



Las mejores prácticas de RR HH en el mundo

Facebook, Zara, Nokia, Google y Lego están entre las empresas a las que cualquier empleado desearía pertenecer. ¿Por qué? Por el excelente ambiente laboral que se practica, el cual va más allá del salario: estabilidad, formación continua, buen ambiente, capacitación... Éstas y otras acciones posicionan a una empresa como el mejor lugar para trabajar, puesto que brinda a los colaboradores bienestar y oportunidades de desarrollo profesional y personal.



👁️ Clima laboral: estrategias para el mejoramiento

Una de las principales causas para que el colaborador abandone un trabajo depende, en la mayoría de los casos, del clima laboral que fomenta la compañía. Por ello, es importante recurrir a tácticas que ayuden a mejorar la atmósfera organizacional.

La accesibilidad hacia los superiores, el respeto, el reconocimiento a la labor desempeñada, las posibilidades de promoción y el compañerismo son prácticas sencillas que pueden fomentar un buen clima laboral y que, según las experiencias de algunas empresas, dan óptimos resultados para convertirse en un buen lugar para trabajar. Así lo determinan

varias encuestas de clima laboral en el Ecuador y el mundo.

De acuerdo a Claudio Alonzo, profesor titular de la Cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, “el clima laboral es un fenómeno colectivo; es el resultado de las relaciones que tienen las personas con la organización.

Aunque se lo concibe en general como el conjunto de percepciones que la gente tiene del empleo y todos los que laboramos atribuimos significados a partir de los cuales tomamos decisiones es un fenómeno grupal”, así lo manifestó en un artículo publicado por Infobae.com.

Al clima laboral se lo conoce también como ambiente o atmósfera organiza-



cional. Todos éstos son sinónimos de la apreciación que el empleado tiene de la empresa en la que trabaja. Este sentimiento se propicia desde la adaptación a su plaza laboral y función hasta el rendimiento productivo. Según el portal argentino Mujeres de Empresa, enfocado a proporcionar a las empresarias y emprendedoras iberoamericanas un espacio virtual para capacitarse, “el clima laboral es producto de las percepciones, las cuales están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

Estudios publicados en el libro del prestigioso psicólogo estadounidense Daniel Goleman, *“El Líder Resonante crea más”*, señalan que “el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas de clase mundial buscan identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfac-

ción entre la organización y su gente”. Es la alta dirección de la empresa, con su cultura, procedimientos y gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un clima laboral idóneo.

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto, malos entendidos y en consecuencia, bajo rendimiento.

Entre algunos parámetros que se toman en cuenta a la hora de medir el clima laboral se destacan los siguientes:

Liderazgo: es una actitud flexible y adaptable, un valor intrínseco de un líder. La actuación debe estar de acuerdo a las circunstancias del momento. En ciertas ocasiones deberá ser fuerte y compasivo en otras. Según Goleman, el tipo de liderazgo condiciona en un 70% el clima laboral, lo que significa que la actitud y la manera de comportarse de

las personas con mayor responsabilidad en la empresa, van a marcar en gran medida el ambiente de trabajo.

Relación: este factor hace referencia a las interacciones que se crean entre las personas que trabajan en una empresa. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, la colaboración, la falta de compañerismo, la confianza, entre otros, son aspectos muy decisivos en el ambiente ya que son percibidos por los clientes externos e internos.

Implicación: hace alusión al sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización. En muchos de los casos, las compañías con mayor cantidad de ventas, calidad y productividad son las que sienten que existe compromiso con los empleados. El resultado de eficiencia es exitoso. Es importante saber que no hay correspondencia sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.



Organización: los elementos por los que está compuesta la compañía como cargos, políticas, procedimientos, manuales de operación, entre otros son los que conforman su estructura. Este aspecto hace referencia a si existe o no métodos operativos y establecidos internamente. El trabajo planificado y organizado permite el correcto desenvolvimiento de las tareas, obligaciones y responsabilidades de los empleados en base a un orden específico.

Reconocimiento: valorar el trabajo bien hecho es una de las mejores satisfacciones a las que puede hacerse acreedor un empleado. Distinguir los logros ayuda a crear un ambiente laboral favorable e impulsa a los empleados a “ponerse la camiseta” y seguir adelante. Si nunca se reconoce el esfuerzo, aparece la apatía y, por tanto, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente.

Remuneración: la compensación dinámica es un buen esfuerzo de las empresas que no tienen modelos de remuneración estática. En la actualidad, las organizaciones que mantienen un

esquema de pago fijo son las que tienen mayor rotación en nómina. Se debe premiar el esfuerzo y cumplimiento de los objetivos de los empleados a través de incentivos que motiven el rendimiento laboral. En las empresas donde se han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y resultados que son medibles se genera un escenario que fomenta el esfuerzo.

Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir al momento de desempeñar su función y tomar una decisión.

Condiciones físicas: contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación física de las personas, los utensilios, entre otros. Está demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Metodologías de acompañamiento para el desarrollo del clima laboral

Más de una organización busca alzar el galardón a la mejor empresa para trabajar, en donde sus empleados se sientan a gusto de pertenecer a esa institución porque hay un buen ambiente y sienten que ellos son lo primero.

De ahí que más de una empresa esté aplicando diferentes métodos y prácticas sencillas para el desarrollo del clima laboral:

Actividades extra laborales: varias compañías llevan por años consecutivos en lo más alto del ranking en cuanto a la mejor empresa para trabajar se sugiere. Cuando a sus directivos de Recursos Humanos se les consulta por sus estrategias, afirman que lo más importante es ponerse en acción. Así por ejemplo, ofrecen a sus empleados alternativas diferentes para el momento en que se termina la jornada laboral: atletismo, pilates, voleibol, ejercicios, etc. Por lo general en las mismas instalaciones de la compañía disponen de gimnasio, piscina o se adecuan canchas y

espacios para la práctica de estas actividades. De esta manera, consiguen fidelizar a sus empleados a través de un clima de confianza y entendimiento en la que se sientan valorados y apreciados.

Conciliación entre lo laboral y personal: un gran avance de las empresas es emprender acciones que equilibren la vida personal y laboral de sus colaboradores. Por ejemplo, reconocer mediante menciones públicas y entrega de bonos a las esposas de los empleados que se quedan en casa, cuidan del hogar y de los niños, ya que es una actividad de mucho esfuerzo y dedicación que pocos valoran.

Otro concepto al que se le hace hincapié es el reconocimiento a la educación de los hijos de sus colaboradores, destacando a los alumnos que sobresalen en sus respectivas escuelas y colegios. Por lo general, se entrega un diploma y mochila llena con útiles escolares a los abanderados y alumnos sobresalientes en sus respectivos centros educativos. Otras medidas como crear conceptos y espacios de nutrición, salud y bienestar con el objetivo de mejorar el estilo de vida, acompañado del soporte de comunicación interna: charlas, concursos, premios, como parte de actividades lúdicas generan un espacio de satisfacción y conciliación.

Los programas *Flexitime* permiten adaptar horarios y trabajo en localidades mutuamente convenientes para la empresa y el empleado (que trabaja desde un lugar fuera de la oficina), manteniendo como premisa el cumplimiento de los objetivos acordados sin impactar a los clientes internos y externos.

Apertura a las ideas y participación activa: se han puesto en marcha medidas en las que se abre espacios de participación activa de los empleados, para que sus ideas aporten en la toma de decisiones de la organización. De esta manera la productividad crece y son los mismos empleados los que reciben



un gran retorno. Se ejecutan por medio de talleres, reuniones, desayunos, conversaciones directas entre gerentes y operativos, entre otras. Se motiva a sus colaboradores a presentar ideas de mejoramiento e innovación para los procesos de la compañía.

Incentivos: en empresas grandes y pequeñas se reconoce el buen desempeño de un empleado mediante la visita a sus hogares, entrega de obsequios, placas, reconocimientos públicos, bonos económicos, entre otros. Esto se lo hace en todos los niveles, independientemente de su rango, ideología, raza y escolaridad.

Comunicación abierta para todos: se han promovido medidas para generar cambios en una institución, como abrir espacios de comunicación directa entre gerentes, jefes, coordinadores, operarios, personal administrativo, etc. El fin, informar desde alta gerencia todos los cambios, proyectos o avances.

En este tipo de programas se transmite una información entendible a todos los públicos y se designa líderes o coordinadores de las diferentes áreas para informar directa y constantemente los mensajes organizacionales.



👁️ Todos quieren trabajar en Facebook

En 2010, el portal recibió nada menos que 250 000 aplicaciones de trabajo. Ofrece múltiples y excelentes beneficios, empezando por los salarios. El sueldo anual de un desarrollador ronda los USD 90 000 y el de un ingeniero tiene una base de USD 125 000.

Facebook no es solo la red social más grande del mundo. Actualmente es también una de las mejores empresas en cuanto a nivel de satisfacción de sus trabajadores. El año pasado, el portal recibió nada menos que 250 000 solicitudes para aplicar a alguno de los puestos vacantes. Pero ¿qué tiene Facebook que no tengan otras empresas? Pues bien, para empezar, el

salario anual de un desarrollador ronda los USD 90 000 y el de un ingeniero tiene una base de de USD 125 000.

Facebook paga el 100% de las primas de beneficios para empleados. Esto incluye gastos médicos, dentales, de visión, seguro de vida e incapacidad, así como el Programa de Asistencia al Empleado. También ofrece un 50% de reembolso

de la mayoría de las tarifas mensuales de los gimnasios. La misma normativa se cumple en los lugares que están fuera de Estados Unidos.

En cuanto al pago de licencia parental, la firma ofrece hasta 4 meses de licencia remunerada para asistir al nacimiento o a la colocación adoptiva del hijo del empleado, también proporciona USD 4 000



en efectivo destinados al cuidado del bebé. Asimismo, una vez al año todos los empleados regulares de tiempo completo y que tienen uno o más niños menores de cinco años son sujetos para el reembolso de hasta USD 3 000 por gastos de guardería o niñera de su pequeño.

El tiempo libre se paga. Facebook ofrece 21 días de vacaciones pagadas y si el colaborador está enfermo hay la opción de que pueda laborar desde casa. Si hablamos de alimentación, las oficinas de la red social cuentan con *snacks* sin límites todo el día y en su sede de Palo Alto (California) se ofrece diariamente y gratis

desayuno, almuerzo y cena. En esa misma línea, el servicio de transporte desde y hacia California es gratuito, y en otras sedes si el empleado toma transporte público (como el metro) -por lo menos 10 veces al mes- es elegible para un reembolso de hasta USD 50 por mes.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar la infraestructura. La sede central es un inmenso ambiente de espacios abiertos y alto cielo raso. Un estilo 'sin terminar' que combina bien con el espíritu '*work in progress*' (trabajo en desarrollo) del lugar. Los muebles son coloridos y muy funcionales. En las salas de

descanso, distribuidas por todas partes, hay música y consolas de videojuegos. También mesas de ping pong, tableros de ajedrez gigantes, canchas de básquet y, cada año, la empresa organiza torneos deportivos internos.

Entre los escritorios no hay divisiones. Ningún tabique separa los espacios como reflejo de la estructura plana de la empresa. Para las reuniones diarias hay salas abiertas. El propio Mark Zuckerberg no tiene oficina. Los únicos salones cerrados están destinados a los consejos de administración.

www.facebook.com



👁️ Lego: los empleados se convierten en niños

Un negocio futurista y orientado al juego como estrategia de aprendizaje. Lego es una compañía que busca inspirar y desarrollar la creatividad en los niños y en sus empleados para construir un mundo innovador lleno de infinitas posibilidades.

El eje principal del trabajo de Lego es el “Éxito Conjunto” o *“Succeed Together”*. Esta compañía de juguetes, originaria de Dinamarca, se interesa por su talento humano por sobre todo. Para Lego, el recurso más valioso e importante es su gente, por lo tanto se potencia el desarrollo de todos los actores involucrados en su proceso creativo. Uno de los principales

atractivos es la misión del trabajo. Para esta compañía y sus colaboradores es importante inspirar y desarrollar a los constructores del mañana mediante la participación positiva de los niños en el juego manual y la creatividad.

Esta premisa invita a los colaboradores a sentirse parte de una experiencia educativa, donde los niños son la preocupa-

ción principal y la razón de ser. La libertad de creatividad es otro atractivo de esta empresa. Las personas y las ideas se pueden combinar libremente para crear un sinfín de oportunidades.

Es decir, los grupos de trabajo no son estrictos y se organizan de acuerdo a los nuevos productos. Este tipo de trabajo no convencional se ha denominado como *“clutch”*



power". Es una forma de potenciar de manera abierta la colaboración y el apoyo.

Los empleados están continuamente conectados y participan en trabajos diferentes, otorgándole al empleado la posibilidad de trabajar en algo que lo apasione y que pueda aprender de sus colegas nuevas habilidades laborales.

El espacio de trabajo también es especial, la infraestructura tiene toques lúdicos con un moderno diseño. Los colaboradores tienen amplios lugares para pensar en los nuevos proyectos como librerías y cafeterías. Y cada sala tiene un diseño exclusivo que va con el espíritu de crear elementos únicos e innovadores.

La mayoría de niños cree que trabajar para Lego debe ser el trabajo más divertido. Pues lo que imagina no está tan apartado de la realidad, es así que en estas oficinas no es extraño ver a dos creativos sentados en el suelo probando carritos de bloques, planeando aviones o pensando en otras divertidas estrategias de entretenimiento infantil. Todo es parte de su trabajo.

Pensar como un niño es fundamental para llevar a cabo grandes ideas que en un futuro se convertirán en juguetes y en cuantiosos ingresos.

Según los propios trabajadores otro plus de la compañía es la oportunidad de

trabajar con gente de diversas culturas y nacionalidades. Por ello, tampoco es raro escuchar conversaciones en diferentes lenguas. La compañía es físicamente un gran espacio de juego, con legos y prototipos de los productos por todos lados. Sin embargo, es un lugar muy profesional, donde cada empleado ha sido escogido por su extraordinaria creatividad y talento, por eso se convierte en un excelente espacio para poner a prueba conocimientos y adquirir mucha experiencia.

“No dejamos de jugar porque crecemos y nos hacemos viejos. Nos hacemos viejos porque dejamos de jugar”. Ese es el pensamiento de la mayoría de sus empleados.

www.lego.com



👁️ ZARA: con más de 200 puestos 'a la medida'

El grupo cree en la estabilidad, en el empleo y en la formación continua. Por ello, si alguien está interesado en desempeñar su carrera en Zara puede acceder al portal en línea y cargar su hoja de vida. Hay dos opciones: 'trabajo para ti' e *'Inditex Jobs'*.

Una de las principales firmas de moda internacional pertenece al Grupo Inditex y está integrado por más de 92 000 profesionales en todo el mundo. Cuenta con una plantilla internacional y diversa pues el 55% de los empleados trabaja fuera de España; el 80,4% del personal es femenino y la mayoría de los colaboradores son jóvenes con una edad media de 26 años.

La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta entre los jefes y los empleados para lograr el compromiso general que es la satisfacción del cliente.

Inditex ofrece un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna. El grupo cree en la estabilidad, empleo y

formación continua. Por ello, si alguien está interesado en desempeñar su carrera en Zara puede acceder al portal en línea y cargar su hoja de vida. Hay dos opciones: 'trabajo para ti' e *'Inditex Jobs'*.

De estas, la primera opción es la que más se destaca, pues es aquí donde el profesional encuentra oportunidades a su medida para trabajar en el mundo de

la moda. El colaborador es quien -según sus habilidades- decide si quiere trabajar directamente con los clientes o en las tiendas; o si más bien es creativo y gusta participar en las decisiones de producto, diseño, compras y área comercial; o si prefiere ser parte de la gestión participar en la gestión global del grupo Inditex en una posición corporativa. El puesto no es impositivo. En Zara, ade-

más se va contactando a los aplicantes conforme se abren vacantes.

Zara tiene un portal internacional con 200 puestos de trabajo distintos en línea y está representada en Europa, América, África y Asia con 1 516 tiendas en 76 países, 331 de ellas ubicadas en España.

www.zara.com



Aspecto relevante

- El 80,4% del personal es femenino y la mayoría de los colaboradores son jóvenes con una edad media de 26 años.





👁️ La diversión como práctica de trabajo en Google

El buscador posee el ambiente soñado de trabajo. Para nadie es un secreto todas las ventajas a las que tiene acceso un "googler". Sin embargo, alcanzar un espacio dentro del líder de búsqueda en el mundo exige tener grandes potencialidades.

Google, el líder mundial en sistemas de búsqueda, información y accesibilidad, encabeza también la lista como una de las mejores compañías para trabajar.

La empresa especializada en la internet, comunicaciones y tecnología; creada por Larry Page y Sergey Brin, es hoy en día uno de los lugares soñados por mu-

chos profesionales en el mundo, pues es considerado un excelente sitio para el desarrollo profesional.

Los beneficios que ofrece Google a sus empleados son únicos y especiales: las oportunidades de crecimiento, aprendizaje, viajes, ambientes propicios de trabajo y diversión durante la jornada, sumados a la oportunidad de estar in-

volucrados en la visión de futuro de la compañía y proyectos significativos de servicio social hacen que Google reúna todas las partes significativas para ser un increíble lugar de trabajo.

Las instalaciones son uno de sus principales atractivos. El espacio de trabajo ha sido descrito por más de uno como un "paraíso". Las oficinas incluyen máquinas de



pinball, mesas de billar, lámparas de lava y pizarras en las paredes, porque nunca se sabe cuándo puede surgir una gran idea.

En Google Zúrich (Suiza) existen toboganes, comida gratis todo el tiempo, salas de masajes para eliminar el estrés, gimnasio, lugares de descanso, juegos electrónicos, salas de reuniones temáticas y hasta patines para recorrer los pasillos. Los niños son aceptados en las oficinas y no es extraño encontrarlos jugando por todas partes.

Las mascotas también son parte de la familia y los empleados no están obligados a usar una vestimenta específica, pueden asistir incluso en pijama. Estas son condiciones que se replican en las oficinas de todo el mundo y constitu-

yen una de las formas en que Google el buscador crea camaradería entre sus colaboradores.

La hospitalidad del ambiente de trabajo invita a todos a divertirse durante la jornada y desarrolla un fuerte sentido de comunidad, donde los empleados sienten que son parte de un equipo y una familia, conectados por los mismos propósitos. Pero crear un ambiente soñado de trabajo requiere mucho más que seleccionar buenas prácticas y programas por ello, Google ha creado una cultura especial que apoya su éxito empresarial.

No existen condiciones de horas de trabajo, los empleados pueden asistir a la hora que les parezca conveniente. Sin embargo, los plazos de entrega y desa-

rollo de productos son improporables. Google es una empresa flexible y generosa con sus colaboradores pero es en igual medida exigente. Demanda a sus empleados a pensar en grande, ser el mejor no debe ser la meta final sino el punto de partida. La innovación es en extremo importante y un atributo que se premia de manera constante.

Convertirse en un “*googler*” y obtener todos los beneficios de esta compañía requiere no solamente una mente brillante y un gran potencial sino ser capaz de trabajar efectivamente bajo presión, adaptarse a cambios de ambiente y poseer la habilidad para ejecutar múltiples tareas simultáneamente.

www.google.com/corporate



Walmart: su gente hace la diferencia

Cuenta con un interesante Programa de Capacidades Distintas. La multinacional considera que aquellas personas con capacidades diferentes pueden trabajar igual que los demás, tener las mismas oportunidades y aportar con su valor agregado.

Walmart Stores es una empresa multinacional estadounidense, que se ubica como la compañía más grande del mundo de comercio minorista. El fundamento de su filosofía es su gente. Por eso, se valora a cada persona como ser humano y se entiende que cada individuo tiene valor intrínseco, sin importar cuál sea su condición. En ese sentido, la compañía

busca el permanente desarrollo de sus asociados y la generación de un óptimo clima de trabajo en el que todos tengan las mismas oportunidades de crecer profesional y laboralmente.

La organización promueve un sistema de capacitación y desarrollo profesional en todas las líneas de la empresa. Por eso, desde su ingreso, el trabajador par-

ticipa de un Programa de Bienvenida, y a lo largo de su carrera en Walmart; recibe capacitación permanente (en el país y en el exterior). Cabe destacar que la mayoría de los ejecutivos ha comenzado su carrera en posiciones iniciales de la estructura organizacional.

Es importantísimo el intercambio de experiencias con los demás países donde se

encuentra Walmart y por ello, se llevan a cabo entrenamientos fuera de los países de residencia.

Otro de sus lineamientos exitosos es el Programa de Capacidades Distintas, pues Walmart considera que aquellas personas con capacidades diferentes pueden trabajar igual que los demás, tener las mismas oportunidades y aportar su valor agregado. Y en ese sentido, tanto estos empleados como sus familias se ven involucrados en el proceso y valoran las oportunidades brindadas. A su vez, la compañía se beneficia a raíz de los efectos que se generan y la sociedad

en su conjunto también gana al ver una muestra concreta de la posibilidad de inserción en el mundo laboral de personas que usualmente son discriminadas.

Entre otros beneficios, los colaboradores cuentan con una tarjeta de descuento en algunos de los productos que se ofrecen en las tiendas, descuentos en gimnasios, comida, indumentaria, seguros, turismo, telefonía celular, etc.

Asimismo, tienen la posibilidad de subir su CV *on line* y modificarlo cuantas veces sea necesario.

www.walmart.com

Un acierto

- Los colaboradores cuentan con una tarjeta de descuento en algunos de los productos que se ofrecen en las mismas tiendas en las que trabajan, en gimnasios, comida, indumentaria, seguros, turismo, plan celular, etc.





👁️ Conectividad y diversidad, el sello de Nokia

El primer fabricante de teléfonos móviles en el mundo se destaca en el mercado laboral por sus interesantes prácticas de inclusión. Además es el líder en sistemas que potencian la conectividad y la comunicación en redes sociales y *blogs* para empleados.

Nokia es el primer fabricante de teléfonos móviles en el mundo y una de las principales empresas en el sector de telecomunicaciones. Pero su reconocimiento no se da solamente por el equipamiento y la tecnología de punta que produce, sino que se destaca también por ser un gran espacio para trabajar y desarrollar talentos que viven al día con las nuevas tecnologías.

Una de las características de la familia Nokia es que el equipo de trabajo en muchas ocasiones es virtual, es decir, ofrece a sus empleados la oportunidad de laborar desde muchos y diversos lugares.

Además, el fabricante Nokia es una de las empresas más globalizadas del planeta, por lo tanto, posee oficinas distribuidas en los lugares más disímiles del mundo.

La cultura corporativa se centra en apoyar, mediante la tecnología, a la calidad de vida en el mundo, y uno de los atributos que vuelve atractiva a esta marca es exactamente su compromiso social. Muchos jóvenes se sienten atraídos por este último valor y comparten el pensamiento y acciones de Nokia: energía sustentable, acceso a las tecnologías, educación y apoyo a causas sociales.

Uno de los lineamientos empresariales más exitosos en Nokia es el interés por que su talento humano sea muy diverso. Existe un gran énfasis en este aspecto durante la contratación y la razón es que la empresa cree que la diversidad cultural y étnica contribuye a entender la base de clientes en todo el mundo.

Para ello, desarrolla políticas internas que permiten vivir de manera más cercana la diversidad. En esta empresa de telecomunicaciones existen iniciativas como 'La mujer en Nokia' que impulsa el trabajo femenino dentro de la compañía o la 'Red de empleados GLBT,' que incluye a personas lesbianas, gays, bisexuales y transexuales, para impulsar

el trabajo como una forma de inclusión. Este tema de respeto y conciencia sobre las diferencias individuales ofrece una cultura de aprendizaje dinámica, no solo en el campo profesional sino también en el desarrollo individual de los trabajadores.

El día de trabajo es adaptable en Nokia, el colaborador tiene la posibilidad de organizar su tiempo en la forma que considere necesaria para desarrollar su carrera dentro de la empresa y satisfacer sus demandas personales.

La tecnología es el aire que se respira en Nokia. Por ello, se potencia la conectividad y no es raro que los empleados estén "blogueando", "posteando" en las redes

sociales, comentando en los muros virtuales o subiendo videos en Youtube.

De hecho existen exitosas políticas internas de comunicación en redes sociales y *blogs* para los empleados.

Un ejemplo es el sistema de blog interno '*Nokia Conversations*' e '*Ideas Project*' donde los empleados exponen sus pensamientos y discuten con los colaboradores de todo el mundo para desencadenar grandes proyectos. Así, la empresa desarrolla una cultura de comunicación única que entiende de manera directa las sugerencias y experiencias dentro de la propia organización.

www.nokia.com

