

Prólogo de Dan Ariely

Un *Great Place to Work* para Todos

Michael C. Bush, CEO y el equipo de investigación de Great Place to Work®

Mejor para el negocio
Mejor para las personas
Mejor para la sociedad

Libros de Cabecera

Great
Place
To
Work.

Un *Great Place to Work* para Todos

Michael C. Bush, CEO y el equipo de investigación de Great Place to Work®

Nuestra economía ha evolucionado, pasando por fases agrarias, industriales y del conocimiento, hasta el punto en el que las cualidades esenciales de los seres humanos -aspectos como la pasión, la creatividad y la disposición a trabajar juntos- son ahora fundamentales. Los cambios sociales y tecnológicos están creando nuevas oportunidades y retos para las organizaciones en su búsqueda de atraer al mejor talento y conseguir clientes.

Como resultado, los líderes deben crear una cultura sobresaliente para todos, sin importar quiénes sean o qué hagan para la organización. Este revolucionario libro, de los creadores de la lista de referencia de Fortune 100 Best Companies to Work For, muestra cómo se hace.

A través de historias inspiradoras e investigaciones convincentes, los autores demuestran que los mejores lugares para trabajar benefician a las personas que trabajan allí y contribuyen a una sociedad global mejor, al mismo tiempo que crean más valor para sus accionistas y aumentan los ingresos tres veces más rápido que los rivales menos inclusivos. Este libro es una llamada al liderazgo de las organizaciones, para que desarrollen cada gramo de potencial humano.

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



IBIC: KJMV2
ISBN: 978-84-949041-2-7



9 788494 904127

Un *Great Place to Work* para Todos

Mejor para el negocio, mejor para las personas y mejor para la sociedad

Michael C. Bush,
CEO, y el equipo
de investigación de
Great Place to Work®

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

Traducción del libro original *Great Place to Work For All*, de Michael C. Bush y el equipo de investigación de Great Place to Work®, publicado por Berret-Koehler, en Oakland (California) en marzo de 2018

1ª edición: noviembre de 2018

© 2018 Great Place to Work Institute Inc.

© 2018 De la traducción al español Instituto Great Place to Work España

© 2018 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editor: Llorenç Rubió
Portada: P.A.R
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-949041-2-7
eISBN: 978-84-949041-3-4
IBIC: KJMV2
Depósito Legal: B 23235-2018

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Los líderes declaran	7
Prólogo: Una manera mejor de entender la motivación, por Dan Ariely	13
Introducción	17
Parte I: Mejor para el negocio	
1. Más ingresos, más beneficios	33
2. Una nueva frontera empresarial	47
3. Cómo tener éxito en la nueva frontera empresarial	65
4. Maximizar el potencial humano acelera el rendimiento	85
Parte II: Mejor para las personas, mejor para la sociedad	
5. Cuando el lugar de trabajo funciona para todo el mundo	119
6. Empresas mejores para una sociedad mejor	143
Parte III: La llamada a un liderazgo <i>Para Todos</i>	
7. Liderar hacia un <i>Great Place to Work para Todos</i>	169
8. El cohete <i>Para Todos</i>	195
Notas	201
Agradecimientos	215
Acerca de nosotros	219
Los autores	223

Los líderes declaran

En un entorno tan cambiante e incierto como el que estamos viviendo hoy, el libro *A Great Place to Work para Todos* nos muestra la diferencia que marcan aquellas empresas que ofrecen a sus empleados la posibilidad de ser ellos mismos, y desarrollar su talento abiertamente y sin limitaciones. Ofrecer oportunidades reales de desarrollo y promoción interna, disponer de una oferta formativa continua, favorecer la diversidad, disponer de medidas concretas de conciliación y flexibilidad, entre otras, contribuyen a crear un entorno de confianza y de éxito compartido. En Lilly España también hemos aspirado a lo largo del tiempo en tratar a nuestros empleados como nuestra verdadera prioridad y más importante recurso, manteniendo al mismo tiempo nuestra atención en las mejores prácticas externas de liderazgo y de gestión humana para ir mejorando año tras año

Nabil Daoud. Director general España, Portugal y Grecia de Lilly

El libro *Un Great Place to Work para Todos* establece las pautas en las que Artiem cree fervientemente. Si todos los que formamos el equipo/familia Freshpeople somos personas de confianza, apasionados con nuestro trabajo y que lo demostramos con alegría, que asumimos el liderazgo de nuestras vidas y de nuestros equipos mediante la superación personal y profesional constante, saliendo de nuestra zona de confort e innovando, y todo ello lo hacemos con una visión inclusiva, queriendo contribuir a un propósito superior y dejando huella; en este caso no sólo seremos más felices, sino que ilograremos hacer de nuestra empresa Artiem, un Great Place to Work para Todos!

José Guillermo Díaz Montañés. CEO de Artiem, España

Desde hace más de 100 años, el objetivo de la Fundación Bancaria “la Caixa” es ayudar a construir una sociedad con más oportunidades para Todos, especialmente para quienes más las necesitan. Esta motivación justifica que la Fundación sea un buen lugar —probablemente el mejor— para trabajar y desarrollarnos, liderados por nuestro presidente, Isidro Fainé. En este camino, una publicación como esta, impulsada por *Great Place to Work*[®] se convierte en un instrumento para la reflexión, para el aprendizaje y para evitar caer en la complacencia. Una herramienta de gran utilidad para perseverar en ese empeño por construir un mundo mejor.

Jaume Giró. Director General de la Fundación Bancaria “la Caixa”, España

En la búsqueda de ser el empleador preferido, seguimos el ejemplo de nuestro fundador, Don Carlos F. Novella, quien desde 1898 demostró ser pionero en el campo empresarial y reconocido por la relación con sus empleados. Esto implica que cada colaborador de Progreso tenemos la responsabilidad de continuar con ese ejemplo de liderazgo para desarrollar mejores profesionales, ciudadanos pero, sobre todo, personas. Estar en el *ranking* de *Great Place to Work*[®] es una medición de nuestra fidelidad en la consecución de ese legado para satisfacer a nuestros clientes y consumidores y cumplir nuestro propósito: juntos construir el país donde queremos vivir.

José Raúl González Merlo. CEO de PROGRESO, Guatemala

En Grupo Universal creemos que es posible construir un mejor país a través de una mejor empresa. Este compromiso de cambio que queremos ver en nuestra sociedad comienza internamente, razón por la cual nuestra familia de colaboradores constituye el principal motor y corazón de la organización, pues el esfuerzo que realizan para dar lo mejor a nuestra empresa, a los clientes, relacionados y la comunidad, es lo que nos inspira

siempre a brindarles un lugar en donde se sientan productivos, felices, que les permita crecer personal y profesionalmente, junto a su familia.

Rafael Izquierdo. Vicepresidente ejecutivo sénior de Administración, Riesgo y Legal, Grupo Universal, República Dominicana

El libro *Un Great Place to Work para Todos* aporta las claves para aquellas compañías que tienen la ambición de ser un referente en la proposición de valor para las personas. En AbbVie estamos convencidos de que nuestro talento interno es lo que nos lleva a alcanzar nuestro reto de mejorar la salud de los pacientes. Por ello, diseñamos un proyecto profesional ilusionante, planificamos el crecimiento de las personas, buscamos soluciones creativas y diferentes a los cambios del entorno, creamos un ambiente de trabajo inspirador, con una cultura basada en las personas, la diversidad y el trabajo en equipo, para aportar soluciones a los retos de salud a través de la investigación, la innovación y el compromiso con el paciente.

Eduardo Leyva. Director general de AbbVie, España

Las personas y sus talentos son para nosotros la clave para lograr el éxito. Los equipos motivados y capaces son el agente fundamental para alcanzar la misión y el propósito de toda compañía. Este libro demuestra que un lugar excelente para trabajar sitúa a la persona en el centro del negocio. Difícilmente conseguiremos generar valor a la sociedad, transmitiendo nuestros valores y la calidad de nuestros productos, si previamente no hemos enamorado a nuestra propia plantilla. Son ellos nuestros embajadores estrella, y nuestra misión es inspirarles, conocer y entender sus intereses y prioridades, hacerles partícipes de un proyecto común, ayudarles a que liberen todo su potencial y capacidad e impulsar su bienestar y calidad de vida.

Tomás Pascual Gómez-Cuétara. Presidente de Calidad Pascual, España

Las compañías con mayor diversidad de género, cultural y generacional son las más innovadoras y obtienen mayores ventajas competitivas y mejores resultados. Cisco fomenta un entorno de flexibilidad, diversidad e inclusión, basado en la confianza y el compromiso mutuo. Esta cultura, orientada a beneficiar a todos —empleados, clientes, *partners* y la sociedad— nos ha situado en el *ranking* Best Workplaces España durante 11 años consecutivos. En la nueva era de transformación digital, crear un gran lugar donde trabajar es clave para el éxito continuado. Y *Un Great Place to Work para Todos* ofrece a las organizaciones todas las pautas para lograrlo. Constituye una guía imprescindible para los líderes de hoy y del mañana.

José Manuel Petisco. Director general de Cisco, España

Estamos convencidos que nuestros colaboradores son el activo más importante de nuestras empresas y nos sentimos orgullosos de contar con su alto nivel de compromiso para alcanzar las metas que nos fijamos. Este compromiso lo seguimos fortaleciendo, esforzándonos cada día en vivir plenamente los valores de nuestra organización, que son la integridad, la excelencia, el respeto, el servicio, la solidaridad, la renovación y el amor al trabajo. Paralelamente, el programa de Great Place to Work® nos ha apoyado, de una forma muy completa, a evaluar a todos nuestros equipos de trabajo y a sus líderes alrededor de estos valores y establecer medidas de acción que nos permiten, año tras año, mejorar nuestro ambiente laboral. Sin duda, no hubiéramos podido llevar nuestra cultura de trabajo y nuestros valores a todo nivel en la organización y a todos los países donde operamos sin contar con el apoyo de Great Place to Work®.

Andrés Poma. CEO de Excel Automotriz, El Salvador

Los grandes lugares de trabajo son aquellos que dejan huella. Nuestro compromiso va más allá de cuidar a nuestra gente, desarrollarla, escucharla y reconocerla para que saquen la me-

mejor versión de sí mismos. Además, entendemos que este es el único camino para garantizar el mejor servicio para nuestros clientes, y la manera de hacer de esta sociedad un lugar mejor. Inspirar, influir e Impactar, son acciones que hacemos hacia dentro y hacia fuera, y esto solo es posible cuando la confianza es la base de nuestras relaciones, y cuando las personas están en el centro. El modelo de Great Place to Work® nos ha acompañado durante más de una década, y herramientas como este libro favorecen que se generen e impulsen mejores entornos de trabajo, llegando a todos, y apostando por una cultura de diversidad e inclusión, completamente alineada con nuestro firme propósito de construir una sociedad mejor. Ser un Great Place to Work no es un objetivo, sino la consecuencia de lo que hacemos cada día; el resultado de los valores y el talento de 1900 personas en España y más de 33 000 a nivel mundial, trabajando para que otras personas puedan hacerlo.

Enrique Sánchez. Presidente de Adecco España

Un Great Place to Work para Todos, a través de los ejemplos que aparecen, nos muestra cómo y por qué las personas son el activo principal de las organizaciones, y la importancia de empoderar a los empleados, del nivel que sean, para que se desarrollen y den lo mejor de sí mismos.

Josep Santacreu. Consejero Delegado de DKV Seguros, España

Con el tiempo y dedicación se ha creado un mecanismo dinámico en el cual los colaboradores puedan sentirse plenos, felices y motivados al venir a la empresa. Ha sido un desafío robustecer e innovar un buen ambiente de trabajo para que nuestra gente se sienta cómoda, porque es una tercera parte de su vida la que están dedicando a la empresa; por ello, hay que retroalimentarlos, hay que devolverles el esfuerzo que están haciendo; es un poco de la filosofía que hemos llevado en Universales. Pertener al *ranking* de Great Place to Work® ha ayudado a fortalecer

el sentido de pertenencia a nuestra familia Universales, hemos expandido el mapa de Guatemala, obteniendo posibilidades de competir con empresas que están a nivel mundial en primera línea de desarrollo.

Nolasco Sicilia. Presidente Seguros Universales, Guatemala

En un mundo cada vez más complejo necesitamos que las respuestas sean cada vez más sencillas. Por eso es tan importante construir Great Places to Work para Todos, donde las cosas más sencillas sean las más valiosas: dar las gracias, divertirse, colaborar, celebrar las victorias, respetar a todos, reírse, cumplir los compromisos... en definitiva: ser uno mismo.

César de Vicente. Líder Internacional de Kiabi

Todas las estrategias y acciones que emprendemos en Medtronic tienen como objetivo aliviar el dolor, mejorar la salud y alargar la vida de nuestros pacientes. Para conseguirlo, es esencial contar con el compromiso de todas y cada una de las personas que forman parte de nuestra compañía. En este sentido, *Un Great Place To Work para Todos* nos enseña lo que ya intuíamos: cuando personas de diferentes culturas, géneros, estilos de vida y puntos de vista se unen en un contexto de transparencia, flexibilidad y bienestar; la calidad del trabajo mejora exponencialmente y las empresas tienen éxito y crecen.

María Vila. Directora general para España y Portugal de MEDTRONIC IBÉRICA S.A.

Prólogo

Una manera mejor de entender la motivación

No es cuestionable que para casi todas las empresas el mayor gasto, de manera universal, sea compensar a sus empleados. La mayoría de las empresas gastan la mayor parte de sus ingresos en motivar a la gente a través de sus salarios e incentivos. Sin embargo, ¿gastan las empresas tales cantidades de forma efectiva o sería mejor gastar parte de ellas de otra manera?

Hace algún tiempo, tuve una larga conversación con un ejecutivo de un banco muy (muy) grande que cotizaba en bolsa. Como muchas otras empresas financieras, su banco daba a algunas personas unos bonus increíbles al final de cada año fiscal, a veces llegando a los millones de dólares. El ejecutivo me explicó el sistema complejo y detallado de ecuaciones que usa el banco para repartir estos grandes incentivos y que tienen que ver con las contribuciones individuales, contribuciones del grupo, el funcionamiento global del banco y la función global de la persona en el grupo. Me pidió su opinión sobre cada uno de los parámetros y cada una de las ecuaciones, y hablamos en detalle sobre ellas durante dos horas.

Al final de las dos horas le pedí que me explicase cómo se entregan a esas personas esos bonus tan importantes. «¿Les dais un cheque en un sobre?», le pregunté. «¿Va el dinero directo a su cuenta? ¿Hay algún tipo de ceremonia? ¿Se discute con ellos? ¿Les pregunta el jefe cómo se van a gastar el dinero? ¿Invita el jefe al empleado a una copa de vino o una cerveza como forma de celebrarlo? ¿Se estrechan la mano? ¿Hay algún abrazo?».

«¡Claro que no!», contestó fríamente mi interlocutor. «Somos el Banco XYZ»¹. «Es decir, ¿les dais a esos empleados todo ese dinero para motivarles, pero no lleváis a cabo ninguna acción

no monetaria para aumentar su motivación?», pregunté. «¿Qué crees que pasaría si un jefe invitara a un empleado a una cerveza para celebrarlo? ¿Y si el jefe le diera consejos sobre cómo gastar ese dinero de forma más inteligente? ¿No estaría mucho más motivado el empleado así?».

«Interesante», me dijo.

«Incluso podríamos, quizás, cuantificar el poder motivacional de una cerveza», continué. «Por ejemplo, ¿qué crearía una motivación a largo plazo y una lealtad más fuerte, un millón de dólares en un sobre y un apretón de manos, o 950.000 dólares con una cerveza para celebrarlo? ¿O un millón de dólares versus 900.000 dólares con una cerveza y un abrazo para celebrarlo? La cuestión es que, aunque el banco se contente con ese desarrollo de fórmulas de compensación y reparta grandes cantidades de dinero, no estáis explorando realmente la esencia de la motivación humana, no estáis invirtiendo en capital humano y no estáis aprendiendo sobre cómo hacer que las personas se preocupen más por lo que están haciendo».

Como ejemplo, le describí lo que mis compañeros y yo habíamos llevado a cabo en una fábrica de chips de Intel. En aquel experimento, examinamos un tipo de compensación en dinero, otra en forma de un vale para pizza y una tercera que consistía en recibir un cumplido del jefe. Los resultados mostraron que el cumplido fue la recompensa más motivadora. Más aún, aunque la recompensa financiera tuvo un efecto positivo a corto plazo en el rendimiento, el efecto sobre el rendimiento a largo plazo era negativo. «Lo principal –le dije– es que el trabajo implica muchas más cosas que la oportunidad de intercambiar trabajo por dinero».

Al igual que ese banco, demasiadas empresas no entienden el complejo e intrincado tema de la motivación y cómo optimizarla. Esto se debe a que se perciben a sí mismas como fabricantes

de bienes, como son teléfonos móviles o fármacos, o proveedores de servicios, como son la televisión o la banca. No prestan suficiente atención a las partes del negocio que no aparecen en la cuenta de resultados o en aquellas cosas de las que no informa Wall Street. No acaban de entender que las empresas, y su futuro, son en gran medida una suma de su capital humano.

Preocuparse de los empleados, hacerles sentirse respetados y valorados, tratarles justamente, darles oportunidades de crecimiento e invitarles a una cerveza para celebrar de vez en cuando, no implica un impacto monetario en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero puede tener gran valor, especialmente a largo plazo.

Como demuestran muy claramente los valiosos estudios realizados por Great Place to Work® a millones de empleados, cuando estos se sienten orgullosos en su trabajo, confían en sus líderes y establecen un ambiente de camaradería con sus compañeros, recompensan a la empresa con su compromiso e implicación, lo que también suma a los resultados. Es más, cuando las empresas construyen una gran cultura de forma consistente –lo que Great Place to Work® llama cultura *Para Todos (For All)*–, este estímulo aumenta todavía más.

Escribe Michael Bush: «Un *Great Place to Work (Un Magnífico Lugar para Trabajar)* es aquel en el que los empleados confían en las personas con las que trabajan, se sienten orgullosos del trabajo que realizan y disfrutan con las personas con las que trabajan».

Los excelentes datos que ha recopilado Great Place to Work® con el paso del tiempo (y que he utilizado en mis propios estudios sobre motivación en el lugar de trabajo) así lo demuestran. Algunos de los resultados han sido sorprendentes. Por ejemplo, resulta que a la gente le preocupa menos la desigualdad monetaria que la imparcialidad de los procesos, y que se les trate de

igual forma según categorías como sexo y raza. Es decir, que está bien que alguien consiga una compensación mayor que otra persona, siempre y cuando se entienda que la metodología utilizada para decidir quién se lleva qué, sea justa y equitativa.

No hay duda de que la máquina del crecimiento para cualquier empresa es el talento de sus empleados, mientras que la máquina del estancamiento es su falta de compromiso.

Este libro da luz a la importancia de las inversiones en el capital humano que van más allá de los salarios y compensaciones. En el lugar de trabajo actual, en el que el trabajo y la vida están estrechamente integrados, las empresas necesitan a personas que piensen en los compromisos laborales prácticamente a todas horas. La única forma en la que los empleados harán esto por voluntad propia será cuando crean que sus líderes se preocupan por ellos, que son tratados de forma justa y que están implicados en un trabajo con sentido. Al invertir más en el capital humano, las empresas pueden mejorar las cosas para todas las partes implicadas: para los accionistas, para sus empleados y para el mundo.

Dan Ariely ostenta la Cátedra James B. Duke de Psicología y Economía del Comportamiento de la Universidad de Duke y es autor de varios libros, entre los que se encuentran *Predictably Irrational*, *The Upside of Irrationality*, *The (Honest) Truth about Dishonesty* y *Dollars and Sense*.

Los autores



Michael C. Bush es CEO de Great Place to Work®, una empresa global con más de cincuenta oficinas en todo el mundo. Bajo el liderazgo de Michael, la misión y metodología de Great Place to Work® ha evolucionado para reconocer a aquellas empresas que construyen Grandes Lugares para Trabajar para Todos los empleados, sin importar quiénes son o lo que hacen para la empresa.

Antes de unirse a Great Place to Work® en 2015, fue presidente de 8 Factors, una organización de formación *online* fundada por él, CEO de Clark Sustainable Resource Developments y CEO de Tetra Tech Communications, cuyos ingresos bajo su cargo crecieron de 40 a 300 millones de dólares. Michael es miembro fundador de la junta de dirección de Fund Good Jobs, un fondo embrionario privado que educa, acelera y realiza inversiones en pequeñas empresas en zonas urbanas desfavorecidas, que dan como resultado comunidades más equitativas para Todos.

Michael ha impartido cursos de emprendimiento en la Universidad de Stanford y en Mills College, y fue miembro del Consejo Empresarial de la Casa Blanca bajo la Administración Obama. Obtuvo su máster en Administración de Empresas de la escuela de negocios de Stanford. Michael vive en su ciudad natal, Oakland (California), con su mujer, Melba. Michael tiene dos hijos adultos, Matthew y Martin, y una nuera, Lisa, casada con Matthew. Se le puede ver a menudo tocando jazz con el saxofón con su septeto, *The Ways and Means Committee*, en la zona de la bahía de San Francisco.



Ed Frauenheim es director de Estudios y Contenidos de Great Place to Work®. Es autor de los informes de investigación, lleva a cabo el análisis de datos y ofrece comentarios relacionados con los Grandes Lugares para Trabajar de Estados Unidos y de todo el mundo. Codesarrolló el concepto Trust Mindset de Great Place to Work® y ha realizado varios talleres sobre este tema. Antes de empezar a trabajar en Great Place to Work® en 2014, Ed fue durante quince años periodista y comentarista centrado en la intersección entre trabajo, tecnología y estrategia empresarial. Ha publicado artículos para *Fortune*, *Wired* y el *Seattle Times*, ha ofrecido varias conferencias y es coautor de dos libros: *Organized Innovation: A Blueprint for Renewing America's Prosperity* y *Good Company: Business Success in the Worthiness Era*. Ed es licenciado en Historia por la Universidad de Princeton y tiene un máster en Educación de la Universidad de California en Berkeley. Ed vive en San Francisco con su mujer, Rowena, y tiene dos hijos, Julius y Skylá. En su tiempo libre se le puede ver animando a los Warriors, jugando al baloncesto o bailando con Daft Punk.



Jessica Rohman es directora de Contenidos en Great Place to Work® y dirige el desarrollo de contenido que fomenta el liderazgo basado en el pensamiento Great Place to Work®. Jessica pasó muchos años de su carrera como consultora en desarrollo organizacional, trabajando con líderes de distintos sectores para ayudar a mejorar la experiencia de los empleados. También lideró Executive Strategy Network, una red profesional de líderes de las *100 Best Companies*. Desde que empezó a trabajar en Great Place to Work®, en 2004, ha llevado a cabo muchos estudios sobre varios de los mejores lugares para trabajar del mundo, apareciendo como experta en varios medios, como son el Miami Herald, la revista Diversity Woman y en Oprah.com. También colabora con frecuencia en la revista Fortune. Jessica es licenciada en Psicología y tiene un máster en Psicología Industrial y Organizacional. También ha realizado investigaciones doctorales en sistemas humanos y organizacionales en el Instituto Fielding. Jessica vive en Berkeley, California, con su marido, Kris, y sus dos hijos, Charlotte y Blake.



Sarah Lewis-Kulin es vicepresidenta de Certificación y Producción de Listas de Great Place to Work®. Colabora habitualmente con artículos sobre estudios relacionados con las mejores empresas para la revista *Fortune*. Ha desarrollado el estándar que utiliza Great Place to Work® para certificar a las organizaciones como Grandes Lugares para Trabajar. También dirigió la creación de la nueva metodología *Para Todos* de Great Place to Work®, que evalúa hasta qué punto crea la empresa una experiencia positiva de forma consistente para sus empleados, sin importar quiénes son o lo que hacen para la organización. Sarah continúa supervisando este análisis en evolución, desarrollando varias listas de Great Place to Work® sobre *Best Workplaces* en Estados Unidos, entre ellas la *Fortune 100 Best Companies to Work For*. Desde que llegó a Great Place to Work® en 2000, ha realizado consultorías con clientes, ha organizado el congreso de la organización y varios programas de *networking*, siendo parte del equipo directivo. Anteriormente, trabajó en organizaciones sin ánimo de lucro y en el ámbito editorial. Es licenciada de Wellesley y vive en Massachusetts con su mujer e hijos.



Ann Nadeau trabaja en la actualidad como directora de Personas y directora de Marketing en Great Place to Work®. Ann lidera la estrategia de marca global para construir el reconocimiento y conexión de marca, a la vez que apoya el cambio organizativo a través de un fuerte crecimiento organizacional. En sus funciones anteriores como directora general global y vicepresidenta de Operaciones Internacionales, Ann lideró el equipo de marketing, desarrollo empresarial, gestión de productos, formación y operaciones para cincuenta países de todo el mundo. Expandió el negocio y la misión de Great Place to Work® en más de treinta nuevos países, desarrollando las alianzas para las lista *Best Workplaces* en Europa y América Latina. Antes de sus funciones en Great Place to Work®, fue directora de Marketing de Joie de Vivre Hospitality, con base en California, liderando la introducción de la marca Joie de Vivre y abriendo más de quince marcas únicas de hoteles y restaurantes. Es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Michigan y tiene un máster en Administración de Empresas de la Universidad Estatal de San Francisco. Ann vive en Oakland, California, con su mujer, y son copropietarias de dos restaurantes de renombre.



Marcus Erb disfruta con la utilización de datos para entender mejor al mundo y hacer de este un lugar mejor. Como él mismo dice, ha sido muy afortunado de hacer eso exactamente en Great Place to Work® durante ya quince años. En la actualidad, lidera el equipo de Innovación y Desarrollo de GPTW, centrado en desarrollar el próximo conjunto de herramientas y resultados que ayudarán a las empresas a construir un mejor lugar para trabajar para su gente y un mejor rendimiento. Anteriormente, Marcus trabajó para una empresa internacional de investigación y consultoría de administración empresarial que se especializaba en programas personalizados de satisfacción del cliente, medición del rendimiento, desarrollo estratégico y evaluación organizacional. Marcus es licenciado en Psicología por el Occidental College en Los Angeles y máster en Analítica por la Villanova University. En su tiempo libre es probable que lo encuentres disfrutando de los preciosos paisajes de la zona de la bahía de San Francisco, apoyando a gritos a los Giants y a los Warriors, y riéndose mientras intenta mantenerse al día con sus dos hijas pequeñas.

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.