

Anexo N°5 "La Magia de AVON"

Estrategia y Negocios
Grupo Editorial E&N

Mayo 2010 - www.estrategiaynegocios.net
ISSN 1659-2832
Estados Unidos: Panamá, Puerto Rico y El Salvador: US\$5.95
República Dominicana: 195 pesos / Guatemala: 45 quetzales
Honduras: 112 lempiras / Nicaragua: 102 córdobas
Costa Rica: 3.100 colones

GREAT PLACE TO WORK®
GREAT PLACE TO WORK®
LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR® EN CENTROAMÉRICA Y CARIBE
INSTITUTE INSTITUTE
CENTROAMÉRICA ■ CARIBE ■ **2010**

(Nuñez & Duran, 2010)

Avon Costa Rica

Great Place to Work® Institute



La magia de Avon

En esta compañía no hay barreras impuestas por las jerarquías, cualquiera que tenga buenas ideas es bien recibido.

MARÍA JOSÉ NÚÑEZ Y CLAUDIA DURÁN

Con 45 años de existencia y bajo la sombra de la compañía Garnier, Avon Costa Rica se inició con una señora que compraba sus productos y los vendía en las comunidades, hasta convertirse en lo que es hoy: una empresa de reconocida trayectoria y presencia en el país.

Algunos de sus empleados consideran que al laborar en esta compañía se vive una verdadera magia, la cual proviene desde la familia que la creó, con políticas claras de respeto, transparencia y el fomento de un ambiente inclusivo, en el que cualquier opinión o sugerencia es

bienvenida.

De acuerdo con Betzaida Montero, gerente de desarrollo organizacional de Avon, esa magia se inicia con sus fundadores, quienes tienen un gran calor humano, llaman a los colaboradores por su nombre y se preocupan por sus situaciones laborales y personales.

La gerente rescató que lo más importante es ese ambiente de familia que se vive en la empresa, sin olvidar que es una compañía que requiere ser rentable para favorecer a todos.

Así lo confirmó uno de los dueños de la

firma y gerente general corporativo, Philippe Garnier, al indicar que aunque es una compañía de capital familiar, ha sido manejada profesionalmente, con una estructura muy clara de corporación.

Esto ha marcado la diferencia en la estructura de Avon a la fecha, con una fuerte dosis de balance, cultura y valores, donde cualquier miembro de la familia que desee ingresar a trabajar debe cumplir con los requisitos, tener la preparación académica, el talento y la experiencia laboral.

“Yo comencé con un puesto en bodega en 1999 y pasé por distintas áreas, pues para asumir las riendas del negocio es preciso conocer los ambientes y procesos. Los colaboradores están acostumbrados a nuestro involucramiento con ellos, nos encanta estar con ellos, compartir eventos especiales, así como las labores diarias y conocer a sus familias”, contó Garnier.

Para el empresario los valores de la familia siempre son resguardados, así como la integridad física y la moral, ya que



Un poco de historia

Avon es una empresa multinacional con base en Estados Unidos, presente en más de 100 países. Avon Costa Rica es una de las pocas franquicias que quedan, no solo por los resultados sino por la eficiencia.

De acuerdo con Philippe Garnier, el liderazgo estuvo a cargo de su padre durante muchos años, André Garnier, quien continúa vinculado. Dado que es una empresa de venta por catálogo, sus representantes de ventas, denominadas consultoras, son la vida y el corazón del negocio.

Garnier comenzó solamente con dos consultoras. Con el paso del tiempo se ha extendido de tal forma, que ya cuenta con 25.000 en todo el país y 450 empleados.

"Empezamos con catálogos de recortar y pegar, pero en la actualidad tenemos materiales de gran calidad. Todo ha sido un proceso de crecimiento, y el negocio se ha convertido en un gran bien social, pues cuando uno va al campo y visita a las consultoras es posible detectar el cariño que le tienen a la compañía, así como el aporte económico y social que les brinda", contó Garnier.

constituyen pilares que pesan más que cualquier otra cosa. Esos principios son los que evalúan a la hora de contratar personal.

VALORES DEL CORAZÓN

Según la gerente de desarrollo organizacional, los principios que buscan en el personal de Avon se enmarcan en varias dimensiones, como el ambiente de colaboración y el trabajo en equipo. La firma crea planes concretos y sencillos para seguir construyendo en los trabajadores estas habilidades, de manera que entiendan que al unirse a otras personas el resultado será más significativo.

También se ha establecido el liderazgo como un principio fundamental, mediante el cual se espera estimular al personal a aprender y desarrollarse, no solo en su área sino en relaciones humanas.

"A la vez nos enfocamos mucho en los resultados, en hacer conciencia en los colaboradores de cuáles son sus responsabilidades y retos, para que logren tener una actitud asertiva y proactiva a pesar de los desafíos", detalló Montero.

Otro elemento es la comunicación institucional para informar a la población laboral sobre las decisiones importantes del negocio, así como el fomento de una cultura de retroalimentación, conocer los resultados, limitaciones y planes de acción.

En cuanto a la comunicación, la empresa tiene un centro de atención de llamadas para que las consultoras (representantes de ventas por catálogos, sin relación laboral con la compañía) realicen sus consultas; promuevan reuniones frecuentes y produzcan un boletín especial que se distribuye entre ellas.

Hay un principio de mejora continua, tanto de los procesos como de las estructuras, todo se planea y organiza en orden. Por último, pero no menos importante, el servicio al cliente es un valor básico para este tipo de compañía.

Estas características impulsaron a la firma a participar en el ranking, pues aunque contaba con información propia del clima organizacional, este análisis externo le brindaría una dimensión de *benchmarking*. La encuesta le permitirá reconocer los aciertos y áreas de oportunidad, lo que se convertirá en un elemento de motivación para los empleados, al saber que la-

boran en una buena empresa.

Esto en definitiva genera una sensación de pertenencia muy importante en los empleados, quienes gozan de una serie de beneficios y programas de apoyo para mejorar sus condiciones laborales y de vida.

INVERTIR EN LA GENTE

Lo primero es que la compañía prefiere emplear los recursos en su personal, antes de traer profesionales externos para cubrir las plazas vacantes. Incluso la firma cuenta con muchos colaboradores del área operativa que ingresaron con tercer o cuarto año de secundaria y han ido preparándose.

Se trabaja un programa de desarrollo para los sectores administrativos y profesionales, que consiste en pasantías de manera que adquieran conocimientos más integrales del negocio.

"Sin importar el nivel jerárquico damos prioridad a la gente que está dentro de la compañía, seguimos todo un proceso de selección, aplicamos las entrevistas, pruebas y analizamos las habilidades para ubicar a las personas en el puesto idóneo. Esto ha generado un gran entusiasmo, pues hay gente deseosa de crecer", explicó Betzaida Montero.

De hecho, la compañía cuenta con un plan anual de talentos, donde se han definido las capacidades que requiere la firma y se espera para este 2010 dar los primeros pasos para establecer un programa de carrera y formación.

Asimismo, en el área educativa se ha desarrollado un plan de ayuda, el cual va dirigido al personal que buscan potenciar dentro de la organización.

En cuanto al tema de incentivos, la empresa maneja una serie de iniciativas que han sido exitosas, todas enfocadas en el rescate de la cultura empresarial y el ambiente familiar.

Tal es el caso de la asociación solidaria, la cual brinda préstamos, incluso de vivienda, para los socios que presenten necesidades inmediatas; a la vez subvencionan la comida en un 35% en el comedor de la compañía, que es administrado por la organización.

La compañía brinda el servicio de atención odontológica y créditos para tratamientos de salud. También cuenta con un beneficio por fallecimiento, mediante

Avon Costa Rica

Great Place to Work® Institute



En boca de la experiencia

Los trabajadores de Avon hacen eco de los enormes beneficios que les trae laborar en esta compañía.

KAREN HAYLING

Gerente de zona

Tres años en la compañía

"Avon aporta muchas cosas positivas a nuestras vidas. A mí me costó entrar a la empresa pues tuve que pasar por un proceso de unos cuatro años; finalmente lo logré y no me arrepiento de haber esperado, ya que en mi caso tengo mucho contacto con señoras de todos los sectores socioeconómicos y todas sentimos que los dueños de la compañía son personas muy humanas, hay buen trato y remuneración justa. Me imaginé la clase de compañía que era, siempre pensé que era un trabajo muy bonito, era mi sueño. Es una compañía muy estable y en nuestro puesto no hay rotación".

WILFRIDO RODRÍGUEZ SOLÍS

Auxiliar de bodega

Ocho años en la compañía

"Para mí Avon es de las pocas empresas donde se trabaja de verdad y se celebra todo: los cumpleaños, el Día de los Enamorados, el Día del Padre, de la Madre, Independencia, del Niño. Hay un ambiente muy lindo, que incluso la gente de afuera lo siente, el jefe y el gerente así como los dueños, son exactamente iguales.

Las garantías son para todos, se reparten las ganancias de acuerdo con los logros, eso en ningún lado se tiene, y es una salvada porque es un doble aguinaldo. La calidad humana de todos es increíble, siempre está la puerta abierta, es una familia.

Trabajar aquí nos ha hecho conscientes de que hay que solidarizarse con las mujeres ante el problema del cáncer de mama o con la naturaleza a través de la política de ayuda a la Isla del Coco".

ALEXANDER-BADILLA

Jefe de categoría

Doce años en la compañía

"Para mí ha sido un crecimiento y he pasado por muchos puestos. Estoy casado con esta empresa, pues ha significado un proceso de madurez profesional que me ha abierto las puertas para ir creciendo.

Es una opción laboral muy importante para las mujeres, la compañía da un aporte enorme a los hogares. Además, los beneficios para los colaboradores son sólidos, el calor humano es constante. Hoy no cambiaría trabajar en Avon.

el cual se otorga una licencia de tres días y ayuda económica ante la muerte de cualquier familiar con primer grado de consanguinidad.

"Como nos gusta tanto la familia, brindamos un reconocimiento por casarse, a todo colaborador con un año de laborar se le da una licencia de cinco días con goce de salario y un apoyo económico para esa nueva etapa que está iniciando", dijo la gerente.

El director general, Paul Bornemisza, recalzó otro beneficio muy apreciado por el personal, como es la participación en las utilidades, de acuerdo con los resultados anuales de la empresa y el esfuerzo de cada empleado.

Además se da un obsequio del catálogo a los cumpleaños y a quienes celebran años de trabajar en la compañía. También se realizan actividades especiales para el Día de la Madre, del Padre, Internacional de la Mujer, Navidad, entre otros.

"La fiesta de Navidad para los hijos de los colaboradores es la más disfrutada, es una actividad que los chiquitos esperan todo el año, pues se les traen atracciones,

alimentación y juegos durante todo el día”, detalló Bornemisza.

RSE COLOR ROSA

De la mano con los beneficios para el personal, la empresa se ha preocupado por desarrollar iniciativas a favor de la sociedad costarricense, las cuales se inculcan en cada uno de los colaboradores.

Dado que la actividad principal de Avon está vinculada al 100% con las mujeres, el tema más fuerte en materia de responsabilidad social empresarial (RSE) es la lucha contra el cáncer de mama.

“Estamos hablando de que esta es una de las mayores causas de mortalidad en las mujeres de nuestro país y otras naciones, a pesar de ser



una enfermedad altamente prevenible con detección temprana. Para ello hemos desarrollado una alianza con la Fundación Nacional de Solidaridad contra el Cáncer de Mama (Fundeso) con el fin de apoyar a las personas”, explicó el gerente.

Fundeso tiene un albergue donde brinda ayuda psicológica y crea conciencia sobre este problema. Avon, la fundación y la Municipalidad de San José se unieron para realizar una caminata-carrera el año pasado, en torno al tema del cáncer de mama, en la cual participaron más de 10.000 personas.

Sus programas de RSE también se

orientan al rescate del medio, con planes de reciclaje de plástico y cartón; incluso se está dando forma a un proyecto para traer de regreso todos los folletos de las consultoras para reciclarlos y destinar el dinero recaudado a la Fundación de la Isla del Coco.

Esto porque el otro fuerte de la firma ha sido el esfuerzo por contribuir a la preservación de ese paraíso natural que tiene Costa Rica, utilizando una de las campañas de venta para recoger dinero en pro de esa causa. La campaña no consiste solo en reciclar, sino en formar conciencia en la población. ■

AVON COSTA RICA	
1. Nombre de la empresa	AVON DE COSTA RICA S.A.
2. Sector al que se dedica	Venta Directa
3. Sub sector al que se dedica	Belleza, Moda y Hogar
4. Nombre del director general	Paul Bornemisza Paschka
5. Nombre del director de recursos humanos	Betzaida Montero Ulate
6. Crecimiento en el número de empleos	70
7. Rotación voluntaria	0.24%
8. Número total de colaboradores	Hombres 198 Mujeres 276
9. Número de colaboradores a nivel alta dirección - Operaciones	5 2
10. Número de colaboradores a nivel gerencia	18 14
11. Promedio de antigüedad de los colaboradores en su empresa	4.45 años 2.64 años
12. Promedio de edad de los colaboradores de la empresa	31.46 años 34.4 años
13. Número de colaboradores promovidos internamente	20 6
14. Del total de colaboradoras, indicar el número de mujeres que son jefas de hogar	NR
15. Número de colaboradores con capacidades especiales	En este momento no contamos con colaboradores con capacidades especiales
16. Fuentes de reclutamiento para personas con capacidades especiales	() Anuncios en medios () Asociaciones () Ferias de reclutamiento () Otros
17. Dirección sitio Internet	www.avon.cr
18. Número de trainees, interns o becarios que colaboran en su empresa hasta este momento	0
19. Número de trainees, interns o becarios que son integrados para colaborar en su empresa al año	1 o 2
20. De los becarios que se integran a la empresa al año, ¿cuántos de ellos obtienen una plaza?	variable

(Nuñez & Duran, 2010)