

# ECONOMÍA & NEGOCIOS

# FOCO

NÚMERO 44  
DICIEMBRE DE 2010  
REPÚBLICA DEL PARAGUAY



## LAS MEJORES EMPRESAS DE 2010

En su segunda edición, Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Paraguay presenta a las 6 mejores empresas para trabajar del país. DHL, Protek, British American Tobacco, Mapfre, Pulp y Teisa alcanzaron el galardón de mejores ambientes laborales.

### MANO A MANO

LUIS DURAN DOWNING: "EL OUTLOOK DE PARAGUAY ES MUY POSITIVO"

### DEBATE

DILMA ROUSSEFF: LA "THATCHER" DEL BRASIL

### MANO A MANO

LA EXCELENCIA COMO VALOR EN LOS NEGOCIOS



RANKING GREAT PLACE TO WORK® 2010

# Las seis mejores empresas para trabajar en Paraguay

En su segunda edición, Great Place to Work® Institute Paraguay presenta las seis mejores empresas para trabajar del país: DHL, Protek, British American Tobacco, Mapfre, Pulp y Teisa, son las distinguidas del 2010.

**Los galardones** del Great Place to Work® Paraguay a las mejores empresas para trabajar del país van camino a convertirse en un clásico, pues por segundo año consecutivo, se constituye en el evento más esperado y aclamado a nivel nacional. Y no es para menos, este 2010, de las 36 compañías que se midieron y que contaban con la suficiente capacidad para dar un paso al frente y competir por el galardón, quedaron seis

empresas que pujaron codo a codo en la recta final.

La incorporación de nuevas compañías y la alta variedad de rubros empresariales, destacan como puntos distintivos de esta premiación. En relación al 2009, este año “entraron empresas con perfiles distintos y muy enfocadas a sus recursos humanos. También los tamaños y rubros de las compañías son muy variados: industrias, bancos y financieras, distribuidoras, empresas de servicios, consumo masivo y tecnología”, señaló Carina Gómez, country manager

de GPTW® Institute Paraguay.

DHL Paraguay, empresa del rubro servicios, compitió por primera vez en el Ranking GPTW® y se quedó con el puesto número uno, como la mejor empresa para trabajar en el país. Protek, compañía nacional que brinda servicios de seguridad, se ubicó en el segundo escalafón, superando la tercera posición alcanzada el año pasado.

British American Tobacco, que también concursó por primera vez, se situó en el tercer puesto. El cuarto escalafón le correspondió a Mapfre, que por segundo periodo consecutivo se ubicó en el Ranking a nivel nacional y que este año fue premiada entre las 100 mejores empresas para trabajar de Latinoamérica. Pulp se sumó a la competencia ocupando el quinto sitio. El sexto gran lugar para trabajar en Paraguay es Teisa, otra empresa nacional que participó por primera vez e ingresó en la selecta lista del GPTW® 2010.

Al respecto de los resultados de la premiación,

*Carina Gómez, Carolina Bestard, Martha Fariña, Dayhana Benítez.*

Gómez señaló que “demuestran que todas las empresas, de cualquier rubro, mercado y dotación, pueden constituirse como un excelente lugar para trabajar si se lo proponen. Estas empresas rankeadas, al igual que las del año pasado, tienen un genuino interés en su gente y lo demuestran implementando prácticas y políticas innovadoras, incluyentes y con un toque humano”.

El espíritu de GPTW. Carolina Bestard, directora de GPTW® Institute Paraguay, refiere que el punto positivo de esta com-

*“Siento que el espíritu de GPTW se ha instalado, porque hemos visto, en este segundo año, que casi todas las compañías que conocieron el modelo en el 2009, lo han incorporado a su gestión”, Carolina Bestard.*

petición va más allá del Ranking, pues finalmente, las empresas terminan por internalizar una metodología de gestión efectiva.

“Siento que el espíritu de GPTW se ha instalado, porque hemos visto, en este segundo año, que casi todas las compañías que conocieron el modelo en el 2009, lo han incorporado a su gestión. Puedo decir con certeza que ninguna empresa dejó de hacer planes y acciones para mejorar sus resultados, ya sea para lograr los estándares de un Great Place to Work, o para seguir siéndolo, en el caso de las compañías que alcanzaron el Ranking el año pasado”, acotó Bestard.

Transformar sus organizaciones es el nuevo compromiso de los empresarios, que se han comprometido con el modelo buscando aumentar su competitividad para situarse entre las mejores empresas

**RÁNKING**

**1º**



**2º**



**3º**



**4º**



**5º**



**6º**



del país, la región y el mundo. Bestard añadió entusiasmada que “el desafío más grande es ir sumando empresas que se apropien del modelo que, en definitiva, no sólo trae mayor competitividad y rentabilidad, sino también mejor calidad de vida para todos sus integrantes”.

**OPINIÓN**

**CULTURA: EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**

En Great Place to Work® Institute, hace más de 25 años, venimos estudiando y analizando el comportamiento de los excelentes lugares para trabajar. Aprendimos de los aciertos y fortalezas, como también de los obstáculos que debieron enfrentar. Por ello, podemos afirmar que



**OMAR ERNESTO GENNARI**  
Gerente General de Great Place to Work® para Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay

cualquier organización, del tamaño y del lugar que fuere, puede lograrlo.

Cada empresa partió de las situaciones más diversas y adversas posibles. Sin embargo, todas presentan factores comunes: Fuerte convencimiento de la alta dirección al respecto de que la

gente hace la diferencia, persistencia y perseverancia en su accionar, desarrollo coherente e implementación de prácticas y políticas adaptadas a la organización. Entonces, el desafío es crear una cultura creíble, coherente y sustentable, asociada íntimamente a los valores que se predicaban y viven diariamente.

En GPTW® hablamos de procesos, donde la medición del clima es considerada como una valiosa etapa. El resultado de ésta brinda poderosa información a la alta gerencia, basada en el conjunto de las percepciones de todos los colaboradores, para guiar la toma de decisiones.

Aquellas organizaciones que iniciaron un proceso de mejora y consiguieron instalar una cultura de confianza, donde la gente cree en sus líderes, siente orgullo por la empresa y disfruta con sus compañeros de trabajo, marcaron un camino que hace la diferencia. Esa cultura es la que genera una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Estas organizaciones son las que señalan el camino.



# La vocación de ser

El primer lugar en el Ranking del GPTW® 2010 es de DHL Paraguay, que se llevó el galardón como la mejor empresa para trabajar en el país. La vocación de ser primeros y el buen clima organizacional son los factores que encaminaron a DHL hacia el máximo sitio.

**“Ser la primera** elección como empleador y la primera opción como proveedores de servicios”, son los dos pilares centrales de la acción y la cultura de DHL Paraguay, que desde su fundación en 1982, hasta su consolidación actual, experimentó un crecimiento y desarrollo constante enfocándose en estos principios.

“En este marco común y alineados al escenario de la región, promovemos valores propios de la cultura local”, afirmó

Mauro Rivas, gerente general de DHL Paraguay, que alcanzó el máximo sitio en el Ranking del GPTW® 2010 y es la mejor empresa para trabajar en el país.

“Es un placer ser reconocido por nuestras prácticas, y desde ya, asumimos el compromiso de difundirlas: personas motivadas brindan gran calidad de servicio, creando clientes fieles y mejorando los resultados económicos”, expresó con orgullo el ejecutivo, que gerencia “caminando la empresa”, pues de acuerdo a su

filosofía, no basta abrir las puertas todos los días, sino que se debe salir a recorrer el barrio.

El buen clima organizacional, que según Rivas “está en el ADN” de la compañía, es uno de los factores que hacen de DHL el mejor ambiente laboral del 2010. “Todos los que trabajamos en DHL estamos felices y celebrando. Se siente la satisfacción por la responsabilidad cumplida, pero sabiendo que esto continúa siempre. Este círculo virtuoso existe y



primeros

El equipo de DHL Paraguay.

es aplicable por los que quieren ganar dinero y divertirse mientras lo hacen”, afirmó el directivo.

El exitoso desempeño se logra con la cooperación, la pasión y el trabajo en equipo. A esto se suma pensar “fuera de la caja” y buscar soluciones, de manera que la primera respuesta sea “sí puedo”. En este escenario, es importante disfru-

*“Todos los que trabajamos en DHL estamos felices y celebrando. Se siente la satisfacción por la responsabilidad cumplida, pero sabiendo que esto continúa siempre”. Mauro Rivas.*

tar lo que uno hace y sentirse orgulloso, no solo de su labor diaria, sino también de su país. “Y creo que es un buen ejemplo empezar por sentirnos orgullosos de nuestras organizaciones”, finalizó Rivas.

1º

Sector

Transporte expreso

Funcionarios



93

Distribución de la dotación



Mujeres  
44%



Hombres  
56%

Cantidad de empleados en niveles de conducción (\*)

15

Generación X  
80%

Generación Y  
19%

Baby Boomers  
1%



Mujeres Hombres  
40% 60%

Rotación voluntaria

15%

Comentario de un empleado

Para mí el ambiente de trabajo es primordial. El trabajo es en equipo y siento que puedo contar con mi jefe directo y compañeros en todo. Eso hace que dé gusto venir a trabajar y que no sólo sea otro día de trabajo más.

# Rompiendo paradigmas



Los viejos moldes no se rompen por sí solos, sino que requieren del compromiso de la plana mayor para quebrarlos. Esta es la fórmula de Protek que le valió para posicionarse, por segundo año consecutivo, entre las mejores empresas para trabajar.

**Dos amigos**, Rubén Jacks y Luis Fretes, ingenieros recién egresados, tuvieron la iniciativa de emprender un negocio juntos. Habían leído que la tendencia de negocios, a nivel regional, se perfilaría entre la informática, el fast food y la seguridad. Optaron por la tercera alternativa, y así en 1990, nació Protek S.R.L.

La empresa fue ganando protagonismo, no sólo en el mercado local, sino también regional. Hace unos meses, y tras 20 años de labor, Protek tomó la decisión

de realizar una inversión emblemática al adquirir un edificio corporativo.

“Estamos en una casa nueva, pero mantenemos los mismos valores. Con toda nuestra gente vamos a darle la calidez de un hogar a este edificio”, expresó Luis Fretes, directivo de la firma.

Las buenas noticias seguían llegando, pues a pocos días de haberse mudado, Protek recibió la primicia de ser la segunda mejor empresa para trabajar en Paraguay. “Ser un gran lugar para trabajar es

un orgullo y un compromiso de seguir mejorando y trabajando sobre nuestras debilidades”, afirmó el ejecutivo.

La fórmula de Protek, que superó la tercera posición lograda en el Ranking del GPTW® 2009, es romper continuamente los paradigmas.

“Primero, es imposible que las personas no traigan sus problemas al trabajo. Nosotros, por más de que no podamos resolverlos, queremos ayudar, aunque sea, escuchándoles. Segundo, pedimos



*El grupo de Protek.*

resultados, pero como consecuencia de la capacitación en la que invertimos y de los recursos que disponemos para ello. Tercero, el empleado devuelve lo que recibe. Si uno da, transmite eso al cliente”, refirió Fretes.

Para el 2011, Protek pretende seguir como líder en su segmento y referente en

la región, además de mantenerse como un gran lugar para trabajar. “Nos seguiremos

*“Nos seguiremos ocupando de que nuestros funcionarios sean felices y disfruten de su labor, de sus familias y de la vida”. Luis Fretes*

ocupando de que nuestros funcionarios sean felices y disfruten de su labor, de sus familias y de la vida”, finalizó el ejecutivo.

**2º PROTEK**

**Sector**

Sistemas integrados de seguridad electrónica

**Funcionarios**

 **308**

**Distribución de la dotación**



Mujeres  
**18%**



Hombres  
**82%**

**Cantidad de empleados en niveles de conducción (\*) 73**

Generación X  
**60%**

Generación Y  
**31%**

Baby Boomers  
**9%**



Mujeres **19%**



Hombres **81%**

**Rotación voluntaria 2%**

**Comentario de un empleado**

La empresa tiene alma y hace que las personas vuelquen creatividad, energía y pasión en el trabajo. Esta empresa es ética, da importancia a las personas, existe el compañerismo, nos capacitan constantemente y tiene muchas fortalezas más que se ven reflejadas en el rostro de cada uno de nosotros.



# La valoración del

British American Tobacco Paraguay es la tercera mejor empresa para trabajar del país. El enfoque perseverante en el desarrollo humano fue la clave para que la compañía ofrezca un gran ambiente laboral.

**En British American Tobacco** (BAT) se percibe un clima de entusiasmo por los logros alcanzados. A principios del 2010, BAT Paraguay obtuvo una premiación a nivel internacional por los resultados sobresalientes conseguidos durante los últimos años. A este reconocimiento, se suma el galardón GPTW® logrado a nivel local, como el tercer gran lugar para trabajar en el país.

“Es un honor estar entre las mejores empresas para trabajar en Paraguay. Esto es resultado de un proceso que implica

compromiso, dedicación, perseverancia, coaching y motivación permanente en toda la organización”, dijo Diego Carbone, country manager de BAT Paraguay y Uruguay.

El ejecutivo resaltó además que en BAT Paraguay se hace foco en la valoración y el desarrollo permanente del capital humano. “Estos aspectos son muy importantes para la compañía, desde siempre. Por ende, uno de nuestros pilares es fortalecer los talentos para que sean capaces de materializar la visión de

la compañía. Los cuidamos de manera que se sientan cómodos en su ambiente laboral, y sobre todo para que estén orgullosos de trabajar en BAT”.

La capacitación es el engranaje en el modelo de desarrollo humano. En BAT Paraguay se dictan varios cursos orientados al negocio con la presencia de expertos internacionales, o bien, el funcionario es entrenado en el exterior. Adicionalmente, se realiza una constante formación en el idioma inglés, en sus diversos niveles.



El plantel de British American Tobacco.

El enfoque implementado por la compañía no solo le permitió ser un excelente lugar para trabajar a nivel local, sino también constituirse en una “exportadora de talentos” dentro del Grupo BAT, precisó el directivo.

“Como compañía nos dedicamos a desarrollar a las personas. Esto forma

parte de lo que tenemos que hacer, seguir a los talentos y preparar buenos

*“Esto es resultado de un proceso que implica compromiso, dedicación, perseverancia, coaching y motivación permanente en toda la organización”. Diego Carbone*

profesionales. Ese es el espíritu a seguir para la construcción del país”, puntualizó Carbone.

3<sup>o</sup>  BRITISH AMERICAN TOBACCO

**Sector**

Tabacalera

**Funcionarios**



27

**Distribución de la dotación**



Mujeres  
16%



Hombres  
84%

Cantidad de empleados en niveles de conducción (\*)

12

Generación X  
72%

Generación Y  
12%

Baby Boomers  
16%



Mujeres Hombres  
17% 83%



Rotación voluntaria

10%

**Comentario de un empleado**

El trabajo en equipo, la calidad humana y profesional, hacen que el día a día sea armonioso, interesante y motivador para cualquier empleado de la empresa.

# La importancia del sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia fue el factor fundamental que permitió a Mapfre Paraguay posicionarse en el cuarto puesto del Ranking GPTW® 2010. Esta distinción se suma al reconocimiento alcanzado este año como una de las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica.



**La impecable honra** de sus compromisos ante su cartera de clientes y el sentido de pertenencia a la empresa, posibilitaron el crecimiento vertiginoso de la compañía de seguros Mapfre, no sólo en sus dimensiones físicas, sino también en su actitud emprendedora, calidad de productos, capacidad y profesionalismo.

Zaida Gabas de Requena, directora general de Mapfre, comentó que en la primera edición del GPTW® Paraguay, en el 2009, les asaltó la incertidumbre de saber cuál se-

ría la percepción de sus empleados. En cambio ahora, en el 2010, “recibir la feliz noticia de estar nuevamente entre las mejores empresas para trabajar en Paraguay nos coloca inmediatamente ante la convicción de que hemos actuado correctamente”, afirmó.

Mapfre Paraguay, que este año se ubicó entre las 100 mejores empresas para trabajar de Latinoamérica, logró la cuarta posición en el Ranking del GPTW® a nivel nacional. Resultados que reflejan la osadía empresarial y transmiten la con-

fianza depositada en el equipo humano de la compañía.

“Esto se logra con comunicación constante, sentido de pertenencia y apoyo a nuestros empleados, buen ambiente de trabajo, respeto a los roles y obligaciones, voluntad emprendedora, solidaridad, excelentes protecciones médicas, remuneraciones justas y atractivos incentivos”, enfatizó Gabas de Requena.

En este contexto, la ejecutiva refirió que en estos seis años y medio de excelen-



Zaida Gabas de Requena y la plana gerencial de Mapfre Paraguay.

te gestión empresarial, puso en práctica valores como la honestidad, predicación con ejemplo, justicia, independencia, transparencia, actitud de escucha y humanismo.

“Estos factores son importantes para canalizar los esfuerzos hacia un mismo rumbo en el 2011. Siempre con la finalidad de crecer

y proyectarse entorno al logro de una gestión equilibrada, con un buen creci-

**“Estar nuevamente entre las mejores empresas para trabajar en Paraguay nos coloca inmediatamente ante la convicción de que hemos actuado correctamente”. Zaida Gabas de Requena**

miento, reformulando constantemente los procesos y expandiéndonos territorialmente”, puntualizó la directiva.

4º  **MAPFRE**

**Sector**

Empresa de seguros

**Funcionarios**

 **106**

**Distribución de la dotación**



Mujeres  
**47%**



Hombres  
**53%**

**Cantidad de empleados en niveles de conducción (\*) 29**

Generación X  
**73%**

Generación Y  
**27%**

Baby Boomers  
**0%**



Mujeres **48%**



Hombres **52%**

**Rotación voluntaria**

**0%**

**Comentario de un empleado**

“Valoro que los empleados seamos realmente considerados en todo sentido, tanto profesional como personalmente. Somos realmente un gran equipo, con personas comprometidas y con sentido de pertenencia para con la empresa.”

# El orgullo de ser paraguayos

El quinto puesto en el Ranking del GPTW® 2010 le pertenece a Pulp, cuya fórmula empresarial, basada en el orgullo de ser paraguayos, le permitió ser uno de los mejores lugares para trabajar en el país.

**El éxito de una empresa** radica en la calidad, capacidad y motivación del equipo humano, comentó el gerente general de Pulp, Francisco Barriocanal, en relación a la distinción del GPTW® como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

“Este reconocimiento es producto del trabajo coordinado de los directivos y funcionarios de la corporación. Significa que estamos haciendo bien las tareas, demostrando que se puede mejorar día

a día, incluso, superando límites y atrayendo a los mejores talentos”, expresó el ejecutivo.

En este contexto, Barriocanal recordó una anécdota que refleja la cultura organizacional de Pulp. Días antes de asumir la gerencia general, fue convocado por el presidente del directorio, Juan Carlos López Moreira, que le encomendó una tarea: lograr que Pulp sea una empresa modelo en el país. “Pensé que me pediría alcanzar una determinada facturación o

algún objetivo económico. Pero no, para mí sorpresa, el pedido fue: hacer que dé gusto trabajar en Pulp”, relató.

Desde entonces, su consigna como líder de la organización es asegurarse de que el equipo humano cuente con las herramientas necesarias para realizar un trabajo sobresaliente y armónico, además de potenciar la comunicación interna, informar a todos sobre los planes y objetivos de la empresa.

“Trabajamos para nuestras familias



*Humberto Ortiz, Cynthia Romero, Giuliano Caligaris, Francisco Barriocanal, Horacio Bittar, Marcos Talavera, gerentes de Pulp.*

y comunidades con el orgullo de ser paraguayos. Escuchamos las inquietudes y creamos

sentido de pertenencia, con la finalidad de crecer en valores como el respeto a los derechos de las personas y la superación continua”, acotó Barriocanal.

Las metas de Pulp, para el 2011, se enfocan en continuar con el crecimen-

**“Trabajamos para nuestras familias y comunidades con el orgullo de ser paraguayos”.  
Francisco Barriocanal**

to empresarial vertiginoso y seguir atrayendo a los mejores talentos a la firma. “Estoy convencido de que lo lograremos. Un equipo de personas capaces, motivadas y contentas producen resultados excepcionales”, finalizó el ejecutivo.

**5º** **Pulp®**

**Sector**

Bebidas sin alcohol

**Funcionarios**

**466**

**Distribución de la dotación**



Mujeres  
**13%**



Hombres  
**87%**

**Cantidad de empleados en niveles de conducción (\*)** **48**

Generación X  
**58%**

Generación Y  
**36%**

Baby Boomers  
**6%**



Mujeres **27%**



Hombres **73%**

**Rotación voluntaria**

**9%**

**Comentario de un empleado**

El ambiente de trabajo es muy bueno. Los jefes tienen interés en los empleados para que se puedan realizar profesionalmente. La misión de los gerentes es que cada uno se sienta como en su casa.

# El protagonismo del



Teisa es el sexto gran lugar para trabajar en Paraguay. El rol de cada funcionario dentro de un equipo protagonista, fue el factor determinante para alcanzar el prestigioso sitial en el Ranking del GPTW®

**"Nadie es más importante** que otro, juntos somos un grupo imbatible", así resumió la filosofía de Teisa el director comercial, Gustavo Eguez. Esta línea de pensamiento surgió tras un acontecimiento que definió la cultura de la organización. El ejecutivo relató que durante una intensa lluvia, que ocasionó un accidente de gran magnitud y la consecuente caída de cables que alimentaban varias oficinas de sus clientes, el equipo de Teisa, a pesar de las condiciones adversas y

en apenas unas horas, logró lo que parecía imposible: restablecer el servicio de sus clientes.

Esta anécdota refleja el compromiso de Teisa que, considerando a sus colaboradores como el activo más importante, desarrolló una política de crecimiento individual, compaginando las aspiraciones de cada uno con las necesidades de la empresa. Además de proteger al individuo y a su entorno, facilitando que se sientan a gusto en sus puestos de trabajo.

Un punto distintivo de este proceso de crecimiento y satisfacción permanente es que Teisa se posicionó como el sexto gran lugar para trabajar en Paraguay. "Saber que todo el esfuerzo que estamos haciendo para elevar la categoría de nuestros colaboradores tiene un reconocimiento a nivel empresarial es una motivación muy grande. Esto significa que nuestro trabajo está dando frutos", refirió Eguez.

En Teisa prevalece el principio de que "cada persona es única y vital", pues to-



Directivos y funcionarios de Teisa.

dos comparten el mismo rol dentro de la organización, desde el presidente hasta el técnico de operaciones.

“Aquí somos protagonistas en lo que hacemos, somos líderes orientados a hacer que las cosas sucedan, y somos maestros que vamos marcando caminos para los que se suman a

**“Agradecemos a nuestros colaboradores, por creer en lo que hacemos y como lo hacemos, y sobre todo por sentir que son parte de este sueño, son sus protagonistas”. Gustavo Equez**

este sueño. Agradecemos a nuestros colaboradores, por creer en lo que hacemos y como lo hacemos, y sobre todo por sentir

que son parte de este sueño, son sus protagonistas”, finalizó el ejecutivo.



**Sector**

Informática y tecnología

**Funcionarios**



**52**

**Distribución de la dotación**



Mujeres  
**25%**



Hombres  
**75%**

**Cantidad de empleados en niveles de conducción (\*)**

**19**

Generación X  
**60%**

Generación Y  
**23%**

Baby Boomers  
**17%**



Mujeres **16%**



Hombres **84%**

**Rotación voluntaria**

**0%**

**Comentario de un empleado**

“Valoro el interés que tiene la empresa en formar a cada uno de sus empleados, tanto técnica como personalmente. Yo aprendí mucho desde que estoy acá, me hizo crecer mucho como persona.”