



Universidad de Valladolid

**MÁSTER DE INVESTIGACIÓN EN
CONTABILIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER “La Mejora
de las Relaciones Laborales en la
Empresa”**

AUTORA: Raquel Pérez Simarro

TUTOR: Dr. D. Ricardo Rodríguez González

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Valladolid
VALLADOLID, Septiembre
2013**



AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar mi trabajo a todos mis amigos y familiares y hacer una mención especial a mi hermana M^a Amparo Pérez Simarro por el apoyo psicológico y el aporte de ánimo que me ha dado las fuerzas necesarias para que en ningún momento lo deje.

También me gustaría mostrar mi agradecimiento a Erika Arroyo Gómez por su apoyo para crear la estructura del trabajo y finalmente a Fernando Fernández informático de la Facultad de Comercio que me ha ayudado con el uso de las herramientas informáticas.



INDICE

BLOQUE I: ENFOQUE TEORICO

Introducción	5
Objetivos	7
1. La formación de los trabajadores	9
1.1 Objetivos de la formación	9
1.2 Ventajas para la empresa y el trabajador	9
1.3 Resistencia a la formación	10
1.4 Evolución de la formación en las empresas	11
1.4.1 Comparación europea	12
1.5 Tipos de formación que imparten las empresas	12
1.5.1 Distribución de la formación de las empresas españolas	13
1.6 Reflexiones	14
2. La motivación laboral	15
2.1 Definición	15
2.2 Orígenes de la motivación laboral	15
2.3 Introducción de la motivación al equipo de trabajo	15
2.3.1 Pasos para favorecer la motivación en el trabajo	16
2.4 Factores favorecedores de la motivación	16
2.5 Tipos de motivación laboral	17
2.5.1 Coaching y out door	18
2.5.2 Metronic y conselling laboral	19
3. El clima laboral	20
3.1 Orígenes y definición	20
3.2 Factores positivos y negativos que influyen en el clima laboral	20
3.3 Reflexiones	21



BLOQUE II: ENFOQUE PRÁCTICO

Aplicación en las mejores empresas	23
1. Porqué estas empresas son las mejores	23
2. Análisis de las 50 mejores empresas según la lista Best Workplaces de las 50 mejores empresas para trabajar en España	27
2.1 Distribución de empresas por Región	28
2.2 Distribución de empresas europeas sin contar España	29
2.3 Distribución de empresas europeas contando España	31
2.4 Conclusiones	32
3. Las empresas según su finalidad económica	33
3.1 Medicina y Salud	33
3.1.1 Presentación de las empresas	35
3.1.2 Características	35
3.2. Sector de la distribución y alimentación	36
3.2.1 Presentación	37
3.2.2. Características	38
3.3. Informática y telecomunicaciones	39
3.3.1. Presentación	39
3.3.2. Características	40
3.4. Búsqueda y asesoramiento	41
3.4.1. Presentación	42
3.4.2. Características	42
3.5. Sector banca y seguros	43
3.5.1 Presentación	43
3.5.2. Características	44
3.6. Otros sectores	45
3.6.1. Presentación	45
3.6.2. Características	46
3.7. Tipos motivación	46



4. Buenas prácticas empresariales	48
5. Conclusiones	50
Apartado Final 1	54
Apartado Final 2	55
Bibliografía	58



Introducción

La idea principal para realizar el trabajo consistió en principio en cómo hacer un Cuadro de Mando Integral dedicado exclusivamente al aumento de la eficacia en el equipo de cajas para lo cual se llevó a cabo la realización de una encuesta en la que se preguntaba a los diversos jefes como están integradas las cajeras en la empresa, sus tiempos de descanso, etc.

Ante la falta de participación por parte de las empresas, se pensó que sería importante saber qué están haciendo las empresas con su personal, cómo es el clima laboral empresarial, si mantienen formación continua, si se preocupan por su personal etc. Para ello y como siempre la mejor forma de aprender es hacerlo de los mejores se escogió la lista *best Workplaces* para saber cuáles son las empresas mejor valoradas por sus trabajadores en España. Para ello se accede a través de su página web www.greatplacetowork.es.

La forma de saber lo que hacen las empresas viene reflejada en su Responsabilidad Social. Para hacer un estudio de ella, se puede acudir a su página web o a la web www.compromisorse.com/acciones-rse que hace un resumen de las acciones más destacables en el momento actual.

Greatplacework, es una consultora de empresas que se dedica a la valorar el clima laboral de las empresas que creen que hacen lo mejor por sus trabajadores (pues no todas las empresas aparecen en el ranking) y estos por su parte contestan a una encuesta elegidos de forma aleatoria.

El trabajo se compone de los siguientes puntos:

1-La parte teórica, en la se habla de la formación de los trabajadores, motivación laboral, y clima laboral.

2-La parte práctica, en la se compara cómo se encuentra España en esta lista y su comparación europea, así como una distribución por sectores económicos y países. Por último en esta parte práctica se exponen los tipos de motivación usados por algunas empresas.

3-Buenas prácticas de algunas empresas con la sociedad o con los propios trabajadores.

4-Conclusiones, se dividen en dos. Por un lado una general y por otro una personal con las pautas que deben seguir las empresas para llegar a ser las mejores.



5-Dos apartados finales, el primero habla de la importancia del líder en el equipo de trabajo y el segundo de la importancia de llevar una alimentación sana tanto fuera como dentro del trabajo.



Objetivos

Objetivo General

Conocer cuáles son las herramientas necesarias y básicas para que las empresas velen por el bienestar de los empleados y esto se traduzca en un aumento de la productividad para la empresa.

Objetivo Especifico

Conocer qué es lo que hacen y cómo lo hacen, las empresas que se preocupan por el bienestar de los trabajadores según la lista Best Workplaces.

Metodología empleada

La parte teórica se ha basado en lecturas y artículos publicados en internet para conocer los puntos claves para la satisfacción del empleado en la empresa tanto dentro como fuera de la jornada laboral.

Para el desarrollo de la parte práctica se ha hecho un análisis de lo más relevante de las empresas seleccionadas en cuanto a formación, motivación, beneficio sociales etc.



BLOQUE TEÓRICO



En este primer bloque teórico, se hace mención a la necesidad de tener un personal formado y cómo las empresas pueden conseguirlo, así como las ventajas de la formación para la empresa. En un segundo punto se explica la motivación laboral, sus tipos y cómo influye en los trabajadores. Para concluir con este apartado se habla de la importancia de conseguir un buen clima laboral.

1. La formación de los trabajadores

Para explicar la formación de los trabajadores, en primer lugar se va a hacer mención de los objetivos de la formación de los trabajadores, sus ventajas para trabajador y empresa, así como las barreras que existen sobre este tema. Se incorpora un breve análisis de la evolución de la formación de las empresas tanto en España como en Europa, así como tipos de formación que usan las empresas y para concluir, unas breves reflexiones.

1.1 El objetivo de la formación

La necesidad de formación de los trabajadores por parte de la empresa es importante tanto para los trabajadores como para los empresarios. Por un lado los trabajadores mejoran profesionalmente lo que les supondrá ser promocionados en un futuro y la empresa se beneficia de ello pues no tendrá que buscar recursos fuera, que tendría que formar.

La formación ayuda a la empresa a tener un personal capaz de adaptarse a los nuevos y constantes cambios del mercado, esto fomenta una mayor producción y anticipación a los cambios, así como el conocimiento de los puntos débiles para poder solucionarlos en cuanto se detecte.

1.2 Ventajas para la empresa y para el trabajador

En forma de cuadro se exponen las ventajas de la formación tanto para la empresa como para el trabajador¹

¹ <http://www.formacionytecnologia.com/blog/ventajas-de-la-formacion-para-organizaciones-empresariales-y-para-trabajadores/>



Tabla N°1: Ventajas para la empresa y el trabajador

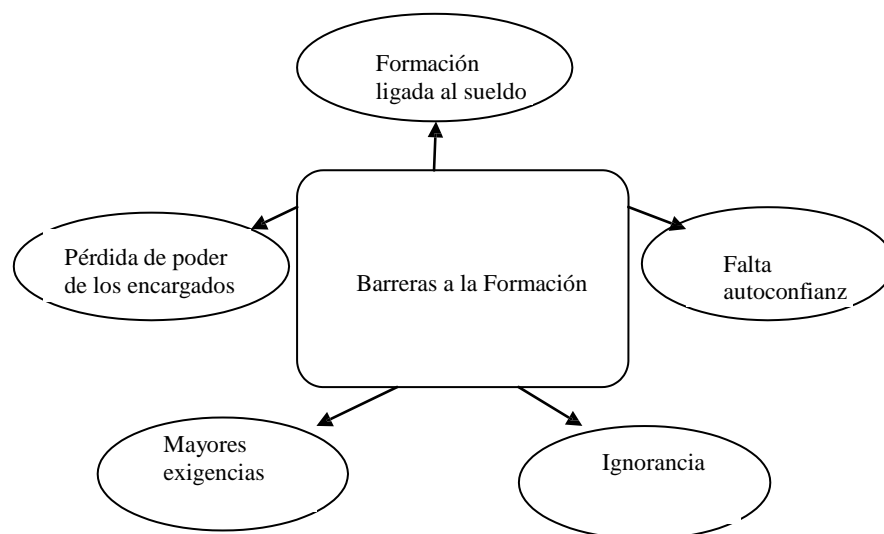
Empresa	Trabajador
Satisfacción de las necesidades empresariales.	Proporción de conocimientos destrezas y habilidades.
Transmisión de la misión, visión y objetivos.	Favorecimiento de la integración en la empresa.
Aumento de la competitividad, producción y rentabilidad.	Aumento el conocimiento de nuevas tecnologías y formas de trabajo.
Aumento del personal cualificado.	Ayuda al desarrollo personal y laboral.
Adaptación a los cambios.	Aumento de la eficiencia en las zonas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Resistencia a la formación

De forma esquemática voy a representar por qué los trabajadores no se quieren formar y los encargados (mando superior del empleado) no quieren que se formen.²

Figura N°1: Barreras de la formación



Fuente: Elaboración propia

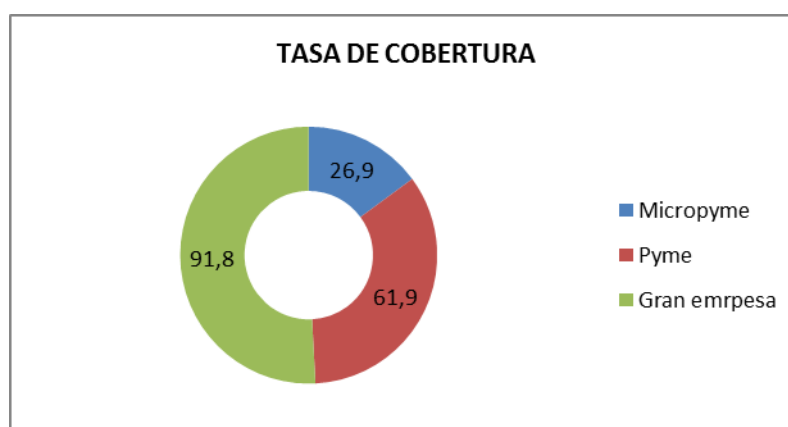
² <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2051-la-formacion-en-la-empresa.htm>

1.4 Evolución de la formación en las empresas españolas

El número de empresas que han demandado formación, ha *aumentado en un 6,3%* debido, a que cada vez más empresas conocen las bonificaciones que existen. Aun así el número es bastante bajo, solo un *31,1%* de las empresas inscritas en la Tesorería General de Seguridad Social han realizado la formación recibiendo estas bonificaciones.

Según el tamaño de las empresas que demandan la formación, tenemos que las grandes empresas tienen una tasa de cobertura del *91,8%*, seguido de la pyme con un *61,9%* y la micro pyme con un *26,9%*.³

Figura N^o 2: Tasa de cobertura según tamaño empresas



Fuente: Elaboración propia

Tasa de cobertura; porcentaje de empresas que realizan formación para sus trabajadores respecto al total de las empresas inscritas en la Tesorería General de la Seguridad Social

Es importante destacar que las grandes empresas tienen personal debidamente *preparado* y dedicado a la búsqueda de formación para los empleados, el departamento que lo suele llevar a cabo es el de Recursos Humanos. En las empresas de menor tamaño no dan importancia a la formación de los trabajadores, en tal caso les buscan ya formados o es el propio trabajador el que se busca su propia formación fuera de las puertas de la empresa.

Por otro lado referente al número de trabajadores (de empresas privadas) que han acudido a las formaciones impuestas por sus empresas también ha aumentado en un *3%* respecto al año anterior.

³

http://www.fundaciontriptita.org/almacenV/doc/Formacion_Empleo/30558_285285201373114.pdf



El lado positivo de la situación económica que estamos viviendo es que las empresas que sobreviven se están empezando a preocupar por la formación interna de sus trabajadores para conseguir ser más productivos.

En lo relacionado con las horas dedicadas a la formación por comunidades autónomas las que más tiempo han dedicado a la formación son Navarra y País Vasco y las que menos tiempo dedican a la formación son Ceuta Melilla y los archipiélagos Balear y Canarias.⁴

1.4.1. Comparación europea

El coste de las empresas españolas en cuanto a formación supone un 0,8% del coste total de los trabajadores que es muy similar al promedio europeo.

Los países europeos que invierten más en formación son: Austria , Suecia, Reino Unido, Holanda, Bélgica y Francia. Y los que menos son Polonia, Rumanía, Bulgaria, Letonia y Hungría.

Según una noticia publicada en *RRHH Digital* el pasado mes de junio, el 75% de las empresas españolas ofrece formación profesional de forma permanente a sus trabajadores. Este dato nos sitúa por encima de la media europea situado en el 66%. En lo referente a las horas de formación por trabajador nos encontramos por debajo de la media europea, teniendo un promedio de 20 horas frente a las 25 de la Unión Europea (según informe Eurostat)⁵

1.5. Tipos de formación que imparten las empresas

En forma de tabla se van a exponer los tres tipos de formación que usan habitualmente las empresas, así como una breve definición de los mismos, los objetivos y a quiénes va recomendado el tipo de formación entre otros.

-
- ⁴ http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/empresas-incrementan-formacion-continua-para-superar-crisis/10611.aspx?utm_source=rss_feed&utm_medium=rss&utm_campaign=accesos_rss)
 - <http://blog.myoxfordenglish.es/2013/07/formacion-en-las-empresas-espanolas.html>)



Tabla N°2: Tipos de formación que imparten las empresas

	Teleformación	Presencial	Distancia
Definición	Información On-line.	Aprendizaje en un aula.	Aprendizaje libre con apuntes y cd.
Objetivo	Adquirir formación en poco tiempo.	Asimilar formación de forma rápida.	Adquirir formación en poco tiempo.
Resolución dudas	Mail.	Al momento siempre que sea en clase.	Teléfono o mail.
Precio comparable	Barato.	Caro.	Barato.
Uso trabajador	Trabajadores ocupados.	Trabajadores sin habito de estudio.	Trabajadores ocupados.

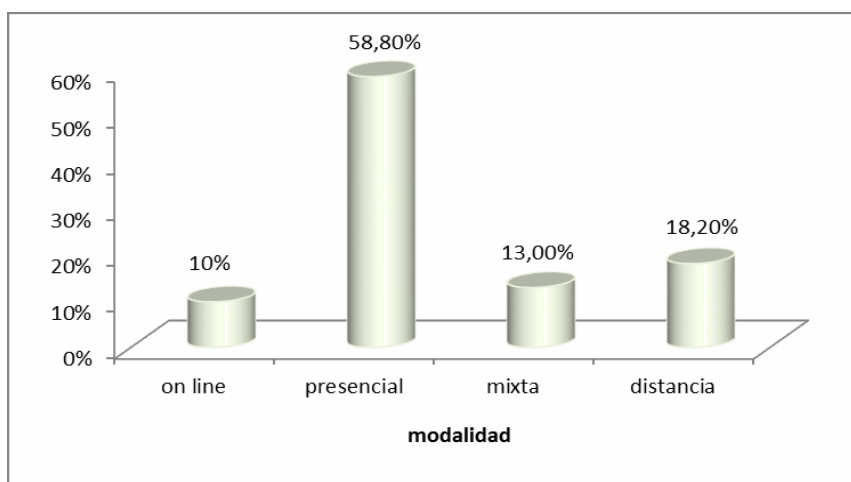
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los tipos de formación contamos también con la formación mixta que requiere lo mejor de cada tipo de formación.

1.5.1. Distribución de la formación de las empresas españolas

Las empresas españolas durante el 2012 han impartido la formación de los trabajadores de la siguiente forma⁶:

Figura 3: Distribución de la formación de las empresas españolas.



Fuente: Elaboración propia.

⁶ http://www.fundaciontripartita.org/almacenV/doc/Formacion_Empleo/30558_285285201373114.pdf



La modalidad presencial ha ganado al resto de las formaciones seguido de la modalidad a distancia, mixta y on-line. El uso de estas modalidades en las empresas se va manteniendo de la misma forma que en años anteriores (*según informe tripartito de la formación*)

En términos porcentuales, el modo presencial es usado por un 58% seguido de la modalidad a distancia con un 18.20%, la mixta con un 13% y on-line 10%.

Según los datos aportados por la Fundación Tripartita nos encontramos que la modalidad de formación presencial se ha impartido más que del resto, lo cual indica que es la mejor manera de formar a los trabajadores a pesar de que es el método más caro.

1.6. Reflexiones sobre la formación

Los trabajadores necesitan estar en *continua formación* para hacer que su empresa sea más competitiva y estos desarrollar su carrera profesional en un puesto estable lo que les ayuda a estar más motivados, además tiene que fomentar la iniciativa del trabajador.

La empresa tiene que ver la formación que imparte a los trabajadores como una *inversión* de futuro y no como un gasto, ya que de esta forma se mejora la detección de los objetivos y el cumplimiento con el plan de empresa además de la competitividad.

Para que la formación tenga éxito es necesario saber cuáles son las necesidades reales de los trabajadores, en muchas ocasiones la empresa no lo sabe detectar a tiempo.

La formación debería de ser obligatoria para ambas partes y revisadas por la empresa para poder comprobar lo aprendido. Es importante saber concienciar a ambas partes de los beneficios que reporta así como la reducción de las barreras como la falsa creencia de que si un trabajador recibe formación a continuación se le debe reconocer con más sueldo, o la de que si los trabajadores aumentan sus conocimientos los encargados pierden poder pudiendo surgir conflictos entre ambas partes.

Para terminar este apartado se extrae como conclusión que la formación impartida permite a los trabajadores desarrollarse dentro de la empresa, reflexionar para crear un cambio de actitud al desarrollar su trabajo, así como favorecer la satisfacción en el puesto de trabajo para aumentar la productividad.



2. La Motivación laboral.

La motivación laboral va ligada a la formación que recibe el trabajador. Si una empresa quiere tener trabajadores motivados, necesita de la formación para su superación.

En este apartado, se hace referencia a lo que es la motivación laboral así como sus orígenes, aportaciones a los trabajadores y los tipos de motivación que usan las empresas para sus trabajadores.

2.1 Definición

La motivación laboral,⁷ hace referencia al hecho de que las empresas se esfuercen en conocer y satisfacer los intereses del trabajador que puedan propiciar que este cumpla mejor con los objetivos de la empresa. De esta forma si el trabajador se encuentra a gusto, se implicará en las tareas y se lo contagiará al resto de sus compañeros.

2.2 Orígenes de la motivación laboral

La motivación laboral surge a raíz de la industrialización. Al desaparecer los talleres manuales, los trabajadores se sienten más desmotivados, se empeoran las relaciones con los compañeros y en general baja la productividad; pero no es hasta en 1920 con la creación de la Organización Internacional del Trabajo, cuando se tiene en cuenta al trabajador y se empieza a legislar sobre su bienestar.

A mediados del siglo XX se empiezan a crear teorías de motivación que más tarde las relacionan con el aumento de productividad de los trabajadores, llegando a la conclusión de que un trabajador motivado es más eficaz, responsable y genera buen clima laboral. Es, en ese momento cuando las empresas se empiezan a preocupar por el bienestar del trabajador dentro de la empresa, haciendo que el trabajador se pueda desarrollar dentro del puesto de trabajo que desempeña.

2.3 Introducción de la motivación al equipo de trabajo

Para empezar a conseguir la motivación de los trabajadores es fundamental conseguir que estos se encuentren comprometidos con la empresa y con los objetivos a llevar a cabo. Los jefes puedan motivar o lo que es más importante impedir que los

⁷ <http://www.slideshare.net/jennypaolabejarano/motivacin-laboral-12579468>



trabajadores no se desmotiven ya que los comportamientos negativos influyen y se expanden, de forma rápida a todo el equipo.

Los jefes por su parte han de conocer cuáles son las necesidades de sus trabajadores así como sus aspiraciones, el crecimiento laboral así como el compromiso con la organización.

Para mantener o crear una buena motivación laboral los jefes o superiores son los encargados de practicar con el ejemplo e implicarse en su desarrollo.

2.3.1 Pasos para favorecer la motivación en el trabajo.

Se parte de la idea de que los *directivos* son los que se han de asegurar y conseguir un equipo de trabajo bien formado

El *trabajo en equipo* supone una motivación, ya que les ayuda a superar las dificultades que se encuentren por el camino con el esfuerzo de todos los integrantes del equipo conociendo de antemano cuales son las metas.

Para implantarlo es necesario llevar a cabo *tres pasos*

- Lo *primero* que se tiene que tener en cuenta para que el equipo se encuentre *motivado*, es mantener una *buena comunicación* con los trabajadores. La buena comunicación proporciona una doble función, por un lado la motivación y por el otro una mejora en el rendimiento porque facilita el desarrollo de los puestos. La finalidad es que los empleados puedan compartir los objetivos con los directivos, ya que los empleados son los que aportan valor a la empresa.

- En segundo lugar es necesaria la *delegación de funciones*. La delegación supone un voto de confianza por parte de los directivos hacia los empleados.

.La combinación de comunicación junto con la delegación, supone una buena combinación para que la motivación de los trabajadores empiece a fluir de forma positiva.

- En tercer lugar es necesaria la *creación de equipos*, la asignación de tareas así como dar formación a los trabajadores.

2.4. Factores favorecedores de la motivación

- *El dinero*; el sueldo es algo más que ganar dinero, pues siempre la empresa lo puede mejorar. El sueldo se compone de dos partes, la emocional (ligado a la lealtad, la honestidad y la motivación activa) y la monetaria.



La remuneración debe de ir ligada al esfuerzo y es importante que trabajador y empresario estén de acuerdo con el salario.

- *Reconocimiento* dentro de la empresa; debe ser ofrecido por la empresa de forma puntual y proporcional al trabajo desempeñado, de forma contraria deja de ser motivador.
- *Crecimiento personal*; es decir proporcionar nuevos retos, nuevas formaciones a aquellos trabajadores que tengan aspiraciones complementarias al salario, pues no todos los trabajadores tienen las mismas inquietudes en la empresa.
- *Responsabilidad* sobre el trabajo; va ligado siempre a las capacidades de cada trabajador.
- *Establecer relaciones director-trabajadores*; para crear confianza con la empresa y el entorno de trabajo
- *Proporcionar información sobre la empresa*; así los trabajadores saben hasta donde llegan los esfuerzos.
- *Fomento de la autonomía*; para que el trabajador se pueda desarrollar en la empresa tanto personal como laboralmente.

2.5. Tipos de Motivación Laboral.

Los tipos de motivación más usados por las empresas para sus trabajadores y/o directivos son las técnicas de *coaching* y las *out door*. También suelen usar otras técnicas como el *metroning* y el *conselling laboral*. Todas las técnicas se exponen a continuación en forma de cuadros comparativos para su mejor comprensión.

Antes de mostrar los cuadros hay que hacer mención a otra práctica usada por algunas empresas como es el *Team Building* o lo que es lo mismo creación de equipos, que se encarga de englobar actividades participativas y estructuradas para mejorar el rendimiento del trabajo en equipo. Las actividades pueden ir desde los ejercicios más simples hasta los más complejos y pueden durar unos pocos minutos dentro del lugar del trabajo hasta varios días fuera de la oficina.

El objetivo del *team building* es la comunicación dentro de los equipos y el fomento de las habilidades de liderazgo así como la solución de problemas complejos en equipo. En cuanto a las actividades realizadas están aquellas que tienen perfil solidario como son desbrozar un bosque, o tareas asistenciales a través de una ONG siempre



desarrollada en equipo, simulacros al aire libre que supongan supervivencia extrema, construir una tienda de campaña con los ojos cerrados siguiendo las instrucciones del líder, usando simplemente preguntas guiadas por el instructor para romper el hielo y de esta forma fomentar el autoconocimiento.

2.5.1 Coaching y Out door.⁸

Tabla N^o3: Coaching y Out door

	Coaching	Out door
Origen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrenar acompañar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Militar. Enseñar a través de estrategias
Definición	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrenamiento personalizado para ver lo que somos y lo queremos ser. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Potenciar habilidades basadas en la experiencia así como su aprendizaje. ○ Las actividades van desde expediciones al aire libre hasta construir iglús.
Intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coach-imparte la disciplina. ○ Coache-Recibe la motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Monitores –guías de la experiencia ○ Trabajadores-los que viven la experiencia
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Superar los obstáculos basándose en el autoconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento y fomento de la comunicación entre compañeros.
Características	<ul style="list-style-type: none"> ○ No es un método de formación ○ Ayuda al equilibrio físico mental y emocional ○ Ayuda a la distinción de obstáculos y a su superación. ○ Las preguntas del coach se acompañan de la frase <i>Para que</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo al aire libre ○ Ninguno de los participantes conocen la actividad a desarrollar ○ Los obstáculos solo se supera trabajando en equipo ○ Numero de expedidores oscila entre 10-15.

Fuente: Elaboración propia.

⁸ http://accionesdesarrollo.com/sesiondecoaching/http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2007/12/25/173216.php



2.5.2 Metronig y counselling laboral⁹

Tabla N°4: Metroning y conselling laboral

	Counselling laboral	Metroning
Definición	✓ Se encarga de resolver problemas de comunicación en el equipo	✓ Transmisión del Know How de una persona a otra.
Objetivos	✓ Mejora de las relaciones laborales mediante un cambio de actitud	✓ La persona que recibe los conocimientos mejore su productividad y su éxito.
Participantes	✓ Consultor resuelve problemas de compañerismo. ✓ Participantes son los que tienen el problema	✓ Mentor es la persona que transmite sus conocimientos ✓ Aprendiz el que recibe los conocimientos
Usos frecuentes	✓ Falta de comunicación Monotonía laboral	✓ Rapidez en el desarrollo laboral de un trabajador

Fuente: Elaboración propia.

⁹ <http://www.mentoring.es/mentoring.html>
<http://www.natalialorenzo.com/counselling.htm>



3. El Clima laboral

En este apartado se explica que es el clima laboral, los beneficios que aporta dentro la empresa y los puntos negativos si no se cuida.

3.1 Orígenes y definición

El clima laboral hace referencia a las relaciones entre compañeros de trabajo y estos con la empresa a lo largo del tiempo.

Uno de los pioneros en el estudio del clima laboral fue Elton Mayo en la planta Hawthorne de western Electric en Chicago, en el, se divide al personal en grupos experimentales sometiéndoles a cambios en la iluminación, esto afectaba a la productividad tanto si se subía como si se bajaba la intensidad de la misma. Posteriormente se realizaron nuevas pruebas como el aumento de sueldo a algunos grupos, reducción de la jornada, entre otros que hicieron aumentar la productividad. El estudio trajo consigo la conclusión de que el personal aumenta su productividad cuando se muestra interés por ellos.

3.2. Factores positivos y negativos que influyen en el clima laboral.

Para determinar el clima laboral que hay en las empresas se realizan una serie de encuestas, entrevistas al personal para saber qué opinan los empleados de la organización. Las entrevistas suelen ser llevadas a cabo por la propia empresa y las encuestas, normalmente, por consultorías externas como por ejemplo *greatplacetowork* que hace encuestas de clima laboral, evaluación de la cultura, capacitación, además de mostrar anualmente los resultados de las encuestas para determinar cuál es el mejor lugar para trabajar.

De forma clara y breve lo vemos en el siguiente cuadro que se encuentra en la siguiente página¹⁰

¹⁰ <http://mariagmerino.blogspot.com.es/2012/12/causas-del-mal-ambiente-en-tu-empresa.html>

<http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>



Tabla N°5: Factores influyentes en el clima laboral

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico influye en los trabajadores y en la percepción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y entorno inadecuado, instalaciones poco cuidadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Líder eficaz para conseguir los objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza a causa de un control excesivo, falta de delegación y autonomía
<ul style="list-style-type: none"> • Buen compañerismo e implicación con la empresa, a mayor compañerismo aumenta el compromiso, la calidad y la productividad y con ello las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planes de formación y desarrollo, la empresa espera que se formen por su cuenta.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización interna definida con los objetivos, misión y visión clara tanto para la empresa como el trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de proyecto común, no se saben dónde van los esfuerzos y trabajo y entorpece el trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del trabajo bien hecho 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación o nula produce que se cometan errores
<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades en las mismas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratos de favor Unos rotan y otros no

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Reflexiones

Para obtener un buen clima laboral es necesario la integración de todos los trabajadores con los objetivos de la organización para lo que es necesario la creación de equipos y el fomento de las interrelaciones del personal de la empresa para obtener las conductas deseadas.

Los responsables de la creación del clima laboral deben cumplir con las funciones: respeto de las normas, cumplimiento de los procedimientos así como transmitir la cultura organizacional desde la base, absorbiendo las sugerencias, quejas y comentarios de los empleados.

Los empresarios y los jefes deben preocuparse por que el clima laboral de su empresa sea óptimo para aumentar el grado de productividad y la eficiencia en el desarrollo de las actividades sin hacer distinciones causadas por la falta de capacitación personal o de compromiso ante la organización.



BLOQUE PRÁCTICO



Aplicación en las mejores empresas

Para ver cómo aplican estas técnicas las empresas se ha escogido la lista Best Worldplaces de las mejores empresas multinacionales que operan en España para ver y comprobar qué es lo que hacen y por qué son las mejores.

Analizando las páginas web de estas empresas se puede ver que muchas muestran diversas acciones acometidas para mostrar su compromiso con la sociedad, hacen mención por ejemplo al empleo de la formación continua, al uso de técnicas de comunicación y a las prácticas más usadas para tener a su personal motivado, contento y satisfecho, pues en muchas ocasiones solo el dinero no da la felicidad y el ser humano como animal social necesita de la comprensión, el cariño y la valoración de los demás para sentirse bien consigo mismo.

En un primer apartado se hace mención de por qué estas empresas incluidas en la lista Best Worldplaces son las mejores según el artículo publicado en <http://www.compromisorse.com/reportajes/2013/05/25/novartis-ing-direct-emc-cigna-y-baincompany-las-mejores-empresas-para-trabajar/> y a continuación se hace una clasificación de las empresas por nacionalidades, ya sea española, europea, americana y/o asiática, para ver de dónde provienen las mejores empresas que operan en España y en un segundo apartado se separan las empresas por sectores económicos para ver a simple vista cuáles son y dónde se encuentran las mejores empresas por sectores, y ver en qué destacan más.

A partir de este punto se habla de por qué estas empresas son las mejores, y a continuación se crea un análisis de las empresas por sectores económicos y nacionalidades.

1 ¿POR QUÉ ESTAS EMPRESAS SON LAS MEJORES?¹¹

Estas 50 empresas que son las mejor valoradas por sus propios empleados, han conseguido crear empleo a pesar de la situación económica que se está viviendo en España. Estas empresas crearon 7.187 nuevos puestos de trabajo durante 2012, a partir de las más de 712.117 solicitudes de empleo que recibieron. Estas compañías lograron alcanzar un promedio de satisfacción del 81% y reducir el absentismo al 2,32%.

¹¹ <http://www.greatplacetowork.es/>



La consultora Bestworktoplaces ha destacado en 5 puntos lo que más valoran los empleados de la empresa en las que desarrollan sus funciones, estos cinco puntos son:

- Credibilidad y delegación de los líderes
- Respeto y conciliación laboral
- Igualdad en el trato y orgullo de pertenencia
- Minoración de problemas surgidos por la crisis
- Compañerismo.

1. Credibilidad y delegación en los líderes

Este punto se destaca la capacidad que tienen los líderes de delegar funciones y de transmitir confianza siendo competentes, cercanos e íntegros. Además en momentos de especial transcendencia como puede ser la época de crisis actual los líderes deben de mejorar el entorno de los trabajadores dándoles toda la información que pidan, eliminando así posibles incertidumbres.

Los líderes tienen que confiar en los empleados y apoyarles cuando sea necesario. En las Mejores Empresas, el 79% de los empleados confía en sus superiores y los consideran competentes y accesibles. El 77% cree que el despido sólo se produciría en su empresa como última opción.

2. Respeto y conciliación laboral

Respeto

El respeto hace referencia a las empresas que se preocupan por el empleado, le respetan y le dan la opción de poder conciliar la vida laboral con familia, estudios etc.

Uno de los aspectos más valorados por los trabajadores es que las empresas se preocupen por ellos. El 74% de las empresas encuestadas cuentan con seguro médico privado y el 54% posee un plan de pensiones disponible para todos los empleados. Asimismo, el 76% reconoce la antigüedad de sus trabajadores.

La mayor parte de las empresas encuestadas gratifica a sus trabajadores a través de programas alternativos e iniciativas que influyen en su calidad de vida y en su entorno laboral.



El 86% posee áreas de descanso y el 34% cuenta con gimnasio (en sus instalaciones o subvencionado). Los empleados de las 50 empresas Best Workplaces 2013 recibieron 1.643.882,5 horas de formación, una práctica que, en el 77% de los casos está destinada a su desarrollo profesional. En este mismo orden de cosas, cabe destacar que el 52% de estas compañías tiene otros programas que las diferencian, como masajes o yoga.

Conciliación

Existen otras medidas que suponen un importante apoyo a la conciliación. El 73% de los empleados percibe que su empresa le apoya a la hora de equilibrar vida personal y profesional. El 75% de las empresas cuenta con horario flexible y el 70%, con jornada intensiva los viernes para toda la plantilla. Por otro lado, el 42% cuenta con bonos especiales por nacimiento o adopción y el 86% regala una canastilla por nacimiento de hijos de empleados. Las vacaciones que disfrutaron los trabajadores de las Mejores Empresas ascienden a 23 días de media.

3. Igualdad en el trato y Orgullo de pertenencia

Igualdad en el trato

Hace referencia a la equidad aproximada entre hombres y mujeres.

El 73% de los encuestados asegura que en su empresa hay igualdad de oportunidades, incluso en términos de género, y el 91% considera que reciben un trato justo independientemente de la posición que ocupen en la organización. A partir de este último análisis, se puede afirmar que se ha igualado el número de mujeres trabajadoras al de los hombres, representando éstas el 49% de la plantilla. La mayoría de los empleados encuestados coincide en que sus empresas les premian de acuerdo con su valía. El 76% de estas compañías tiene retribución variable para todos los empleados por resultados de la empresa y el 54%, por resultados de equipo.

En definitiva, las Mejores Empresas creen que es importante evitar todo tipo de discriminación interna, tanto es así que el 64% de las empresas posee un Código ético y de conducta para velar por ello.

Trato Orgullo

Se refiere a la satisfacción plena y el compromiso con el trabajo

La mayor parte de los empleados encuestados se siente orgulloso tanto de su compañía (87%) como del trabajo que desarrolla (80%).



Casi todos coinciden en que realmente su empresa es un excelente lugar para trabajar y esto hace que el grado de satisfacción general de los encuestados ascienda al 81%. Estos trabajadores se sienten comprometidos y hacen todo lo necesario para lograr no solo sus propios objetivos, sino también los del conjunto de la organización.

4. Un empujón para capear la crisis

La mayoría de las empresas ofrece a sus empleados una serie de oportunidades que le ayudan, entre otros, a reducir gastos. El 74% de las empresas ofrece descuentos especiales por productos de su organización y el 70% subvenciona la comida. De esta misma manera, el 32% ofrece transporte subvencionado y el 74% bebidas gratuitas para todos los trabajadores.

5. Compañerismo:

Hace referencia a que al estar bien en la empresa se produce una satisfacción personal, lo que provoca una mejora en los resultados.

El conseguir que la plantilla se sienta a gusto, influye siempre y directamente en las relaciones interpersonales. Los empleados de estas compañías se sienten felices, están cómodos con sus compañeros y a gran parte de ellos les gusta ir a trabajar. Ocho de cada diez trabajadores confían en la importancia de que sus compañeros colaboren con ellos y en la necesidad de trabajar en equipo. Saben que sólo así es la única forma de poder alcanzar el éxito.



2. ANALISIS DE LAS 50 MEJORES EMPRESAS BEST WORD TO PLACE

Emp. Españolas	Emp. Europeas	Emp. Americanas	Emp. Asiáticas
Atento	Makro	Lilly	Japon Tobacco
Telefónica	Novartis	Microsoft	Lg Electronics
Softonic	Ikea	3M	Astellas Pharma
Infojobs	Randstand	Janssen	
R	Leroy Merlin	Emc Computer System	
Proclinic	Aky	Cisco	
Inforpress	Ing	Wrigley	
Artem Fresh People Hotel	Dkv	Medtronic	
Trovit	Reale seguros	Fed Ex Express	
Edp Renovables	Philips	Cigna	
Anuntis	Philips Morris	Coca Cola Iberia	
	Admiral Seguros	Baush+lomb	
	Grünenthal Pharma	SAS	
	Wolkswagen-audi	Mars España	
	Diageo	Brain & Company	
	Kantar Woord Panel	Johnson´s Wax Española	
	Royal Canin	Quintiles	
	Sector Alarm		
	King		
11	19	17	3

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°6

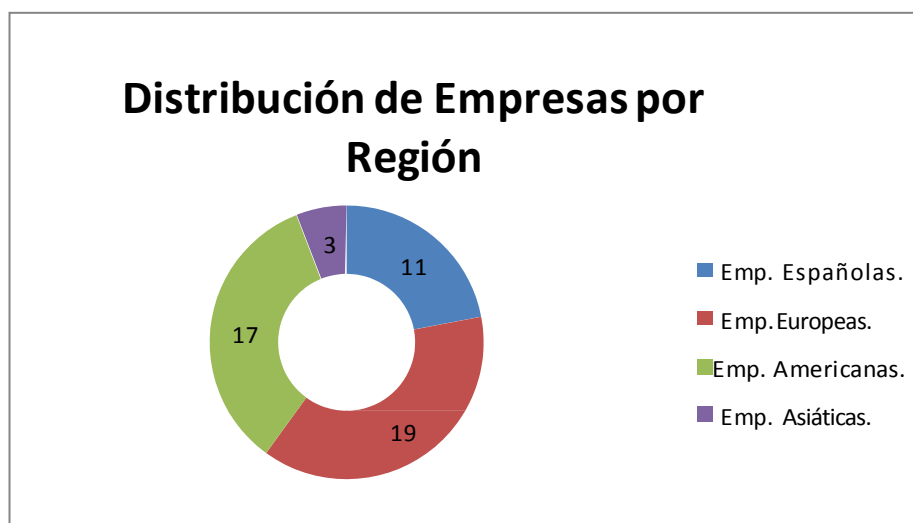


Para realizar el primer análisis se reparten las 50 empresas según su origen en empresas ya sean de origen europeo, español, americano y asiático. En la lista no aparecen empresas ni de origen Australiano ni Africano. Respecto a empresas en América del Sur cabe destacar Atento como empresa de origen argentino, pero como es filial de Telefónica y se rige básicamente por lo que dicta ésta, la coloco dentro de las empresas españolas.

2.1 Distribución de las empresas por región

Teniendo en cuenta el total de las empresas incluidas en la lista Best Word to Place, la distribución de forma gráfica para verlo de forma más rápida queda de la siguiente manera:

. Figura N°4: Distribución de empresas por región.

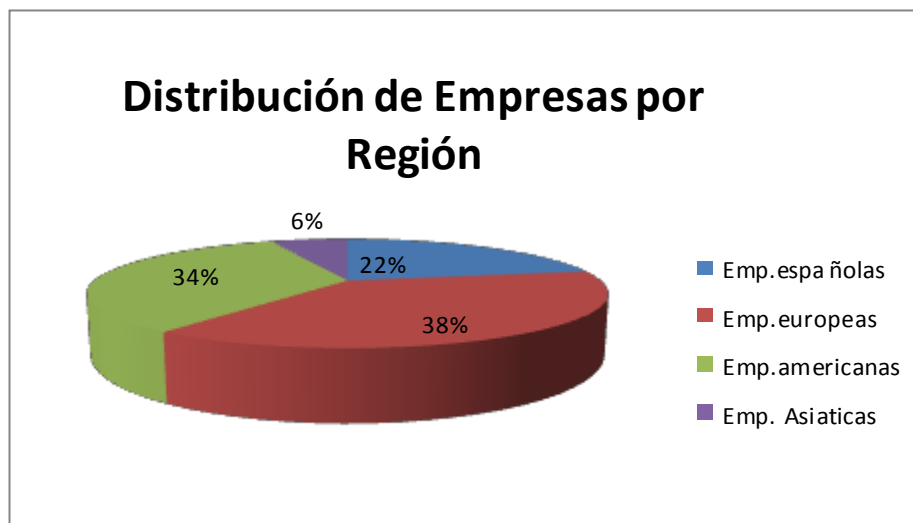


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar el mayor número de empresas que aparecen en la lista son las empresas de origen europeo haciendo un total de 30 empresas de las cuales 19 son europeas y 11 son de origen español, en segundo lugar tenemos a las empresas americanas con un total de 17 empresas y por último con 3 empresas del continente asiático.

En la siguiente página se presenta un gráfico en el que se puede comprobar que la mayor parte de la tarta corresponde a empresas europeas incluyendo a las empresas españolas haciendo un total del 60 % (de las cuales el 38% es europeo, sin contar España y el 22% son empresas españolas), seguido de un 34% que corresponde a las empresas americanas y por último con un 3% tenemos a las empresas Asiáticas.

Figura 5: Distribución de empresas por región.



Fuente: Elaboración propia.

Para hacer énfasis en la buena salud de las empresas Españolas se separan de las Europeas.

Con ello se quiere demostrar que pese a los comentarios negativos que se emiten en los medios de comunicación como son las restricciones impuestas a los trabajadores de empresas públicas y privadas tales como bajadas salariales y/o pérdida de días libres, en España hay buenas empresas que intentan mimar a los empleados y se preocupan tanto por su formación como por su crecimiento dentro de la misma, así como se esfuerzan para llevar a cabo la conciliación familiar y laboral de la mejor forma posible tanto para la empresa como para el trabajador.

2.2. Distribución de empresas europeas sin contar las españolas

En este punto se analiza de qué países son las empresas europeas (sin contar a España) que aparecen en la lista y están bien valoradas por los trabajadores.



La distribución por países europeos (sin contar España) queda de la siguiente forma:

Empresa	País Europeo
Makro	Alemania
Novartis	Suiza
Ikea	Suecia
Randstand	Países Bajos
Leroy Merlin	Francia
Aky	Francia
Ing	Países Bajos
Dkv	Alemania
Reale seguros	Italia
Philips	Países Bajos
Philips Morris	Reino Unido
Admiral Seguros	Reino Unido
Grünenthal Pharma	Alemania
Woolkwagen-audi	Alemania
Diageo	Reino Unido
Kantar Woord Panel	Reino Unido
Royal Canin	Francia
Sector Alarm	Suecia
King	Reino Unido

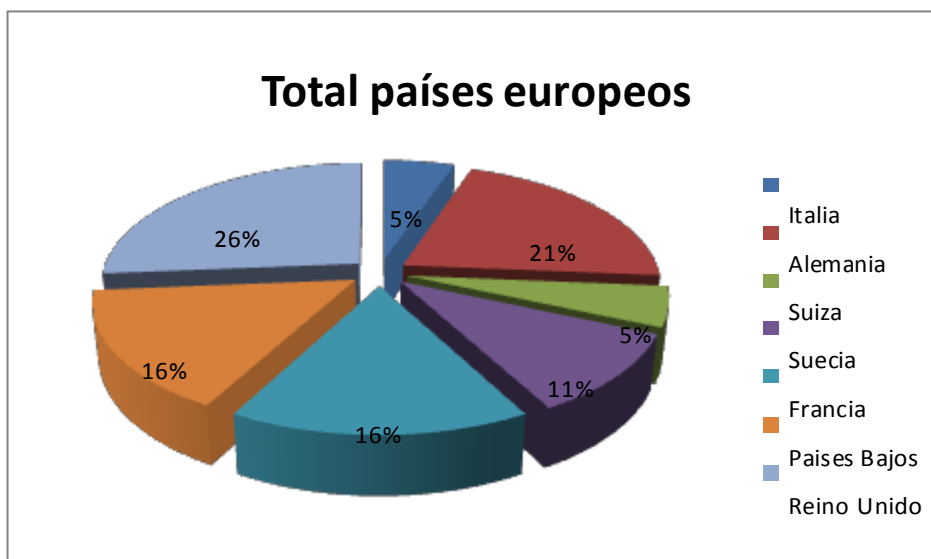
Pais	Total
Italia	1
Alemania	4
Suiza	1
Suecia	2
Francia	3
Países Bajos	3
Reino Unido	5
Total	19

El total de empresas europeas sin contar España hace un total de 19 empresas de las cuales 5 son pertenecientes a Reino Unido 4 Alemania; 3 a Países Bajos y a Francia 2 a Suecia y con una empresa cada una tenemos a Italia y Suiza.



Se expone de forma gráfica y porcentual en la siguiente página:

Figura 6: Total países europeos



Fuente: Elaboración propia.

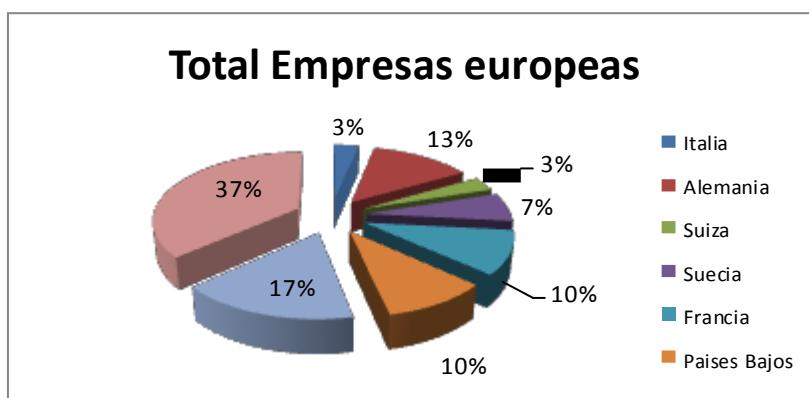
El 26% pertenece a Reino Unido, seguido de Alemania con un 21%, Francia y Países Bajos obtienen un 16%, Suecia un 11%, y por último, tenemos a Italia y Suecia con un 5% cada una de ellas.

2.3. Distribución de las empresas Europeas junto con España

Contando con España la distribución queda de la siguiente forma:

El número total de empresas junto con España hacen un total de 30 empresas, de las cuales la mayoría son españolas, con un total de 11 empresas seguido de Reino unido con 5, Alemania 4, empatadas, tenemos a Francia y Países Bajos con 3 empresas, seguidode Suecia con 2 empresas, y por último Italia y Suiza con 1 empresa de cada país.

. Figura 7: Total empresas europeas



Fuente: Elaboración propia.



Según porcentajes, las empresas mejor valoradas por los trabajadores españoles en España son las empresas de origen español con un total de un 37% del total seguido de las empresas de origen inglés con un 17%, Alemania cuenta con un 13%, Francia y Países Bajos obtienen un empate del 10% y por último tenemos a Suecia con un 7% y a Suecia junto con Italia a un 3%.

2.4 Conclusiones

Las empresas mejor valoradas en España por los trabajadores españoles son las Españolas, según la lista de las mejores empresas.

Si tenemos en cuenta el total de empresas que participan según continentes hay que destacar que las mejores son las europeas, seguidas de las americanas y por último las asiáticas.



3. Las empresas según su finalidad económica

Las empresas participantes en la encuesta Best Word to Place se dedican a varios sectores económicos que se distribuyen a continuación sin tener en cuenta el país de origen.

. La distribución sectorial es la siguiente,

- Medicina y salud
- Distribución y alimentación
- Informática y telecomunicaciones
- Búsqueda y asesoramiento
- Bancos y aseguradoras
- Otros sectores diversos

Lo que se observa de esta distribución es que las empresas que se dedican a actividades similares llevan unas actividades de formación, motivación y clima laboral parecido y si encontramos diferencias se deben a los rasgos particulares motivados por el continente donde se crearon.

Qué es lo que fomentan cada una de ellas, qué es lo que hacen para que sus trabajadores estén a gusto, felices y trabajen mejor.

De todos los sectores se destacan a aquellas empresas que más hacen por sus trabajadores.

3.1. Medicina y Salud.

De este sector se encuentran las siguientes empresas y países en una tabla.

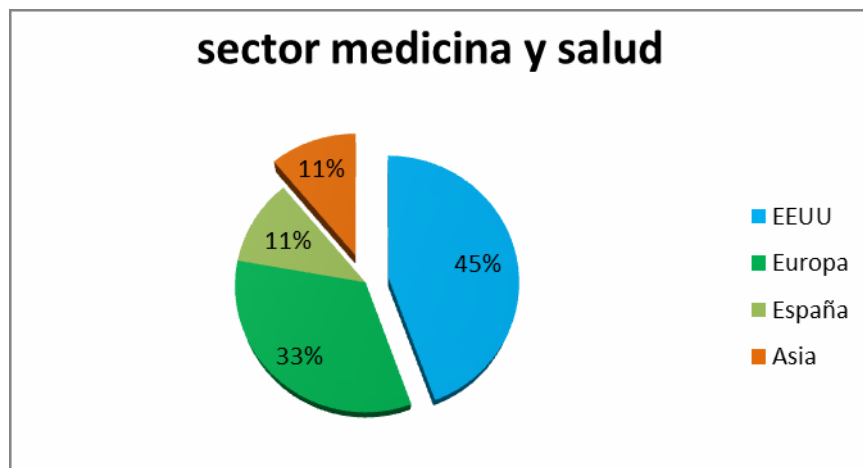
Nacionalidad	Total
EEUU	4
Europa	3
España	1
Asia	1
total	9

Empresa	Nacionalidad
Lilly	EEUU
Quintiles	Europa
Janssen	EEUU
Medtronic	EEUU
Grünenthal Pharma	Europa
Astellas Pharma	Asia
Baush+lomb	EEUU
Proclínic	España
Novartis	Europa

Por nacionalidades se tienen 4 empresas de origen estadounidense como son Lilly, Janssen, Medtronic, y Bush&Lomb,, 5 empresas de origen europeo (3 europeas y 1 española) que son Quintiles, Grünenthal, Pharma, Novartis, y Proclínic como empresa española y por último, como empresa asiática se encuentra Astellas Pharma.

De forma gráfica y porcentual por nacionalidades se ven reflejadas en el siguiente gráfico:

Figura 7: Sector medicina y salud



Fuente: Elaboración propia.

Por porcentajes las empresas europeas y españolas suman un total de 44% (33% Europa+11% de España) seguido de las empresas americanas con un 45% y el 11% restante se lo queda la empresa asiática.



3.1.1. Presentación de las empresas

Las empresas son dedicadas a la investigación farmacéutica Lilly, Quintiles, Janssen, Novartis, Grünenthal Pharma, y Astellas Pharma. Por otro lado está Proclinc como tienda on line de productos odontológicos y Baus&lomb dedicada al mundo ocular.

3.1.2. Características de estas empresas

De todas estas empresas solo Quintiles y Janssen Grünenthal Pharma ofrecen jornada laboral flexible y/o facilidad de trabajar desde casa.

En lo referente a la promoción interna de la empresa Janssen es la única en la que el 100% de sus directivos son de promoción interna.

Teniendo en cuenta la diversidad cultural de la plantilla apuestan por ello Quintiles, Janssen, Novartis porque les supone un fortalecimiento del equipo humano, y una diversidad de ideas y opiniones.

Los programas para el desarrollo están desarrollados de forma individual a través de los distintos tipos de programas ya sean metronic, coaching, etc. y en especial se destaca a Novartis que propone asignaciones internacionales a los trabajadores cualificados para desarrollar al máximo su potencial.

En cuanto a las aportaciones extra o beneficios a los empleados se destaca a Lilly (ya que el resto de empresas no se dice nada al respecto). Lilly ofrece a los trabajadores seguros de vida más accidentes, plan de pensiones, prestaciones salariales adicionales para trabajadores con familiares dependientes a su cargo, además de poseer en sus instalaciones sala de descanso con biblioteca, salas de telepresencia, subvenciones al comedor así como un polideportivo además apuesta por la innovación como una fuente de motivación.

En temas de salud, Grünenthal Pharma se encarga de vacunar a todos sus empleados y se encarga de mantener informados a los trabajadores sobre las enfermedades nuevas que salen cada año, además de realizar campañas de donación de sangre a través de la Cruz Roja en la que son los propios empleados quienes se encargan de donar sangre.

En Madrid los empleados poseen consulta médica, y disponen de fruta fresca a diario y como voto de confianza a los empleados en las oficinas centrales les quitan el control de fichajes.



3.2. Distribución y alimentación

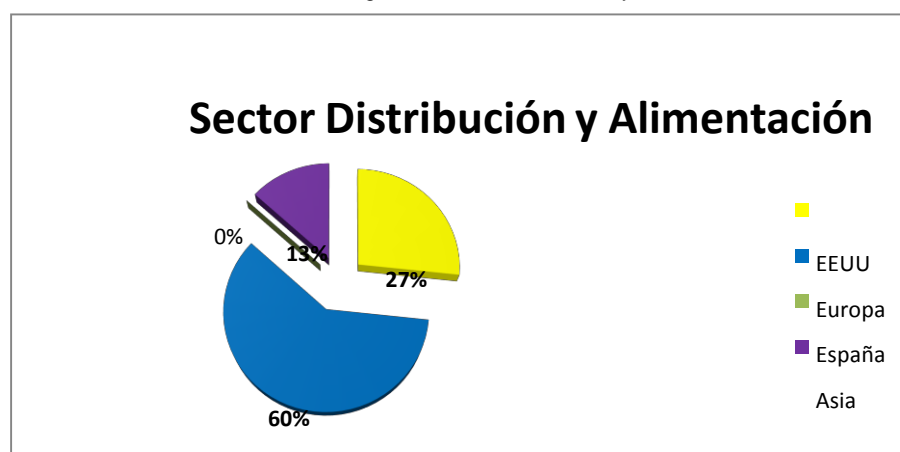
Empresa	Nacionalidad
Macro	Europa
Ikea	Europa
Leroy Merlín	Europa
Aky	Europa
Philips	Europa
Wrigley	EEUU
Japón Tobacco	Asia
Wolkswagen-audi	Europa
Philips Morris	Europa
Lg -Electronics	Asia
Diageo	Europa
Coca cola	EEUU
Mars	EEUU

Nacionalidad	Total
EEUU	4
Europa	9
España	0
Asia	2
Total	15

Por nacionalidades las empresas europeas que están a la cabeza de la lista con un total de 9 empresas (ninguna de ellas española) como son Makro, Ikea, Leroy Merlin Aky, Philips, Volkswagen – Audi, Philips Morris, Diageo, y Royal Canin, seguido de 4 empresas americanas que son Wrigley, Coca-Cola Mars, Johnson Was y 2 empresas asiáticas que son Lg y Japon Tobacco sumando un total de 15 empresas

De forma gráfica se observa a continuación:

Figura 9: Sector Distribución y Alimentación



Fuente: Elaboración propia.

Por porcentajes hay que decir que el 60% (la mayoría) se lo lleva Europa, sin ninguna empresa española, seguido de EEUU con un 27% y terminando en Asia con un 13%.

3.2.1. Presentación de las empresas

En primer lugar hay dos empresas tabacaleras que son Philips Morrison, de origen americano y Japan Tobacco de origen japonés.

En segundo lugar tienen tres empresas dedicadas a la decoración y el bricolaje como son Aky, y Leroy Merlin, de origen francés e Ikea de origen sueco es decir todas ellas son de origen europeo.

El resto de empresas Makro de origen europeo se dedica a la venta de productos de alimentación y electrónica, Volkswagen-Audi a la fabricación y venta de automóviles (la única dedicada a ello que aparece en la lista), Coca-Cola venta de bebidas refrescantes como Coca-Cola, fanta, y energizantes, Diageo empresa londinense fabricante de bebidas alcohólicas como JB Guines, Tanquerai, LG y Philips como fabricantes de electrodomésticos, y Mars junto con sus dos filiales que son Wrigley (los



chicles orbit), y Royal Canin fabricante francés de comida para perros y gatos exclusivamente.

3.2.2. Características

Lo más destacable de estas empresas es el fomento de los hábitos saludables como por ejemplo en Makro y en Diageo que dan acceso a instalaciones deportivas así como asesores en salud laboral y días libres a mayores de las vacaciones así como técnicas para la búsqueda de la liberación del potencial del equipo.

De Lg se destaca el apoyo psicológico y el apoyo en la orientación de los trabajadores los programas de formación en el extranjero para conocer otras culturas, ideas y tipos de liderazgo y los cursos para fomentar el liderazgo, además de todo lo anterior se encarga de buscar la felicidad de los trabajadores

En Volkswagen-Audi se lleva a cabo un equilibrio entre vida y trabajo como medio de satisfacción de los empleados y el cuidado general de la salud a todos los empleados de todas sus instalaciones incluidas las de España.

De Jappon tobacco. Dentro de ser una empresa tabacalera dispone de guías para llevar a cabo una alimentación saludable.

En lo relativo a la flexibilización laboral Makro da la oportunidad de trabajar desde casa.

En cuanto a los beneficios extras para los empleados se cuenta con Makro que tiene guarderías bilingües, propone iniciativas de salud y asesoramiento nutricional y programas de diversos deportes en los campos Dusseldorf así como campañas de alimentación saludable.

Por otro lado aporta planes de pensiones privados complementarios denominados paquete para el futuro. Diageo por su parte aporta planes privados de sanidad así como planes de ahorro para la jubilación.

En lo relacionado con los despachos en las oficinas de Mars no hay despachos para fomentar la idea de que todas las personas están al “mismo nivel” y pueda fluir la comunicación.

Para lo relacionado en el tema de la natalidad de los empleados Ikea ofrece dos meses por baja maternal o paternal con remuneración mensual de 350€ además de una ayuda de 450€ por nacimiento más regalo de un kit de nacimiento.



También se preocupa por los empleados en lo referente a la mejora continua por encontrar nuevos métodos ergonómicos y los planes de formación se llevan a cabo según las necesidades de cada tienda.

3.3. Informática y telecomunicaciones

Empresa	Nacionalidad
Atento	España
Microsoft	EEUU
3m	EEUU
Emc	EEUU
Cisco	EEUU
Softonic	España
R	España
Telefónica	España
King	Europa
sas	EEUU

Nacionalidad	total
EEUU	5
Europa	1
España	4
Asia	0
Total	10

Por nacionalidades tenemos empresas europeas con un total de 5 de las cuales 4 son españolas (R, Telefónica, Atento, y Softonic) y una europea como es King de origen inglés.

El resto lo forman empresas americanas como son Microsoft, 3M EMC (la famosa nube), Cisco y SAS. En este desglose de empresas no encontramos ninguna de origen asiático.

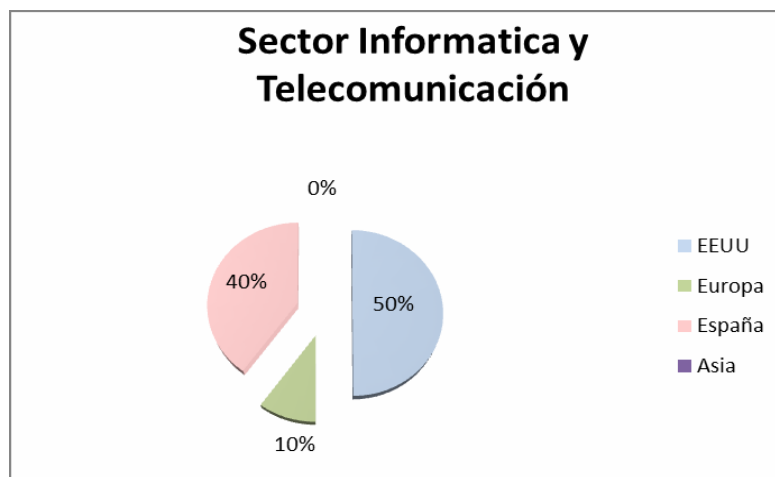
3.3.1. Presentación de las empresas

De estas empresas cabe destacar que R es una empresa de telecomunicaciones de origen gallego, Softonic es un portal de descargas y Atento es una filial de telefónica, por el lado europeo tenemos a King especializada en juegos on-line y redes sociales tipo Facebook siendo Candy Crush Saga (el juego del confeti) uno de los más conocidos.

Por su parte las empresas americanas tenemos a Microsoft dedicada al sector del software, 3m investigación y comercialización de tecnología innovadora, Emc fabricante de software y sistemas para administración y almacenamiento de información Cisco fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones, y SAS Fabricantes de software de inteligencia empresarial

Gráficamente y de origen porcentual se observa lo siguiente:

Figura 10: Sector informática y Telecomunicación.



Fuente: Elaboración propia.

En términos porcentuales tenemos un empate a nivel europeo junto con España (40% España + 10%Europa) y un 50% de empresas americanas.

3.3.2. Características

De todas estas empresas cabe destacar a Cisco en cuanto al tema relacionado con la comunicación y la delegación pues realiza equipos flexibles y cruzados, es decir, todos los colaboradores colaboran al mismo nivel, además de llevar a cabo programas para solucionar las molestias ocasionadas por los movimientos repetitivos. Por otro lado está la empresa SAS que se preocupa de disminuir el nivel de estrés y las distracciones de su equipo de trabajo.

La mayoría de empresas americanas (SAS, CISCO y Microsoft) fomentan el uso del deporte o bien dentro de las instalaciones como fuera de ellas, en algunos casos como el de Microsoft subvencionadas por la propia empresa.

La mayoría de empresas americanas fomentan entre sus trabajadores la práctica del voluntariado suele destinar de uno a tres días al año para colaborar con ONG u organizaciones sin ánimo de lucro en beneficio de la sociedad.



En cuanto a las empresas españolas la que destaca es Telefónica creando una cultura interna entre sus trabajadores denominada social learning. Ninguna empresa de las incluidas en el ranking fomenta el uso de técnicas saludables de alimentación (o por lo menos no hace referencia en los informes estudiados, incluidos en la bibliografía).

Respecto a King cabe destacar el fomento del deporte en sus instalaciones así como la flexibilidad laboral.

Las empresas que se encuentran en este sector, fomentan la creatividad de sus trabajos así como búsqueda de actividades de relajación.

3.4. Búsqueda y asesoramiento

Empresa	Nacionalidad
Randstand	Europa
kantar world Panel	Europa
Infojobs	España
Inforpress	España
Bain and Company	EEUU
Anuntis	España
Trovit	España

Nacionalidad	Total
EEUU	1
Europa	2
España	4
Asia	0
total	7

Las empresas que se encuentran en este sector, fomentan la creatividad de sus trabajos así como búsqueda de actividades de relajación.

Europa lidera en número de empresas siendo mayoritariamente españolas seguidas de las americanas y ninguna asiática.

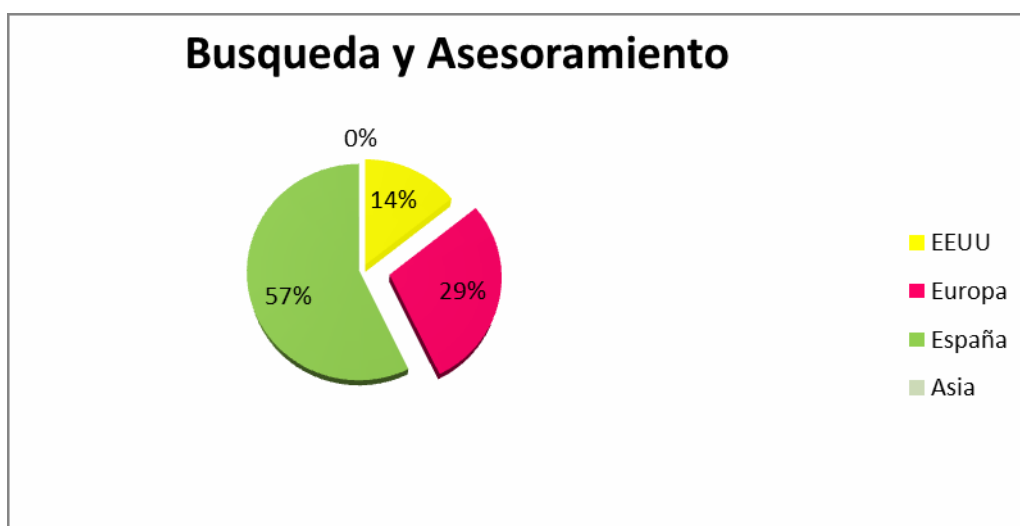
Por nacionalidades el número de empresas europeas suman un total de 6 empresas siendo 2 europeas (Randstand y kantar World Panel) y 4 españolas (Infojobs, Inforpress, Anuntis y Trovit), y 1 empresa consultora americana, llamada Bain and Company.

3.4.1. Presentación de las empresas

Randstand es una empresa dedicada a la colocación temporal y orientación de los trabajadores al igual que Infojobs. Por su partes Anuntis se dedica al apartado de clasificados. y Trovit es un portal on-line donde se puede encontrar desde trabajos, coches, pisos, viajes entre otros. Por otro lado Inforpress es una consultora de comunicación y Bain and Company consultoría de empresas y negocios. Para terminar tenemos a Kantar World Planet dedicada a la creación de los paneles de consumidores.

De forma gráfica y porcentual se observa la distribución geográfica en el siguiente gráfico:

Figura 11: Búsqueda y Asesoramiento.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Características

De estas empresas cabe destacar que el ambiente es tranquilo con definición de tareas claras como en el caso de Trovit. También hacer referencia a la tranquilidad de los trabajadores de poder hacer lo que les gusta mientras se toman un café. En sus oficinas disponen de diversos juego de mesa y practican actividades Out training.

La libertad y confianza en el empleado es destacable en Inforpress y para la empresa Bain Ibérica se esfuerza por la consecución del trabajo equipo, creación de eventos sociales, así como viajes anuales o salidas nocturnas del equipo para relajarse después de una jornada de trabajo.

Por otro lado la empresa infojobs trabaja en espacios abiertos, es decir sin puertas para acceder a los distintos despachos.

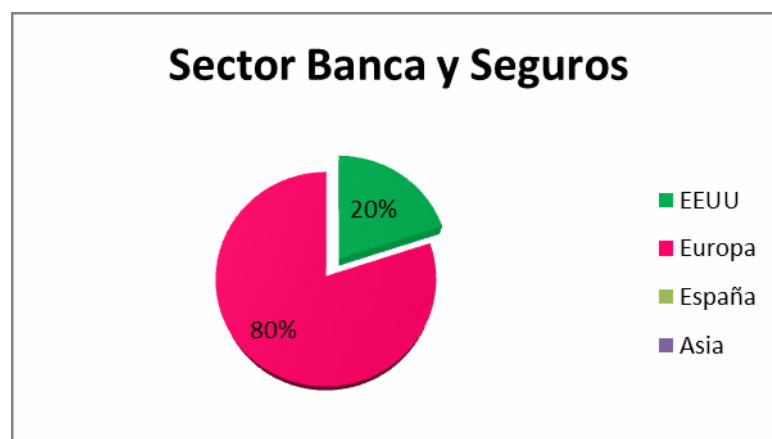
3.5. Sector de banca y seguros

Sector	Empresa	Nacionalidad
bancos y aseguradoras	ING	Europa
bancos y aseguradoras	Reale Seguros	Europa
bancos y aseguradoras	Admiral Seguros	Europa
bancos y aseguradoras	Cigna	EEUU

Nacionalidad	total
EEUU	1
Europa	4
España	0
Asia	0
total	5

Por nacionalidades el sector de la banca y seguros lo forman 4 empresas repartidas en su mayoría por Europa con un total de 3 empresas ninguno de ellas española y 1 americana no encontrándose ninguna empresa americana.

De forma gráfica lo vemos representado de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia Figura Nº12

El pastel se reparte en dos partes; por un lado, el mayoritario que es el europeo, con el 80% del total de empresas que ocupan la lista y un 20% correspondiente a las empresas americanas.

3.5.1. Presentación de las empresas

Por el lado de las empresas europeas está un banco holandés llamado ING, y tres empresas de seguros, Reale seguros de origen italiano y Admiral seguros empresa de origen inglés y que en España es conocida por Qualitas Auto y Balumba.

En cuanto a empresas dedicadas a la salud, nos encontramos con DKV de origen alemán y Cinga de origen estadounidense



3.5.2. Características

Todas estas empresas cuentan con una formación continua y un buen ambiente laboral (según sus correspondientes páginas web)

Cuentan todas ellas con técnicas de motivación de diversa índole así como actividades fuera de la oficina. Las empresas que más tengo que destacar son ING y Reale Seguros en las que se fomenta el trabajo en equipo a través del Team building cuyo objetivo es aumentar el crecimiento de las persona así como el autoconocimiento de los puntos fuertes y débiles. Por otro lado se encuentra a Admiral Seguros en el que la mayoría de días proponen actividades diversas ligadas con la diversión. Las actividades son rotatorias por departamentos (con el objetivo de aportar nuevas ideas) y son denominados por la empresa, como el ministerio de la diversión y entretenimiento. También se producen en esta empresa talleres cuerpo y mente en el que se ofrecen masajes a los empleados, charlas de nutrición, fomento del deporte así como encontrarnos en las oficinas con fruta fresca a diario.

Empresas como Reales seguros tienen su propio sistema de prevención de riesgos así como diversos premios como el de igualdad en la empresa y el certificado de empresa familiar responsable también proporciona ayuda por matrimonio y por nacimiento de hijos.

Por su parte Cigna es excelente en lo relacionado con los temas de formación y conciliación laboral y familiar así como beneficios sociales de seguro y farmacia para los empleados. Propone la alimentación saludable y física a los empleados así como la credibilidad del equipo directivo por parte de los empleados. Por otro lado ING da 15 días extras por maternidad además de una jornada flexible.

En Admiral Seguros todos los empleados son iguales ante la empresa debido al no uso de coches de empresa ni zonas especiales de aparcamiento así como un mismo lugar para todos a la hora de la comida.

En cuanto al tema de decoración de oficina en ING los espacios son luminosos y las oficinas son acristaladas con las puertas abiertas en cuanto a su personal. Fomenta el crecimiento personal y usando el intercambio y rotación por las diferentes áreas. En el tema de voluntariado Admiral Seguros, colabora con organizaciones benéficas involucrando desde los propios empleados hasta los familiares.



3.6 Otros Sectores

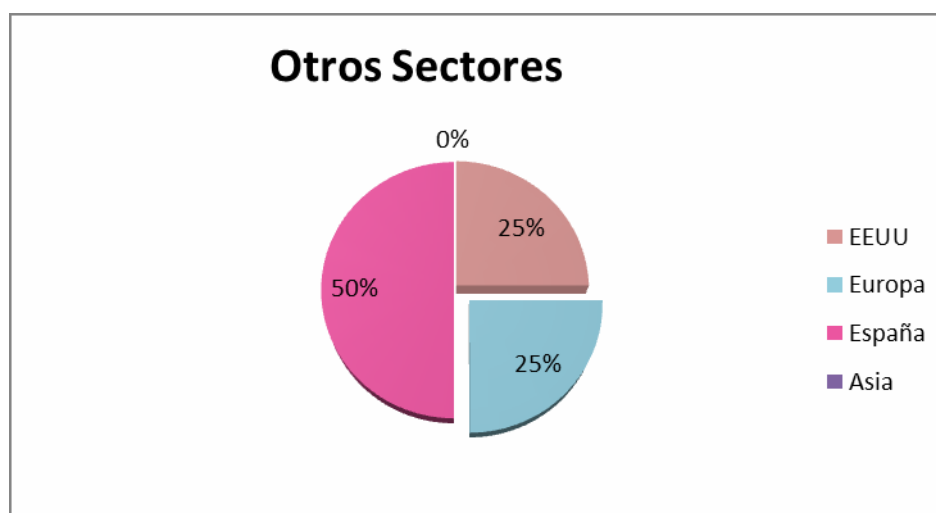
Sector	Empresa	Nacionalidad
Otros	Edp Renovables	España
Otros	Artem Fres people hotels	España
Otros	Sector Alarm	Europa
Otros	Feed Ex Expres	EEUU

Nacionalidad	Total
EEUU	1
Europa	1
España	2
Asia	0
total	4

En este caso, se puede comprobar que las empresas europeas están a la cabeza de la lista siendo las empresas españolas, las que están en mayoría seguidas de una empresa americana y ninguna asiática.

De forma gráfica y porcentual se ve en el siguiente gráfico:

Figura Nº13: Otros Sectores



Fuente: Elaboración propia.

El 75% de las empresas corresponde a Europa llevándose el 50% las empresas españolas (Edp Renovables, Artem Fres people hotels) y, un 25% a una empresa Europea,(Sector Alarm,) el otro 25% corresponde a una empresas de origen americano (Feed ex Expres)

3.6.1. Presentación de las empresas

Entre las empresas europeas se encuentra EDP Renovables de origen español pero que cotiza en la bolsa de Portugal, Artem Fres People Hotels empresa menorquina



de origen familiar, sector alarm de origen escandinavo y en lo referente a la empresa americana aparece Feed ex Expres empresa una dedicada a la logística.

3.6.2. Características

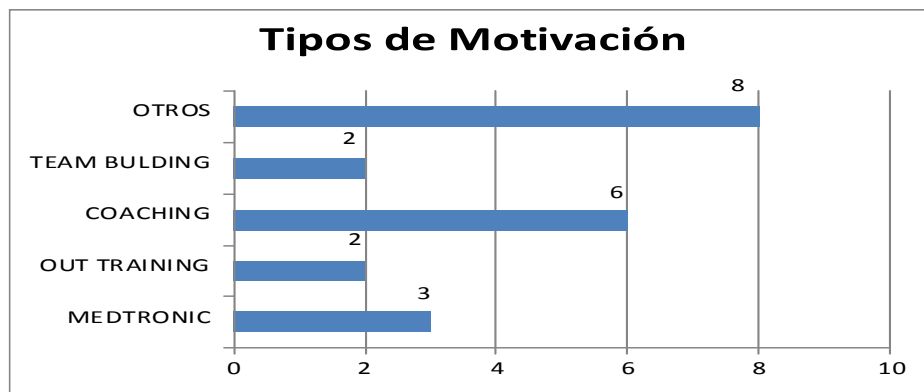
De todas estas empresas destaca los beneficios fiscales y los descuentos así como la flexibilidad de horarios y la conciliación laboral y familiar llevada a cabo por la empresa EDP, que ofrece permisos paternales, por cumpleaños de hijos, así como en verano preparar actividades para los hijos de los empleados además de promover actividades de voluntariado hasta el tal punto que en EEUU tienen un comité propio dedicado a ello.

Por su parte la empresa americana Feed ex exprés lleva a cabo programas de reconocimiento a los empleados como pueden ser; dar ejemplo en el trabajo en equipo, o superación de las expectativas de los clientes, entre otros.

3.7. Técnicas de motivación usadas por las empresas

Para ver las técnicas de motivación más usadas por las empresas que en su memoria lo han explicado, se ha creado el siguiente gráfico¹²

Figura N°14: Tipos de Motivación



Fuente: Elaboración propia.

El método más usado por las empresas para motivar a sus trabajadores es el coaching seguido del metroning y por último el team boulding y el out training.

Otras prácticas de este estilo son las llevadas a cabo por Novartis que pone en práctica el assesment (técnicas para comprobar el potencial humano, habilidad especial para la promoción interna) y Diageo que entre otras propone técnicas de desarrollo personal.

¹² Teniendo en cuenta las empresas que han comentado como motivan a los trabajadores.



Por otro lado las empresas también crean sus distintos tipos de motivación dentro de la empresa como son la creación de juegos de diversa índole para el trabajo de equipo a través de ministerios de la diversión, llevado a cabo por Admiral Seguros, actividades lúdicas como Atento diversos juegos como Trovit o la programación de diversas salidas sociales al salir del trabajo como hace Bain ibérica en el que quedan después del trabajo u organizan cenas de empresa.

También hay que destacar el apoyo psicológico llevado a cabo por LG el apoyo psicológico en los trabajadores es otra forma de motivar, pues no hace más que modificar una conducta o comportamiento negativo a una actitud o comportamiento positivo haciendo comprobar al propio trabajador el lado positivo de su trabajo y de todo lo que ocurre al trabajador, aumentándole también su autoestima.



4. BUENAS PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS

En este punto se hace mención de las buenas prácticas que realizan las empresas tanto en beneficio de la sociedad como de los trabajadores:

Admiral seguros

Las acciones de voluntariado comprenden las actividades de formación en España para las mujeres y los jóvenes con dificultades para el reempleo .

EDP

EDP amplía el voluntariado ambiental en el que los empleados con sus familias pasan un día en un sitio histórico cerca de uno de los parques eólicos en España a ayudar a limpiar el lugar, plantar árboles y construir un estanque.

Cigna

Cigna se incorporó a la Misión de Empleo 100.000, una coalición de empresas del sector privado dedicadas a ayudar a 100.000 veteranos estadounidenses a encontrar trabajo.

Feed ex espres

Han creado el Humanitarian Award para reconocer a los empleados que ayudan a los demás en momentos de necesidad o por demostrar un comportamiento que va más allá de la responsabilidad básica con la comunidad, ya sea por pararse a ayudar a alguien herido en un accidente de tráfico o por pasar la hora de la comida apagando fuegos, los miembros del equipo reciben este reconocimiento anual.

Astellas pharma

Prácticas de voluntariado, un día al año los empleados cambian un día de trabajo por uno de voluntariado infantil a través de las ONG con las que colabora la empresa tales como fundación Teodoro o pequeños corazones entre otras muchas. Las tareas en España son la rehabilitación y amueblamiento de colegios viviendas, pasacalles y yincanas con menores discapacitados Esta práctica en España cada vez va más en aumento.



Volkswagen-audi

Programas de mejora de convivencia ciudadana y respeto por el entorno, a través del programa actuemos juntos se dirige a asociaciones, entidades, colectivos sin ánimo de lucro preocupados por el medio ambiente y la educación vial. Ofrecen soporte para impulsar proyectos solidarios para mejorar la convivencia ciudadana y el respeto por la naturaleza a través de tres ejes principales como son , la eliminación de barreras para facilitar la integración de personas con algún tipo de discapacidad; promoción de la educación vial para prevenir los accidentes de tráfico; y la protección y conservación del medio ambiente para contribuir la conciencia social sobre el patrimonio natural del entorno más próximo.

Novartis

Acceso a medicamentos a personas sin recursos a más de 89 millones de personas .

Leroy Merlin

Leroy Merlin en 2012 creó el programa Reforma Solidaria para la remodelación o mejora de los hogares para familias en situación o riesgo de exclusión social.



5. CONCLUSIONES

Para llevar a cabo las conclusiones se van a dividir en dos. Por un lado una general y por otro se incorporan a modo de conclusiones finales unas pautas que se deben seguir en una empresa para que esta sea la mejor y se hable bien de ella y quizá algún día se haga un hueco en las grandes listas de las mejores empresas.

Conclusión general

Todos los gerentes o directivos de empresas, así como los jefes de más bajo nivel tienen que estar atentos a cuáles son los puntos débiles que tiene cada trabajador en cuanto a la materia de formación se refiere y esforzarse al máximo de qué es lo que pueden hacer para que el trabajador tenga de su mano todo lo necesario para adquirir o reforzar los conocimientos que le faltan. Para ello los mandos superiores disponen de diversas herramientas para entregárselas a sus trabajadores, ya sea formación mediante uso tecnológico, en papel o simplemente entablando conversación con compañeros que sepan de la materia.

Por otro lado los jefes deben concienciar a los mandos intermedios de la importancia de tener unos empleados base bien formados para que les ayude y les facilite la gestión de sus propias tareas ya que los propios jefes son los que se deben concienciar en un primer momento de ver la formación como una inversión en vez de como un gasto.

Los jefes también se deben preocupar por que sus empleados estén bien motivados e integrados dentro de la empresa. Al fin y al cabo el bien estar de los trabajadores influye positiva o negativamente en la productividad de la empresa, ellos deben de ser capaces de intuir que les está pasando por la cabeza y hablar con ellos para mantener una relación de confianza y que el trabajador por su parte pueda confiar en el jefe. Con esto no quiero decir que tengan que ser amigos sino simplemente que se produzca una relación y comunicación al fin de al cabo ambos pasan muchas horas del día dentro de su trabajo y es necesaria la comunicación y el poder contar con alguien todo lo que pasa en la empresa, ideas, quejas, sugerencias etc. Esto supone un desahogo para ambos y se obtienen distintos puntos de vista.

El poder comunicarte con un superior sobre lo que pasa en la jornada de trabajo hace que las preocupaciones no se lleven a casa, lo que la mayoría de los casos supone una disminución del estrés.



Otra de las cosas que influyen en el bienestar de los trabajadores es el lugar y el entorno donde los trabajadores realizan su tarea. Es necesario que los trabajadores estén informados de todo lo que ocurre en la empresa tanto a nivel de empleados como de beneficios o pérdidas de la empresa, así como nuevos cambios o retos que se vayan a producir en la empresa de forma inminente. En cuanto a las condiciones climáticas el ambiente tiene que estar acorde con la temperatura ambiental. es decir si un día de frío la empresa tiene que tener aparatos para minimizar los efectos del frío y evitar que el personal enferme.

Conclusión Personal: pautas para ser una buena empresa

En esta conclusión se hace mención a todo lo que sería necesario para que una empresa fuese la mejor.

En primer lugar tenemos que hacer mención a los líderes. Estos han de ser eficaces, intuitivos y comprensivos con el personal para poder mantener comunicación con ellos y saber en todo momento lo que les pasa y en que les pueden ayudar.

Los gerentes o directivos de las empresas tienen que ser capaces de implicar a los trabajadores en la necesidad de formación y tienen que esforzarse en dársela. Primero tendrán que formar a los trabajadores nuevos, les explicarán la cultura de la empresa así como sus misiones y objetivos para que los trabajadores sepan en todo momento hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos. Después, se tendrán que encargar de mantener una formación continua refrescando tanto los conocimientos aprendidos como sus complementos así como el aumento de conocimientos. Los trabajadores tienen que saber en todo momento que ellos son la parte más importante de la empresa y que ellos son el pilar básico para que la empresa pueda funcionar.

En segundo lugar la empresa tiene que velar por tener a un trabajador bien motivado, para ello los líderes tienen que tener conocimientos de cómo ser un buen coach y ser capaces de potenciar al máximo el rendimiento de sus trabajadores para que estos en momentos de decadencia física y mental (es decir el trabajador esté estresado, desmotivado, desorientado) tengan una persona que les vuelva a reorientar y sepa qué decirles y aprendan a pensar lo que tienen que hacer. No quiero decir que el líder sea un coach, si no que el líder aprenda del coach, y este sepa transmitir lo mejor de lo aprendido a sus trabajadores. (La figura del coach en la empresa en la mayoría de los casos va ligada solamente a los directivos).



Es importante destacar que los jefes han de saber *delegar* en los trabajadores e inducirles responsabilidad para que estos sepan y aprendan poco a poco y así los empleados adquieran nuevos conocimientos y se sientan en activo así como romper la barrera de la monotonía que es una pieza clave para que los empleados se desmotiven.

En tercer lugar es necesario mantener un clima laboral óptimo ya que éste influye tanto el lugar de desarrollo del trabajo, como la integración de los trabajadores, la comunicación y recompensas por las buenas acciones así como la preocupación por mantener un equipo bien alimentado y una actividad física activa.

Para facilitar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos es necesario que empiece por unos despachos abiertos, claros y transparentes para que anime al diálogo. Unos despachos oscuros y cerrados invitan a todo lo contrario, el no saber qué está pasando da lugar a incertidumbres.

El *trabajo en equipo* es fundamental para no crear malos rollos en la empresa y conocer al resto de los compañeros. Es necesario que los equipos de trabajo sean *dinámicos* y de vez en cuando se propongan actividades fuera de la oficina para realizar algún tipo de actividad que requiera incertidumbre a los empleados así como una yincana o deporte de riesgo guiado siempre por un supervisor, así como actividades de voluntariado por equipos de esta forma se fomenta el compañerismo y las buenas acciones sociales.

La empresa ha de tener conciencia las buenas acciones, del buen trabajo llevado a cabo por los trabajadores con un reconocimiento público al resto de compañeros, superiores o algún día libre.

Por otro lado y para ir terminando es importante que la empresa se preocupe por la salud de los empleados tanto a nivel médico como a nivel preventivo.

A nivel médico es importante que la empresa tenga buenos seguros de salud. En España de momento es necesario que los accidentes o enfermedades laborales sean tratados mediante mutuas con personal competente y se preocupe por ellos.

A nivel preventivo hay que hacer referencia primero a que la empresa cuente con un buen programa de riesgos laborales para evitar cualquier tipo de accidentes que pudiese ocurrir. En segundo lugar creo que es importante que la empresa se esfuerce en alimentar bien a los trabajadores y concienciarles de la importancia de una buena alimentación así como el fomento de que los trabajadores lleven una actividad física adecuada.



En cuanto a la *alimentación* la empresa debería hacer *campañas de nutrición*, y exigir a las empresas de máquinas expendedoras que pongan en sus máquinas productos más saludables con menos grasas saturadas y a ser posibles ricos en fibra como son las tortitas de maíz, galletas bajas en azúcares, zumos entre otros. Para la *actividad física* además de concienciar a los trabajadores sería necesario llegar a acuerdos con gimnasios para que les hiciesen precio especial por grupo y sea más asequible a los trabajadores o si la empresa se lo puede permitir subvencionar parte del precio.

Todo lo expuesto anteriormente *no tiene sentido si el trabajador no pone de su parte* y se adapta a las necesidades de la empresa así como si no pone de su parte por integrarse o por ir con ganas de trabajar.



Apartado Final 1

IMPORTANCIA DE LA FIGURA DEL LÍDER EN LAS EMPRESAS

La figura del líder

Para que todo lo anterior tenga efecto es necesario de un buen liderazgo. La persona que se encarga de llevar al equipo (líder) debe contar con las herramientas necesarias a la hora de llevar a su equipo a conseguir el éxito, reconociendo y premiando los esfuerzos de los trabajadores que generan el beneficio común de todo el equipo traduciéndose a su vez en beneficios individuales.

Claves de un líder para conseguir el éxito

1-autocontrol saber comportarse en cada momento

2-comprensión y fortaleza ante el equipo

La motivación y la figura del líder

Para que la motivación en los trabajadores tenga efecto, es necesario de la presencia de un líder ejemplar que entienda las inquietudes de los trabajadores, al que el trabajador le puede hablar sin perder el respeto y tiene que ser una figura admirable por todo el equipo, en caso contrario perderá parte de su credibilidad.

El líder por su parte tiene que saber mandar, ordenar, encontrar de forma inteligente e ingeniosa la forma en que los empleados hagan bien su trabajo y hacer sentir a sus trabajadores que se les trata en igualdad.

Para que un líder obtenga un elevado nivel de influencia este tiene que observar tanto el lenguaje verbal como el no verbal. El lenguaje no verbal da a entender la comprensión de lo que se está recibiendo.

El líder tiene que mantener una comunicación activa con los trabajadores para saber cómo se sienten en la empresa, y si emocionalmente se encuentran en sintonía con el trabajo.

La característica más importante que tiene que tener un líder es hacer creer a su equipo que pueden conseguir las metas más altas y profesionales para que se sientan más importantes y se aumente la capacidad de logro para alcanzar tanto los objetivos de la empresa como los suyos propios.



Apartado Final 2

La importancia de la alimentación saludable en las empresas

La salud y el trabajo van unidos y se influyen mutuamente. La alimentación es un factor que influye en la salud con lo que es importante adaptarla a la actividad laboral, ya que ayuda a mejorar el rendimiento. No obstante la alimentación debe de ir acorde con el esfuerzo físico y mental a la hora del desarrollo de las tareas laborales, no es la misma alimentación la que pueden llevar un equipo de logística que se pasa la jornada laboral realizando movimientos con cargas pesadas, que el trabajo desempeñado en una oficina en la se pasa la jornada laboral sentada en una silla

Coste de una alimentación descuidada

Un estudio (en el que el artículo no hace referencia) revel que el coste de una mala alimentación de los trabajadores ocasiona unas pérdidas de productividad de un 20%.

La nutrición adecuada es la base de la productividad, seguridad salarios y estabilidad laboral (muchas de las mejores empresas analizadas anteriormente lo llevan a cabo) las empresas que no cuidan esto se están perjudicando a sí mismas.

Una buena práctica en cuanto al tema de alimentación saludable es el caso de Dinamarca que facilita fruta a los empleados de forma gratuita o a bajo coste. El programa se denomina 6 on dagem (seis veces al día)

Buenas prácticas en empresas

A la brigada militar inglesa que están en activo se le proporciona un kit de supervivencia que lleva bebida caliente, un aperitivo y a elegir entre distintos tipos de comida vegetariana.

En Kenia la empresa Simibi Roses ofrece comida vegetariana gratis a sus trabajadores. En la mayoría de los casos los habitantes de Kenia el que la empresa les alimente les aporta salud, ya que las condiciones económicas que hay en ese país que no les permite llegar a fin de mes.

En Singapur la empresa Glaxo Wellcome Manufacturing (GWM) los trabajadores solicitaron una nueva cantina donde poder comer más sano, la empresa creó un lugar más amplio y luminoso y contrató los servicios de un nutricionistas. Los beneficios para la

empresa fueron una disminución de los gastos médicos y de absentismo laboral lo que le supuso a la empresa un aumento en productividad.

En España que ¿?

En España se cuenta con la mejor dieta a nivel mundial declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad en Nairobi, Kenia año 2010.

Debido a que los hábitos y costumbres de los ciudadanos en general están cambiando a mantener malos hábitos de salud, la famosa pirámide nutricional se ha adaptado a la siguiente forma (para población adulta)

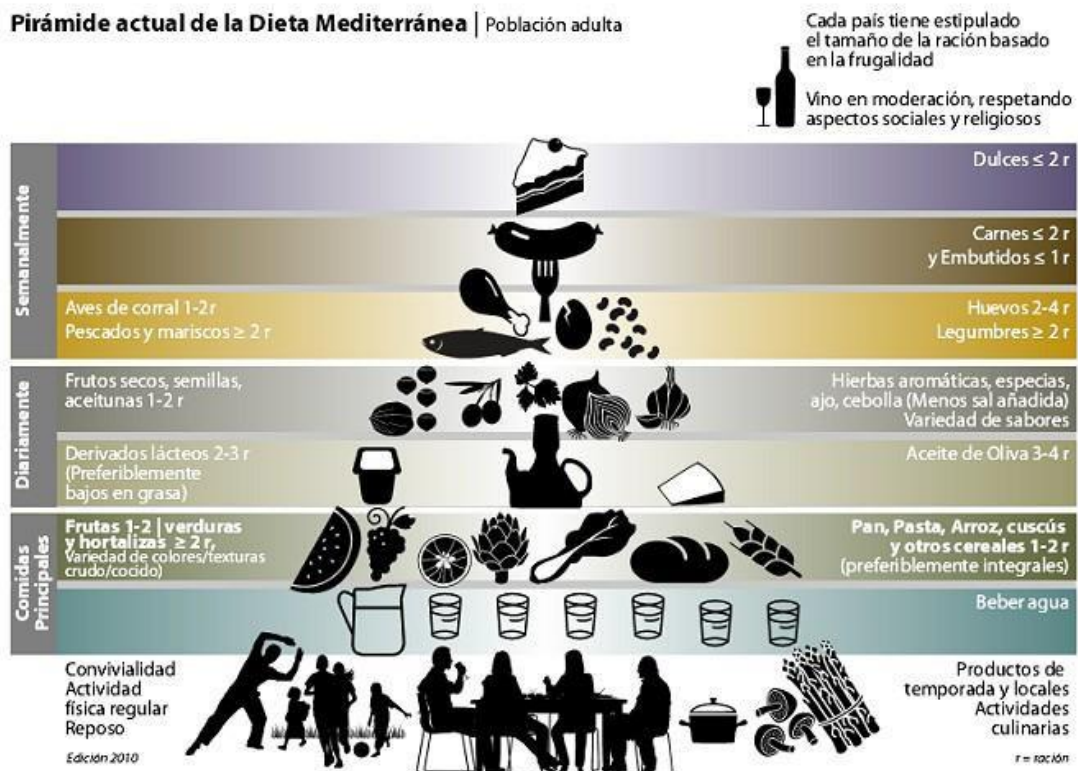


figura 15

http://www.google.es/imgres?imgurl=http://imagenes.conmuchagula.es/2010/03/piramideprovisional.jpg&imgrefurl=http://www.conmuchagula.com/2010/03/25/la-nueva-piramide-nutricional-menos-cantidad-y-mas-variedad/&h=500&w=700&sz=90&tbnid=Oh4Uwyt6zLHK9M:&tbnh=96&tbnw=135&zoom=1&usg=__xiP-sByrlgHKM13UFPwoOeqoVw=&docid=jpl0OsXamgykdM&sa=X&ei=g6ohUvrcMMWN7AbxIYHwBw&sqj=2&ved=0CDoQ9QEwAg&dur=265



En ella se incluye cosas ya usadas por algunas empresas como son la actividad física y la alimentación de productos de temporada como el apartado mas importante así como la ingesta de agua, seguido de los derivados lácteos y aceite en tercer lugar el consumo de frutos secos y cereales, en cuarto lugar huevos legumbres y en los dos últimos el consumo de carnes embutidos y dulces.

Un artículo encontrado en <http://www.emprendepymes.es/4-efectos-positivos-de-una-dieta-saludable-en-el-trabajo> habla de los cuatro efectos positivos y directos de una alimentación saludable relacionada con el trabajo, estos son los siguientes :

1. *Reduce el número de días de baja por enfermedad.*
2. *Disminuye el número de accidentes en la oficina.*
3. *Incrementa la productividad laboral de los empleados.*
4. *Aumenta la motivación y mejora el estado de ánimo.*



Bibliografía

- http://2012annualreport.edprenovaveis.pt/corporate-governance/statement-of-compliance/http://2012annualreport.edprenovaveis.pt/pdf/Book_R&C_EDPR12_EN.pdf (pg40-43)
- <http://about.king.com/jobs/benefits>
- <http://about.king.com/jobs/faqs>
- <http://blog.myoxfordenglish.es/2013/07/formacion-en-las-empresas-espanolas.html>
- http://corporativo.mundo-r.com/servlet/Satellite?cid=1296977223801&pagename=Corporativo%2FCORP_Mostrar&indice=1&CORP_Idioma=es&c=C_ORP_Seccion
- http://dietamediterranea.com/wp-content/uploads/piramide_CAST_logos_DinA4.jpg
- http://es.jobomas.com/noticias/consejos/5_tips_para_una_alimentacion_saludable_en_el_trabajo_iid_748
- <http://fanyestela.blogspot.com.es/>
- <http://informeanual2012.telefonica.com/informe-anual/indicadores-de-desempeno.html>
- <http://informeanual2012.telefonica.com/informe-sostenibilidad/derechos-humanos/compromiso-derechos-humanos.html>
- http://jti.com/files/4413/7173/6320/2013_CSR_report_web_version.pdf (pagina 15-19)
- http://mallorcaconfidencial.com/20130424_109872-un-hotel-de-menorca-seleccionado-entre-los-50-mejores-lugares-de-espana-para-trabajar.html
- <http://nosotros.infojobs.net/dossier-prensa>
- <http://nosotros.infojobs.net/un-equipo-feliz>
- http://protonelectronica.com/doc/Trabajando_Juntos_2012.pdf
- http://solutions.productos3m.es/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1358482844000&locale=es_ES&assetType=MMM_Image&assetId=1319245836342&blobAttribute=ImageFile
- <http://spain.leroymerlin.com/es/comprometida-con-las-personas>
- <http://www.actibva.com/magazine/mercado-laboral/las-mejores-empresas-para-trabajar-durante-2013>
- <http://www.admiralgroup.co.uk/culture/csr/employees.php>
- <http://www.admiralgroup.co.uk/culture/mof.php>
- <http://www.admiralgroup.co.uk/culture/shares.php>
- <http://www.alimentacion-sana.org/PortalNuevo/actualizaciones/alimentostrabajo.htm>
- http://www.anuntis.com/Trabaja_en_Anuntis.aspx
- <http://www.cignasalud.es/sites/default/files/cigna-2012-interactive-annual-report.pdf>
- <http://www.cignasalud.es/trabaja-con-nosotros>
- <http://www.compromisorse.com/acciones-rse>
- <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/comercio-y-distribucion/leroy-merlin/#empleados>
- <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/recursos-humanos/fundacion-randstad/>
- <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/telecomunicaciones-y-tecnologias-de-la-informacion/microsoft/http://www.diageo-careers.com/es-es/WorkingAtDiageo/Pages/BenefitsRewards.aspx>



- <http://www.diageo-careers.com/es-es/WorkingAtDiageo/Pages/TrainingDevelopment.aspx>
- <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/pistas-de-como-actuar-con-liderazgo-en-el-trabajo>
- http://www.eleconomista.es/castilla_y_leon/noticias/4901547/06/13/Renault-creara-la-primera-escuela-integral-de- formacion-para-nuevos-trabajadores-.html
- <http://www.diageo-careers.com/es-es/WorkingAtDiageo/Pages/BenefitsRewards.aspx>
- <http://www.diageo-careers.com/es-es/WorkingAtDiageo/Pages/TrainingDevelopment.aspx>
- <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/pistas-de-como-actuar-con-liderazgo-en-el-trabajo>
- http://www.eleconomista.es/castilla_y_leon/noticias/4901547/06/13/Renault-creara-la-primera-escuela-integral-de- formacion-para-nuevos-trabajadores-.html
- http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/empresas-incrementan-formacion-continua- para-superar-crisis/10611.aspx?utm_source=rss_feed&utm_medium=rss&utm_campaign=accesos_rss
- http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8261/activitats_team_building_cast.pdf
- <http://www.fedex.com/es/about/our-people/recognition.html>
- <http://www.formacionytecnologia.com/blog/indicadores-para-una-eficaz-transferencia-de-conocimiento-en-una- empresa/>
- http://www.google.es/search?sourceid=ie7&q=origen+proclinic&rls=com.microsoft.es-ES:IE-Address&ie=UTF-8&oe=UTF-8&rlz=1177EUA_esES490&gws_rd=cr&redir_esc=&ei=XRT4UZ7EJfHA7AbWsoHIDw
- http://www.grunenthal.es/cms/cda/_common/inc/display_file.jsp?fileID=178300275
- <http://www.ingforsomethingbetter.com/reporting>
- <http://www.janssen.es/empleo>
- <http://www.janssen.es/que-nos-hace-diferentes>
- <http://www.janssen.es/responsabilidades-empleados>
- <http://www.lg.com/global/sustainability/employee/corporate-culture-work-life-balance>
- <http://www.lg.com/global/sustainability/employee/fair-evaluation-and-rewards>
- <http://www.lg.com/global/sustainability/employee/labor-rights-protection>
- <http://www.lg.com/global/sustainability/employee/talent-management>
- <http://www.mars.com/global/about-mars/people-planet-performance.aspx>
- <http://www.mars.com/spain/es/assets/documents/FollCorpMarsEuropaEspana.pdf>
- http://www.medtronic.es/wcm/groups/mdtcom_sg/@mdt/@corp/documents/documents/advancing-our- stewardship.pdf
- <http://www.motivacionymas.com/encuestalas-empresas-apuestan-suficiente-por-la-formacion-2/>
- <http://www.reale.es/corp/rse.aspx>
- <http://www.royalcanin.es/>
- http://www.sas.com/company/csr_reports/archive/csr-report-current.pdf
- http://www.sas.com/company/csr_reports/current/employees.html
- http://www.sas.com/company/csr_reports/current/employees.html#s1=2
- http://www.sas.com/company/csr_reports/current/employees.html#s1=3
- http://www.sas.com/company/csr_reports/current/employees.html#s1=4



- http://www.sas.com/company/csr_reports/current/employees.html#s1=5
- <http://www.sindicat.net/n.php?n=8399>
- [http://www.volkswagenag.com/content/vwcohttp://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_res](http://www.volkswagenag.com/content/vwcohttp://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/working_and_living/equal_opportunities.htmlrp/content/en/human_resources/working_and_living/health_and_safety_at_work.html)
[ources/working_and_living/equal_opportunities.htmlrp/content/en/human_resources/working_and_living/health_and_safety_at_work.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/working_and_living/health_and_safety_at_work.html)
- http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/basic_principles.html
- http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/working_and_living.html
- [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/working_and_living/work](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/working_and_living/work_life_balance.html)
[_life_balance.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/working_and_living/work_life_balance.html)
- <http://www.wrigley.com/es/about-us/Wrigley-in-Spain.aspx>
- [http://www.xing.com/net/psicoempresa/compromiso-con-la-empresa-118405/como-involucrar-al-](http://www.xing.com/net/psicoempresa/compromiso-con-la-empresa-118405/como-involucrar-al-trabajador-en-su-empresa-27658141)
[trabajador-en-su-empresa-27658141](http://www.xing.com/net/psicoempresa/compromiso-con-la-empresa-118405/como-involucrar-al-trabajador-en-su-empresa-27658141)
- <https://admiraljobs.co.uk/#!what-we-offer>
- <https://admiraljobs.co.uk/#!what-we-offer>
- <https://admiraljobs.co.uk/#!what-we-offer>
- <https://admiraljobs.co.uk/#!what-we-offer> <http://www.admiralgroup.co.uk/culture/csr/employees.php>
- https://osha.europa.eu/es/competitions/good-practice-award_2012-2013
- <https://www.lilly.es/empleo>
- <https://www.lilly.es/nuestra-compania/lilly-espana/empleados>
- <https://www.lilly.es/responsabilidad/memoriaRSC/Memoria-%20Empleados.pdf>



