuentra en el listado de Glassdoor sobre los mejores lugares para trabajar, las características que la hacen parte de la selección son muy diferentes a los demás elegidos de la lista. Inclusive, es muy diferente a las otras seis empresas que destacamos en este libro.

Mientras LinkedIn, Nestlé Purina y Johnson & Johnson crean un ambiente donde la vida personal y el trabajo están balanceados, SpaceX es un exigente sitio donde **los niveles de estrés** pueden llegar tan alto como las naves que diseña la compañía.

Entonces ¿Qué hace de SpaceX una compañía exitosa a la hora de motivar y retener talento? Aunque poseen beneficios estándar entre los grandes de la tecnología, su verdadero diferenciador es el sentido de propósito.





¿Qué ofrece SpaceX a sus empleados?



Construyendo el futuro entre las estrellas

SpaceX tiene más de 4.000 empleados en los Estados Unidos, a quienes se les exige una concreta tarea al iniciar cada jornada: llegar al espacio. Musk define la alta exigencia diciendo que *“SpaceX es como las fuerzas especiales, hacemos misiones que otros piensan que son imposibles. Tenemos metas absurdamente ambiciosas para cualquier estándar razonable, pero vamos a hacerlas realidad”*.

A ello se suman altísimas exigencias en tiempos de entrega. [Según el libro “Elon Musk: Tesla, Space X y la búsqueda por un futuro fantástico”](#), Musk “propone la programación de tiempo más agresiva imaginable asumiendo que todo sale bien, y luego la acelera asumiendo que todos pueden trabajar aún más duro”. **¿Cómo pueden retener talento en medio de un ambiente tan exigente?**

En el [listado de PayScale](#), tanto SpaceX como Tesla están en los primeros lugares de los sitios con el ambiente más estresante para trabajar, pero también ocupan la cima de una importante categoría: el lugar más significativo para trabajar.

Esa es la clave de SpaceX: tener empleados que reconocen la importancia de su difícil y exigente tarea, donde todo el equipo tiene un propósito que respetan y encuentran motivante.





Trabajando entre los mejores

Para que un ambiente de trabajo como el de SpaceX retenga talento, es necesario más que propósito: la compañía debe asegurar que todo lo exigido sea loggable. Por ello tienen un talentoso equipo. Los empleados que trabajan en la organización saben que **hacen parte de una de las mejores fuerzas de trabajo del sector**.

Musk es famoso por cazar talentos en todas las áreas. Inclusive para la vacante de quien entrega el yogur congelado gratuito que pueden comer los empleados. [Según Dolly Singh](#), encargada de personal, el famoso emprendedor le pidió que fuera “*al Pinkberry más cercano (negocio de yogur congelado) y buscara al empleado del mes, quería que contratara al empleado del mes*”.

Desde los puestos menos significativos hasta los empleados con las labores más primordiales: SpaceX es un lugar donde todo empleado puede sentirse respetado e importante para la gran tarea.



¿Qué puede adaptar de SpaceX a su empresa?



ENTREGUE PROPÓSITO:

Es muy probable que su empresa no esté en la industria de colonizar Marte y llegar al espacio cada trimestre, pero aún así puede aprovechar un punto clave de SpaceX y su cultura empresarial: entregar un propósito significativo.

Para ello es importante que sus empleados sean conscientes que su trabajo diario genera resultados reales en el mundo. Esto es alcanzable con una estrategia de comunicación en dos frentes: con jefes de área y sobre la imagen de la empresa.

La primera, con jefes de área, quiere decir que los líderes de la empresa deben reconocer el trabajo de sus empleados y hacerles saber que son piezas efectivas e importantes de los proyectos que hacen parte.

La segunda, sobre la imagen de la empresa, requiere que su organización comunique claramente sus objetivos y logros. En reuniones grupales, entre las cabezas de la compañía y sus empleados, dé a conocer las más recientes victorias de la compañía, explique a dónde va la organización hacia futuro y cómo las acciones del presente están teniendo efecto en esa meta.



Epílogo: Enseñanzas

Aparte de una clara necesidad de retener el mejor talento para destacar en su industria, existe un conector entre los programas de retención de todas las empresas presentadas en este libro: Son multinacionales con el presupuesto para innovar y apostarle a formas diferentes de mantener felices a sus empleados. Por supuesto no todas las empresas tienen el capital para hacer lo mismo al pie de la letra, pero los conceptos base, aquellos como **la necesidad de progreso y bienestar personal, son los mismos que tienen sus empleados y los de Google, LinkedIn, Johnson & Johnson o SpaceX**. Esto puede ser aprovechados en menor escala, buscando los mismos resultados: una fuerza de trabajo motivada, baja rotación de personal y retención de talento.

RECUERDE:

- ✓ Entregue propósito y orgullo por las tareas de la empresa
- ✓ Confíe en las habilidades de su empleado y dele libertad para trabajar.
- ✓ Entienda que su personal tiene responsabilidades personales diferentes al trabajo.
- ✓ Mejore espacios desperdiciados de las oficinas.
- ✓ Promueva y apoye el ejercicio entre sus trabajadores.
- ✓ Apoye a los empleados que quieren estudiar y formarse.
- ✓ Entienda que la salud emocional también es importante.
- ✓ Considere obras benéficas que ayuden a la moral del equipo.
- ✓ Impulse las iniciativas y proyectos de sus trabajadores.
- ✓ Desarrolle un programa de cursos internos para capacitar personal.
- ✓ Respete licencias de maternidad y paternidad.
- ✓ Tenga una política de puertas abiertas para escuchar a sus empleados.
- ✓ Considere bonificaciones y reconocimientos que faciliten la vida del trabajador.
- ✓ Diseñe actividades para dejar el estrés.
- ✓ Entregue espacios para que sus empleados desarrollen proyectos personales.

