

# LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR

BANESTO, ARBORA & AUSONIA Y CAIXABANK SON, POR ESTE ORDEN, LOS GANADORES DE LA XIV EDICIÓN DEL RANKING EXCLUSIVO DE ACTUALIDAD ECONÓMICA, QUE CADA AÑO BUSCA LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA. CON LA TASA DE PARO MARCANDO MÁXIMOS HISTÓRICOS, AÚN QUEDAN COMPAÑÍAS VOLCADAS EN CUIDAR EL TALENTO Y DISPUESTAS A SOMETERSE A ESTE RIGUROSO ANÁLISIS EXTERNO

EN PORTADA

# LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS

una política de retención del talento que tal vez no sea la última moda, pero que forma parte del ADN de la compañía.

“Nuestro hecho diferencial es que confiamos en la capacidad de nuestra gente. Toda nuestra directiva entró con 25 años y ha crecido dentro de la compañía”, señala. Y no es fácil. “Para lograrlo, yo tengo que apostar por la cantera y, al mismo tiempo, asegurarme de que los empleados están al tanto de todo y no pierden de vista lo que sucede fuera. Nos pasamos el día enviando a la gente a foros y conferencias para que conserven una orientación al exterior”, explica el directivo.

Ibars explica que su modelo de cantera, que recuerda al del Fútbol Club Barcelona, pone énfasis en una selección muy estricta de personal no sólo desde el punto de vista de la formación, sino también buscando una adecuación “a la cultura y al modo de ser de la compañía”. “Recibimos entre 15.000 y 20.000 currículos al año pero realmente hay muy pocos con un perfil adecuado para nosotros”, subraya. Eso sí, quien entra no suele salir. La compañía, con algo

menos de 1.200 empleados en España y una facturación de 606 millones de euros, mantiene un índice de rotación inferior al 4%. “Es lógico que perdamos a algún profesional con talento a manos de otras empresas y después de formarlo nosotros, pero eso avala nuestro modelo. Si perdiésemos mucho menos del 4% de los empleados, o mucho más, tendríamos motivos para preocuparnos, pero con las cifras actuales la situación es sostenible”, dice.

**VENTAJAS.** La ristra de ventajas que ofrece Arbora & Ausonia a sus empleados hace muy atractivo formar parte de su plantilla, y más en los tiempos que corren. ¿Pero cómo se mantienen los beneficios al empleado en tiempos de apretarse el cinturón? “El marco económico nos obliga a tomar ciertas medidas, pero seguimos avanzando en la puesta en marcha de nuevas prácticas, escuchando lo que nos dice nuestra gente y huyendo de las modas”, destaca Ibars.

Esto se traduce en todo tipo de sesiones destinadas a lograr un bienestar para el empleado. La compañía se preocupa de enseñarle a


colocar mejor la espalda, a dejar de fumar, a relajarse, a mantener un pensamiento positivo e incluso realiza un curso titulado “Energía y Emociones”, para canalizar mejor la energía del trabajador a través del control de los impulsos y sentimientos.

“Hay que ver a la persona en su conjunto y no sólo en competencias. Darle mecanismos que se salen del puro trabajo, como las pautas alimenticias”, explica Ibars.

Y esto no sólo se traduce en palabras, también en hechos. La compañía tiene una política de luces apagadas, según la cual ningún empleado puede trabajar después de las ocho de la tarde. Quien no sea capaz de salir a su hora, recibe sesiones de *coaching* para aprender a organizarse mejor. Se ofrecen mecanismos de retribución flexible, ayudas escolares para todos los hijos, lotes de productos gratuitos de la compañía por nacimiento de un bebé y descuentos en el economato, lo que supone un ahorro importante para cualquier familia.

¿Más ventajas? Se celebran días señalados, se fomenta el teletrabajo y se pone énfasis en la RSC con iniciativas como la sensibilización sobre el cáncer de mama, un esfuerzo que les ha valido reconocimientos como El Sol Social, que otorgó la revista Yo Dona en el XXV Festival Iberoamericano de Publicidad.

Dos iniciativas originales fueron el proyecto de simplificación *Simply*, destinado a reducir el tiempo que se dedica a burocracias y procesos innecesarios, o *My Tek*, una estrategia para intentar que los empleados saquen el mayor partido de sus equipos informáticos.

Al final, Arbora & Ausonia no se diferencia tanto de sus pañales. Es elástica a la hora de tratar con sus empleados y evitar la crisis con imaginación, y es capaz de retener hasta la última gota de talento. 

**Los trabajadores de los distintos centros de Arbora & Ausonia comparten un desarrollo profesional guiado por sus propios intereses y saben que si se presentan oportunidades en la empresa y luchan con denuedo, podrán crecer profesionalmente y ocupar mayores responsabilidades.**





Arbora & Ausonia

# ELÁSTICOS Y ABSORBENTES

EL GRUPO DE PRODUCTOS DE HIGIENE DEMUESTRA SER FLEXIBLE A LA HORA DE TRATAR CON SUS EMPLEADOS Y CAPAZ DE RETENER TODO EL TALENTO




**POR MIGUEL ÁNGEL URIONDO**  
**FOTOGRAFÍA JORDI PARRA**

**LUIS HERNÁNDEZ, DE 56 AÑOS,** empezó a trabajar en lo que hoy es Arbora & Ausonia en 1984. Era, por aquel entonces, un operario con estudios primarios y cuya única experiencia se limitaba a haber trabajado en talleres desde muy joven. Desde junio de 2010 ocupa la posición de jefe de Operación de Protectores en la planta de Montornés (Barcelona), donde tiene a su cargo a una treintena de personas. "Tuve que dejar de estudiar por motivos personales, pero la empresa me ayudó a evolucionar y aprender", explica, visiblemente agradecido a una compañía en la que ha pasado casi 30 años. Lo único que se le resistió fue el inglés, pero afirma, agradecido, que sus jefes le ayudan en los momentos en los que sí le vendría bien conocer mejor la lengua.

El de Luis es un caso frecuente en Arbora & Ausonia, una compañía que destaca especialmente por su compromiso en ocupar todas las plazas vacantes que van surgiendo en el grupo con empleados surgidos de la propia compañía.

Hay ejemplos de todas las edades. Marc Sans, de 35 años, ingeniero industrial con un MBA, se incorporó al departamento de pañales en 2001 y, tras una carrera meteórica, hoy es ya director asociado de Marketing Infantil. María Ramallo, filóloga de 44 años con un máster en Comunicación, entró en 1995 como secretaria de la Dirección de Marketing, pero desde 2007 es jefa de desarrollo de Equity de Higiene Infantil y Familiar.

**Los pañales Dodot terminarán siempre en el cubo de la basura de los clientes, pero los empleados de Arbora & Ausonia son un gran ejemplo.**

A Javier Ibars, director de Recursos Humanos del grupo, se le nota más que satisfecho con 



EN PORTADA

# LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS

primer trimestre de 2012, Banesto ha colocado en el mercado por valor de 1.600 millones. Su cartera industrial es prácticamente inexistente tras la venta de su participación en la inmobiliaria Urbis a Reyal en 2006, en el pico más alto de la burbuja inmobiliaria.

**LA POST-CRISIS.** Mientras, el banco va perfilando su modelo de negocio futuro en un escenario de nulo o escaso crecimiento económico, con unos tipos de interés en mínimos y con un nivel de morosidad que tardará en bajar. "Los ingresos vendrán de las comisiones por servicios y de la transaccionalidad de aquellos clientes que realmente aporten valor. También vemos una oportunidad acompañando a los emprendedores y a las empresas en la aventura exterior", explica Javier San Félix.

El apoyo a la gente con buenas ideas empresariales es precisamente una de las señas de identidad de Banesto. Su piedra angular es el programa Yuzz, un concurso de ideas de innovación dirigido a los jóvenes, que ofrece apoyo financiero y que cuenta con centros en 22 ciudades españolas. El banco entiende que fomentar el espíritu emprendedor es imprescindible para salir de la crisis económica, y esa es, desde hace años, la principal misión de la Fundación Banesto.

Otro rasgo de su ADN es su fuerte perfil tecnológico, donde son punta

## LA PALANCA DEL PATROCINIO DE 'LA ROJA'

Banesto comenzó a ser patrocinador de la selección española de fútbol en noviembre de 2009. Los chicos de 'La Roja' acababan de ganar la Eurocopa, pero aún no estaba claro si habían logrado dejar atrás esa larga racha en la que no pasaban de cuartos de final en las grandes competiciones. Las gestas siguientes han multiplicado el valor del patrocinio, aunque la entidad prefiere no hacer cálculos sobre el retorno de su inversión, cuyo importe nunca ha hecho público. El banco renovó el contrato en mayo, justo un mes antes de que España ganara la Eurocopa 2012, y estará en vigor hasta el Mundial de Brasil de 2014. Dentro del 'pool' de patrocinadores, Banesto está en el segundo nivel, junto con Pelayo, Cepsa y Visit Spain. El principal sponsor es Iberdrola. "Compartimos con la selección nacional los valores de preparación, esfuerzo, constancia, calidad y trabajo en equipo, y coincidimos con su compromiso y empeño en ser los mejores. Por eso nos sentimos tan orgullosos de sus éxitos", explica Javier San Félix, consejero delegado de Banesto. El banco es una de las entidades que más ha explotado este patrocinio, con el lanzamiento de productos ligados a la evolución de *La Roja*. Banesto también patrocina al tenista Rafa Nadal.

de lanza y en el que siguen invirtiendo, convencidos de que ahí estará el factor clave para ser un banco ganador en los modelos de negocio post-crisis. "El patrón actual ya no sirve. Las oficinas no van a desaparecer, pero va a cambiar el diálogo que establece el banco con el cliente, sin frontera de canales", anticipa Javier San Félix.

El buen uso de las redes sociales, un terreno en el que bancos mayores todavía no se mueven cómodamente, será una de las piezas clave. Banesto fue la primera gran empresa española que utilizó los formatos publicitarios de Twitter con las cuentas promovidas y los *tweets* promovidos. Se trata de una de las instituciones financieras más proactivas a la hora de mantener su presencia y de explorar nuevos formatos en medios sociales. Como ejemplo, el año pasado realizó una acción conjunta para Twitter y Facebook que consistía en comentar un concurso de relatos. El grado de *engagement*, es decir, la ratio que mide el grado de éxito, fue del 5,3%, cuando el promedio habitual estimado en Twitter oscilaba entonces entre el 1% y el 3%. Banesto tiene 83.222 seguidores en Facebook.

Actualmente es de los bancos más innovadores en redes sociales, junto con BBVA y CaixaBank. Y de los pocos que convoca concursos de ideas entre sus empleados. Lo hace a través del programa InnoBanesto, una red social interna para potenciar la creatividad colectiva.

El banco está convencido de que la participación de los empleados refuerza el orgullo de pertenencia y eleva su grado de motivación y compromiso. El premio de *Actualidad Económica* lo confirma. Ahora es el mercado el que debe decidir si su modelo de negocio tradicional pero innovador será uno de los ganadores cuando la economía española vuelva a crecer. ■



rol, pero su metodología es cuando menos discutible. Pensamos que discriminan mal, fundamentalmente porque el criterio que utilizan vincula demasiado el riesgo soberano con la solvencia de las entidades y no refleja su calidad verdadera", dice San Félix.

Una rebaja fuerte de la calificación de la deuda supone un golpe en la línea de flotación del sector. La principal derivada es que eleva automáticamente el coste de financiación. Pero hay otras implicaciones que quizá pasan más inadvertidas. "En el caso más extremo se podría dificultar la capacidad de exportar e incluso de importar de las empresas españolas si el mercado no acepta la calidad de los avales de los bancos que garantizan esas operaciones de comercio exterior por no superar un determinado nivel de *rating*", explica Javier San Félix.

Los gestores de Banesto también son críticos con la actuación del BCE. "Debería ser mucho más activo". Tiene en su mano, a través de la compra de deuda, contener los niveles absurdos de precios en los que están situados determinados activos", señala

vive del negocio tradicional. El 9% de su cartera crediticia está ligada de alguna forma al sector inmobiliario, el 56% son préstamos a otras empresas y el 27%, hipotecas, según datos del primer trimestre. Sólo el 11% de los préstamos para compra de vivienda supera el 80% del valor de tasación del inmueble. A 31 de diciembre, el riesgo inmobiliario de Ba-



## “EL PROBLEMA DE LAS PREFERENTES ES UNA DE LAS PATATAS CALIENTES DEL SECTOR Y HAY QUE APRENDER LA LECCIÓN PARA QUE NO SE REPITA”

nesto ascendía a 6.588 millones de euros, cifra que incluye los créditos a la construcción y a promotores. El *stock* de inmuebles es de 3.587 millones de euros, según los últimos datos, correspondientes a 31 de marzo.


Banesto no ha constatado fuga alguna de depósitos de España cuando cundió el temor a un *corralito*. "Ha ha-

cían una rentabilidad sensiblemente inferior a la que en ese momento exigían los inversores institucionales para activos de un riesgo similar. La solución que ofreció la entidad fue canjear el producto por bonos simples a tres años con un interés del 3%. Tuvo un porcentaje de aceptación del 98,43%. Basagoiti reconoce que es una de las patatas calientes del sector, aunque precisa que la casuística es

muy diferente entre entidades y que es necesario buscar "una salida inteligente" al problema. Pero se impone la autocrítica: "Hay que aprender la lección para que no vuelva a ocurrir".

El intenso baile de fusiones, en el que el grupo Santander ha participado presentando alguna oferta que no ha prosperado, ha hecho bajar algún escalón a Banesto en el *ránking* financiero. Ahora es el séptimo por tamaño. "Como grupo tenemos una cuota de mercado adecuada, con la que nos sentimos cómodos y, por tanto, nuestro nivel de apatencia no es enorme", explica el presidente.

Hace unos meses, Alfredo Sáenz, consejero delegado de Santander, señaló que la integración de Banesto en la red de Santander no tenía sentido financiero. Basagoiti enfatizó que es un banco independiente y que los rumores de que Banesto se venda o se fusione son "una serpiente de verano que sale periódicamente".

**VENTAS DE DEUDA MOROSA.** El banco, como todos, está en pleno proceso de desalancamiento. La fuente de plusvalías a la que está recurriendo en mayor medida son las ventas de Carteras de deuda morosa ya provisionada a grandes inversores, los llamados *fondos buitres*. Sólo en el 

## “EL BCE HA JUGADO UN PAPEL IMPORTANTE, PERO NO TIENE INDEPENDENCIA ABSOLUTA PARA TOMAR LAS MEDIDAS QUE SE NECESITARÍAN”

Basagoiti. "Ha jugado un papel importante en determinados momentos y, aunque no tiene independencia absoluta para tomar las medidas que necesitaríamos (no es prestador de último recurso), es una pieza clave para salir de la crisis", añade San Félix. Por el contrario, los dos gestores tienen confianza en que el Banco de España puede recuperar la reputación perdida en los últimos tiempos. "Es importante que la institución transmita su independencia y su nivel de capacitación", asegura el número dos de Banesto.

Banesto es un banco minorista que

bido cierta salida de dinero, que no nos ha afectado, pero también un vuelo hacia la calidad dentro de las entidades españolas", explica el presidente.

"Ha habido errores y la imagen de la banca está bastante deteriorada", añade cuando es preguntado al respecto. En España, el gran baldón ha sido la venta masiva a inversores no cualificados a través de las redes de participaciones preferentes, que han dejado atrapados a muchos clientes. Banesto es una de las 18 entidades que vendieron preferentes, que ofre-





salida de algún país de la moneda única.


Finalmente, el fondo de rescate europeo ayudará de forma directa a los bancos y no tendrá la condición de acreedor preferente. En principio, se trata de una buena noticia para romper la espiral peligrosa que une el riesgo soberano y el del sector bancario español. "Las decisiones adoptadas en la última cumbre europea son muy positivas para España. Confiamos en que la letra pequeña de los acuerdos no frene los avances conseguidos. La recapitalización directa de las entidades financieras con dificultades y la posibilidad de que el fondo de rescate pueda realizar compras de deuda pública debería facilitar la salida de la crisis", explica Basagoiti.

Los gestores de Banesto recuerdan que España siempre ha devuelto sus deudas, incluso durante la Guerra Civil. De hecho, las cifras reales ofrecen una realidad muy distinta a la percepción que trasladan los mercados. Según un estudio de José Manuel Campa, profesor del IESE y ex secretario de Estado de Economía con el PSOE, España es el país que menos veces ha incumplido los criterios de Maastricht, junto con Finlandia y Luxemburgo. Sin embargo, el camino de las reformas es largo. "En mi opinión, el control del gasto de manera drástica es la clave en un país que no está

creciendo. Se trata de un camino que las empresas ya hemos tomado y donde queda mucho margen de mejora en organismos y empresas públicas, así como en las comunidades autónomas", señala Basagoiti. "No hay duda de que si se hace el ajuste, luego vendrán años de crecimiento". El auxilio público europeo llevará aparejado una condicionalidad muy estricta para aquellas entidades que reciban ayudas y otra más suave para el conjunto del sector. La preocupación de Banesto, como la de sus competidores, es que el proceso "no cree una distorsión competitiva que provoque que las entidades débiles, al recibir ayudas, tengan ventajas frente a las que por su solidez no las necesitan". Bruselas va a exigir la creación de un banco malo. Su función no será muy distinta a la realizada por el Fondo de Garantía de Depósitos con Banesto hace 18 años, que tras limpiar la entidad la vendió en subasta al Santander, de modo que el dinero invertido fue recuperado. "El contribuyente no debe soportar en absoluto el coste de esta reestructuración. En el sector no tenemos ninguna duda de que habrá apetito por comprar esos activos dentro de un tiempo, una vez que estén saneados", explica el presidente. De esa respuesta se deduce que su opinión es que lo más lógico sería suspender las

subastas de Banco de Valencia, CatalunyaCaixa y NovaGalicia Banco.

**HERIDAS ABIERTAS.** Los banqueros se lamentan del bajo precio de las acciones (Banesto cotiza por debajo de los 3 euros, unas 0,4 veces su valor en libros) y sobre todo están disconformes con las valoraciones de las agencias de *rating*. Estas firmas siguen contando con la confianza de los organismos internacionales, pese a los errores cometidos con las titulaciones y a haber tenido que revisar sus modelos de cálculo durante la crisis. Moody's asestó hace unos días un golpe histórico a la banca: recortó tres escalones la calificación crediticia del Reino de España. Banesto es una de las siete entidades afortunadas que mantiene el grado de inversión y no está calificada como bono basura. Ese selecto grupo está compuesto por BBVA y Santander por razones obvias de diversificación de negocio, CaixaBank y Banca March por su elevada solvencia, y un par de entidades pequeñas situadas en la zona geográfica de España menos castigada por la crisis: Caja Laboral y Caja Rural de Navarra.

Aunque las agencias sitúan a Banesto en mejor posición que sus comparables, la cúpula de Banesto es muy crítica con el trabajo de estas firmas. "Las agencias cumplen su 



FinanceInsight  MarketingInsight

Tome decisiones de negocio inteligentes



**Iberinform** lanza una potente herramienta de inteligencia de negocio que permite analizar los clientes de una forma más global y tomar **decisiones de negocio con la información más completa y actualizada**

EN PORTADA

# LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS

**LOS ÚLTIMOS DÍAS HAN** sido intensos en Banesto. El banco, que forma parte del *pool* de patrocinadores de la selección española de fútbol, ha vivido con emoción la tercera gesta de los chicos de *La Roja*.

Mientras tanto, la dirección del banco no ha perdido detalle de los decisivos acuerdos europeos alcanzados en los últimos días en Bruselas. El modelo de negocio tradicional de Banesto, que vive de las hipotecas y de la actividad de las pequeñas empresas, le ha convertido en un banco vulnerable si la economía no crece. Su cuenta de resultados se resiente, aunque su buena gestión le convierte en el más eficiente del sector (gasta 44 euros por cada 100 que ingresa), con un nivel de morosidad por debajo de la media. La entidad fue muy valiente al repercutir en un solo trimestre, en lugar de dosificar el impacto en todo el año, la mitad del saneamiento exigido por el Real Decreto 2/2012. Ahora, esas necesidades habrá que completarlas con las coberturas adicionales del Real Decreto 18/2012 (600 millones netos, según las estimaciones del banco) y con las que puedan venir derivadas del test de estrés realizado por las consultoras Oliver Wyman y Roland Ber-



**POR RAQUEL LÁNDER**



**POR MIGUEL ÁNGEL BELOSO FOTOGRAFÍAS CHEMA CONESA**

banca española. Al final se hará un trabajo fino, ajustado al nivel de riesgo de cada entidad, cuyo resultado se publicará en septiembre.

El saneamiento extraordinario realizado el primer trimestre rebajó el beneficio a 20 millones, diez veces menos del resultado que había obtenido cuatro años antes. El Banco de España advirtió hace unos meses que la exigencia de reforzar el capital podría provocar pérdidas eventuales en varias entidades. Una de las señaladas precisamente por los analistas es Banesto. Pero los gestores del banco están absolutamente convencidos de que pueden lograr reforzar su balance manteniendo el equilibrio de las cuentas. "El objetivo es absorber el impacto de los dos Reales Decretos y

rante doce años en la consultora estratégica McKinsey, donde llegó a ser socio. En 2004 se incorporó a Santander Consumer Finance y desde 2008 era director general. Formará tándem con Antonio Basagoiti, el hombre que fue elegido presidente cuando Ana Patricia Botín se fue a Londres para dirigir Santander UK, y que también venía de la casa madre, donde era consejero.

Basagoiti, madrileño de 70 años, es como Ana Patricia Botín, hijo de banquero. Padre de diez hijos (uno de ellos es el líder del PP vasco), lleva trabajando más de 40 años en el sector, donde ha sido vicepresidente de Banif, consejero de Banco Urquijo, Banco Mercantil de Tarragona, Banco Hispano Industrial y director general

## “EL CONTRIBUYENTE ESPAÑOL NO DEBE SOPORTAR EN ABSOLUTO EL COSTE FINAL DE LA REESTRUCTURACIÓN BANCARIA”

Antonio Basagoiti, presidente de Banesto



mantener una ratio de capital por encima del mínimo requerido, sin necesidad de entrar en pérdidas y, por supuesto, sin dinero público", señala Javier San Félix, el consejero delegado. Una de las medidas que se está estudiando es el pago del dividendo en especie, en lugar de en efectivo.

El número dos de Banesto lleva apenas un mes y medio en el cargo. Fue

del BCH, antes de ser comprado por Santander. Además, de 2002 a 2005, fue presidente de Unión Fenosa.

Ambos están en plena gira por las direcciones territoriales del banco para que los empleados pongan cara y ojos al nuevo consejero delegado. El primer día, San Félix se puso delante de una cámara para dirigirse a los 8.600 trabajadores de la plantilla, un gesto muy en línea con la cultura de transparencia de Banesto.

Esta es la primera entrevista que realizan y lo hacen en un momento especialmente delicado para el sector, con muchas preguntas en el aire sin respuesta y pocas certezas. En su opinión, una de esas pocas certezas es que no va a haber ruptura del euro, el riesgo que han estado descontando los mercados en las últimas semanas. "No contemplamos ese escenario en ningún caso", dice Antonio Basagoiti, que confiesa que Banesto no tiene ningún plan de contingencia en el caso remoto de que se produjera la

## “LA BAJADA DE ‘RATINGS’ PUEDE DIFICULTAR LA CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN E INCLUSO DE IMPORTACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS”

Javier San Félix, consejero delegado de Banesto

ger. Su trabajo se completará con el análisis que está ultimando Ernst & Young, una de las cuatro auditoras que está revisando los procedimientos de cálculo de provisiones de la

nombrado en mayo para sustituir a José García Cantera, que fue promocionado dentro del grupo como director de Banca Mayorista de Santander. San Félix (Madrid, 1967), trabajó du-





Sentado, el presidente Antonio Basagoiti, y de pie, el número dos del banco, Javier San Félix. Se trata de la primera entrevista que conceden como gestores de Banesto.



# Banesto

**ANTONIO BASAGOITI Y JAVIER SAN FÉLIX**

**“SI RAJOY  
CONTROLA  
EL GASTO  
DE MANERA  
DRÁSTICA,  
VENDRÁN  
AÑOS DE  
CRECIMIENTO”**

**LOS GESTORES RECONOCEN QUE LA  
BANCA HA COMETIDO ERRORES Y  
CONFÍAN EN QUE LA LETRA PEQUEÑA  
DE LOS ACUERDOS DE LA ÚLTIMA  
CUMBRE EUROPEA NO FRENE LOS  
AVANCES LOGRADOS**



# UNA OPORTUNIDAD DE ORO

INFORMACIÓN EXCLUSIVA, VERAZ Y ACTUALIZADA

+ del  
**35%**  
Descuento



## Suscríbese ahora

Por sólo **30€** recibirá durante 12 meses la revista.



Llame ahora al: 902 99 81 99

Horario de lunes a viernes de 9.00h a 18.00h

revistas@unidadeditorial.es

**ACTUALIDAD  
ECONÓMICA**

La lectura económica de la actualidad.

EN PORTADA

# LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS

facilitar la conciliación, a través de la empresa Alares, que ofrece servicios que van desde llevar la ropa a la lavandería o realizar las tareas del hogar, a encontrar un canguro para los niños.

**APUESTA POR LA INNOVACIÓN.** "La crisis está dejando claro que en la banca española hay dos velocidades, la de los que han apostado por la innovación y la de los que no", explica Juan Carlos Cubeiro, socio director de la consultora Ideo. "Y si Banesto está en cabeza es, entre otras cosas, porque ha sabido crear una cultura de lide-

cuentro para todos los profesionales del área de Empresas. El objetivo es que quien lo necesite pueda solicitar apoyo, ayudar a otros o encontrar soluciones a problemas cotidianos que les surgen con los clientes. El portal tiene 2.400 visitas al día y más de 800 usuarios al mes.

"El sector financiero está viviendo una profunda transformación, no sólo por la crisis, también porque las nuevas tecnologías han cambiado el modelo de negocio", afirma Cubeiro. "Eso implica que ha habido que aprender a hacer las cosas de otra manera, más

Banca Mayorista, Banca de Empresas, y algunos de nueva creación en el área comercial relacionados con el *marketing* y la innovación.

El perfil que busca Banesto no requiere necesariamente una formación en economía o empresariales, aunque obviamente es lo que más abunda. "Buscamos personas, no títulos. Lo importante para nosotros es captar talento, ya venga de la ingeniería, la medicina o la FP", explica Sanz. "Queremos gente con ganas de aprender y ganas de crecer, capaces de trabajar en equipo y que sean polivalentes. El resto, se lo enseñamos nosotros". Más de un 50% de quienes entran en prácticas se quedan trabajando en la entidad.

"El mayor reto de todos es recuperar el oficio. Eso es lo que diferencia a unos bancos de otros. El oficio y los valores. Antes los bancarios eran personas que inspiraban confianza en la comunidad. Nuestro gran reto es demostrar que nosotros lo seguimos haciendo", explica Sanz. De ahí la idea de la última campaña de publicidad del banco, cuyo eslogan es *Como debería ser un banco*. "Últimamente no has escuchado hablar mucho de nosotros. Y eso está bien, porque puede que no seamos el banco de las oficinas supermodernas, ni el que acapara los titulares de los telediarios. No somos el banco *happy*, ni el de las sucursales en países exóticos, ni mucho menos el que más arriesga". Con estas palabras se describe a sí mismo Banesto en el *spot* que alude al orgullo de pertenencia y, según reconoce el director de Recursos Humanos, "ha tenido un gran impacto de motivación en la plantilla, porque habla de cómo somos. Las campañas no hay que pensarlas sólo de puertas para fuera, también en cómo podemos motivar a los de dentro". De hecho, para fomentar, también con esta excusa, la implicación de los empleados, el banco les pidió que propusieran sus propios lemas. Los ganadores se utilizarían luego en cartelería interna y se llevarían un iPad de regalo. Elena Colombas, que trabaja en los Servicios Centrales en Madrid, fue una de los finalistas con el suyo: "No queremos llegar muy lejos, sino permanecer muy cerca".



En las oficinas centrales de Madrid hay múltiples facilidades para los empleados: parking, rutas gratuitas de autobuses, un servicio de reparación de vehículos particulares, un comedor también gratuito, piscina, gimnasio...

razgo propia, y fomentar la participación e implicación de los empleados".

En la línea de la innovación, Banesto ha desarrollado la iniciativa InnoBanesto para impulsar el crecimiento y la productividad de los empleados. En torno a una red social interna, se anima a todos a proponer y seleccionar ideas que mejoren de algún modo el negocio. La plataforma recibió el año pasado casi 5.000 ideas y más de 100.000 votos de los trabajadores, que han derivado en la implantación de 100.

Para aprovechar la experiencia de toda la plantilla, la empresa ha creado también una comunidad virtual como punto de en-

abierta y participativa, y quienes empezaron a tiempo esa reconversión ahora llevan mucha ventaja a los demás".

**UNA AGUJA EN UN PAJAR, UN EMPLEO EN FINANZAS.** Encontrar un empleo en el sector es más difícil que en otros tiempos, pero no imposible ni mucho menos. Banesto contrató un centenar de personas en el último año (un 1,38% sobre el total de la plantilla) y planea captar otras tantas en 2012. Si quiere entrar a trabajar en este banco, tenga en cuenta que los departamentos que más gente han reclutado en el último año son Riesgos,



**Banesto**

# COMO DEBERÍA SER UN TRABAJO

**ENCABEZAR EL 'RANKING' DE LAS MEJORES EMPRESAS EN UN AÑO COMO ÉSTE TIENE PARA UN BANCO MÁS MÉRITO QUE NUNCA. ¿POR QUÉ LO HA LOGRADO?**

**POR MARTA GARCÍA ALLER  
FOTOGRAFÍAS JAVI MARTÍNEZ**

**AL 'BLOG DE GONZALO' ACCEDEN CADA semana cerca de 7.000 empleados de Banesto y ya ha tenido más de un millón de visitas desde que el director de banca minorista, Gonzalo Alonso, empezó a escribir en él. Con esta herramienta 2.0, Alonso aprovecha para tener una línea de comunicación coloquial y directa con los más de 8.600 empleados del banco. Alonso actualiza su *blog* a diario, incluidos los fines de semana, y responde personalmente los *post* en los que los empleados le plantean alguna duda o sugerencia.**

*"El blog de Gonzalo es muy útil, por ejemplo, cuando se lanza un producto nuevo, porque los empleados que están a pie de calle, en las sucursales, pueden contarle el día a día en tiempo real al director, que así puede tomar el pulso de primera mano a su gente", explica*

# ISLA CANELA, UN ENCLAVE PRIVILEGIADO

Playas, campos de golf, paseos en bicicleta, recorridos a caballo...  
Isla Canela te espera.

**EN EL MUNICIPIO DE AYAMONTE**, en la provincia de Huelva, y lindando con Portugal, se encuentra Isla Canela, una zona turística residencial privilegiada en la Costa de la Luz rodeada de los más bellos paisajes. Con más de mil setecientas hectáreas de terreno, siete kilómetros de arena dorada e integrada en las marismas naturales de la desembocadura del río Guadiana, Isla Canela ofrece múltiples actividades al aire libre y lugares de interés que visitar.

Isla Canela aúna desde un clima excepcional hasta instalaciones de primer orden como un campo del golf, un puerto deportivo, hoteles, centros comerciales, modernos y sorprendentes conjuntos residenciales privados de apartamentos...

Sus visitantes podrán elegir sus paisajes como marco para paseos a caballo, decantarse por practicar algún deporte náutico, realizar cruceros por el río Guadiana o jugar al golf en cualquiera de sus campos; todo con un embriagador olor a mar aderezado con una luz mágica que tiñe de diferentes matices cromáticos este bello escenario.

**JUGAR AL GOLF.** Integrado en su entorno natural de canales y marismas, rico en palmeras, olivos, naranjos e higueras, Isla Canela Golf incorpora a todos ellos



como obstáculos de juego, proporcionándole una gran belleza y siendo un atractivo reto para los jugadores. Este campo de golf de 18 hoyos situado en las playas de Ayamonte es accesible a



los hándicaps altos y retador para los bajos. Sus greens están considerados como los mejores de la provincia, caracterizándose por su rapidez y cuidado.

**PUERTO DEPORTIVO.** Marina Isla Canela cuenta actualmente con 231 puntos de amarre con capacidad para embarcaciones de hasta 12/24 metros de eslora. Está prevista ya una ampliación para otros

360 puntos más y embarcaciones de 16/18 metros de eslora. Dispone de una moderna zona de carenaje, gasolinera y marinería 24 horas, tienda... En definitiva, todos los servicios que convierten a este puerto en uno de los más modernos.

## EL PLACER DE DESCANSAR.

El descanso y el relax están asegurados en Isla Canela gracias a un ideal clima que permite disfrutar durante todo el año de placenteros paseos por la playa o por el paraje protegido de las Salinas del Duque, donde poder contemplar desde los puestos de observación la rica avifauna de Isla Canela.

Para los amantes de las excursiones, Isla Canela tiene el Algarve en la otra orilla del río Guadiana, la maravillosa sierra de Huelva y muy cerquita el Parque Natural de Doñana.

Isla Canela se erige como un paraíso del deporte, el descanso y las vacaciones, situado en un lugar privilegiado por la naturaleza.

## IBEROSTAR ISLA CANELA

A 10 minutos del Algarve y a 40 minutos del aeropuerto de Faro se erige el Hotel Iberostar Isla Canela, en el paseo marítimo, junto a una kilométrica playa de arena a escasos kilómetros de Ayamonte. De claro estilo andaluz, este hotel de cuatro estrellas cuenta con 300 habitaciones. Compartiendo instalaciones con él se encuentra Iberostar Isla Canela Park, 101 apartamentos repartidos en 2 edificios con completas instalaciones y los equipamientos necesarios para unos días de descanso.



Tanto el hotel como los apartamentos Iberostar Isla Canela Park se presentan como un paraíso para los amantes del deporte, sobre todo para los que quieran practicar su swing en alguno de los tres campos cercanos, que se completa con un impresionante programa deportivo.

Los que prefieran quedarse, podrán relajarse paseando por los hermosos jardines o disfrutando de los más completos tratamientos de su centro wellness & spa. Además, cuentan con una piscina cubierta con jacuzzi y otra piscina exterior de agua dulce.

Con estos alojamientos, Iberostar pone al alcance un mundo de mar, historia y naturaleza. Su ubicación privilegiada junto a la playa y su espectacular estilo morisco hacen de ellos un ejemplo de clase, calidez y confort.



## EN PORTADA

LAS EMPRESAS  
MÁS DESEADAS

hasta muy tarde es menos productivo. Pero hay que reaprender a hacerlo sin perder el tiempo y no estar por estar. Lo primero es que los jefes asuman que eso es bueno y vayan concienciando al resto". En este sentido, la catalana Agbar (162) ha puesto en marcha un programa piloto llamado *Smart Work* para rendir más en menos tiempo, y no necesariamente con presencia física en la oficina.

Hacer mejor las cosas requiere nuevas actitudes. Otras compañías están buscando las ideas acercándose más al cliente final. Kimberly Clark (4) y LG (18) han puesto en marcha este año una iniciativa similar que consiste en llevar a todos los empleados (del director financiero al becario) a trabajar a un punto de venta. Ese día tocaba cambiar la oficina y ponerse el uniforme de dependiente en El Corte Inglés, Alcampo, Hipercor y Carrefour, para atender a quienes se acercaban a comprar pañales Scottex o asesorar a quienes iban en busca de una tele de plasma. El fin era el mismo: salir de la rutina de la oficina para escuchar a los consumidores personalmente, saber qué dudas les surgen cuando están en una tienda. Aunque la iniciativa no estaba orientada a sacar ideas de negocio, sino a cambiar la mentalidad de la plantilla con una cultura más volcada en el cliente, también fue una fuente de inspiración y ambas piensan repetir.

La mejor noticia que podemos dar es que la mayoría de Las Mejores Empresas están buscando talento. Eso sí, a menudo para mandarlo fuera. "Aunque en Europa, y especialmente en España, cuesta crearlo por la alta tasa de paro, en realidad la escasez de talento es crítica", explica Claudio Fernández Aráoz, socio de la firma de cazatalentos Egon Zehnder Internacional. "Con la globalización, los mercados de mayor tamaño y mayor crecimiento son los emergentes. Pero ni India, ni Brasil, ni China dan abasto con la demanda de profesionales de alto nivel que tienen. Y a esto hay que sumar el factor demográfico: los países desarrollados se están quedando sin líderes jóvenes". Según Araoz, las empresas que aprovechan para reforzarse cuando los demás hacen recortes son las que mejor preparadas estarán para el futuro. "Las corporaciones mejor gestionadas están midiendo sus fuerzas más allá de la coyuntura inmediata y no con la miopía a corto plazo de la crisis. El talento será en el próximo par de décadas cada vez más fundamental como factor de ventaja competitiva". Eso sí, también el empleado tendrá que pensar a largo plazo: ahora le toca dar poco peso a la situación económica y valorar la proyección. Si se tiene la suerte de estar en una buena empresa, paciencia. "Tarde o temprano, la remuneración se ajustará al mercado, porque no van a querer perderte", concluye Araoz. ■

## ASÍ SE HIZO

El ranking de *Las Mejores Empresas para Trabajar* que elabora cada verano Actualidad Económica basa su puntuación en un completo cuestionario, elaborado y revisado para cada edición por prestigiosos expertos, con un centenar de preguntas que suman 1.000 puntos. Se contacta cada año a más de 500 empresas. Aunque muchas prefieren declinar la invitación (especialmente en años difíciles como el actual), en 2012 hemos vuelto a batir récord de participación con 191

cuestionarios recibidos, completados por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas participantes. Los únicos requisitos para participar son llevar más de cinco años en España y tener una plantilla superior a los 100 empleados.

**GESTIÓN DEL TALENTO (230 pts).** Aborda la proyección profesional, el rendimiento y la rotación no deseada, entre otros asuntos.

**RETribUCIÓN Y COMPENSACIÓN (215 pts).** Evalúa la combinación

de salario fijo y variable, la remuneración en especie y los beneficios sociales.

**AMBIENTE (220 pts):** Horario, teletrabajo, conciliación, etc.

**RSC (50 pts).** Políticas sociales y de voluntariado en las que se involucra a la plantilla.

**FORMACIÓN (225 pts).** Valora la inversión en formación en el empleado (subvención de máster propio o en el extranjero, etc.).

**EMPLEADOS (60 pts).** Dos empleados cuentan su experiencia.

## TECNOLOGÍA

Son muchas las empresas de tecnología que han tenido que hacer recortes en el último año con la crisis. Sin embargo, pese a que el sector se queda por primera vez en mucho tiempo sin ningún representante en el *top 10*, sigue demostrando preocupación por cuidar y retener el talento que, al fin y al cabo, es su gran ventaja competitiva. LG (18) pierde 14 puestos, pero sigue manteniéndose como una de las cinco empresas de todo el ranking con mejor ambiente. Orange (26) retrocede desde la tercera posición y Microsoft (61) pierde 31 puestos, Phillips (27), sin embargo, avanza cinco posiciones.

1	LG (18)
2	Orange (26)
3	Phillips (27)
4	EMC (29)
5	Siemens (31)

## TURISMO

Que ninguna empresa de este sector haya logrado colarse entre los 50 primeros resulta muy significativo. Pese a la importancia del turismo para la economía española, supone más del 10% del PIB, su relevancia como empleador nunca ha sido significativo en lo cualitativo. La crudeza con la que el sector de servicios ha sufrido la crisis tampoco ayuda, pero los expertos apuntan a que una mayor profesionalización de las grandes compañías puede servir de ejemplo al resto. Salvo Accor (84), que gana 11 posiciones desde el año pasado, y AC Hotels by Marriott (138), que avanza desde el puesto 163, el resto de las empresas retrocede posiciones este año.

1	Accor (84)
2	The Westin Palace (104)
3	eDreams (125)
4	AC Hotels Marriot (138)
5	Orizonia (140)



La banda de rock de estos abogados del despacho CMS realiza cada año un concierto benéfico en la gala *Rock & Law*, junto a otros bufetes como Baker & McKenzie, Cuatrecasas, Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo y Uría Menéndez.

las cosas no van bien. "Si se tienen que hacer recortes hay que comunicar por qué", dice Vega. "Las personas soportamos muchas cosas malas, pero no la incertidumbre".

Las empresas pueden también sacar partido a las nuevas tecnologías para fomentar la transparencia y mejorar los canales de comunicación con los empleados. "Ayudan a gestionar mejor las incertidumbres", dice Méndez. "La crisis ha aumentado el miedo de los profesionales en las organizaciones y éste puede ser muy paralizante. La tecnología 2.0 facilita una mayor transparencia".

Fomentar la implicación de la plantilla en la mejora de la compañía, trabajando el orgullo de pertenencia, es otra de las buenas prácticas de Las Mejores Empresas. Banesto, la ganadora, es un ejemplo (ver pág. 30). En la sociedad 3.0, los trabajadores también reclaman una comunicación bidireccional, poder interactuar con la cúpula (igual que lo hacen con las marcas como consumidores o con los programas de la *tele* como audiencia). Además de Banesto, Mapfre (6), Indra (35) y Aena (103) son algunas de las empresas que han puesto en

marcha este año programas de innovación abierta con los empleados, a los que les piden que piensen sugerencias que puedan mejorar los resultados de la compañía o el bienestar de los empleados para ponerlas en común.

La aseguradora Asepeyo (177) ha desarrollado una especie de *twitter* exclusivo para sus empleados. Empresas como Ferrovial (101) y Atos (91), por su parte, utilizan su intranet para favorecer que los empleados compartan el coche para ir a la oficina. Otra forma de crear equipo.

Pero los verdaderos retos siguen siendo la productividad y la conciliación. CaixaBank (3) es una de las más activas en este campo. Pone a disposición de sus trabajadores anticipos por boda y fecundación in vitro; una ayuda de 480 euros por hijo hasta que tengan 25 años, y cuando un empleado tiene un hijo, le paga una gratificación equivalente al 57,5% del sueldo. "Una buena empresa para trabajar es aquella que favorece que sus trabajadores tengan hijos", dice Jiménez. "En los horarios se puede mejorar mucho en España. Está probado que trabajar ▶



## SALUD

Los recortes y los cambios legislativos han afectado seriamente las cuentas de las farmacéuticas y hospitales. Roche Farma (5), sin embargo, desafía la crisis y avanza 13 puestos. Los expertos destacaron que ha hecho a tiempo su reestructuración, lo que explica que, pese a haber sido un año duro, no haya tenido que hacer los ajustes de plantilla de la competencia, ni reducido la inversión en formación. Otras farmacéuticas como Sanofi-Aventis (64) y Baxter (122) o el Instituto Valenciano de la Infertilidad (118) también lanzan un mensaje positivo, al margen de su clasificación, por haberse animado este año a incorporarse al *ranking*, tras años de ausencia.

1	Roche Farma (5)
2	Sanofi-Aventis (64)
3	Bayer (90)
4	IVI (118)
5	Baxter (122)



## SEGUROS

Mapfre (6) es otra de las revelaciones ya que entra en el disputadísimo *top 10* viniendo del puesto 65. Entre sus grandes avances está haber amentado cerca de un 20% su gasto en formación y hacer un gran esfuerzo en mejorar la gestión del talento. Sanitas (9), que avanza una posición desde el año pasado, es además la ganadora este año del *ranking* en el apartado de Ambiente Laboral. Mutua Madrileña (19) también protagoniza un progreso significativo desde el puesto 53 que obtuvo en 2011. SegurCaixa Adeslas (33) sube desde el 55. El único retroceso es el de Groupama (25), que en la pasada edición obtuvo el número 15.

1	Mapfre (6)
2	Sanitas (9)
3	Mutua Madrileña (19)
4	Groupama (25)
5	SegurCaixa Adeslas (33)

**EN PORTADA**



# LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS

## ENERGÍA

Las mayores alegrías del sector en esta edición se las llevan Iberdrola (14), que avanza significativamente desde el puesto 71 que obtuvo el año pasado, y Endesa (21), que mejora nada menos que 100 puntos, gracias sobre todo a sus avances en políticas de formación y gestión del talento. Gas Natural (16), segunda clasificada del sector, avanza por su parte 15 posiciones. Sin embargo, Enagás (51) y Repsol (52), que estaban en 2011 en los puestos 37 y 45 respectivamente, no han tenido tan buen año. En cualquier caso, el energético sigue siendo otro de los mejores sectores para trabajar en España, ya que es de los que más empresas agrupa en la parte alta de la tabla.

1	Iberdrola (14)
2	Gas Natural (16)
3	Endesa (21)
4	Enagás (51)
5	Repsol (52)



Empleados de Mutua Madrileña (19) posan en la sede de la aseguradora con los libros de texto de sus hijos, que la empresa les subvenciona al 100%. Una de las medidas de apoyo al presupuesto familiar más popular entre la plantilla.

## FINANZAS

Pese a la difícil situación del sector, hay cuatro entidades entre los 10 primeros en la clasificación general, una más que el año pasado. Además de Banesto (1), que en 2011 estaba en el puesto 13, destaca la buena puntuación de CaixaBank (3), que cuando aún participaba como La Caixa obtuvo el puesto 14. La prueba de su éxito es que ha entrado en el top 10 del ranking por la puerta grande en un año en que las antiguas cajas no han dado más que disgustos. El tercer clasificado del competitivo sector es Santander (7), que repite clasificación. BBVA, ganador de la pasada edición, se sitúa en décimo lugar.

1	Banesto (1)
2	CaixaBank (3)
3	Santander (7)
4	BBVA (10)
5	Ahorro Corporación (20)

“Si hay una ocasión en la que los profesionales de Recursos Humanos debemos cuidar de la gente es precisamente ahora”, dice Jesús Vega, experto en *management* y autor del libro *La empresa sensual*.

“Las compañías que están suspendiendo fiestas con sus equipos comenten un error. Debería ser todo lo contrario. Es ahora cuando hay que levantar el ánimo. A lo mejor no se puede celebrar en un parador carísimo, pero siempre se puede hacer algún evento *low cost*. Hay que demostrar más ánimo, porque la depresión, igual que la alegría, es contagiosa”. La tecnológica LG (18), por ejemplo, presume de celebrar continuamente con sus empleados las cosas buenas que le pasan. Como mínimo, destinan una hora al mes a festejar algo: el lanzamiento de un nuevo producto, Navidad, el año nuevo coreano, ... Cualquier excusa es buena para reunirse, ya sea en forma de desayuno o aperitivo.

“Al entrar a trabajar en una empresa se ve rápidamente cómo se comporta la gente, cómo les motiva el jefe, cómo funcionan los equipos...”, explica Cubeiro. “Es casi una cuestión antropológica, pero es un hecho que existen diferencias culturales en las organizaciones. Y Las Mejores Empresas para Trabajar lo son en parte por sus valores. El clima de una firma es la mitad de los resultados, porque está demostrado que la gente feliz es más productiva”.

Pero motivar no es una receta universal. A cada generación se la contenta de forma diferente. “Los más jóvenes, quieren más flexibilidad”, afirma David Suárez, vicepresidente de la consultora Booz & Company. “Valoran otras cosas diferentes que no reclamaban los mayores, como mecanismos que permitan tres meses libres para recorrer el mundo. Les importa más su vida privada”.

El buen ambiente también pasa por tener a la gente bien informada. Especialmente si



### EN EDICIONES ANTERIORES

2011 BBVA

2010 Telefónica

2009 Kimberly Clark



más de 500 empresas contactadas, sólo 192 se han prestado a cumplir este laborioso requisito. Esta circunstancia tiene especial valor en el caso de la veintena de pymes que han participado, que aunque en las clasificaciones quedan rezagadas frente a las multinacionales, dejan patente su creciente preocupación por la gestión del talento.

**LA CREATIVIDAD DE MOTIVAR SIN BONUS.** Las tres claves para motivar al empleado son, según el gurú del *management* Daniel Pink, explicar por qué se hace lo que se hace; dejar autonomía al talento, porque centralizando decisiones se pierden muchas posibilidades de desarrollo, y garantizar el aprendizaje (la gente necesita jefes que les inspiren y cometidos que les enseñen nuevas cosas). Seguramente a esta lista habría que añadir un buen sueldo, aunque en los tiempos que corren ha dejado de ser lo más valorado por los empleados.

“No hay grandes expectativas de evolución al alza en los salarios, por eso hay que ser más creativos e innovadores en las retribuciones”, dice Christopher Dottie, director general en España de la firma de búsqueda de directivos Hays. “Se están desarrollando otros enfoques para la remuneración varia-

ble. Vincularla a resultados individuales no siempre es bueno. Es mejor relacionar una parte con la productividad del equipo, para que todo el mundo reme en la misma dirección. También invertir en formación ayuda a que no se sientan estancados cuando no se puede subir sueldos”.

Entre las mejores clasificadas es también tónica común el uso de fórmulas creativas en los beneficios sociales, que van mucho más allá de los ya clásicos, como las pólizas de salud, el móvil de empresa y los planes de pensiones. La retribución variable incluye cada vez más servicios para gestionar trámites administrativos y personales (que van desde lavarles el coche a ir a la farmacia cuando lo necesitan o facilitar la contratación de canguros y clases particulares para los hijos). Además de disminuir el absentismo, desgrava. “Fideliza al empleado y le hace sentir a gusto, porque valora que la empresa se preocupa por su bienestar”, dice Juan Carlos Cubeiro, socio director de Ideo. “Para motivar a un equipo también funcionan las cosas más básicas, como dejar la puerta del despacho del directivo abierta y preocuparse por transmitir la misión de la empresa. Los empleados necesitan entender los porqués y a dónde vamos”.

## CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA

La consultora inmobiliaria CB Richard Ellis (57) ha subido 10 puestos desde su posición en la pasada edición. Tanto Knight Frank (171) como Jones Lang LaSalle (108) retroceden más de 30 puestos. Mientras Sacyr Vallehermoso (176) baja 10 peldaños, Ferrovial hace por primera vez su entrada en el *ranking*, en el que llevaba varios años sin participar. Pero si la presencia de estas cinco empresas demuestra algo es, ante todo, que a pesar del varapalo sufrido quieren volver a sacar pecho tras la reestructuración obligada por la crisis.

1	CB Richard Ellis (57)
2	Ferrovial (101)
3	Jones Lang LaSalle (108)
4	Knight Frank (171)
5	Sacyr Vallehermoso (176)

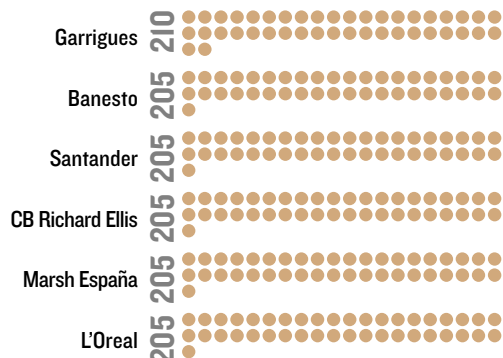
## CONSULTORAS

El de la consultoría es, junto al financiero, el sector que presume de tener más empresas entre las 20 primeras del *ranking*. Pero, curiosamente, en esta edición no son las consultoras más grandes, Deloitte (13), PwC (28) y KPMG (53), las que encabezan la clasificación. Por primera vez, se les han adelantado Mercer (8) y Marsh (12), que avanzan desde el puesto 20 y 25, respectivamente. También Towers Watson (41) progresa 14 peldaños. En profesiones con una ratio de beneficio por empleado tan alta como en la consultoría, la lucha por la retención del talento está servida.

1	Mercer (8)
2	Marsh (12)
3	Deloitte (13)
4	PwC (20)
5	Torres Watson (41)

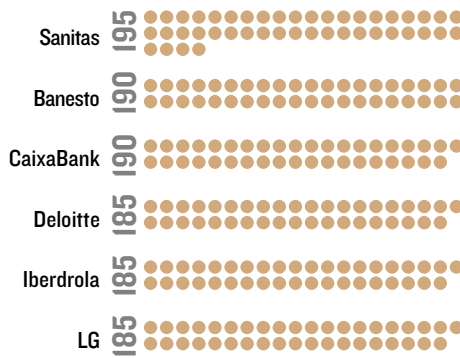
### FORMACIÓN

El centro de Estudios Garrigues es sin duda el arma secreta del despacho de abogados, primer clasificado. Por sectores, empatan a dos los bancos y las consultoras. Puntuación máxima: 220



### AMBIENTE

Sanitas, que aparecía el año pasado en tercera posición en el apartado de conciliación, horarios y otras ventajas del día a día, gana este año el oro del buen rollo en la oficina. Puntuación máxima: 225





## EN PORTADA

# LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS

## ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

En cabeza destaca Nutreco (23), que sube

19 posiciones desde el año pasado. También Mahou-San Miguel (43) ha tenido un avance muy significativo, al ascender desde el puesto 107.

En el capítulo de malas noticias, sin embargo, destacan las sorpresas que han dado Pepsico (102), que el año pasado ocupaba el puesto 22, y su competidor Coca-Cola (44), que en 2011 entró en el top 10. Beam Global (72), abandonando los 20 primeros, otro retroceso significativo en un año muy duro para el sector.

1	Nutreco (23)
2	Mahou-San Miguel (43)
3	Coca-Cola (44)
4	Diageo (66)
5	Kraft (68)

## AUTOMOCIÓN

El sector estuvo ausente el año pasado del ranking al centrar todos sus esfuerzos en seguir ajustando la producción a la crisis. Pero este año ha vuelto a incorporarse a la carrera y cuenta con cinco representantes, con empresas de alquiler de coches, de logística, de componentes y también con dos grandes marcas de coches. Aunque el mercado español ha dado marcha atrás hasta los niveles de matriculación de 1993, las empresas están compensando la debacle del mercado interior con las exportaciones. Dos grupos han anunciado grandes inversiones para este año y puede haber cambio de marcha en el empleo.

1	Europcar (107)
2	Gefco (128)
3	Delphi (165)
4	Toyota (168)
5	Ford España (185)



**POR MARTA GARCÍA ALLER FOTOGRAFÍAS JAVI MARTÍNEZ**

**IGUAL QUE A LOS AMIGOS, A** las empresas también se las conoce de verdad por cómo actúan en los malos momentos. Y aunque encontrar compañías en las que sea un lujo trabajar pueda parecer fácil en un país en el que trabajar se ha convertido en un lujo, lo cierto es que la coyuntura económica las ha ido convirtiendo en una rara avis.

Las ganadoras este año de Las Mejores Empresas para Trabajar, el ranking exclusivo de Actualidad Económica, que va por su XIV edición, han demostrado estar haciendo todo lo posible por evitar que sea su plantilla la que pague el pato de la crisis.

A Banesto, la número uno este año, habría que añadirle además el *maillot* verde de la regularidad, ya que la entidad financiera es la única de las 192 participantes que ha logrado podio en cuatro de las cinco últimas ediciones. Banesto es también la empresa con mayor puntuación en el apartado de gestión del talento (ver cuadro bajo estas líneas), sin duda su punto fuerte.

“Puede sorprender que con esta crisis haya empresas en sectores dañados que desta-

quen como buenos empleadores, pero no es incompatible”, afirma Alfonso Jiménez, socio director de la consultora PeopleMatters. “El mundo financiero tiene un futuro incierto y está en plena transformación en España, pero hay excepciones que demuestran que la clave no está en el sector, sino en la buena gestión. Puede haber una empresa bien dirigida que no note tanto la crisis, mientras sufren sus competidores. Se hace evidente la relación entre las empresas bien gestionadas, la gente contenta y su éxito. No es casual que otras como Mercadona, Inditex o BBVA también vayan bien”.

El financiero es, precisamente, el sector mejor clasificado en el *top ten* este año, que además de Banesto (1), cuenta con Caixa-bank (3) y Santander (7). También destacan la consultoría, la energía, los seguros y la tecnología. Y entre los menos aventajados sorprende la salud, que otros años contaba con varias firmas entre los 50 primeros y ahora sólo tiene una, Roche Farma (5).

Sin embargo, queden más arriba o abajo en la clasificación, de lo que todos los participantes pueden presumir es de su transparencia por haberse dejado auditar por el riguroso cuestionario que exige Actualidad Económica para entrar en el ranking. De las

## Y POR CATEGORÍAS...



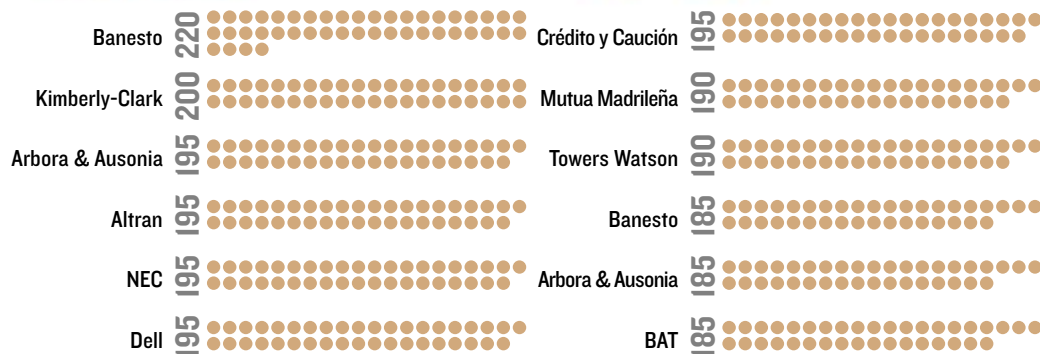
### GESTIÓN DEL TALENTO

La estabilidad, la fidelización y el desarrollo de carrera son los puntos fuertes de Banesto, ganador también de la clasificación absoluta. Kimberly Clark mantiene su segundo puesto del año pasado.



### RETRIBUCIÓN

Aquí no sólo se premia el sueldo, sino compensaciones de todo tipo. Crédito y Caución avanza un puesto hasta el número uno. La tabaquera BAT conserva su puesto de 2011. Puntuación máxima: 215



# Ser la empresa más deseada por los mejores es una gran ventaja

Peplematters es líder en el desarrollo de Marca como Empleador (*Employer Branding*)

Confíe en el rigor y experiencia de nuestros profesionales en la creación de valor actual y futuro a través de las personas

EN PORTADA

LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS




Nº EMPRESA	TALENTO (230)	RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN (215)	AMBIENTE (220)	RSC (50)	FORMACIÓN (225)	VALORACIÓN EMPLEADOS (60)	TOTAL
107 Europcar	140	125	135	40	170	55	665
108 Jones Lang LaSalle Esp.	160	120	140	35	150	59	664
109 Abengoa	125	115	155	40	170	58	663
110 Banco Sabadell	162	135	134	30	155	44	660
111 BNP Paribas	135	135	125	37	175	52	659
112 Canon España	155	130	160	45	115	53	658
113 Mat Holding	145	150	120	40	155	46	656
114 IBM España	160	135	145	40	175	0	655
115 Fagor Industrial	150	145	110	35	170	44	654
116 Dell	195	140	105	30	130	53	653
117 Sener	145	85	127	40	200	55	652
118 IVI (Inst. Val. Infertilidad)	125	140	145	40	150	51	651
119 Everis	170	135	125	50	125	45	650
120 Adecco	145	110	125	50	165	54	649
121 Compass	155	100	145	30	170	48	648
122 Baxter	160	120	150	40	120	57	647
123 Cofidis	140	145	125	35	160	40	645
124 Generali Seguros	155	140	120	45	135	49	644
125 Edreams	155	155	145	30	110	48	643
126 Alhambra Eidos	175	80	130	40	165	52	642
127 Seur	130	85	150	45	170	59	639
128 Gefco España	150	125	130	35	145	53	638
129 Privalia	190	95	130	45	140	37	637
130 Cía. Log. Hidroc. (CLH)	150	145	120	35	135	51	636
131 C&A	150	105	125	35	170	50	635
132 Galp Energía	125	145	120	40	165	39	634
133 Dutihl Abogados	190	140	95	40	120	48	633
134 Gaes	140	120	125	40	165	41	631
135 Gr. Panel & Polar Cons.	140	105	130	45	160	50	630
136 Grupo Siro	157	110	117	40	155	51	630
137 DLA Pipers	140	105	120	35	180	48	628
138 AC Hotels by Marriot	160	90	135	35	155	52	627
139 Clínica Baviera	145	125	120	25	150	60	625
140 Orizonia	140	70	160	40	170	44	624
141 Capsa (C. Lechera Astu.)	135	145	115	45	140	44	624
142 Pelayo	140	115	115	45	145	52	612
143 Havas Media	170	90	130	35	135	50	610
144 NH Hoteles	165	75	120	40	155	52	607
145 Carlson Wagonlit Travel	160	110	110	40	130	56	606
146 Euro-funding	190	75	150	45	145	0	605
147 Heineken España	122	130	118	30	155	48	603
148 GyD Ibérica	145	75	130	40	160	52	602
149 Inforpress	125	140	170	30	90	42	597


Nº EMPRESA	TALENTO (230)	RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN (215)	AMBIENTE (220)	RSC (50)	FORMACIÓN (225)	VALORACIÓN EMPLEADOS (70)	TOTAL
150 Tuenti	175	100	122	42	115	42	596
151 Hotelbeds	135	100	145	35	125	51	591
152 Leche Pascual	105	130	115	40	160	41	591
153 Xerox España	135	95	155	45	105	49	584
154 Reparalia	155	100	128	40	115	45	583
155 Bassat Ogilvy & Mather	160	70	125	30	145	52	582
156 Teradata	125	155	115	10	135	40	580
157 Gamesa	130	65	135	40	165	43	578
158 BDO	185	80	115	5	140	53	578
159 Auren	160	55	125	50	130	55	575
160 Tecnocom	145	95	129	25	128	52	574
161 Bolsas y M. Esp. (BME)	125	125	105	35	125	51	566
162 Agbar	105	85	129	40	150	53	562
163 Huawei	145	150	115	15	80	51	556
164 Gonzalez Byass	145	120	129	30	135	0	554
165 Delphi Autom. S. España	100	110	100	30	160	50	550
166 Eulen	160	55	120	20	150	44	549
167 Autogrill	130	65	125	45	130	53	548
168 Toyota España	152	85	103	30	132	41	543
169 Nexus Energía	125	65	125	35	140	47	537
170 Anuntis	115	95	130	0	145	51	536
171 Knight Frank	125	120	105	35	100	50	535
172 Gedesco	165	70	88		155	56	534
173 Cortefiel	140	95	115	35	95	53	533
174 CMS Albiñ. & S. de Lezo	155	80	80	30	125	52	522
175 Grupo CMC	142	70	130	30	95	54	521
176 Sacyr Vallehermoso	130	53	96	20	167	45	511
177 Asepeyo	125	140	80	35	80	50	510
178 Schindler	130	125	94	15	95	41	500
179 Hays	165	110	90	15	115	0	495
180 Arval	140	115	85	40	110	0	490
181 Information Builders	110	100	130	25	115	0	480
182 Signo Editores	120	75	110	30	90	54	479
183 Nutrición Center	125	115	85	5	100	48	478
184 Luis Simoes	110	60	85	35	140	40	470
185 Ford España	95	60	85	25	150	51	466
186 Consultia IT	170	115	110	0	70	0	465
187 Satec	145	40	110	30	95	41	461
188 SCA	125	145	45	32	90	0	437
189 Con. Aux. Ferroc. (CAF)	125	85	90	5	125	0	430
190 Enviaia	110	55	60	35	125	40	425
191 Eurekakids	95	75	90	0	95	45	400

Recopilación y evaluación de los cuestionarios realizada por Marta García Aller, Raquel Lándier, Susana de la Riva, Miguel Ángel Uribeo y Beatriz Zúñiga.






Nº EMPRESA	TALENTO (230)	RETribUCIÓN Y COMPENSACIÓN (210)	AMBIENTE (215)	RSC (50)	FORMACIÓN (220)	VALORACIÓN EMPLEADOS (70)	TOTAL
21 Endesa	180	165	185	40	180	58	<b>808</b>
22 Credito y Caución	165	195	160	40	190	56	<b>806</b>
23 Nutreco España	185	165	162	35	200	57	<b>804</b>
24 ALTRAN	195	155	155	45	195	57	<b>802</b>
25 Groupama	150	170	186	45	200	50	<b>801</b>
26 Orange	175	165	155	50	200	55	<b>800</b>
27 Philips Ibérica	170	180	175	40	190	40	<b>795</b>
28 PwC	160	175	185	35	180	59	<b>794</b>
29 EMC	185	160	150	50	190	58	<b>793</b>
30 Altadis	185	165	145	45	195	57	<b>792</b>
31 Siemens	180	155	177	40	180	54	<b>786</b>
32 Sap España	190	160	153	40	185	53	<b>781</b>
33 SegurCaixa Adeslas	190	155	154	35	188	58	<b>780</b>
34 Henkel Ibérica	165	180	160	40	180	54	<b>779</b>
35 Indra	170	155	145	50	200	58	<b>778</b>
36 Cirsas	150	150	180	45	195	57	<b>777</b>
37 Loewe	180	160	165	35	180	56	<b>776</b>
38 Thales España	190	140	156	45	192	52	<b>775</b>
39 Airbus	170	150	165	35	200	53	<b>773</b>
40 Deutsche Bank	175	170	155	40	180	48	<b>768</b>
41 Towers Watson	170	190	146	35	177	49	<b>767</b>
42 NEC	195	160	135	40	185	51	<b>766</b>
43 Mahou-San Miguel	140	155	180	40	200	50	<b>765</b>
44 Coca-Cola España	190	170	145	40	165	54	<b>764</b>
45 Medtronic Ibérica	190	155	155	30	175	58	<b>763</b>
46 Zurich	165	130	177	40	190	60	<b>762</b>
47 VidaCaixa	165	170	154	40	183	47	<b>759</b>
48 Accenture	175	125	170	40	190	57	<b>757</b>
49 L'Oreal	155	125	175	40	205	56	<b>756</b>
50 Jazztel	180	145	170	35	165	58	<b>753</b>
51 Enagás	165	160	145	35	200	47	<b>752</b>
52 Repsol	150	155	145	50	200	51	<b>751</b>
53 KPMG	190	125	165	30	185	55	<b>750</b>
54 Cepsa	155	170	160	40	180	44	<b>749</b>
55 Cisco Systems	185	145	165	35	160	58	<b>748</b>
56 Capgemini	185	140	145	35	185	55	<b>745</b>
57 CB Richard Ellis	185	110	145	45	205	54	<b>744</b>
58 Stanley Security Solut.	185	135	147	45	175	55	<b>742</b>
59 Banco Popular	165	150	155	50	165	56	<b>741</b>
60 Cetelem	180	170	140	30	165	55	<b>740</b>
61 Microsoft	190	165	145	40	145	53	<b>738</b>
62 Yoigo	185	160	175	40	125	52	<b>737</b>
63 HP	190	175	170	25	120	56	<b>736</b>



Nº EMPRESA	TALENTO (230)	RETribUCIÓN Y COMPENSACIÓN (210)	AMBIENTE (215)	RSC (50)	FORMACIÓN (220)	VALORACIÓN EMPLEADOS (70)	TOTAL
64 Sanofi-Aventis	165	170	155	35	160	50	<b>735</b>
65 Audatex	180	155	150	40	150	59	<b>734</b>
66 Diageo	180	150	180	40	130	52	<b>732</b>
67 Electrolux España	165	135	135	50	195	51	<b>731</b>
68 Kraft Foods España	160	135	175	40	160	60	<b>730</b>
69 Sodexo	140	150	171	45	165	58	<b>729</b>
70 Decathlon E. (Oxylane)	175	125	145	40	180	59	<b>724</b>
71 Meta4	177	145	167	30	145	56	<b>720</b>
72 Beam España	130	140	180	35	185	47	<b>717</b>
73 Ericsson España	170	125	145	35	185	56	<b>716</b>
74 Samsung Elec. Iberia	165	125	163	30	180	52	<b>715</b>
75 McDonald's	155	100	175	45	180	59	<b>714</b>
76 Randstad ETT	180	115	165	40	160	53	<b>713</b>
77 AON	165	130	155	45	157	56	<b>708</b>
78 Ceva Logistics	175	115	150	45	170	52	<b>707</b>
79 Iberia	135	115	155	50	200	50	<b>705</b>
80 Axa	165	145	140	45	155	54	<b>704</b>
81 Pons	130	155	155	35	180	48	<b>703</b>
82 Prosegur	165	135	145	35	170	52	<b>702</b>
83 Fnac	155	115	140	40	200	50	<b>700</b>
84 Accor	150	125	140	45	185	54	<b>699</b>
85 Reale Seguros	155	170	105	45	170	53	<b>698</b>
86 Caser	140	140	170	35	165	47	<b>697</b>
87 E.ON España	140	140	145	45	170	56	<b>696</b>
88 Fujitsu	150	150	135	45	165	50	<b>695</b>
89 Manpower	150	110	170	45	160	59	<b>694</b>
90 Bayer	150	110	150	35	195	52	<b>692</b>
91 Atos	170	75	175	30	195	45	<b>690</b>
92 Carrera y Carrera	145	125	165	45	160	49	<b>689</b>
93 Red Eléctrica	155	105	145	45	185	53	<b>688</b>
94 Avandade	165	160	130	20	160	50	<b>685</b>
95 QDQ Media	175	125	125	40	160	59	<b>684</b>
96 Michael Page	145	145	100	45	190	58	<b>683</b>
97 SAGE	165	110	154	30	165	58	<b>682</b>
98 Nestlé	147	110	153	50	165	55	<b>680</b>
99 GMV	160	120	165	35	160	39	<b>679</b>
100 Arsys	160	100	170	40	170	33	<b>673</b>
101 Ferrovial	160	100	135	35	195	47	<b>672</b>
102 Pepsico	145	125	135	40	185	40	<b>670</b>
103 Aena	150	145	160	45	125	44	<b>669</b>
104 The Westin Pal. Madrid	155	110	130	40	175	58	<b>668</b>
105 Interxion	175	160	140	20	115	57	<b>667</b>
106 Unilever España	145	155	137	45	135	49	<b>666</b>



**EN PORTADA**

**LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS**



**1. Banesto**

Talento: 220 Retribución y compensación: 185  
Ambiente: 205 RSC: 50 Formación: 205  
Valoración empleados: 58 **TOTAL 923**

Además del mejor banco, también es la mejor empresa para trabajar en España. Es la única en destacar en todos los rankings por apartados: gestión del talento (que encabeza), retribución, formación y buen ambiente.

**2. Arbor & Ausonia**

Talento: 195 Retribución y compensación: 185  
Ambiente: 180 RSC: 45 Formación: 200  
Valoración empleados: 55 **TOTAL 860**

Las sesiones para ayudar a dejar de fumar y los cursos de relajación son detalles que muestran lo mucho que se preocupa por el bienestar de su gente. Además, su competitiva retribución la ha impulsado al segundo puesto.

**3. CaixaBank**

Talento: 180 Retribución y compensación: 180  
Ambiente: 200 RSC: 50 Formación: 185  
Valoración empleados: 60 **TOTAL 855**

El buen ambiente, categoría que mide desde los horarios de trabajo a las ayudas a la conciliación, es el punto fuerte de la entidad. La única de las antiguas cajas que aparece este año en el ranking y por la puerta grande.

**4. Kimberly-Clark**

Talento: 200 Retribución y compensación: 180  
Ambiente: 185 RSC: 45 Formación: 185  
Valoración empleados: 57 **TOTAL 852**

El 100% de los empleados de la empresa de artículos de higiene es indefinido. La estabilidad y las posibilidades de desarrollo son señas de identidad de la casa. Es también de las más innovadoras en gestión del talento.

**5. Roche Farma**

Talento: 187 Retribución y compensación: 180  
Ambiente: 190 RSC: 45 Formación: 195  
Valoración empleados: 49 **TOTAL 846**

La farmacéutica es la única representante del sector salud en cabeza del ranking. Permite teletrabajar un día desde casa, ofrece fisioterapia en la oficina y a domicilio y días extra de vacaciones en función de la antigüedad.

**6. Mapfre**

Talento: 185 Retribución y compensación: 175  
Ambiente: 190 RSC: 40 Formación: 195  
Valoración empleados: 50 **TOTAL 835**

La aseguradora no ha salido dañada de su alianza con Bankia y es la primera de su sector en el ranking. A finales de 2011, puso en marcha el proyecto Actitud Mapfre para reforzar los valores de la empresa.

**7. Santander**

Talento: 180 Retribución y compensación: 155  
Ambiente: 194 RSC: 45 Formación: 205  
Valoración empleados: 53 **TOTAL 832**

El banco tiene uno de los planes de formación más destacados del ranking. Son también envidiables las instalaciones deportivas de la Ciudad Financiera, que cuentan con piscina cubierta y hasta campo de golf.

**8. Mercer HR**

Talento: 190 Retribución y compensación: 160  
Ambiente: 190 RSC: 40 Formación: 195  
Valoración empleados: 55 **TOTAL 830**

La consultora cuida mucho de su cantera. Más de un 90% de las vacantes se ocupa por promoción interna y más de un 25% de los becarios continúa su carrera dentro de la empresa.

**9. Sanitas**

Talento: 185 Retribución y compensación: 180  
Ambiente: 220 RSC: 45 Formación: 155  
Valoración empleados: 44 **TOTAL 829**

La aseguradora encabeza el ranking de Ambiente Laboral gracias a una completa lista de ventajas a empleados en su día a día, que van desde clases de pilates gratis en en la oficina a entradas para ver al Real Madrid.

**10. BBVA**

Talento: 180 Retribución y compensación: 180  
Ambiente: 190 RSC: 40 Formación: 180  
Valoración empleados: 58 **TOTAL 828**

El banco ha reforzado su apuesta por la formación con la puesta en marcha del ambicioso Campus BBVA, un centro de conocimiento y aprendizaje global dirigido a los más de 115.000 profesionales del grupo en el mundo.

**11. BAT**

Talento: 180 Retribución y compensación: 185  
Ambiente: 170 RSC: 40 Formación: 200  
Valoración empleados: 50 **TOTAL 825**

La tabaquera, que ha avanzado ocho puestos desde el año pasado, tiene entre sus puntos fuertes la política de retribución, que destaca por encima de la media del sector. La formación es otra de sus grandes preocupaciones.

**12. Marsh España**

Talento: 180 Retribución y compensación: 155  
Ambiente: 185 RSC: 40 Formación: 205  
Valoración empleados: 57 **TOTAL 822**

La consultora favorece el desarrollo profesional de su plantilla a través de CareerLink, un portal corporativo donde todos los empleados pueden gestionar su dirección por objetivos, gestión del desempeño y formación.

**13. Deloitte**

Talento: 170 Retribución y compensación: 155  
Ambiente: 200 RSC: 45 Formación: 195  
Valoración empleados: 55 **TOTAL 820**

La consultora establece un período de entre 12 y 18 años para que cualquiera que entre en la empresa sin experiencia previa pueda llegar a la categoría de socio. El tiempo medio para mejorar de posición es de menos de dos años.

**14. Iberdrola**

Talento: 180 Retribución y compensación: 170  
Ambiente: 195 RSC: 40 Formación: 175  
Valoración empleados: 59 **TOTAL 819**

Entre los logros de la eléctrica está su apuesta firme por la conciliación y la igualdad. Certificada como Empresa Familiarmente Responsable, presume de que en el último año ha registrado 844 permisos por paternidad.

**15. Inditex**

Talento: 190 Retribución y compensación: 160  
Ambiente: 190 RSC: 35 Formación: 185  
Valoración empleados: 57 **TOTAL 817**

Además de registrar beneficios récord, el gigante de Arteixo quiere dejar claro que apuesta por España y ha anunciado que invertirá casi 300 millones en ampliar varias sedes nacionales, que crearán 900 puestos.

**16. Gas Natural Fenosa**

Talento: 185 Retribución y compensación: 180  
Ambiente: 165 RSC: 40 Formación: 190  
Valoración empleados: 55 **TOTAL 815**

El Club Deportivo integrado por los empleados es una de las particularidades de la firma energética. Además de reforzar los valores de equipo y la cultura de empresa fomenta el networking dentro de la compañía.

**17. Garrigues**

Talento: 185 Retribución y compensación: 155  
Ambiente: 170 RSC: 35 Formación: 210  
Valoración empleados: 57 **TOTAL 812**

El primer despacho de abogados de la lista encabeza el ranking en el apartado de formación. Además es un gran creador de empleo: en el último año su plantilla ha crecido más de un 10%.

**18. LG**

Talento: 175 Retribución y compensación: 155  
Ambiente: 195 RSC: 40 Formación: 195  
Valoración empleados: 51 **TOTAL 811**

Este año ha empezado la iniciativa Todos Aprendemos de Todos, en la que cada 15 días una persona comparte con los demás algo que sólo ella sabe de la compañía. El fuerte de la tecnológica, es su gran ambiente.

**19. Mutua Madrileña**

Talento: 175 Retribución y compensación: 190  
Ambiente: 175 RSC: 40 Formación: 170  
Valoración empleados: 60 **TOTAL 810**

Ha sido la primera aseguradora que publica el sueldo individualizado de todos los miembros de su consejo de administración. Entre sus medidas de conciliación da una ayuda de 6.000 euros por hijo a cada empleado.

**20. Ahorro Corporación**

Talento: 190 Retribución y compensación: 175  
Ambiente: 165 RSC: 35 Formación: 185  
Valoración empleados: 59 **TOTAL 809**

El grupo de servicios financieros está en plena reinversión. Los cambios han forzado ajustes, pero también la creación de puestos, sobre todo ligados a la intermediación de deuda, la renta fija y variable y el control de riesgos.





Xavier Coll (de pie, tercero por la izquierda), rodeado por los directores del área de Recursos Humanos.



CaixaBank

# MIMANDO AL EMPLEADO

EN PLENA CRISIS, LA ENTIDAD HA INVERTIDO 600.000 HORAS DE FORMACIÓN EN SUS EMPLEADOS. CUATRO DE CADA 10 DIRECTIVOS SON MUJERES

**POR RAQUEL LÁNDER FOTOGRAFÍA JORDI PARRA**

**"AQUÍ SE TRABAJA MUY A GUSTO Y ADEMÁS nos dejan trabajar".** Mar Corrales, directora de una oficina en Asturias, describe así la envidible política de personal de CaixaBank. Corrales trabajaba en Palencia y pidió el traslado en 2008 a Asturias, para formar una familia con su marido. Tardó tres meses escasos en conseguirlo desde que salió la vacante, manteniendo la categoría laboral. "Pasé del banco número uno [inició su carrera en Santander] a la caja número uno", explica.

CaixaBank es una entidad que cuida mucho a sus empleadas. Sus elevados beneficios sociales tienen mucho que ver con la solidez del negocio. La enti-

dad concede una ayuda por cada hijo de 480 euros hasta que cumple 25 años y una gratificación por nacimiento equivalente al 57,5% del sueldo, por citar sólo dos ejemplos.

El 48,9% de su plantilla son mujeres y su visibilidad en puestos de dirección es superior a la media. A partir del grado de director de oficina, el 27,7% de los puestos está ocupado por mujeres y la ratio se eleva al 42,8% si incluimos la categoría de subdirectora. La entidad, que firmó el año pasado el Plan de Igualdad y hace cinco el Plan de Conciliación, quiere seguir estando en la avanzadilla. "Uno de nuestros retos es mejorar la posición de las mujeres en los roles más altos", explica Xa-

vier Coll, director de Recursos Humanos de CaixaBank. El otro gran desafío va ligado a los objetivos estratégicos de negocio. "Queremos ir identificando un grupo de gente con potencial para trabajar fuera de España cuando CaixaBank empiece a tener presencia internacional", explica Coll. "El secreto es tener las cosas a punto antes de que nos las pidan", añade.

**FORMACIÓN.** Pocas empresas siguen invirtiendo en este capítulo tanto como antes de la crisis, como constatan las escuelas de negocio. CaixaBank, en cambio, dedicó a formación 9,5 millones el año pasado, un 13% más, y ofreció a sus empleados 634.492 horas de formación. Su compromiso es, al menos, mantener la inversión actual los próximos tres años. A responsabilidad social dedicó en 2011 más del 3% del volumen de negocio, una ratio que pocas empresas españolas pueden igualar.

Además, la cúpula del banco está más cerca que nunca de la red. El consejero delegado, Juan María Nin, se reunió el año pasado con los más de 5.000 directores de oficina para agradecerles su esfuerzo y para explicarles los profundos cambios del sector, un gesto poco habitual. El plan más inmediato es integrar a los empleados de Banca Cívica en la cultura de La Caixa, que ya cuenta con el buen precedente de las experiencias de Caixa Girona y de BankPyme. 